

Τ.Ε.Ι ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ : Σ.Δ.Ο.

ΤΜΗΜΑ : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ

Π Τ Υ Χ Ι Α Κ Η            Ε Ρ Γ Α Σ Ι Α

ΘΕΜΑ : Η ΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ. ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΝ,  
ΠΡΟΑΓΩΓΩΝ ΚΑΙ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ.



ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

Ε. ΘΕΟΔΩΡΑΤΟΣ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ

ΚΟΥΣΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ

ΑΡΙΘ. ΔΕΛ.	1010
ΕΙΣΑΓ. ΑΡΙΘ.	

## Π Ρ Ο Λ Ο Γ Ο Σ

### 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μέσα στα πλαίσια της Πτυχιακής μου εργασίας θα προσπαθήσω να προσεγγίσω τη σημασία της ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ και του τρόπου που συμβάλει στην επιτυχία της Επιχ/σεως . Τι αποτελεί όμως η Διοίκηση Προσωπικού και ποιος ο ρόλος μέσα στην Επιχ/ση; Αποτελεί μόνο ένα μέρος της Διοικητικής λειτουργίας ή είναι το κύριο συστατικό της λειτουργίας αυτής; Επεκτείνεται σε ολόκληρο τον οργανισμό και πιο πέρα από αυτόν. Τα ερωτήματα αυτά θα εξεταστούν αναλυτικά έτσι ώστε να αποδειχθεί η συμβολή της Διοικήσεως Προσωπικού για κάθε οργανισμό . Θα προσπαθήσω να σας δείξω τους τρόπους που επηρεάζει και βοηθάει αποτελεσματικά την Επιχ/ση για να μπορέσει να πραγματοποιήσει αυτή τους αντικειμενικούς της στόχους . Δηλαδή το πώς πρέπει να συνδυάσει το μηχανικό της εξοπλισμό με τον ανθρώπινο παράγοντα . Η ποιότητα του ανθρώπινου παράγοντα αποτελεί εγγύηση για την υγιεινή θέση της Επιχ/σεως στον κλάδο της οικονομικής δραστηριότητας που ανήκει και λειτουργεί . Οφείλει λοιπόν να εξεταστεί το θέμα του ανθρώπινου δυναμικού δηλαδή το πώς η επιχ/ση πρέπει να προσέξει ώστε να κάνει την κατάλληλη επιλογή και πρόσληψη ατόμων , καθώς επίσης να φροντίσει τα υπάρχουσα στελέχη της ικανοποιώντας τις ανάγκες τους τόσο τις οικονομικές όσο και τις ψυχολογικές . Συνεπώς η Διοίκηση Προσωπικού είναι ο Υπεύθυνος Τομέας , ο οποίος αναφέρεται στην αποδοτική χρησιμοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και που καλύπτει τις

παρακάτω λειτουργίες :

- Επιλογή , Πρόσληψη, και Εκπαίδευση Προσωπικού, Προαγωγές , μεταθέσεις , απολύσεις
- Πολιτική μισθών και ημερομισθίων , συντάξεων και λοιπών Παροχών , Διατήρηση καλών συνθηκών εργασίας και γενικότερα ρύθμιση των σχέσεων μεταξύ Διοικήσεως Εργαζομένων , Κράτους
- Πειθαρχικά μέτρα , Προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού , Έρευνα στις ανθρώπινες σχέσεις

Ακολουθεί ανάλυση της Έννοιας των Καθηκόντων και λειτουργιών της Διοικήσεως Προσωπικού του Πεδιού της και της θέσεως της σε σχέση με τις άλλες λειτουργίες της Επιχ/σεως .

## 2. ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ Δ.Π

### 1. Η Διοίκηση Προσωπικού σαν ξεχωριστή λειτουργία της Επιχ/σεως

Η Διοίκηση Προσωπικού είναι ο τομέας εκείνος της Επιστήμης και τέχνης του μάνατζμεντ , που ασχολείται ειδικά με το ανθρώπινο στοιχείο στις Επιχ/σεις . Ασχολείται με την συμπεριφορά , τις σχέσεις και αλληλεπιδράσεις τις ανάγκες , τους αντικειμενικούς σκοπούς και τα προβλήματα των ανθρώπων στο περιβάλλον της Εργασίας είτε αυτοί εμφανίζονται ως άτομα είτε ως ομάδες και περιλαμβάνεται σε όλα τα επίπεδα μιάς επιχ/σεως από την ανώτατη βαθμίδα της Ιεραρχίας μέχρι και την κατώτατη θέση . Όλες οι δραστηριότητες μέσα στην επιχ/ση ή του περιβάλλοντος εργασίας εφόσον σε αυτές μετέχει και διαδραματίζει κάποιο ρόλο ο ανθρώπινος Παράγοντας , είναι δυνατόν να θεωρηθούν ότι ανήκουν στα όρια του τομέα της Διοικήσεως Προσωπικού . Από τον σύντομο αυτό ορισμό γίνεται αντιληπτό ότι η Διοίκηση Προσωπικού ασχολείται με την κινητήρια δύναμη των Επιχ/σεων τους ανθρώπους και έχει εκτεταμένη επίδραση σε ολόκληρη την Επιχ/ση . Διότι σε τελική ανάλυση , από τα άτομα μιάς οργάνωσης εξαρτάται η επιτυχία ή αποτυχία της .

### Το Πεδίο της Διοικήσεως Προσωπικού

Κατά την τελευταία 20ετία αναπτύχθηκε ένας διακεκριμένος τρόπος επιχειρησιακής σκέψης και πρακτικής αφιερωμένος αποκλειστικά στη λειτουργία του Προσωπικού . Η

εξέλιξη αυτή συνεχίζεται . Ο νέος αυτός τομέας εκτείνεται από την διαπίστωση και τον σχεδιασμό των αντικειμενικών σκοπών και αναγκών της ενότητας που καλούμε " Προσωπικό " τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά , μέχρι των υλικών , ψυχολογικών και κοινωνικών πεδίων του τομέα εργασίας . Καλύπτει ιδιαίτερα το θέμα της παροχής επαρκών οδηγιών και κατευθύνσεων για την μεταχείριση του προσωπικού από κάθε πλευρά , ώστε να δίνεται στο προσωπικό η δυνατότητα να συμμετέχει , να συνεργάζεται και να συμβάλει με όλες του τις δυνάμεις στην επίτευξη των στόχων της Επιχ/σης αλλά και κάθε ατόμου . Περιλαμβάνει την εφαρμογή των σχεδίων του ανθρωπίνου δυναμικού αφ'ενός μεν με την πρόσληψή του , εκλογής του και τοποθετήσεώς του και αφ'ετέρου δε την εκπαίδευσή του ανάπτυξη και προαγωγή του . Βοηθάει στον καθορισμό της οργανωτικής δομής και των τομέων εξουσίας και υπευθυνότητας του καθενός . Χαράζει την γραμμή του συστήματος αποδοχών και τείνει στην παγίωση των συνθηκών εργασίας και των εσωτερικών σχέσεων . Τέλος περιλαμβάνει την πρόβλεψη κοινωνικής ασφάλισης για ασθένειες , ατυχήματα και ορίου ηλικίας καθώς επίσης και τις διάφορες υπηρεσίες Κοινωνικής Πρόνοιας ( υγεία , διακοπές , στέγαση κ.λ.π ) .

Από την σύντομη αυτή σκιαγράφιση της έκτασης της λειτουργίας του προσωπικού γίνεται αντιληπτό ότι αυτή είναι πολύ περιεκτική , καλύπτει κάθε μέρος ή φάση του περιβάλλοντος εργασίας και επιδρά σε όλους τους τομείς της οργανώσεως . Είναι σφάλμα εκείνο το οποίο πίστευαν εδώ και χρόνια και πιστεύεται ακόμα από μερικούς , ότι ασχολείται απλώς με τον διοικητικό έλεγχο και τα καθήκοντα τα σχετικά με

την πρόσληψη , τις αποδοχές και ορισμένα θέματα Κοινωνικής Πρόνοιας . Σήμερα είναι ίσως δυνατό να ισχυρισθεί κανείς ότι η Διοίκηση Προσωπικού είναι ένας από τους σπουδαιότερους αν όχι ο σπουδαιότερος τομέας του Μάνατζμεντ . Ο τομέας αυτός προϋποθέτει μιά προσεκτικά μελετημένη και σχεδιασμένη πολιτική σύμφωνα με την γενική πολιτική της οργανώσεως . Απαιτεί μακροπρόθεσμο προγραμματισμό που να καλύπτει διεξοδικά όλες τις ανάγκες και αντικειμενικούς σκοπούς του Προσωπικού . Από πλευράς εκτέλεσης απαιτεί συστηματικά οργανωμένες διαδικασίες μεθόδους και τεχνικές . Τέλος προϋποθέτει για την επιτυχή εφαρμογή , ικανή διεύθυνση από την ανώτατη Διοίκηση της οργανώσεως .

### 3. ΑΥΞΗΣΗ ΡΟΛΟΥ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ως διακεκριμένη και ειδική λειτουργία του Μάνατζμεντ η Διοίκηση Προσωπικού μπορεί να θεωρηθεί ως το νεότερο μέλος της οικογένειας Μάνατζμεντ το οποίο μάλλον πρόσφατα έχει αναγνωρισθεί . Ακόμη και σήμερα πολλές διοικήσεις εταιρειών δεν έχουν κατορθώσει να συλλάβουν όλη την σημασία της .

Η αύξηση αυτή η ανάπτυξη του ρόλου και της σπουδαιότητας της Διοίκησης Προσωπικού είναι φαινόμενο των δυο τελευταίων δεκαετιών . Προϋγουμένως οι σχετικές εργασίες Προσωπικού ήταν οι μισθοί και οι νομικές συμφωνίες βάση της Εργατικής και Κοινωνικής νομοθεσίας . Αυτές οι εργασίες ήταν σχετικά εύκολες . Το κύριο θέμα ήταν η επάρκεια εργατικού και υπαλληλικού προσωπικού με τα ζητούμενα προσόντα ή με δυνατότητα εύκολης εκπαίδευσης .

Σήμερα με την αύξηση της πολυπλοκότητας των τεχνικών και βιομηχανικών εργασιών , την υπεραπασχόληση και την έντονη βιομηχανοποίηση της Κοινωνίας , τα προβλήματα είναι πολύ περισσότερο σύνθετα και με ικανές προεκτάσεις . Το σημερινό κοινωνικό και πολιτικό περιβάλλον διαφέρει ριζικά από το προ δεκαετίας .

Οι πολλές επιστημονικές τεχνικές και τεχνολογικές εξελίξεις των τελευταίων 20 ετών άσκησαν και εξακολουθούν να ασκούν βαθειά επίδραση στην συμπεριφορά της βιομηχανίας του εμπορίου και των επιχ/σεων γενικά . Η πρόοδος στον τομέα του αυτοματισμού η χρήση μεθόδων ηλεκτρονικής επεξεργασίας στοιχείων , η εφαρμογή διαφόρων στατιστικών και μαθηματικών μεθόδων , η αυξημένη ταχύτητα συστημάτων πληροφοριών και η τελειοποιημένη επικοινωνία είναι μερικοί μόνο από τους παράγοντες που χρησιμεύουν για να τονίσουν την σπουδαιότητα του ανθρώπου στις επιχ/σεις , και να συγκεντρώσουν την προσοχή στην ειδική μελέτη των αναγκών του προσωπικού στο σύγχρονο περιβάλλον εργασίας . Γίνεται ήδη όλο και περισσότερο αντιληπτό ότι η απόδοση του ατόμου επηρεάζεται από όλα τα χαρακτηριστικά και τις συνθήκες του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο εργάζεται , είτε αυτά εκφράζονται σε συνειδητή και θετική πολιτική και μέτρα , είτε σε ακούσιες ή ακόμη και αρνητικές πράξεις ή ελλείψεις . Ο γενικός χαρακτήρας , η νοοτροπία και η πολιτική της υπηρεσίας προσωπικού μίας δεδομένης οργάνωσης αναγνωρίζεται σήμερα ότι επηρεάζει αισθητά όχι μόνο τις σχέσεις μεταξύ της ανώτατης Διοίκησης και των υπαλλήλων αλλά επίσης την στάση και τις σχέσεις όλων



των επιπέδων μανάτζμεντ και προσωπικού μεταξύ των και συνεπώς και την συνολική αποδοτικότητα του ανθρώπου μέσα στην οργάνωση . Η επίδραση του εξωτερικού πολιτικού και κοινωνικού περιβάλλοντος αυξάνεται συνεχώς .

Σε πολλές εταιρείες γίνεται αντιληπτή η τάση προς βαθμιαία αυτονομία της λειτουργίας προσωπικού στην κορυφή της ιεραρχίας . Σε μερικές εταιρείες το καθεστώς της είναι ακόμα υποδιέστερο και βοηθητικό , ενώ σε άλλες έχει ήδη αναγνωρισθεί η ζωτική της σημασία για την ομαλή λειτουργία της .

