

**Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ: ΠΕΡΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

**ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ:
ΝΙΤΣΕΛΗΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ**



**ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΣ
ΓΕΡΑΣΙΜΟΣ ΛΟΥΤΑΣ**

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	6646
----------------------	------

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ 2000-2006
ΠΡΟΤΥΠΟ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ



Αθήνα, 15/05/2006

ΥΠΟΥΡΓΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Σελ. 9

- Εισαγωγή
- Υπεύθυνος Προσωπικού
- Πεδίο Δράσεως της Υπηρεσίας Προσωπικού
- Λειτουργίες της Υπηρεσίας Προσωπικού
- Προβλήματα κατά τη Λειτουργία της Διοικήσεως Προσωπικού

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Σελ. 19

- Προβλέψεις για θέσεις εργασίας
- Αναμενόμενες μεταβολές στα υπάρχοντα ηγετικά στελέχη και γενικά στο ανθρώπινο δυναμικό
- Βραχυχρόνιες διαφορές ανάμεσα σε εργαζόμενους και ηγετικές θέσεις εργασίας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Σελ. 32

- Ανθρώπινο Δυναμικό – Προσφορά και Ζήτηση
- Απόψεις για τις αγορές εργασίας
- Πολιτική στρατολογήσεως και επιλογής
- Πηγές εργατικού δυναμικού
- Αναζήτηση εργασίας
- Ποίος κάνει την Στρατολόγηση

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Σελ. 50

- Εισαγωγή

- Μέθοδοι πρόσληψης
- Στάδια επιλογής
- Τα κλειδιά που ανοίγουν την πόρτα της δουλειάς
- Λάθη των υποψηφίων
- Συνέντευξη
- Τα πιο συνηθισμένα λάθη στη συνέντευξη

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΕΞΕΛΙΞΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Σελ. 62

- Μεταβολές της υπηρεσιακής κατάστασης των διοικητικών στελεχών
- Μεταθέσεις κι ανατοποθετήσεις προσωπικού
- Προαγωγές

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Σελ. 70

- Βασικά χαρακτηριστικά για ένα σύστημα αξιολογήσεως
- Αντικείμενα αξιολόγησης
- Σφάλματα αξιολόγησης
- Μέθοδοι αξιολόγησης
- Διοίκηση δια Στόχων
- Προβλήματα απο την χρησιμοποίηση της ΔδΣ
- Εξέλιξη

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Σελ. 86

- Εισαγωγή
- Η Εκπαίδευση στην επιχείρηση
- Η λειτουργία της εκπαιδύσεως
- Εκπαιδευτικές ευθύνες των διοικούντων
- Επισήμανση των αναγκών για εκπαίδευση
- Η πορεία της Μαθήσεως
- Μέθοδοι Εκπαιδύσεως
- Προσδιορισμός εκπαιδευτικών αναγκών
- Μέθοδοι επισήμανσης εκπαιδευτικών αναγκών

- Βασικοί παράγοντες της σωστής εκπαίδευσης
- Μέθοδοι Εκπαίδευσης Στελεχών
- Εκπαιδευτικά Προγράμματα
- Βασική παιδεία ενήλικων
- Εκπαίδευση για ιεραρχική εξέλιξη
- Εκπαίδευση για νέες τεχνικές
- Αξιολόγηση της προσπάθειας για εκπαίδευση

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Σελ. 119

- Εισαγωγή
- Παρακίνηση προσωπικού
- Αιτίες της αλλαγής της στάσης προς την εργασία
- Ανάγκες των εργαζόμενων και παρακίνηση
- Εσωτερική παρακίνηση
- Η θεωρία της ιεράρχηση των αναγκών του A. Maslow
- Εξωτερική παρακίνηση
- Απαραίτητα στοιχεία εργασίας κατά τον Herzberg
- Εμπλουτισμός της εργασίας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Σελ. 133

- Εισαγωγή
- Προβλήματα στην Επικοινωνία
- Αποτελεσματική Επικοινωνία
- Μέθοδοι Επικοινωνίας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΜΙΣΘΩΝ ΚΑΙ ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΩΝ

Σελ. 141

- Η Σημασία της Αμοιβής
- Απόψεις για τις αμοιβές
- Ουσιώδη θέματα αμοιβών
- Κριτήρια καθορισμού αμοιβών
- Είδη συστημάτων αμοιβών σαν κίνητρα

- Αξιολόγηση της θέσης εργασίας
- Μισθοί – Έννοια και Λειτουργία
- Συστήματα Αμοιβής
- Διακρίσεις και Σύνθεση μισθού
- Πολιτική Αμοιβών
- Κίνητρα βασισμένα στη συνεργασία
- Δίκαιος Μισθός
- Το πρόβλημα του καθορισμού του δίκαιου μισθού
- Εσωεπιχειρησιακοί & Εξωεπιχειρησιακοί παράγοντες
- Εργατικό Δίκαιο
- Εργασία