Βαθμιαία οι ανώτατες διοικήσεις οργανώσεων αντιλαμβάνονται όλο και περισσότερο την αξία του σχεδιασμού των αναγκών τους σε προσωπικό , τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά . Πάνω από όλα αναγνωρίζουν την ζωτική ανάγκη ανάπτυξης ενός τέτοιου κλίματος στο προσωπικό των οργανώσεων τους ώστε κάθε άτομο να αποδίδει το μέγιστον των δυνατοτήτων του σε μία ατμόσφαιρα συνεργασίας , ενημέρωσης και αλληλεξάρτησης στην προσπάθεια επίτευξης τόσο των συλλογικών όσο και των προσωπικών του στόχων . Αυτό δεν σημαίνει ότι η σπουδαιότητα της Διοικήσεως Προσωπικού αναγνωρίζεται πλήρως . Σημαίνει όμως ότι ο ρόλος της είναι γνωστός και αντιληπτός στις προοδευτικές εταιρείες , η δε νοοτροπία αυτή συμβάλλει στην επιτυχία και την ευημερία των εταιρειών . Είναι λυπηρό πάντως ότι σε πολλές εταιρείες η λειτουργία προσωπικού εξακολουθεί να θεωρείται ακόμη διοικητική ρουτίνα σχετική με τις αποδοχές τις συνθήκες εργασίας και την κοινωνική πρόνοια.

Στην περίπτωση αυτή είναι συνήθως ένα μικρό τμήμα το οποίο υπάγεται σε μιά άλλη λειτουργία (οικονομική , εμπορική) . Αποτέλεσμα αυτού είναι η σημαντική απώλεια από πλευράς αξιοποίησεως του ανθρώπινου δυναμικού και του ανθρώπινου ταλέντου .

#### 4. ΘΕΣΗ ΚΑΙ ΚΑΘΕΣΤΩΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ο βαθμός μέχρι του οποίου οι διοικήσεις αντιλαμβάνονται την σπουδαιότητα του προσωπικού μπορεί να κριθεί από την θέση ή το καθεστώς , που αναγνωρίζεται στην λειτουργία προσωπικού σε σχέση με τις άλλες λειτουργίες μέσα στην οργανωτική δομή . Επίσης κρίνεται από το είδος των καθηκόντων που έχουν ανατεθεί στο Τμήμα Προσωπικού. Ανάλογα λοιπόν με την θέση της λειτουργίας της Διοίκησης Προσωπικού μέσα στην οργανωτική δομή της επιχ/σεως , και του βαθμού που αντιλαμβάνεται την σπουδαιότητα της κρίνοντάς τη με τις άλλες λειτουργίες διακρίνουμε τέσσερις περιπτώσεις .

##### **4. 1) ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΜΕ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΗ ΕΞΟΥΣΙΑ**

Στο είδος αυτό της οργανωτικής δομής η λειτουργία Προσωπικού θεωρείται σαν καθαρά επιτελική δραστηριότητα . Ο Προσωπάρχης έχει την ιδιότητα του επιτελικού συμβούλου , απ'ευθείας υπό τον Γενικό Διευθυντή . Οι λεπτομέρειες της πολιτικής Προσωπικού , με εφαρμογή σε ολόκληρη την εταιρεία καθορίζονται από τον επιτελικό βοηθό του , σε συνεργασία με τον Γενικό Διευθυντή ο οποίος στην συνέχεια τις διαβιβάζει στους επί μέρους διευθυντές και τμηματάρχες . Στην περίπτωση αυτή ο ρόλος της διοικήσεως Προσωπικού θεωρείται ως

συμβουλευτικός και επιδιώκει την παροχή προς το μάνατζμεντ κατευθυντήριων γραμμών μέσω οδηγιών και πληροφοριών . Συνεπώς η λειτουργία αυτή είναι καθαρά επιτελική η δε άμεση επαφή με το Προσωπικό αφήνεται στην δικαιοδοσία των αντίστοιχων μάνατζερ των διαφόρων επιπέδων ιεραρχίας . Σε μια τέτοια οργανωτική μορφή η εφαρμογή , η εκτέλεση της πολιτικής Προσωπικού αποτελεί ευθύνη των LINE MANAGERS και κάθε διευθυντής είναι υπεύθυνος για όλα τα σχετικά προς το Προσωπικό θέματα , μέσα στο τμήμα του όπως προσλήψεις , τοποθετήσεις , προαγωγές και αποδοχές καθώς επίσης και για την εκπαίδευση , αξιολόγηση και ανάπτυξη , αν υφίσταται σχετικός προγραμματισμός . Το είδος αυτό της οργανώσεως Προσωπικού επιτρέπει ένα μάξιμουμ πρωτοβουλίας στους επιμέρους εκτελεστικούς (LINE) μάνατζερς και προυποθέτει ένα μίνιμουμ ελέγχου από το κέντρο . Είναι παράδειγμα πλήρως αποκεντρικού μάνατζμεντ . Οι εταιρείες που το εφαρμόζουν , ισχυρίζονται ότι ενθαρρύνουν τους τοπικούς μάνατζερς στην καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας λόγω της αναθέσεως σε αυτούς περισσότερων εξουσιών . Προυποθέτει πολύ υψηλό επίπεδο ικανότητας και ταλέντου εκμέρους κάθε ενός από τους εκτελεστικούς μάνατζερς και θεωρεί ως δεδομένο ότι αυτοί κατέχουν πλήρως τις αρχές του μάνατζμεντ και ιδιαίτερα της ψυχολογίας του εργαζόμενου και της κοινωνιολογίας σε συνδυασμό με μιά σαφή γνώση της πολιτικής , των αντικειμενικών σκοπών , των αρχών και των κανονισμών της εταιρείας .

Σε πολλές όμως περιπτώσεις η ύπαρξη των αναγκαίων

προυποθέσεων , της δομής και των μέσων για τον σχεδιασμό και την εκτέλεση μίας αποτελεσματικής πολιτικής Προσωπικού δεν είναι εξασφαλισμένη σε ένα τέτοιο υπέρμετρα αποκεντρωτικό σύστημα .

Έτσι ο αποτελεσματικός σχεδιασμός και εφαρμογή της πολιτικής Προσωπικού φαίνονται να θυσιάζονται , στο ιδεώδες της αποκεντρώσεως και η εξασφάλιση της αναπτύξεως του Προσωπικού θυσιάζεται στην προσδοκία μεμονωμένων τοπικών πρωτοβουλιών . Είναι λοιπόν αμφίβολα αν οι εταιρείες που ισχυρίζονται ότι ακολουθούν αποκεντρωτική πολιτική Προσωπικού, μπορούν πράγματι να έχουν ικανοποιητικά αποτελέσματα .

#### 4.2) ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΜΕ ΠΛΗΡΗ ΕΞΟΥΣΙΑ

Ο δεύτερος αυτός τύπος ρυθμίσεως αποτελεί κατά βάθος παραλλαγή του πρώτου . Ακολουθείται από τις εταιρείες εκείνες όπου η λειτουργία Προσωπικού είναι επιτελική λειτουργία που υπάγεται στην ανώτατη Διοίκηση , διατηρεί όμως υπευθυνότητα για τον έλεγχο και την αξιολόγηση της εκτελέσεως και ιδιαίτερα για την συνεργασία με τους εκτελεστικούς (LINE) μάνατζερς στην εφαρμογή της πολιτικής .

Στις εταιρείες αυτές η λειτουργία Προσωπικού δεν περιορίζεται απόλυτα στην παροχή συμβούλων και στην καθοδήγηση , αλλά επεκτείνεται σε ορισμένα θέματα και προσλαμβάνει χαρακτήρα βοηθητικό και συντονιστικό στην εφαρμογή της πολιτικής , ιδιαίτερα εκεί όπου η πολυπλοκότητα

των θεμάτων δημιουργεί δυσχέρειες δράσεως για τους εκτελεστικούς μανάτζερς . Σε εταιρείες με τέτοια συστήματα Προσωπικού το τμήμα Προσωπικού εμφανίζεται να διατηρεί στενότερη επαφή με τους μανάτζερς διαφόρων επιπέδων ιεραρχίας και είναι περισσότερο σε θέση να επιδράσει στην ανάπτυξη και βελτίωση του Προσωπικού του . Στις περιπτώσεις αυτές έχουμε μικρότερη αποκέντρωση . Πρέπει επίσης να αναφερθεί ότι στο είδος αυτό οι διοικητικές λειτουργίες του Προσωπικού , οι σχετικές με τις πληρωμές μισθών και ημερομισθίων, τις κοινωνικές ασφάλειες , και άλλα συνήθως καθήκοντα των τοπικών γραφείων Προσωπικού τα οποία βρίσκονται σε κάθε εργοστάσιο ή τόπο εργασίας διατηρούν στενή επαφή με το κύριο ή κεντρικό τμήμα Προσωπικού .

#### 4.3) ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ - ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΗ

Το τρίτο είδος ή μορφή συστήματος Προσωπικού είναι εκείνο το οποίο συνδυάζει επιτελικές και εκτελεστικές λειτουργίες. Η λειτουργία Προσωπικού αποτελεί υπευθυνότητα , ενός τμήματος συνήθως μεγάλου, ισότιμου προς την παραγωγή , τις οικονομικές υπηρεσίες και το μάρκετινγκ . Η λειτουργία Προσωπικού συνδυάζει συμβουλευτικά και καθοδηγητικά καθήκοντα με πραγματική εφαρμογή . Όλα τα θέματα Προσωπικού ανήκουν στον κύκλο δραστηριότητας του τμήματος Προσωπικού . Αυτό διαιρείται συνήθως στον τομέα εργατών και στον τομέα υπαλλήλων. Κάθε τομέας διαιρείται περαιτέρω και ασχολείται με αποδοχές , κοινωνική πρόνοια και ασφάλιση κ.λ.π . Πρέπει εδώ να αναφερθεί ότι σε πολλές εταιρείες , παρά το γεγονός της υπάρξεως της ισχυρής αυτής οργανώσεως οι κύριες λειτουργίες

οι οποίες εκτελούνται από το Τμήμα Προσωπικού , περιορίζονται συχνά σε διοικητικές δραστηριότητες του Προσωπικού , περιλαμβάνονται επίσης και οι σχέσεις με τα εργατικά σωματεία .

Πράγματι , συμβαίνει συχνά να δίνεται σε πολλές εταιρείες πολύ μικρή προσοχή στις πραγματικές ανάγκες του σχεδιασμού και της εφαρμογής της πολιτικής Προσωπικού . Για αυτό ενώ αναγνωρίζουν την σημασία του Προσωπικού και του ρόλου του , οι εταιρείες αυτές δεν επιδεικνύουν πάντοτε μιά βαθύτερη κατανόηση της σχετικής λειτουργίας , αλλά την αντιμετωπίζουν περισσότερο ως διοικητική δραστηριότητα .

#### 4.4) ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

Η τέταρτη βασική οργανωτική ρύθμιση της δραστηριότητας του Προσωπικού είναι εκείνη όπου η λειτουργία αυτή είναι εξαρτημένη , αποτελεί δε μέρος μιάς ή περισσοτέρων από τις βασικές εκτελεστικές λειτουργίες ( παραγωγή , μάρκετινγκ , διοίκηση , οικονομικός τομέας ) . Το είδος αυτό ρυθμίσεως , ουσιαστικά , περιλαμβάνει την διαδικασία αναπτύξεως της λειτουργίας Προσωπικού κατά τα τελευταία χρόνια και εξελίξεως του σε μιά ανεξάρτητη και διακεκριμένη λειτουργία του επιχειρησιακού μανάτζμεντ . Στο είδος αυτό της εταιρείας έχουμε τον ανεξέλικτο τύπο της λειτουργίας Προσωπικού , όπου μπορεί να ειπωθεί ότι η λειτουργία αυτή δεν πέτυχε ακόμη την πλήρη ανεξαρτοποίηση της ή ότι οι εταιρείες που αναφέραμε δεν έχουν κατορθώσει ακόμη να αντιληφθούν την σπουδαιότητα του Προσωπικού και την ανάγκη εφαρμογής μιάς ορθής πολιτικής .

Πρέπει επίσης να ληφθεί υπ' όψιν και ο περιορισμός ότι σε πολλές εταιρείες το σχετικό μικρό μέγεθος της επιχ/σεως και του συνολικού αριθμού των εργαζομένων δεν δικαιολογεί ένα πλήρως ανεξάρτητο τμήμα Προσωπικού και κατά συνέπεια η λειτουργία Προσωπικού εμπίπτει , στην αρμοδιότητα κάποιου από τους εκτελεστικούς μάντζερς . Όπου συμβαίνει αυτό , οι εταιρείες σχεδόν πάντοτε έχουν το Προσωπικό ως τομέα της διοικήσεως και των οικονομικών υπηρεσιών . Σε ορισμένες εν τούτοις, λόγω ιστορικής εξέλιξεως, η λειτουργία του Προσωπικού έχει υπαχθεί στο μάρκετινγκ , την παραγωγή ή τα τεχνικά τμήματα . Σε εταιρείες όπου το τμήμα Προσωπικού διαδραματίζει τέτοιο περιορισμένο εξαρτημένο ρόλο , έχει διαπιστωθεί ότι η έκταση του περιορίζεται στα διοικητικά και κοινωνικά καθήκοντα . Είναι επιφορτισμένο με την πρόσληψη της εργατικής δύναμης , τις αποδοχές και την κατανομή των κοινωνικών ευεργετημάτων και τίποτα πέρα από αυτό .