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

ΩΦΕΛΗΜΑΤΑ – ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ

Σελ. 166

- Φιλοσοφία των Ωφελημάτων των Εργαζομένων
- Είδη Πρόσθετων Παροχών προς τους Εργαζομένους
- Αρχές Προγραμμάτων Πρόσθετων Παροχών

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12

ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

Σελ. 176

- Ποιότητα εργασιακής ζωής
- Ευθύνη της διοίκησης
- Ατυχήματα
- Αποτροπή καταστάσεων επικίνδυνων για την ασφάλεια και την υγεία
- Έλεγχος του περιβάλλοντος –Βιομηχανική Υγιεινή
- Αποζημίωση εργατών
- Επαγγελματική υγεία
- Ψυχική υγεία στη βιομηχανία

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13

ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Σελ. 191

- Εισαγωγή
- Εργατικές Οργανώσεις
- Η Δύναμη των Εργατικών Οργανώσεων

- Περιορισμοί της Δυνάμεως των Εργατικών Οργανώσεων
- Παρακίνηση για σύνδεση με Σωματεία
- Αιτίες γι' απόρριψη των συνδικαλιστικών οργανώσεων
- Αντικειμενικοί σκοποί και συμπεριφορά των συνδικάτων
- Οι επιπτώσεις του συνδικαλισμού στο Μάνατζμεντ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 14

ΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Σελ. 211

- Βαθμοί ανικανότητας και αποζημίωση του παθόντος μισθωτού
- Αποτροπή κινδύνων
- Το δικαίωμα ασφάλισης
- Φορείς ασφάλισης
- Ασφαλιστικές παροχές

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 15

ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΚΑΙ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

Σελ. 218

- Παράπονα Εργαζομένων
- Ανακάλυψη των αιτίων των παραπόνων
- Μέτρα
- Άλλοι τρόποι Αντιμετώπισεως Παραπόνων
- Πειθαρχία και πειθαρχικές Ενέργειες
- Είδη Πειθαρχίας
- Εφαρμογή του πειθαρχικού προγράμματος

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 16

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΓΕΝΙΚΑ

Σελ. 230

- Η ανάπτυξη των ανθρώπινων σχέσεων μέσα στην επιχείρηση
- Κίνητρα Ενεργοποίησης Στελεχών
- Τρόποι ανάπτυξης συνεργασίας μεταξύ Επιχειρηματία – Προσωπικού

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Πρόλογος

Η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην παραγωγική διαδικασία.

Κατά τον W. Arthur Lewis η οικονομική ανάπτυξη εξαρτάται από τη μια μεριά από τους διαθέσιμους πλουτοπαραγωγικούς πόρους και από την ανθρώπινη συμπεριφορά. Ο καθένας όμως, είτε είναι εξοικειωμένος με τα οικονομικά είτε όχι, είναι σε θέση να αντιληφθεί ότι τον πρωτεύοντα ρόλο στην παραγωγική διαδικασία τον παίζει ο ανθρώπινος παράγων.

Ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα έχει γίνει προ πολλού κατανοητός και εκ μέρους των επιχειρηματιών και εκ μέρους των ασχολουμένων με τη θεωρία της διοίκησης. Οι σύγχρονοι οργανισμοί έχουν κατανοήσει ότι χωρίς το κατάλληλο προσωπικό δεν είναι δυνατόν να ανταποκριθούν στις αυξημένες ανάγκες για τελειότερη οργάνωση και για απολεσματικότερη αντιμετώπιση των πολύπλοκων προβλημάτων που έχουν δημιουργήσει οι κοινωνικές και τεχνολογικές εξελίξεις.

Παλαιότερα, η δραστηριότητα της στελέχωσης περιελάμβανε την πρόσληψη προσωπικού για την κάλυψη κενών θέσεων. Σήμερα, το περιεχόμενο της έχει διευρυνθεί σημαντικά και περιλαμβάνει: το διαχρονικό προγραμματισμό, των αναγκών του οργανισμού σε προσωπικό, την επεξεργασία και εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων επιλογής προσωπικού και την ανάπτυξη του προσωπικού, με ιδιαίτερη έμφαση στην επιλογή και την ανάπτυξη διοικητικών στελεχών.

Οι άνθρωποι αποτελούν το πολυτιμότερο στοιχείο του οργανισμού και πρέπει να τυγχάνουν ιδιαίτερης προσοχής. Εξ' άλλου, η εποχή κατά την οποία η διοίκηση μπορούσε να αντιμετωπίζει την ανθρώπινη εργασία ως εμπόρευμα, έχει παρέλθει οριστικά.