Σε μερικές από τις εταιρείες αυτές , οι μάντζερς που έχουν την ευθύνη του Προσωπικού είναι δυνατόν να συναισθάνονται την ανάγκη μίας ευρύτερης και πληρέστερης αντιμετώπισης του θέματος, με έμφαση στην διαπίστωση αναγκών, αξιολόγηση της αποδόσεως και προετοιμασία για μελλοντικά καθήκοντα και ευθύνες . Λόγω όμως της χαμηλής και εξαρτημένης τους θέσης στην ιεραρχία δεν είναι σε θέση να επηρεάσουν την ανώτατη διοίκηση , ούτε να μιλήσουν σαν ίσοι με τους άλλους μάντζερς και να εισακουσθούν . Επιπλέον πολλοί μάντζερς Προσωπικού της κατηγορίας αυτής φέρουν τόσο βαρύ το διοικητικό φόρτο ρουτίνας , ώστε δεν έχουν χρόνο για

να σκεφθούν ή να σχεδιάσουν πραγματικές ικανοποιητικές διαδικασίες Προσωπικού ανάλογα με τις ανάγκες της εταιρείας.

Είναι βέβαιο ότι μιά τέτοια υπερφόρτωση του μάνατζερ Προσωπικού με εργασίες ρουτίνας αποτελεί ένδειξη αποτυχίας εκ μέρους της ανώτατης Διοικήσεως να κατανοήσει την κεντρική ιδέα της Διοικήσεως Προσωπικού και τον πραγματικό χαρακτήρα της λειτουργίας .



5. ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Από τα παραπάνω λοιπόν καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι : Τα καθήκοντα και τα έργα που ένα τμήμα Προσωπικού οφείλει να εκτελεί είναι πολλά και ποικίλα . Αυτό ασχολείται με την συμπεριφορά , την μεταχείριση και την ανάπτυξη των εργαζομένων . Τους καθοδηγεί στις μεταξύ τους σχέσεις και στην στάση τους απέναντι στην εργασία και στους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχ/σεως . Είναι υπεύθυνο για την αμοιβή και περίθαλψη του Προσωπικού . Όλες οι προτάσεις , αντικειμενικοί σκοποί , και εργασίες πρέπει να μελετηθούν προσεκτικά και να προγραμματιστούν σε ένα λεπτομερές και συστηματικό σχέδιο . Με άλλα λόγια πρέπει να εφαρμόζεται Πολιτική Προσωπικού .

Τα καθήκοντα της διοικήσεως Προσωπικού είναι τα εξής:

- 1) Προγραμματισμός ανθρωπίνου δυναμικού
- 2) Επιλογή - Πρόσληψη Προσωπικού
- 3) Μεταβολές υπηρεσιακής καταστάσεως
- 4) Αξιολόγηση και εκπαίδευση Προσωπικού
- 5) Αμοιβές - κίνητρα εργασίας
- 6) Υγεία και ασφάλεια εργαζομένου
- 7) Εξυπηρετήσεις και λοιπά οφέλη εργαζομένων
- 8) Πειθαρχικά μέτρα

Παρακάτω θα αναλυθούν τρία από τα σημαντικότερα καθήκοντα που είναι : α) Επιλογή - Πρόσληψη Προσωπικού  
β) Προαγωγές γ) Πειθαρχικά μέτρα



## 6. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΛΗΨΩΝ

Η διαδικασία στρατολογήσεως αποσκοπεί στην εξεύρεση αρκετών υποψηφίων για τα κενά , για να παρασχεθεί η ευχέρεια διαφοροποιήσεως μεταξύ αυτών που φαίνονται να διαθέτουν τα αναγκαία προσόντα και αυτών που δεν τα έχουν. Χρησιμοποιείται εδώ η λέξη φαίνονται γιατί παρά την επιμέλεια με την οποία διενεργείται η διαδικασία επιλογής , οι επιλεγόμενοι υποψήφιοι για πρόσληψη αντιπροσωπεύουν κατά μεγάλο μέρος αγνώστες Ποσότητες . Μόνο αφού οι υποψήφιοι δοκιμαστούν στην πραγματική εργασία θα γίνει γνωστή τελικά η εγκυρότητα της διαδικασίας Επιλογής . Θα θεωρηθούν έγκυρες οι μέθοδοι Επιλογής αν οι υπάλληλοι που προσληφθηκαν με βάση προβλέψεις ότι θα τα κατάφερναν καλά , το πέτυχαν . Οι τεχνικές επιλογής θα θεωρηθούν επίσης έγκυρες αν οι υποψήφιοι προσληφθηκαν , ενώ οι ενδείξεις υπήρχαν πως δεν θα ανταποκρίνονταν στο έργο και στην πραγματικότητα έτσι κι έγινε δηλαδή δεν ανταποκρίθηκαν .

6.1) Προκαταρτική Επιλογή : Η προκαταρτική επιλογή των υποψηφίων γίνεται από το γραφείο Προσωπικού . Η διαδικασία αυτή ποικίλει ανάλογα με το επίπεδο των εργασιών για τις οποίες εξετάζονται οι αιτούντες , αλλά ένα συνηθισμένο πρώτο βήμα είναι να αφεθούν οι αιτούντες να γνωρίσουν κάτι από τη δουλειά για την οποία προορίζονται . Τότε μερικοί υποψήφιοι αποσύρονται αυτόματα από την συνέχιση της εξετάσεως γιατί δεν τους ενδιαφέρει η θέση ή γιατί δεν διαθέτουν ίσως τα

προσόντα .

Υστερα από αυτό πολλές επιχ/σεις ζητούν από τους υποψήφιους να συμπληρώσουν ένα έντυπο αιτήσεως , που διαφέρει από οργανισμό σε οργανισμό , αλλά που συνήθως ζητά πληροφορίες σχετικές με το όνομα , διεύθυνση , τηλέφωνο , ηλικία , φύλο , σωματικά χαρακτηριστικά , οικογενειακή κατάσταση πείρα εργασίας και μόρφωση . Γενικά διάφοροι τύποι αιτήσεων χρησιμοποιούνται για έργα υψηλότερου επιπέδου από εκείνα των κατωτέρων βαθμίδων . Μιά πρακτική που χρησιμοποιείται από πολλές επιχ/σεις είναι να έχουν ένα σύντομο έντυπο για να συμπληρωθεί κατά προκαταρτικό στάδιο , που ακολουθείται από μία πιο περιεκτική αίτηση αργότερα αν αναπτυχθεί κάποιο αμοιβαίο ενδιαφέρον για πρόσληψη μεταξύ της επιχ/σεως και υποψηφίων .

Μετά την συμπλήρωση της έντυπης αιτήσεως σχεδόν πάντοτε ακολουθεί μία συνέντευξη που κατά κανόνα ενεργείται από το γραφείο Προσωπικού κατά το προκαταρτικό στάδιο επιλογής , οπότε μερικοί υποψήφιοι απορίπτονται εξ' αιτίας φανερών ελλείψεων σε προσόντα , κάτι που η ευγένεια επιβάλλει να τους ληχθεί με διακριτικότητα όπως , οι λόγοι της απορίψεως . Οι υποψήφιοι που δεν απορίπτονται κατ ' αυτό το στάδιο σχεδόν χωρίς εξαίρεση παραπέμπονται στα τμήματα που υπάρχουν τα κενά στα οποία επιθυμούν απασχόληση .

Για τις εργασίες κατωτέρων επιπέδων διενεργείται μία δεύτερη συνέντευξη από τον Προϊστάμενο υπό την εποπτεία του οποίου θα εργαστούν, οπότε και τελειώνει η διαδικασία επιλογής με την διαπίστωση ότι ο υποψήφιος κρίνεται κατάλληλος ή όχι .

Ωστόσο ακόμα και για εργασίες κατωτέρων επιπέδων συχνά χρησιμοποιούνται ψυχολογικά τεστ , σωματικές εξετάσεις και εξέταση συστάσεων για συμπλήρωση αυτού που αποφασίστηκε κατά την συνέντευξη .

Η συνέντευξη έχει σαν σκοπό δυο στόχους : α) Να αποκαλύψει περισσότερα από τα προσόντα του υποψηφίου από όσα έχουν αποκαλυφθεί μέχρι τώρα , β) να πειστεί ένας κατάλληλος υποψήφιος ότι η ευκαιρία απασχολήσεως για την οποία γίνεται η συζήτηση είναι καλύτερη από άλλες που είναι διαθέσιμες .

Αλλά πρόσθετα κι αναγκαία στοιχεία πριν από την οριστική πρόσληψη του υποψηφίου είναι η ιατρική εξέταση για να διαπιστωθεί η σωματική κατάστασή του κι οι πληροφορίες από γνωστούς του , ή από τον προηγούμενο εργοδότη , προφορικές όμως κι όχι έγγραφες σχετικές με κριτήρια όπως πρωτοβουλία , εργατικότητα , αφοσίωση κ.λ.π με όλο που δεν έχουν υψηλή εγκυρότητα , τις περισσότερες φορές για πολλούς λόγους .

## 6.2) ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗ ΔΟΚΙΜΑΣΙΑ

Κατά τα τελευταία χρόνια τα τεστ επιλογής που συνήθως κατασκευάζονται από βιομηχανικούς ψυχολόγους έχουν γίνει ένα αποδεκτό μέρος της διαδικασίας επιλογής για πολλές από τις μεσαίες και μεγάλες επιχ/σεις . Κι αναπτύχθηκε η μέθοδος των τεστ σαν προσπάθεια να βρεθούν περισσότερο αντικειμενικά μέσα μετρήσεως των προσόντων των υποψηφίων για απασχόληση , καθώς και για χρήση στις περιπτώσεις των υπαλλήλων που είναι

υποψήφιοι για προαγωγή ή μετάθεση . Κι ένα από τα σπουδαιότερα πλεονεκτήματα των τέστ είναι ότι μπορούν να αποκαλύψουν προσόντα και ταλέντα που δεν μπορούν να επισημανθούν με τις συνεντεύξεις ή με την δήλωση του υποψηφίου στην αίτηση του σχετικά με την μόρφωση και την πείρα του . Επί πλέον έτσι επιδιώκεται στην τελική απόφαση να αποκλειστεί η πιθανότητα προκαταλήψεως από μέρους του Προισταμένου ή του ενεργούντος τη συνέντευξη .

Μερικά από τα τέστ που χρησιμοποιούνται είναι :

1) Τέστ ικανότητας ή κλίσεως .

Μετρούν την λανθάνουσα ή πραγματική ικανότητα να κάνει το άτομο κάτι . Και είναι δυο ειδών .

α) Τέστ νοημοσύνης ή γενικής πνευματικής ικανότητας . Είναι διαφόρων τύπων και μετρούν ικανότητες όπως: κατανόηση του προφορικού λόγου , ευγλωτία , μνήμη , συλλογισμοί αντίληψη αριθμών , ταχύτητα αντίληψεως και αντίληψη χώρου

β) Ειδικά τέστ ικανότητας . Κατάλληλα για μέτρηση δυνατότητας του ατόμου να μάθει ένα ειδικό είδος εργασίας , όπως μηχανική ικανότητα , ικανότητα αντίληψεως χώρου αντίληψη και γνώση μηχανικών πραγματικών . Σε αυτά ανήκουν και τα ψυχοκινητικά τέστ για μέτρηση δεξιότητας χεριού , συντονισμού χεριού και ματιού κ.λ.π

2) Τέστ αποδόσεως . Κατάλληλα για μέτρηση ικανότητας να κάνει

κάνεις κάποια δουλειά . Π.χ μιά δακτυλογράφος να δακτυλογραφήσει μερικές σελίδες

3) Τέστ ενδιαφέροντος για επαγγέλματα . Για να διαπιστωθεί δηλαδή τι αρέσει και τι δεν αρέσει σχετικά με διάφορα επαγγέλματα .

4) Τέστ προσωπικότητας . Κατάλληλα για να αποκαλυφθούν η ύπαρξη στο άτομο χαρακτηριστικών , όπως η αυτοπεποίθηση , η φιλοδοξία , η αποφασιστικότητα , η αισιοδοξία , η υπομονή .

### 6.3) ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Πιο πάνω ανέπτυξα τον τρόπο επιλογής προσωπικού με αποτέλεσμα να βγουν κάποια συμπεράσματα. Η επιλογή του προσωπικού είναι μια λειτουργία φοβερά δύσκολη, γιατί παρά τις τεχνικές που χρησιμοποιούνται για την επιλογή των υποψηφίων είναι πολύ δύσκολο να καταλάβεις ποιος είναι ο καταλληλότερος και πιο χρήσιμος για την επιχείρηση.

Η λειτουργία αυτή έχει σαν σκοπό την επάνδρωση της επιχείρησης με κατάλληλα άτομα, που θα μπορέσουν να παράγουν και να αποδώσουν σε μεγάλο βαθμό, έτσι ώστε να συμβάλουν και αυτοί με τον τρόπο τους στην επίτευξη των στόχων, που έχει η επιχείρηση. (ελ. # 44 *Συμπεράσματα*)

Οι τεχνικές που υπάρχουν, παρέχουν κάποια αντικειμενικότητα στην μέτρηση των προσόντων των υποψηφίων. Το ερώτημα είναι κατά πόσον χρησιμοποιούνται στην Ελλάδα αυτές οι τεχνικές και δεν γίνονται προσλήψεις από το "παράθυρο". Από ό,τι δείχνει η πραγματικότητα, πολύ λίγες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν αυτές τις τεχνικές. Έτσι,

βλέπουμε ανθρώπους ακατάλληλους σε καίριες θέσεις, πράγμα που έχει πολύ άσχημα αποτελέσματα για την επιχείρηση.

## 7. ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ

Τι είναι προαγωγή; Δεν είναι παρά η ανατοποθέτηση του υπαλλήλου σε μία θέση υψηλότερου επιπέδου, η οποία απαιτεί απ' αυτόν περισσότερα πράγματα σε γνώσεις, δεξιότητες και ευθύνη, και η οποία συνήθως, αλλά όχι πάντοτε, συνοδεύεται από μια αύξηση της αμοιβής του. Συχνά μάλιστα στη νέα θέση αποδίδονται και σύμβολα μεγαλύτερου γοήτρου, όπως σημαντικότερος τίτλος, μεγαλύτερη εξουσία, μεγαλύτερο και πολυτελέστερο γραφείο, μεγαλύτερη ευχέρεια κινήσεων μέσα στο χώρο της επιχείρησης, και λιγότερο στενή εποπτεία πάνω στις ενέργειές του.

Στη σύγχρονη κοινωνία μας παρατηρείται μια ισχυρή επιθυμία για προαγωγές από τους περισσότερους υπάλληλους, που θέλουν να πάνε μπροστά με σκοπό να έχουν υψηλότερες αμοιβές, οι οποίες θα συντελέσουν σε ένα υψηλότερο βιοτικό επίπεδο. Είναι μέρος του πολιτισμού μας η έναρξη της σταδιοδρομίας από το κάτω μέρος της κλίμακας, όταν κανείς είναι νέος, και η προοδευτική άνοδος σε γοήτρο και εισόδημα με την ηλικία. Μάλιστα, μερικά άτομα με φιλοδοξίες βάζουν υψηλούς στόχους προόδου που, αν δεν τους πετύχουν απογοητεύονται πολύ, κάτι που πρέπει να έχουν υπόψη οι οργανισμοί κατά την κατάστρωση της σωστής πολιτικής των προαγωγών.

Μ' όλο όμως που, όπως αναφέραμε πιο πάνω η προαγωγή

δεν είναι παρά ανάληψη μεγαλύτερων ευθυνών δεν συμβαίνει πάντοτε έτσι. Για παράδειγμα, στη βιομηχανία έχουμε τίτλους: βοηθός μηχανικού, μηχανικός, αρχιμηχανικός. Ποιές είναι εδώ οι διαφορές σε καθήκοντα και ευθύνες; Δύσκολο να εκφρασθούν μ' όλο που πολλές φορές λέμε πως οι μεγαλύτεροι τίτλοι συνδέονται με χειρισμό πολυπλοκότερων προβλημάτων και λιγότερη εποπτεία. Βέβαια σε ειδικευμένα ή χειρωνακτικά έργα η διάκριση είναι ευκολότερη, όχι όμως σε επιστημονικά, τεχνικά και διοικητικά έργα, όπου η διάκριση είναι αμφίβολη.

Στις αμφιβολίες αυτές καταστάσεις, η διοίκηση καθορίζει μια κλίμακα αμοιβών και τίτλων από την κατώτερη θέση μέχρι και την ανώτατη της ίδιας οικογένειας ή κατευθύνσεως, παρέχοντας έτσι κάποια αμοιβή στα άτομα τα περισσότερο έμπειρα και τα περισσότερο αποδοτικά. Η κλιμάκωση αυτή των βαθμών και αμοιβών συνδέεται και με μιά κλιμάκωση του αριθμού των αναγκαίων ατόμων σε κάθε βαθμίδα. Έτσι δημιουργείται η εντύπωση ότι παρέχονται συχνές προαγωγές με το να υπάρχει μιά μεγάλη σειρά τίτλων θέσεων και επίπεδα με σχετικές διαφορές σε αμοιβή χωρίς ανάληψη διοικητικών θέσεων. Αυτό αποκαλείται σύστημα "διπλών κλιμάκων", επειδή, για όσους υπηρετούν σαν επιτελικά όργανα χωρίς διοικητικές αρμοδιότητες, δημιουργείται μια παράλληλη κλίμακα εξέλιξης προς την κύρια την διοικητική.

Ένα πρόβλημα, που υπάρχει, είναι εάν τα κενά πρέπει να συμπληρώνονται με προαγωγές από μέσα ή με προσλήψεις από έξω. Πρέπει να τονιστεί ότι, οι από μέσα προαγωγές έχουν



μερικά διακεκριμένα πλεονεκτήματα, τόσο για τον οργανισμό, όσο και για τους υπάλληλους, όπως:

α) Οι ήδη υπηρετούντες υπάλληλοι έχουν ένα καλό παρελθόν και προσαρμογή στη δουλειά και μπορούν να ανεβούν σε θέσεις υψηλότερου επιπέδου μ' ένα ελάχιστο ποσό εκπαίδευσης και κατατόπισης

β) Ο οργανισμός είχε αρκετό χρόνο να παρατηρήσει την συμπεριφορά του υπάλληλου και έτσι οι κίνδυνοι της επιλογής μειώνονται αρκετά σε σχέση με την περίπτωση ενός που έρχεται από απ' έξω, που ουσιαστικά είναι μια άγνωστη οντότητα

γ) Η προοπτική μιας μελλοντικής αμοιβής με την έννοια μιας προαγωγής, αποτελεί ένα κίνητρο για τους ήδη υπηρετούντες υπάλληλους ν' αναδειχτούν στην παρούσα δουλειά

δ) Το ηθικό είναι υψηλότερο όταν οι υπάλληλοι γνωρίζουν πως μπορούν να προοδεύσουν μέσα στον οργανισμό. Αυτοί που έχουν μείνει στην επιχείριση επί μακρό χρόνο τείνουν να συμβιβάζονται κοινωνικά, ενώ εκείνοι, που δεν προσαρμόστηκαν θα έχουν φύγει. Επομένως, υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα αρμονικών διαπροσωπικών σχέσεων που οι απ' έξω δεν μπορούν να εξασφαλίσουν πάντοτε

Αλλά υπάρχει σ' αυτή την πολιτική και μια σοβαρή αδυναμία που εκδηλώνεται με το σχηματισμό συνασπισμών, τη διαιώνιση και ένταση της ανεπάρκειας και της μετριοτητας, της υπερβολικής αυτοικανοποίησεως και της ελλείψεως ροής νέων ιδεών και μεθόδων.

Συχνά, όταν δεν υπάρχουν σε μια επιχείριση υπάλληλοι με προσόντα για μερικές θέσεις, τότε η επιχείριση αυτή πρέπει

να προσφύγει στην αγορά εργασίας. Κάτι τέτοιο γίνεται κυρίως για δουλειές, που απαιτούν προχωρημένη και ειδικευμένη κατάρτιση και εκπαίδευση.

#### 7.1) ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΡΟΑΓΩΓΩΝ

Πολλές είναι οι επιχειρήσεις, που δεν έχουν εκ των προτέρων τέτοια σχέδια, αλλά περιμένουν πρώτα να δημιουργηθεί κάποιο κενό και ύστερα να αρχίσουν να ψάχνουν για τον κατάλληλο άνθρωπο, ενέργεια δηλαδή επικίνδυνη γιατί οδηγεί σε βιαστική και όχι μελετημένη απόφαση. Για αυτό χρειάζεται να υπάρχει ένα προσεκτικά μελετημένο πρόγραμμα του οποίου τα συστατικά είναι:

1. Πολιτική Προαγωγών
2. Αναγνώριση των τυπικών δρόμων προαγωγών
3. Επιλογή και αξιολόγηση
4. Εκπαίδευση και ανάπτυξη
5. Επικοινωνία
6. Συγκεντρωμένα στοιχεία και συντονισμός

Και όλα αυτά σημαίνουν να καθοριστεί σαν πολιτική: αν τα κενά θα καλυφθούν από μέσα ή θα προσληφθούν άνθρωποι από την αγορά εργασίας. Αν οι προαγωγές θα περιοριστούν σε μερικούς "εκλεκτούς", όπως στους έχοντες πτυχία ανώτατων σχολών, και σε όσους έχουν λάβει μια ειδική εκπαίδευση ή θα επεκταθούν και σε άλλους, που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της θέσης. Αν πρέπει να δίνεται αύξηση κατά το χρόνο της προαγωγής και πόση, γιατί όταν είναι μικρή το άτομο μνησι-

κακεί χαρακτηρίζοντας τη διοίκηση "φθηνή" και επιπλέον δεν θεωρείται η προαγωγή σαν ισχυρό κίνητρο, όπως πρέπει να είναι.

Ένα γραπτό σχέδιο, σχετικό με τους δρόμους της προαγωγής, αποτελεί ένα οδηγό και σχετίζεται με την ανάλυση του έργου και το οργανωτικό πλαίσιο της επιχείρησης καθώς και με την αξιολόγηση της απόδοσης και τα συγκεντρωμένα στοιχεία του υποψήφιου, που τίθενται υπόψη μιας επιτροπής στελεχών που θα προβεί στην επιλογή.

Δεν είναι ασυνήθιστη και η μέθοδος συμπληρώσεως των κενών από μέσα, με πρόσκληση στον πίνακα των ανακοινώσεων για να λάβουν γνώση οι ενδιαφερόμενοι και να υποβάλλουν την αίτησή τους, οπότε έτσι εμποδίζεται η πιθανότητα να παραβλεφτεί κάποιος που αξίζει.

Εξάλλου, επένδυση αποτελεί η εκπαίδευση και εξέλιξη που αποδίδει, όταν χρειαστεί η προώθηση ενός υπαλλήλου σε θέση υψηλότερης βαθμίδας.

#### 7.2) ΕΠΙΣΗΜΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ



Σχεδόν όλοι οι οργανισμοί ισχυρίζονται πως κάνουν τις προαγωγές τους με βάση την αξία του υπαλλήλου στην παρούσα θέση του, την ικανότητα και την δυνατότητα του να αναλάβει ευθύνες σε υψηλότερου επιπέδου θέσεις. Επίσης μερικές φορές λαμβάνονται υπ'όψη κι άλλοι παράγοντες όπως ο χρόνος υπηρεσίας, η μόρφωση, η εκπαίδευση, η προηγούμενη ιστορία του στη δουλειά και η γνώμη του Προισταμένου του που παίζει

ένα σπουδαίο ρόλο . Όμως υπάρχουν και ανεπίσημα κριτήρια επιλογής για τα οποία σπάνια μιλούν τα ανώτερα στελέχη .

### 7.3) ΑΝΕΠΙΣΗΜΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ \*

Πολλές έρευνες πάνω στα θέματα προαγωγών έχουν δείξει πως πολλά είναι τα ανεπίσημα κριτήρια που τις καθορίζουν όπως η πολιτική τοποθέτηση του ατόμου , οι οικογενειακές και προσωπικές σχέσεις και φιλίες , η συμμετοχή σε μέλος σε οργανώσεις , η αφοσίωση προς τον διοικούντα και την επιχ/ση και / τα πολιτικά , κοινωνικά , οικονομικά και θρησκευτικά ενδιαφέροντα , τα οποία είναι όμοια με εκείνα του διοικούντος που αποφασίζει την προαγωγή . Με λίγα λόγια δηλαδή τα ανώτατα στελέχη τείνουν να επιλέγουν τα αντίγραφά τους , κάτι που γίνεται ασυνείδητα βέβαια και στο οποίο παίζει ρόλο ισχυρό το γεγονός ότι δεν υπάρχουν αντικειμενικοί τρόποι μετρήσεως της επιδόσεως για τα περισσότερα διοικητικά έργα .

Όλα αυτά φέρνουν τον φιλόδοξο υφιστάμενο σε θέση που αισθάνεται πως πρέπει να πιθηκίζει τον Προϊστάμενό του , αν θέλει να αξιολογηθεί ευνοικά και να προταθεί για προαγωγή . Πραγματικά οι οργανισμοί αποκτούν τη δική τους Προσωπικότητα τον τύπο της οποίας για όλο το προσωπικό τον δίνει ο ανώτατος Διοικών . Έτσι όσοι δεν μπορούν να ταυριστούν με τις στάσεις, τα πιστεύω και τις συνήθειες του οργανισμού τείνουν να τον εγκαταλείπουν και να ψάχνουν κάπου αλλού για να πετύχουν το ταίριασμά τους . \*

### 7.4) ΚΕΝΤΡΑ ΕΚΤΙΜΗΣΕΩΣ

Γιά να λυθεί το πρόβλημα των προαγωγών , που σύμφωνα με τις πατροπαράδοτες μεθόδους είναι πολύ υποκειμενικό , κατά το 1956 μερικοί μεγάλοι οργανισμοί στην Αμερική εγκαινίασαν το σύστημα των κέντρων εκτιμήσεως (assessment centers) για την αξιολόγηση των για διοικητικές θέσεις προοριζομένων . Ένα κέντρο εκτιμήσεως είναι τόπος όπου οι υποψήφιοι περνούν από μια σειρά συνεντεύξεων , τέρστ και ασκήσεων , ενώ εξασκημένοι κι εκπαιδευμένοι παρατηρητές σχηματίζουν κρίσεις και με βάση αυτές κάνουν προβλέψεις για επιτυχία ή αποτυχία τους λαμβάνοντας υπόψη ακόμα και τους βαθμούς των τέρστ και των ασκήσεων . Από μετέπειτα δε αξιολογήσεις (μετά έτη) αποδείχθηκε ότι υπάρχει μεγάλη σχέση μεταξύ των προβλέψεων και της πραγματικής επιτυχίας .