1

**ΕΙΣΑΓΩΓΗ
ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Μια εισαγωγή στη Διοίκηση Προσωπικού

Διοίκηση προσωπικού είναι η στρατολόγηση (δηλ. Αναζήτηση και εξεύρεση), η επιλογή, η ανάπτυξη, η αξιοποίηση, και η προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στις επιχειρήσεις. Οι ανθρώπινο πόροι αποτελούνται απ' όλα τα άτομα τα οποία απασχολούνται.

Καθώς η στρατολόγηση, η επιλογή, η ανάπτυξη κι η αξιοποίηση των ανθρώπων αποτελούν ολοκληρωμένες απόψεις κάθε οργανωμένης προσπάθειας, η διοίκηση ή υπηρεσία προσωπικού είναι εγγενής σ' όλες τις επιχειρήσεις. Η υπηρεσία προσωπικού είναι ένα κύριο συστατικό της ευρύτερης διοικητικής λειτουργίας. Είναι φανερό πως η υπηρεσία προσωπικού είναι ένα σημαντικό υποσύστημα.

Ορολογία

Με την πάροδο του χρόνου, στη βιομηχανική εφαρμογή παρατηρήθηκε μία ποικιλία αναφορικά με την προσπάθεια να δοθεί κάποιο όνομα στην υπηρεσία που ασχολείται με το χειρισμό των υπαλληλικών σχέσεων. Όταν κατά στο 1920 στην Αμερική δημιουργήθηκαν για πρώτη φορά ειδικές υπηρεσίες για να χειριστούν τη διοίκηση του προγράμματος προσωπικού ονομάστηκαν υπηρεσίες προσωπικού. Κατά την περίοδο 1930-40, εξαιτίας της γρήγορης αναπτύξεως των συνδικαλιστικών οργανώσεων, πολλές επιχειρήσεις πρόσθεσαν τις ευθύνες των συλλογικών διαπραγματεύσεων και του χειρισμού παραπόνων των εργαζομένων στις άλλες δραστηριότητες του τμήματος προσωπικού. Τότε, υιοθετήθηκε από τις επιχειρήσεις ο όρος βιομηχανικές σχέσεις, σαν πιο κατάλληλος προς τη νέα, την πιο πλατιά λειτουργία. Ωστόσο, η χρήση αυτού του όρου ταιριάζει ιδιαίτερα στις βιομηχανικές επιχειρήσεις, ενώ από κρατικές υπηρεσίες και άλλες

επιχειρήσεις χρησιμοποιείται συνηθέστερα ο όρος υπηρεσία ή τμήμα προσωπικού.

Άλλος-συχνά χρησιμοποιούμενος- είναι ο όρος υπαλληλικές σχέσεις, μ' όλο που στην εφαρμογή κι οι τρεις όροι-υπηρεσίες ή τμήματα προσωπικού, βιομηχανικές σχέσεις και υπαλληλικές σχέσεις-είναι συνώνυμοι.

Ο Υπεύθυνος Προσωπικού

Οι πιο μικρές επιχειρήσεις (π.χ. των 25-50 εργαζομένων) δεν έχουν τμήμα προσωπικού. Η πολιτική προσωπικού πηγάζει από τον ίδιο τον εργοδότη ή τον διευθύνοντα, ο οποίος συνήθως παραχωρεί στα στελέχη την ευθύνη να προσλαμβάνουν, να εκπαιδεύουν, να πειθαρχούν, να καθορίζουν τις αμοιβές και ν' απολύουν εργαζόμενους. Εδώ γενικά κυριαρχούν τα προβλήματα παραγωγής και πωλήσεων και κατά κάποιο τρόπο δε διαμορφώνεται μια σωστή πολιτική προσωπικού, οι δε σχετικές μ' αυτό αποφάσεις λαμβάνονται χωρίς πρόβλεψη για τις μακροχρόνιες συνέπειες τους.

Κάτι τέτοιο, όμως, δεν πρέπει να γίνεται σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις, όπου τα προβλήματα είναι πολυπλοκότερα και ειπομένως δεν μπορούν τα στελέχη να τα χειρίζονται αποτελεσματικά. Έτσι, μια υπηρεσία προσωπικού είναι οπωσδήποτε απαραίτητη.