Η τεχνική αυτή χρησιμοποιήθηκε στην αρχή λίγο πριν το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο από το Γερμανικό στρατό , κατά τη διάρκεια του πολέμου από τον Αγγλικό και Αμερικάνικο στρατό για την επιλογή αξιωματικών και μυστικών πρακτόρων . Η πρώτη εφαρμογή στην Αμερικάνικη βιομηχανία έγινε το 1956 από την κολοσιαία Τηλεφωνική Εταιρεία (Bell) για να ακολουθηθεί αργότερα από μερικές άλλες μεγάλες επιχειρήσεις μόνο λόγω του μεγάλου κόστους της μεθόδου .

#### **7.5) Η ΑΡΧΑΙΟΤΗΤΑ ΣΑΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΣΤΙΣ ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ**

Αρχαιότητα είναι ο χρόνος της υπηρεσίας που δίνει ορισμένα δικαιώματα στον εργαζόμενο σε θέματα προαγωγών , μεταθέσεων , σειράς για διακοπή ή ανάκληση στην εργασία , χρόνου διακοπών και άδειας για αρρώστεια .

Αναφορικά με τις προαγωγές με βάση την αρχαιότητα υπάρχουν μερικά ισχυρά επιχειρήματα όπως: η αρχαιότητα εμπεριέχει το στοιχείο της αμεροληψίας και εξαφανίζει τη δυνατότητα της ευνοιοκρατίας πετυχαίνοντας έτσι την ομαδική αλληλεγγύη ενώ προαγωγές που βασίζονται στη διάκριση του διοικούντος δημιουργούν στον υπάλληλο την τάση εξασφάλισης της ευνοίας αυτού . Επίσης η αρχαιότητα ανταποκρίνεται και στις πολιτιστικές προσδοκίες του ανθρώπινου γένους που από την εποχή της κοινωνίας των φυλών μέχρι το σύγχρονο πολιτισμό τα περισσότερα ωφελήματα , προνόμια και σεβασμός δίνονται στους ηλικιωμένους .

Καθώς ο χρόνος της υπηρεσίας μεγαλώνει , παρατηρείται μέχρι ενός σημείου και αύξηση της επάρκειας στην εργασία , μολονότι κάτι τέτοιο δεν είναι χωρίς τέλος . Ωστόσο , πρέπει να τονιστεί πως υπάρχει μιά σχέση μεταξύ χρόνου υπηρεσίας και αποδόσεως .

Ενας τελευταίος ευνοϊκός ισχυρισμός υπέρ της αρχαιότητας είναι ότι αποτελεί αμοιβή του υπαλλήλου για την αφοσίωση και το ενδιαφέρον του για τον οργανισμό .

Αλλά υπάρχει και μιά βασική αντίρρηση κατά της αρχαιότητας σα βάσεως για προαγωγή , ότι δηλαδή είναι δυνατό να οδηγήσει σε σπουδαίες θέσεις ανθρώπους που μπορεί να μην έχουν τα προσόντα , κάτι που αν συμβεί ευρύτερα μέσα στον οργανισμό μπορεί να συντελέσει στη σοβαρή μείωση της επάρκειας του . Εξάλλου , το κίνητρο να υπερέχει κανείς στην παρούσα εργασία του αδυνατίζει , αν γνωρίζει πως δεν

λογαριάζεται για την άνοδό του , ή γιατί πρέπει να περιμένει πολλά χρόνια μέχρις ότου έρθει η σειρά του για προαγωγή . Και επιπλέον ; αν άτομα με φανερή έλλειψη προσόντων προωθηθούν σε θέσεις επιρροής μπορούν να γίνουν αιτία για υπονόμευση του ηθικού της ομάδας .

Μιά ακόμη παρατήρηση: και στην περίπτωση που ένας υπάλληλος με πολλά χρόνια υπηρεσίας εκδηλώνει υπέρτερη επάρκεια στην παρούσα εργασία του αυτό δεν αποτελεί εγγύηση πως έχει τις δεξιότητες τη γνώση και την ικανότητα να εκτελέσει ένα έργο υψηλότερου επιπέδου . Για αυτό για μιά εξισορρόπηση των τόσων παραγόντων φαίνεται πως είναι σοφή λύση η ενέργεια για προαγωγή να βασίζεται και στα δυο , δηλαδή την ικανότητα και την αρχαιότητα .

#### 7.6) ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από την παραπάνω ανάλυση σχετικά με το θέμα των προαγωγών είχε σαν αποτέλεσμα να βγούν κάποια συμπεράσματα .

Κατ'αρχήν κάθε επιχ/ση προβληματίζεται αν κάποια κενή θέση υψηλού επιπέδου θα καλυφθεί από μέσα ή απ'έξω . Δεύτερον ποιο θα είναι το κριτήριο παράγοντας που θα παίζει μεγαλύτερο ρόλο: η ικανότητα ή η αρχαιότητα . Αυτά τα προβλήματα πρέπει να λυθούν με τον καλύτερο τρόπο ώστε να έχει και καλύτερα αποτελέσματα η επιχ/ση .

Το ερώτημα όμως κατά πόσο οι προαγωγές που γίνονται , γίνονται με αντικειμενικά κριτήρια και όχι γιατί κάποιος επειδή έχει διασυνδέσεις με άτομα που κατέχουν κάποιες υψηλές

θέσεις παίρνει προαγωγή παρότι δεν έχει τα κατάλληλα προσόντα . Από ότι γνωρίζουμε οι περισσότεροι , οι περισσότερες προαγωγές γίνονται με ανεπίσημα κριτήρια . Αυτό έχει άσχημα αποτελέσματα στην επιχ/ση όχι μόνο ότι ένα ανίκανο άτομο μπορεί να βρεθεί σε μία επίκαιρη θέση αλλά και στο γενικότερο κλίμα της επιχ/σης γιατί βλέποντας οι υπάλληλοι ότι η απόδοση και η ικανότητα δεν μετράει τόσο για κριτήριο , ώστε να πάρουν κάποια προαγωγή τότε γιατί να αποδίδουν σε μέγιστο βαθμό αφού ξέρουν ότι δεν θα αμειφθεί αλλά πρέπει να δώσει προσοχή σε άλλα πράγματα .

## Β. ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

### ΓΕΝΙΚΑ

Σε αυτό το τμήμα της εργασίας μας έχω σκοπό να τονίσω την έννοια της Πειθαρχίας που αναπτύσσεται μέσα σε ένα κλίμα ανθρωπίνων σχέσεων , ώστε να επιτυγχάνεται η προσαρμογή του εργαζομένου με την δημιουργία θετικών κινήτρων .

Να αναφερθώ στα πειθαρχικά μέτρα και τις ποινές τις οποίες επιβάλλει συνήθως η υπηρεσία Προσωπικού .

Να δώσω έμφαση στις αρχές εφαρμογής ενός σωστού Πειθαρχικού συστήματος , που παίρνει υπόψη του όχι μόνο το συμφέρον της επιχ/σης αλλά και την προστασία των δικαιωμάτων των εργαζομένων .

Γενικότερα να δώσω την αξία της Πειθαρχίας η οποία πρέπει να κινείται μέσα στους κόλπους της Υπηρεσίας



Προσωπικού , για να μην οδηγηθεί σε επανάληψη σφαλμάτων των εργαζομένων και στα κίνητρα της αντεκδίκησης που θα οδηγήσουν σε αρνητικά αποτελέσματα ως προς την συμπεριφορά των ατόμων.

### \* 8.1) ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΕΙΘΑΡΧΙΑΣ

Η πειθαρχία αποτελεί την εκπαίδευση που διορθώνει δηλαδή βοηθάει στην απόκτηση της ορθής συμπεριφοράς του υπαλλήλου που βασίζεται στην πίστη του ανθρώπου σε καθορισμένους κανόνες διαγωγής , και στην τιμωρία αυτών που παραβαίνουν τους κανόνες αυτούς . Αποτελεί για κάθε οργανωμένη ομαδική ενέργεια κάτι το ουσιώδες που καθιστά απαραίτητα τα μέλη της ομάδας να ελέγχουν τις ατομικές τους παρορμήσεις και να συμμορφώνονται προς τον κώδικα συμπεριφοράς .

### 8.2) ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΑ ΜΕΤΡΑ

Στους οργανισμούς και στις υπηρεσίες καθορίζεται ένα πρότυπο συμπεριφοράς των εργαζομένων . Η προσαρμογή του Προσωπικού προς το πρότυπο αυτό επιτυγχάνεται με την δημιουργία κινήτρων που διεγείρουν τις επιθυμίες των εργαζομένων και ασκούν κατά συνέπεια πάνω σε αυτές επιρροή θετική , και με την δημιουργία κινήτρων που είναι αντίθετα με τις επιθυμίες τους και ασκούν πάνω σε αυτές επιρροή αρνητική .

Στην πρώτη περίπτωση επιδιώκει η διοίκηση την δημιουργία της επιθυμητής στάσεως και του επιδιωκόμενου οργανωτικού κλίματος με την εφαρμογή των αρχών της θετικής

υποκίνησης . Στην δεύτερη περίπτωση δηλαδή στην δημιουργία κινήτρων αντιθέτων με τις επιθυμίες των εργαζομένων , επιδιώκεται η εφαρμογή των κανόνων και των κανονισμών οι οποίοι είναι διατυπωμένοι έτσι ώστε να προσδιορίζεται το πρότυπο της συμπεριφοράς του εργαζομένου με την επιβολή Πειθαρχικών Κυρώσεων ή την απειλή τιμωρίας .

Ο φόβος επιβολής Πειθαρχικών Κυρώσεων είναι μία πραγματική δύναμη που επηρεάζει σε ένα βαθμό την συμπεριφορά των ατόμων στο περιβάλλον της εργασίας τους . Δεν είναι δυνατόν όμως να υποστηριχθεί , ότι η συμμόρφωση των εργαζομένων προς τις διαταγές των Προισταμένων και τους κανόνες εργασίας μπορεί να εξασφαλιστεί με τον φόβο της Πειθαρχικής Ποινής και μόνο . Οι Διοικούντες που θέλουν τους υφισταμένους τους να υιοθετήσουν ένα είδος συμπεριφοράς π.χ καλύτερη πειθαρχία , υψηλότερη απόδοση , καλύτερη ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών , μπορούν ή να τους προσφέρουν αμοιβές ή να τους απειλήσουν με τιμωρίες . Με τον πρώτο τρόπο αυτό χρησιμοποιούν θετικά κίνητρα ενώ με το δεύτερο εφαρμόζουν αρνητικά . Η πειθαρχία επιβάλεται τόσο από τη Διοίκηση όσο από την άτυπη ομάδα στην οποία το άτομο συμμετέχει . Αυτό οφείλεται στο ότι και οι ομάδες ασκούν πολλές φορές ισχυρή επίδραση πάνω στα άτομα σε σχέση με την συμμόρφωσή τους στα πρότυπα του οργανισμού .

Η πρωταρχική ευθύνη για την εξασφάλιση της πειθαρχίας ανήκει στην Διοίκηση , η οποία είναι υποχρεωμένη να κάνει γνωστούς στο προσωπικό τους κανόνες και τα πρότυπα στα οποία αξιώνει προσαρμογή .

Εάν το προσωπικό αγνοεί τα πρότυπα αυτά , είναι βέβαιο ότι η προσαρμογή θα είναι περιορισμένη . Για το σκοπό αυτό είναι απαραίτητο να έχουμε υπόψη ότι το προσωπικό :

- α) προσαρμόζεται καλύτερα στα πρότυπα εκείνα στη δημιουργία των οποίων έχει συμβάλει το ίδιο . Αυτό έχει την έννοια ότι δεν πρέπει να θεσπίσουμε κανόνες συμπεριφοράς χωρίς να τους γνωρίζει το προσωπικό
- β) Υποστηρίζει περισσότερο πρότυπα τα οποία προβλέπουν θετική αντιμετώπιση των προβλημάτων του οργανισμού π.χ προσέξτε τα μέτρα ασφάλειας αντί του "μην είστε απρόσεχτοι"

Επιθυμεί να γνωρίζει τους λόγους που κρύπτονται πίσω από κάθε κανόνα συμπεριφοράς που θεσπίζει η διοίκηση ώστε αυτοί να έχουν κάποιο νόημα για τα άτομα .

Βασικές αρχές που διέπουν την εφαρμογή των προτύπων της διοίκησης για την εξασφάλιση της πειθαρχίας είναι :

Η αρχή της ομοιομορφίας και η αρχή της ελαστικότητας .

### **8.3) ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΑ ΠΑΡΑΠΤΩΜΑΤΑ**

Οι πειθαρχικά αξιόποινες πράξεις καθορίζονται έστω και γενικά στον κανονισμό εργασίας , προκειμένου για οργανισμούς ιδιωτικού δικαίου τον οποίο το προσωπικό έπεται από τις διατάξεις της εργατικής νομοθεσίας .

Πειθαρχικά παραπτώματα είναι πράξεις ή παραλείψεις των εργαζομένων που αναφέρονται στην εκτέλεση της εργασίας και όχι στην συμπεριφορά τους στην ιδιωτική ζωή τους . Εκτός αν αυτή δημιουργεί συνέπειες για την ομαλή λειτουργία του οργανισμού.

Είναι δυνατό να προέρχονται από παράβαση των υποχρεώσεων που έχει ο εργαζόμενος από την σύμβαση εργασίας , από τον κανονισμό εργασίας , η τέλος από παράβαση της συμπεριφοράς που του επιβάλλει η ιδιότητα του μέλους της εργασιακής μονάδας προς τους Προισταμένους , τους συναδέλφους τους και τους πολίτες . Η ρύθμιση της πειθαρχικής εξουσίας ανήκει βασικά στην ύλη των κανονισμών εργασίας και πρέπει να γίνεται μέσα στα πλαίσια των σχετικών διατάξεων . Η Διοίκηση πρέπει πολύ να σκεφθεί το πειθαρχικό πρόγραμμα στην αρχή , κατά την κατάστρωση της πειθαρχικής πολιτικής , και πρέπει μέσα στα πλαίσια του νόμου να συντάξει έναν Πειθαρχικό Κώδικα ο οποίος μάλιστα θα γνωστοποιηθεί στους εργαζόμενους . Είναι αντίθετο προς τις κοινωνικές σχέσεις η επιβολή πειθαρχικής ποινής για παράπτωμα που θεσπίστηκε μετά την τέλεση της πράξης . Ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα του πειθαρχικού τομέα είναι να καθορίσουμε ποιά είναι τα πειθαρχικά παραπτώματα .

#### **8.4) ΜΟΡΦΕΣ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΩΝ ΠΟΙΝΩΝ**

Οι ποινές που εφαρμόζονται συνηθως σε μία επιχ/ση είναι κατά σειρά σπουδαιότητας .

1. Απλή προειδοποίηση
2. Προφορικές συστάσεις . Γίνονται κυρίως από τον άμεσο

Προιστάμενο όταν οι υφισταμένοι του δεν κατεφέρνουν να διατηρήσουν τις επιδόσεις που μέχρι τώρα επιτύγχαναν ή παραβαίνουν κάποιο κανόνα . Στην περίπτωση αυτή (και το ίδιο ισχύει για κάθε ποινή ) ο Προιστάμενος πρέπει να διερευνήσει τους λόγους της συμπεριφοράς αυτής και μόνο αν διαπιστώσει υπαιτιότητα των υφισταμένων να προχωρήσει στην επιβολή της ποινής . Σε αντίθετη περίπτωση οφείλει μάλλον να βοηθήσει στην άρση των αιτιών που προκάλεσαν αυτή τη συμπεριφορά

- 3) Οι γραπτές συστάσεις αποτελούν μία πιο τυπική μορφή κυρώσεων. Σημειώνονται και κοινοποιούνται στον Προιστάμενό του , στο τμήμα προσωπικού και στον ενδιαφερόμενο
- 4) Η διακοπή της εργασίας για μερικές μέρες . Στην περίπτωση αυτή ο εργαζόμενος απομακρύνεται από την εργασία του για μερικές μέρες και δεν πληρώνεται χωρίς όμως να χάνει τη θέση του . Η μέθοδος αυτή σε άλλους δεν έχει καμμία επίδραση και μπορεί να επιστρέψουν στην εργασία τους με χειρότερη διάθεση, ενώ για άλλους αποτελεί ένα "σόκ" που τους επαναφέρει στην τάξη
- 5) Ο υποβιβασμός είναι οπωσδήποτε υποτιμητικός για τον εργαζόμενο . Εκτός αν γίνει επειδή για λόγους ανεξάρτητους από την θέλησή του το άτομο δεν μπορεί να αποδώσει για τόσο καλά όσο πριν οπότε αναλαμβάνει κάποια άλλη θέση με λιγότερες απαιτήσεις. Πρέπει να χρησιμοποιείται σπάνια και μόνο εάν ο εργαζόμενος έχει έλλειψη ικανότητας ή είναι αμελής στην εκτέλεση κάποιων συγκεκριμένων έργων , οπότε του αναθέτουμε κάποιο άλλο έργο διαφορετικό με μικρότερη πληρωμή .

Στην περίπτωση που αποτελεί πειθαρχική ποινή και επιβάλεται σε διοικητικά στελέχη , τότε τα στελέχη αυτά που μέχρι τώρα κατείχαν υπεύθυνες διοικητικές θέσεις μετατίθενται σε άλλες όπου η ευκαιρία για προαγωγή είναι σχεδόν ανύπαρκτη διατηρώντας όμως το επίπεδο της σημερινής του θέσεως . Πολλές εταιρείες για να αποφύγουν αυτή τη διαδικασία πείθουν αυτά τα στελέχη να παραιτηθούν

6) Απόλυση . Η μεγαλύτερη πειθαρχική ποινή είναι η απόλυση . Αποτελεί την χειρότερη ποινή που μπορεί να επιβληθεί και είναι η μόνη δυνατή ενέργεια για τους υπαλλήλους των οποίων η διαγωγή είναι τόσο κακή ώστε η παρουσία τους στην επιχ/ση να αποτελεί απειλή για την αποτελεσματική λειτουργία της επιχ/σης . Δηλαδή κάθε απόλυση υπαλλήλου αποτελεί και μία απόδειξη αποτυχίας της Διοικήσεως . Η άποψη όμως αυτή δεν είναι απόλυτα σωστή διότι ούτε η Διοίκηση ούτε το προσωπικό είναι τέλειο . Ετσι είναι δυνατό ορισμένα προβλήματα να φθάνουν σε τέτοιο σημείο ώστε να μην μπορούν να επιλυθούν οπότε γίνεται αναπόφευκτη η απομάκρυνση του υπαλλήλου .

#### 8.5) ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Παραπάνω ανέπτυξα τον Πειθαρχικό έλεγχο με αποτέλεσμα να βγούν κάποια συμπεράσματα .

Κατά αρχήν είδαμε ότι η έννοια της Πειθαρχίας ταυτίζεται με τον αυτοπεριορισμό και τον αυτοέλεγχο του προσωπικού που έχει σαν σκοπό την επίτευξη των γενικών

επιδιώξεων του οργανισμού . Οτι πρέπει με την λειτουργία του να επιδιώκει την δημιουργία των επιθυμητών στάσεων των εργαζομένων , με την εφαρμογή των αρχών της θετικής υποκίνησης . Οτι θα πρέπει να εφαρμόζεται σε ένα κλίμα ανθρωπίνων σχέσεων όπου το ίδιο το άτομο θα συμβάλλει στη δημιουργία των προτύπων που πρέπει να προσαρμοστεί στην συμπεριφορά του .

Ποτέ δεν θα πρέπει να διατυπώσει τους κανόνες συμπεριφοράς και την επιβολή των Πειθαρχικών Ποινών χωρίς την συνεργασία της Υπηρεσίας Προσωπικού .

Η εφαρμογή πάλι των αρχών ενός σωστού Πειθαρχικού συστήματος θα πρέπει να έχει σαν σκοπό την δημιουργία ενός εποικοδομητικού είδους πειθαρχίας δια μέσου μίας υγιούς ηγεσίας . Μίας πειθαρχίας που θα πρέπει να κινείται ομοιόμορφα χωρίς ιδιαίτερες συμπάθειες . Μίας πειθαρχίας που εκτιμώντας τις συνθήκες της παραβάσεως θα επιβάλλει και την ανάλογη ποινή . Ενός Πειθαρχικού συστήματος που θα δίνει την ευκαιρία στον εργαζόμενο να καταφεύγει σε έφεση της ποινής και σε κάθε νόμιμο μέσο που θα αποδεικνύει την αθώωση του . Γενικότερα , μίας πειθαρχίας που δεν θα καταλήγει εύκολα στην απόλυση που αποτελεί σοβαρότατο κίνδυνο για την αποτελεσματικότητα της επιχ/σης .

Τα παραπάνω συμπεράσματα μας οδηγούν στην παραδοχή της μεγάλης σημασίας της λειτουργίας η οποία όμως πρέπει να εφαρμόζεται με την καθοδήγηση της Υπηρεσίας Προσωπικού . Διότι με αυτόν τον τρόπο θα αποφύγει η επιχ/ση την μείωση της

παραγωγικότητας , την καταστροφή των ανθρωπίνων σχέσεων την  
δυσaréσκεια των εργαζομένων και την διαμόρφωση ενός άσχημου  
κλίματος .



Ε Ρ Ε Υ Ν Α

Στις επιχ/σεις : "LOWENBROU" Α.Ε

"TITAN" Α.Ε

"ΚΟΥΝΙΝΙΩΤΗΣ" Α.Ε

"ΧΑΡΤΟΠΟΙΙΑ ΑΧΑΙΑΣ" Α.Ε

"ΑΘΗΝΑΙΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΙΑ" Α.Ε

"ΑΧΑΙΑ CLAUSS" Α.Ε

## ΖΥΘΟΠΟΙΙΑ ΕΛΛΑΔΟΣ "LOWENBROU" Α.Ε

Ο υπεύθυνος Προσωπικού της "LOWENMBROU" με πληροφόρησε σχετικά με το θέμα που με απασχόλησε .

### **ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Στις προσλήψεις του Προσωπικού που απαιτούνται τεχνικές γνώσεις π.χ για τους μηχανικούς λόγω της αυτοματοποίησης των διαθέσιμων μηχανημάτων , απαιτείται πτυχίο ανώτερης ή ανώτατης εκπαίδευσης .

Ο υποψήφιος για πρόσληψη κάνει μία αίτηση και αναλόγως των προσόντων που διαθέτει αξιολογείται από τον Προϊστάμενο των τμημάτων ή τμήματος που τον ενδιαφέρει .

Δίδεται μεγάλη σπουδαιότητα στα ουσιαστικά παρά στα τυπικά προσόντα . Δηλαδή κάθε υποψήφιος πρέπει να έχει τις απαιτούμενες γνώσεις , εμπειρίες πάνω στο επάγγελμα .

### **ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ ΑΝΩΤΕΡΩΝ ΚΑΙ ΑΝΩΤΑΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ**

Για τα ανώτερα και ανώτατα στελέχη οι προσλήψεις γίνονται στα κεντρικά γραφεία στην Αθήνα , μετά την διεξαγωγή πολλαπλών συνεντευξεων πάνω σε τεχνικές , θεωρητικές και πρακτικές γνώσεις . Λαμβάνεται επίσης υπ' όψιν η εμπειρία που διαθέτει ο υποψήφιος και η ολοκληρωμένη προσωπικότητά του .

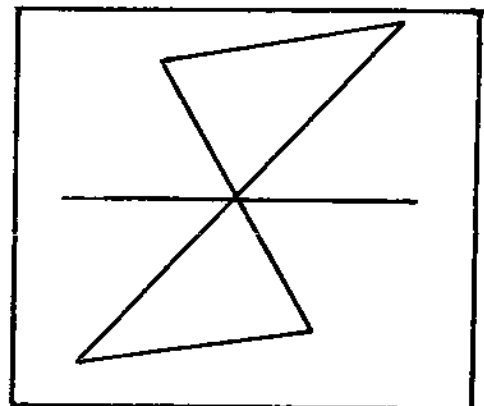
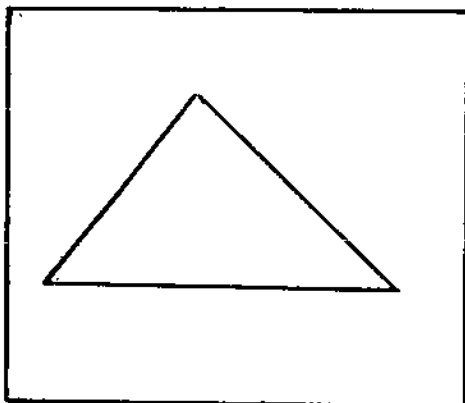
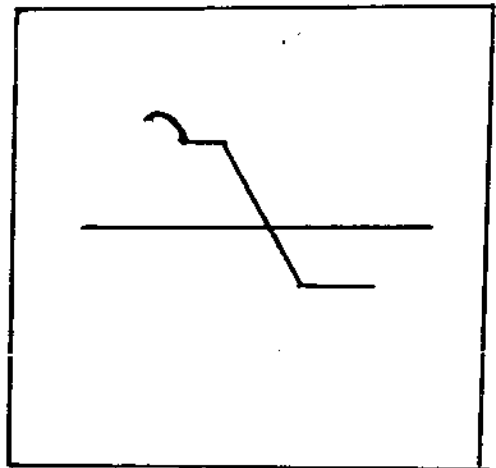
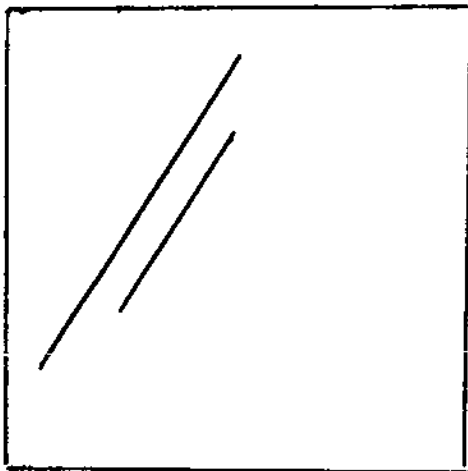
### **Υπόδειγμα για test ευφυίας , νοημοσύνης κ.λ.π**

Στην ζυθοποιία Ελλάδος "LOWENMBROU" Α.Ε γίνεται μία σωστή και αναγκαία ψυχολογική προετοιμασία προτού ο υποψήφιος

υποβληθεί σε κάποιο τέρστ το αποτέλεσμα του οποίου θα επιφέρει την έγκριση ή όχι της πρόσληψής του .

Υπάρχει ειδικό πρόσωπο στα γραφεία της επιχ/σης το οποίο υποδέχεται τον υποψήφιο και συζητάει μαζί του οποιοδήποτε θέμα . Κατόπιν γίνεται η χρήση μίας γερμανικής μεθόδου η οποία περιλαμβάνει γεωμετρικά σχήματα και ισχύει για όλα τα τέρστ . Δηλαδή υπάρχουν αρκετές σελίδες όπου σε κάθε μία μέσα σε τετράγωνα υπάρχουν τα γεωμετρικά σχήματα σε σειρές και ο υποψήφιος σημειώνει ένα ανά σειρά . Στην συνέχεια γίνεται η τοποθέτηση των σχημάτων μέσα στον ηλεκτρονικό υπολογιστή . Εφ'όσον το σχήμα που θα υποδείξει ο υπολογιστής είναι το ίδιο με εκείνο που θα υποδείξει ο υποψήφιος γίνεται η πρόσληψή του .

Δείγματα τέτοιων σχημάτων είναι και τα παρακάτω:



Αυτά τα τεστ χρησιμοποιούνται για την πρόσληψη του Προσωπικού .

#### **ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Σε ερώτηση αν ο κάθε υπάλληλος πρέπει να πληροφορηθεί το αποτέλεσμα της αξιολογήσεώς του ειπώθηκαν τα εξής:

Ναί , για να υπάρχει και από την πλευρά της επιχ/σης και από την πλευρά του εργαζομένου σαφής εικόνα της αποδόσεώς του . Επιδιώκοντας η επιχ/ση την εξέλιξη του κάθε υπαλλήλου και την ικανοποίησή του φροντίζει να του ανακοινώνει την αξιολόγηση της αποδόσεώς του καθορίζοντας το πόσο αποτελεσματική είναι ή όχι .

Σε περίπτωση που δεν κρίνεται ικανοποιητική συζητάει με τον Προϊστάμενό του , τους λόγους που δεν αποδίδει και γίνεται μιά προσπάθεια να επανορθωθεί το πρόβλημα . Αλλά στην περίπτωση που υπάρχει ικανοποιητική απόδοση κατά την κρίση του Προϊσταμένου του επαινείται και λαμβάνεται υπ' όψιν από την Διοίκηση για θέματα προαγωγών και υψηλότερων αμοιβών .

#### **ΑΠΟΛΥΣΕΙΣ**

**ΚΥΡΙΟΤΕΡΕΣ ΑΙΤΙΕΣ :** είναι τα ανεπαρκή προσόντα . Εάν ένας εργαζόμενος δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της εργασίας του και δεν έχει κατανοήσει τα καθήκοντα του καθώς επίσης όταν δεν αναλαμβάνει τις ευθύνες του κρίνεται ακατάλληλος και απολύεται .

## "ΤΙΤΑΝ" Α.Ε

Η επιχ/ση "ΤΙΤΑΝ" Α.Ε ΔΡΕΠΑΝΟΥ ΠΑΤΡΑΣ θεωρείται σαν μία από τις πρώτες εταιρείες στα Βαλκάνια . Διαθέτει τέσσερις μονάδες τσιμέντου έχει 18 θυγατρικές εταιρείες 10 πλοία και δυο ιδιόκτητα λιμάνια (Ελευσίνα , Πάτρα) .

Σε επίσκεψη μου στην εταιρεία αυτή συζήτησα με τον υπεύθυνο Προσωπικού για τα θέματα Διοίκησης Προσωπικού .

### **ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ**

Την τελευταία δυετία οι προσλήψεις μειώθηκαν τρομερά . Στο εργοστάσιο γίνονται προσλήψεις εποχιακά επειδή το τσιμέντο καταναλώνεται περισσότερο το καλοκαίρι λόγω ανέγερσης πολλών οικοδομών . Κάθε καλοκαίρι λίγο πολύ παίρνουν με σύμβαση ορισμένα άτομα για την περίοδο αυτή . Αν συμβεί τα άτομα αυτά να δείξουν ικανότητα κατά την διάρκεια της εργασίας τους τότε πολλές φορές η εταιρεία παρατείνει τις συμβάσεις ορισμένων χρόνων , μεταβάλλοντάς τις σε αόριστες . Οι προσλήψεις αυτές εξαρτώνται απο το αν :

- α) υπάρχουν κενά για κάλυψη
- β) υπάρχει ικανότητα για εργασία

Ειδικότερα προτιμούνται οι περίοικοι οι οποίοι έχουν παραχωρήσει τα οικόπεδά τους , με αντίστοιχη αποζημίωση , και γενικά οι κάτοικοι της περιοχής γιατί είναι δύσκολο να προτιμήσουν κάποιον από την γύρω περιοχή .

### **ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ ΗΜΙΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΑΝΙΔΕΙΚΕΥΤΩΝ ΕΡΓΑΤΩΝ**

Το εργατικό Δυναμικό της επιχ/σης δεν υποβάλλεται σε κανένα τέστ επιδόσεως , αλλά σε μία έρευνα σωματικής αντοχής και υγείας λόγω φύσεως της δουλειάς η οποία απαιτεί γερά και ικανά άτομα γιατί το τσιμέντο είναι βαρύ , και χωρίς βέβαια να αποτελεί χειρονακτική εργασία μία απλή μετακίνηση του σάκου από ένα μέρος σε άλλο απαιτεί δύναμη . Επίσης αποκτάται το ιστορικό υγείας του υποψηφίου και γίνονται σωματικές μετρήσεις . Σπουδαίο ρόλο επίσης έχει και η ηλικία .

#### ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ ΥΠΑΛΛΗΛΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ο τρόπος προσλήψεως των υποψηφίων στα γραφεία της "ΤΙΤΑΝ" Α.Ε είναι ο εξής: Διεξάγεται από έναν ειδικό αρμόδιο στο βέμα της συνέντευξης . Το βιογραφικό σημείωμα του υπαλλήλου παραλείπεται και ότι θα γραφόταν σε αυτό συζητιέται σε μορφή συνέντευξης . Οποιοδήποτε τράκ και νευρικότητα προσπαθεί να του το αποβάλλει με σχετικές ερωτήσεις όπως τί θα ήθελε να κάνει; τί γνώσεις κατέχει; πώς έφτασε ως εκεί ; ποια είναι η οικονομική του κατάσταση , τα χόμπυ του . Κατόπιν υποβάλλοντας ερωτήσεις όπως: τί γνώσεις κατέχει πάνω στο αντικείμενο της εργασίας , ποια η προυπηρεσία του κατά το παρελθόν;

Ακολουθούν ορισμένα τέστ ευφυίας . Δίδονται στον υποψήφιο ορισμένα αριθμητικά προβλήματα , πράξεις κυρίως αριθμητικές οι οποίες απαιτούν σκέψη και εξυπνάδα , και τον καλούν να τα λύσει σε ορισμένο χρονικό διάστημα , έτσι ώστε να μπορέσουν να καταλάβουν την μνήμη του , την ταχύτητά του και τον τρόπο αντίληψης των αριθμών .

Ακολουθεί το τέστ επιδόσεως : Σε αυτό το τέστ απαιτείται ένα δείγμα εργασίας για την οποία ενδιαφέρεται ο εργαζόμενος , αναφέρεται ως παράδειγμα το εξής: όταν θέλουμε να προσλάβουμε μια δακτυλογράφο απαιτείται η γνώση της γραφομηχανής (ταχύτητα , ακρίβεια) και η απαιτούμενη ξένη γλώσσα .

#### **ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ ΑΝΩΤΕΡΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ**

Για τις ανώτερες θέσεις , γίνονται από την Κεντρική Διοίκηση της εταιρείας στην Αθήνα , γενικές εξετάσεις στις οποίες ο υποψήφιος εξετάζεται στην εγκυκλοπαιδική του μόρφωση στην νοητική του ικανότητα και στις γνώσεις του γύρω από τον χώρο εργασίας .

#### **ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ**

Οι προαγωγές γίνονται με κριτήριο την απόδοση που είχε κατά την διάρκεια που εργαζόταν καλά και με την ικανότητα που πρέπει να έχει για να καταλάβει μια ανώτερη θέση . Αλλά δεν είναι και το μοναδικό . Λαμβάνονται υπόψη το ήθος του και οι σχέσεις με τους άλλους εργαζομένους .

#### **ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ**

Όπως σε κάθε εταιρεία υπάρχει κάποιο Πειθαρχικό σύστημα έτσι και στην "TITAN" υπάρχει κάποιο σύστημα . Η εταιρεία επεμβαίνει όταν αντιληφθεί ότι κάποιος εργαζόμενος δεν τηρεί τον Εσωτερικό Κανονισμό της επιχ/σης . Του γίνονται διάφορες συστάσεις για να συμμορφωθεί αν αυτές οι συστάσεις

δεν φέρουν αποτέλεσμα τότε η επιχ/ση κάνει χρήση του πιο σκληρού μέτρου που έχει στα χέρια της που είναι η απόλυση. Αυτό το μέτρο λαμβάνεται όμως σπάνια .



## ΚΟΥΝΙΝΙΩΤΗΣ

Οι προσλήψεις μέσα στην βιομηχανία είναι μειωμένες σημαντικά. Γίνονται συμβάσεις ορισμένου χρόνου, δίμηνες, τρίμηνες, πεντάμηνες και αορίστου χρόνου. Οι υποψήφιοι υποβάλουν το βιογραφικό στους σημειώμα σε κόλα αναφοράς, διότι η επιχείρηση δεν διαθέτει έντυπο βιογραφικού σημειώματος.

## **ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ**

Ο τρόπος προσλήψεως των υποψηφίων υπαλλήλων διεξάγεται ως εξής:

Εάν πρόκειται για υποψήφιο που θέλει να καλύψει μια θέση γραμματέως ζητείται κατοχή πολλών ξένων γλωσσών (Αγγλικά, Γερμανικά, Αραβικά), γιατί η επιχείρηση συναλλάσσεται με όλο τον κόσμο εκτός Αμερικής. Επίσης, απαιτείται και η κατοχή γνώσεων telex και γραφομηχανής.

## **ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ ΑΝΩΤΕΡΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ**

Για τις ανώτερες θέσεις αποφεύγονται να γίνονται στα στελέχη συντεντεύξεις και τεστ, γιατί θεωρείται σαν κάτι θεωρητικό, ενώ τους ενδιαφέρει κυρίως η πράξη. Οι δύο πρώτοι μήνες, στην επιχείρηση Κουνινιώτη, θεωρούνται σαν δοκιμαστική περίοδος κατά την διάρκεια της οποίας, ο τομέας στον οποίο θα υπάγεται ο νεοπροσληφθείς, θα δει εάν και πόσο προοδεύει στη νέα του εργασία. Μέσα σε αυτή τη δοκιμαστική περίοδο είναι δυνατό να τερματιστεί η απασχόληση του νεοπροσληφθέντος χωρίς

προειδοποίηση. Μιά έκθεση αξιολογήσεως θα συνταχθεί από τον προϊστάμενο του τομέα στο τέλος της δοκιμαστικής περιόδου και περιοδικά αργότερα. Αυτή η έκθεση χρησιμεύει σαν βάση για τις αυξήσεις μισθού και προαγωγές.

#### **ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ**

Ο κάθε προϊστάμενος τμήματος κρίνει την αξία των εργαζομένων του αξιολογώντας τα εξής: Τις γνώσεις τους, την απόδοσή τους, τις δεξιότητες, την επαγγελματική ευσυνειδησία τους και τον βαθμό ωριμότητάς τους σε σχέση με την εργασία τους. Όσοι έχουν τον υψηλότερο βαθμό αξιολογήσεως είναι οι κυριώτεροι υποψήφιοι για τις μελλοντικές προαγωγές και για τις αυξήσεις του μισθού.

#### **ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ**

Όπως κάθε εταιρεία ελέγχει τους εργαζόμενους σε αυτήν, έτσι κάνει και η συγκεκριμένη εταιρεία. Το σκληρότερο μέτρο που παίρνει είναι οι απολύσεις. Προβαίνει σε αυτό το μέτρο, όταν κάποιος απουσιάζει αδικαιολόγητα, όταν υπάρχουν φιλονικίες μεταξύ του προσωπικού, αλλά και σε κάθε περίπτωση που ο εργαζόμενος ενεργεί κατά τρόπο αντίθετο με την πολιτική και το καταστατικό της εταιρείας.

## ΧΑΡΤΟΠΟΙΙΑ ΑΧΑΪΑΣ

Σε επίσκεψή μου στη γνωστή χαρτοποιία DELICA ο υπεύθυνος Προσωπικού συζήτησε μαζί μου για τα θέματα των προσλήψεων , προαγωγών και πειθαρχικού ελέγχου .

### **ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ**

Όλοι οι υποψήφιοι συμπληρώνουν μία αίτηση Προσλήψεως . Ανάλογα με τις τεχνικές επιδόσεις ορισμένων ατόμων όχι βέβαια όλων , γίνονται οι προσλήψεις μέσα στον χώρο της παραγωγής . Συνήθως απαιτείται πτυχίο μέσης τεχνικής Σχολής π.χ για κάποιο ηλεκτρολόγο εργοδηγό . Για ορισμένα όμως άτομα όπως χημικών μηχανικών απαιτείται πτυχίο ανώτατης Σχολής λόγω φύσεως της εργασίας .

Ο τρόπος των προσλήψεων για το υπαλληλικό προσωπικό γίνεται από έναν ειδικό επί αυτών των θεμάτων , ο οποίος επισημαίνει τις πηγές των υποψηφίων που διαθέτουν προσόντα που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εργασίας τους. Για τα ανώτερα στελέχη οι προσλήψεις γίνονται μέσω συνέντευξης όπου εξετάζονται ειδικές επαγγελματικές γνώσεις , η πρωτοβουλία και οι διοικητικές τους ικανότητες. Για την σωστή αξιολόγηση των υποψηφίων χρησιμοποιείται μία κατάσταση περιληπτικών στοιχείων συνέντευξης για κάθε υποψήφιο . Η κατάσταση αυτή περιλαμβάνει τα καθήκοντα του π.χ υπηρεσία στους πελάτες , πρόσληψη , αξιολόγηση προσώπων , προετοιμασία προϋπολογισμών κ.λ.π . Επίσης τα απαιτούμενα ειδικά προσόντα - δεξιότητες . Απαιτούμενη μόρφωση : α) επίπεδο, β) τύπος, γ) βαθμολογία .

Άλλοι εργασιακοί παράγοντες π.χ να δουλεύει κάτω από πίεση καθώς επίσης και την εμπειρία του υποψηφίου .

Στο τέλος της κατάστασης αυτής γίνεται συνολική αξιολόγηση των θετικών και αρνητικών στοιχείων του υποψηφίου, και προτείνεται η πρόσληψή του ή η απόρριψή του με σχετικές δικαιολογήσεις .

#### **ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ**

Παλαιότερα τον εργαζόμενο τον αξιολογούσαν και έκριναν την αξία του ερευνώντας το πόσο εργάστηκε, την ποιότητα της εργασίας του και τις σχέσεις του με τους άλλους .

Τα αποτελέσματα τα ταξινομούσαν οι Προϊστάμενοι σε φακέλους τους οποίους χρησιμοποιούσαν για να πάρουν αποφάσεις σχετικά με τις προαγωγές .

Στην σημερινή εποχή δεν ενημερώνεται ο φάκελος αλλά όμως η παρουσία, το ήθος και η απόδοση του εργαζομένου αποτελούν τους βασικότερους παράγοντες αξιολόγησης για να προχωρήσουν στις προαγωγές .

#### **ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ**

Η επιχ/ση έχει σκεφτεί πολύ την Πειθαρχική Πολιτική που ακολουθεί και ενώ εφαρμόζει ένα σωστό πρόγραμμα ανθρωπίνων σχέσεων είναι αναγκασμένη να προβεί σε απολύσεις σε περιπτώσεις που έχουμε φαινόμενα σοβαρών παραβάσεων π.χ σε περιπτώσεις που ο εργαζόμενος αδιαφορεί και ενώ έχει

προειδοποιηθεί επανειλημμένως και δεν συμμορφώνεται ,  
απολύεται . Και αυτό γιατί υπάρχει στο αρχείο ο φάκελος του,  
ο οποίος έχει βαρύνει πολύ από τις επανειλημμένες παραβάσεις  
του.

# ΧΑΡΤΟΠΟΙΙΑ ΑΧΑΪΑΣ Α.Ε.

Περά δδδς 132 - ΑΘΗΝΑ

## ΑΙΤΗΣΗ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ

ΠΩΝΥΜΟ :		ΟΝΟΜΑ :	
ΟΝΟΜΑ ΠΑΤΡΟΣ :	ΟΝΟΜΑ ΜΗΤΡΟΣ :	ΟΝΟΜΑ ΙΥΖΥΓΟΥ :	
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΑΤΟΙΚΙΑΣ :		ΤΗΛΕΦΩΝΟ :	
ΤΟΙΣ ΓΕΝΝΗΣΙΩΣ :	ΤΥΠΟΣ ΓΕΝΝΗΣΙΩΣ :	ΥΨΗΚΟΟΤΗΤΑ :	
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΑΥΤΟΤΗΤΟΣ :			
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ :		ΣΥΝΤΗΡΟΥΜΕΝΑ ΜΕΛΗ :	
ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ :		ΑΙΘΔΑ ΤΑΜΕΙΑ :	

## ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

ΙΧΟΛΗ	ΔΙΑΡΚΕΙΑ	ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

ΞΕΝΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ :

ΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ :

## ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ

ΕΡΓΟΔΟΤΗΣ	ΔΙΑΡΚΕΙΑ	ΕΙΔΙΚΟΤΗΣ	ΤΕΛΕΥΤΑΙΟΣ ΜΙΘΟΣ	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ :

ΕΧΕΤΕ ΝΑ ΠΡΟΣΘΕΣΕΤΕ ΚΑΤΙ :

Δηλώνω υπεύθυνα ότι τα άνωτέρω είναι άκριβη και άληθη.

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ :

Ο ΑΙΤΩΝ κ' ΔΗΛΩΝ

## ΑΘΗΝΑΪΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΙΑ

Σε συνάντησή μου με τον Προϊστάμενο Προσωπικού της Αθηναικής Ζυθοποιίας Α.Ε - υποκατάστημα Πατρών στην Βιομηχανική ζώνη συζητήσαμε για τα παρακάτω θέματα .

### ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Σε περιπτώσεις που τα διάφορα τμήματα του εργοστασίου τους αντιμετωπίζουν ελλείψεις διοικητικού προσωπικού και εργατικού δυναμικού ενημερώνουν το γραφείο Προσωπικού για το τι ακριβώς στελέχη ζητούν καθώς επίσης και τα συγκεκριμένα προσόντα . Το τμήμα Προσωπικού προβαίνει σε δυο τρόπους αναζήτησης .

- 1) Σε γραφεία ευρέσεως εργασίας (επιθεώρηση εργασίας , αγγελίες στις εφημερίδες)
- 2) Ατομική προέλευση (αυτόβουλη προέλευση δηλαδή μαθαίνουν από τους υπαλλήλους που ήδη εργάζονται ότι ζητούνται υπάλληλοι και οι υποψήφιοι προβαίνουν στις σχετικές αιτήσεις)

Εφόσον ο υποψήφιος συγκεντρώνει τα απαιτούμενα προσόντα για την εργασία που πρόκειται να προσληφθεί , και με την σύμφωνη γνώμη του Προϊστάμενου τμήματος προσλαμβάνεται με δοκιμαστικό χρόνο . Εφαρμόζεται ο δοκιμαστικός χρόνος για να διαπιστωθεί το εάν πράγματι έχει τα απαιτούμενα προσόντα στην πράξη και εάν είναι σε θέση να φέρει σε πέρας τις ευθύνες και τα καθήκοντα που έχει αναλάβει . Σε περιπτώσεις που ο εργαζόμενος αντιδρά σωστά παραμένει στην εργασία του

Διαφορετικά δεν υπάρχει καμιά δέσμευση από μέρους της επιχ/σης , για αυτό άλλωστε εφαρμόζουν και τον δοκιμαστικό χρόνο .

#### ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ

Ο Προϊστάμενος κάθε τμήματος αξιολογεί συνεχώς τους υφιστάμενους του κατά την διάρκεια της συνεργασίας τους με σκοπό την ανάθεση σε αυτούς νέων ή μη καθηκόντων ή προαγωγών.

Τους εξετάζει με βάση το βαθμό της αποτελεσματικότητάς τους και της ποιότητας των έργων τους . Τα αποτελέσματα της αξιολογήσεως ταξινομούνται στο φάκελλο κάθε υπαλλήλου. Αυτοί οι φάκελοι περιέχουν απόρρητα έγγραφα .

#### ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

Όπως κάθε επιχ/ση έτσι και η AMSTEL ασκεί πειθαρχικό έλεγχο για να πετύχει την αρμονία μέσα στην επιχ/ση . Επεμβαίνει δυναμικά στις παραβιάσεις που γίνονται από την μεριά των εργαζομένων και παίρνει πολλές φορές σκληρά μέτρα . Το πιο σκληρό μέτρο είναι οι απολύσεις .

Οι απολύσεις γίνονται όταν υπάρξουν οι εξής αιτίες:

- α) Αν κάποιος κοιμάται εν ώρα εργασίας
- β) Αν κλέψει
- γ) Αν δεν είναι συνεπής στην εκτέλεση των καθηκόντων του
- δ) Αν χτυπηθεί στον χώρο της δουλειάς με κάποιον άλλον. Στην περίπτωση αυτή απολύονται και οι δύο χωρίς να εξεταστεί το ποιός από τους δύο



ευθύνεται

- ε) Αν συστηματικά απουσιάζει εφ'όσον του γίνονται οι ειδοποιήσεις και δεν συμμορφωθεί απολύεται

## ACHAIA CLAUSS

Σε μία συνάντησή μου με τον υπεύθυνο Προσωπικού της ACHAIA CLAUSS συζητήσαμε για τα θέματα των προσλήψεων , προαγωγών και για τον πειθαρχικό έλεγχο .

### ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ

Στην ACHAIA CLAUSS υπάρχουν τρεις βαθμίδες εργαζομένων: α) τα ανώτερα στελέχη , β) τα μεσαία στελέχη γ) και οι απλοί εργάτες .

Η πρόσληψη των ανωτέρων στελεχών γίνεται ως εξής:όταν δημιουργηθεί μία κενή θέση για ανώτερο στέλεχος τότε δίνεται εντολή σε ένα γραφείο οργανώσεως επιχ/σεων να βρεί ένα στέλεχος με τα στάνταρ που θέλει η ACHAIA . Όταν βρεθούν αυτά τα στελέχη εξετάζονται από στελέχη της ACHAIA με συνέντευξη . Αυτή η συνέντευξη διεξάγεται με το σύστημα "στρές" για να δούν κατά πόσο το στέλεχος μπορεί να δουλέψει κάτω από αυτές τις συνθήκες .

ΜΕΣΑΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ: τα μεσαία στελέχη αναζητούνται από την ντόπια αγορά . Ανάλογα με την εργασία υπάρχουν και τα ανάλογα στάνταρ για τα μεσαία στελέχη . Κάθε μεσαίο στέλεχος που θέλει να προσληφθεί καταθέτει βιογραφικό σημείωμα και συντάσει μία αίτηση . Αν αυτά τα άτομα έχουν τα ελάχιστα στάνταρ τότε δίνουν συνέντευξη . Τους γίνονται τεστ νοημοσύνης και από όλα αυτά βγαίνουν αν κάποιος είναι χρήσιμος για την επιχ/ση . Τότε προσλαμβάνεται υπό δοκιμή για ένα χρόνο .

ΕΡΓΑΤΕΣ: η πρόσληψη των απλών εργατών γίνεται πολύ απλά . Οι

ενδιαφερόμενοι καταθέτουν βιογραφικό και συντάσσουν μία αίτηση. Το μόνο που απαιτείται είναι, να είναι υγιείς και δεν χρειάζεται να έχουν ιδιαίτερες ικανότητες .

#### ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ

Μία φορά το χρόνο κάθε Προϊστάμενος κάνει αξιολόγηση της απόδοσης του κάθε εργαζόμενου που έχει στο τμήμα του .

Υπάρχουν τέσσερις κλιμακες αποδόσεως :

- 1) Πολύ καλός : αυτός ο εργαζόμενος παίρνει αμέσως προαγωγή
- 2) Καλός : αυτός είναι υπό σκέψη αν θα πάρει προαγωγή
- 3) Μέτριος : με αυτόν τον εργαζόμενο συζητούν οι υπεύθυνοι για να δουν τί φταίει με σκοπό να αλλάξει ο εργαζόμενος
- 4) Κακός : αυτός ο εργαζόμενος απολύεται αμέσως

Πολύ σπάνια προάγονται μεσαία στελέχη σε ανώτερα . Στις προαγωγές δεν παίζει κανένα ρόλο ο παράγοντας αρχαιότητα αλλά μόνο οι ικανότητες .

#### ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

Αν κάποιος εργαζόμενος πέσει σε κάποιο πειθαρχικό παράπτωμα το πρώτο μέτρο από τη μεριά υπευθύνων είναι να του κάνουν συστάσεις. Άλλο μέτρο είναι η επίκληση έγγραφη ή προφορική ή να του επιβληθεί πρόστιμο ίσο με 1/25 του ημερομισθίου για κάποιο χρονικό διάστημα . Ένα άλλο μέτρο είναι η αργία που δίνεται σε έναν εργαζόμενο , και το τελευταίο και

πιο σκληρό μέτρο που παίρνεται είναι η απόλυση. Αυτή γίνεται αφού έχουν παρθεί όλα τα άλλα μέτρα και ο εργαζόμενος δεν έχει συμμορφωθεί με τον εσωτερικό κανονισμό της επιχ/σης .

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. ΚΑΝΝΕΛΟΠΟΥΛΟΣ ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ, "MANATZMENT ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ"
2. ΚΑΝΝΕΛΟΠΟΥΛΟΣ - ΚΑΤΣΙΟΥΛΑΣ, "ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ"
3. ΖΕΥΓΑΡΙΔΗΣ - ΞΗΡΟΤΥΡΗ - ΚΟΥΦΙΔΗ, "ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ" , "ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ"
4. ΜΠΑΝΤΑΛΟΥΚΑΣ, "ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ"
5. ΛΙΑΜΠΑΚΟΠΟΥΛΟΣ, "ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ"
6. ΘΕΟΔΩΡΑΤΟΣ ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ, " ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ"

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	ΣΕΛΙΔΑ
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1 - 2
2. ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ Δ.Π	3 - 5
3. ΑΥΞΗΣΗ ΡΟΛΟΥ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ Δ.Π	5 - 8
4. ΘΕΣΗ ΚΑΙ ΚΑΘΕΣΤΩΣ ΤΗΣ Δ.Π ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ	8 - 14
5. ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	15
6. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΝ	16 - 21
7. ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ	21 - 30
8. ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ	30 - 38
9. ΕΡΕΥΝΑ	39 - 58