Η υπηρεσία προσωπικού διαφέρει, ωστόσο, από άλλες υπηρεσίες κατά το γεγονός ότι εισχωρεί σ' ολόκληρη την επιχείρηση. Κάθε άτομο που καθοδηγεί και εποπτεύει την εργασία άλλων, από τον εργοδηγό μέχρι πάνω στην κορυφή της επιχείρησης κάνει δουλειά προσωπικού, δηλ. είναι στην πράξη διευθυντής προσωπικού, όπως π.χ. φαίνεται στις ευθύνες του επόπτη ή προϊστάμενου που είναι:

Συμμετέχει στην επιλογή νέων υπαλλήλων, ενημερώνει τους νέους υπαλλήλους στο περιβάλλον της εργασίας σχετικά με τα καθήκοντα και τα δικαιώματά τους. Εκπαιδεύει, προπονεί και διορθώνει, τους συμβουλεύει και αξιολογεί την εργασία τους. Γιστείνει αυξήσεις αμοιβών, προαγωγές, μεταθέσεις, απολύσεις. Επιβάλλει κανονισμούς και τηρεί πειθαρχία. Χειρίζεται παράπονα των εργαζόμενων. Ερμηνεύει στους υπαλλήλους τις εντολές και την πολιτική της επιχείρησης. Μεταφέρει και ερμηνεύει στη διοίκηση υποδείξεις

και κρίσεις των υπαλλήλων. Υποκινεί του υφισταμένους και αμείβει την καλή απόδοση και συμπεριφορά τους. Προλαμβάνει κινδύνους και μέριμνα γι' ασφαλείς συνθήκες εργασίας.

Απ' όλα αυτά φαίνεται καθαρά πως δεν είναι δυνατόν να ξεχωριστούν οι λειτουργίες προσωπικού από τα καθημερινά προβλήματα παραγωγής, κόστος και ποιότητας, κατά την αντιμετώπιση των οποίων αναφύονται πολλά προβλήματα προσωπικού.

Πεδίο Δράσεως της Υπηρεσίας Προσωπικού

Η υπηρεσία προσωπικού βρίσκεται σε μια σχέση βοηθητική και συμβουλευτική με τους άλλους τομείς της επιχειρήσεως η οποία δημιουργείται ακριβώς για να έχουμε τα πλεονεκτήματα του ειδικευμένου ταλέντου και γνώσεως. Γενικά, ο τομέας προσωπικού επιτελεί τις εξής λειτουργίες:

α) Εισάγει και διαμορφώνει την πολιτική προσωπικού της επιχείρησης.

Το στέλεχος της υπηρεσίας προσωπικού, που ονομάζεται και διευθυντής ή υπεύθυνος προσωπικού, είναι το άτομο που περισσότερο συμβάλλει στη δημιουργία της πολιτικής προσωπικού για την αντιμετώπιση των εμφανιζομένων προβλημάτων ή την πρόληψη άλλων που προβλέπονται. Φυσικά, η πρόταση η σχετική με την πολιτική γίνεται από τον υπεύθυνο της υπηρεσίας προσωπικού, πλην όμως η τελική έγκριση βρίσκεται στην εξουσία του ανώτατου μάντζμεντ. Κατά την πρόταση νέας πολιτικής, ή αναθεωρήσεως της παλιάς, ο υπεύθυνος του τμήματος προσωπικού οφείλει να προσκομίσει όλα τα στοιχεία του την επιβάλλουν, δηλ. ανάλυση των προβλημάτων που δημιουργήθηκαν στο παρελθόν, έκθεση για το πως αυτά αντιμετωπίζονται από άλλες επιχειρήσεις, αποτελέσματα συζητήσεως του με συνεργάτες κι υφισταμένους, κλπ. Μόνο για μικρά θέματα μπορεί αυτός ο ίδιος να παίρνει πρωτοβουλία καθορισμού της ενόδειγμένη πολιτικής.

β) Συμβουλεύει. Όπως συμβαίνει με κάθε άλλη επιτελική υπηρεσία, το μεγαλύτερο μέρος δραστηριότητας αυτών που ασχολούνται μ' εργασία προσωπικού αναφέρεται σε συμβουλευτικές ενέργειες προς τα διοικητικά, γραμμικά στελέχη.

γ) Προσφέρει υπηρεσίες. Η λειτουργία αυτή φαίνεται στα θέματα προσλήψεων, εκπαιδεύσεως και προσθέτων παροχών προς τους εργαζομένους. Στην υπηρεσία προσωπικού ανήκει η ευθύνη της στρατολογήσεως και έρευνας των υποψηφίων (με τεστ, συνεντεύξεις κλπ), της καταστρώσεως προγραμμάτων εκπαιδεύσεως και την τήρηση υπαλληλικών αρχείων.

δ) Ελέγχει. Το τμήμα προσωπικού είναι εκείνο που παρακολουθεί τις ιεραρχικές ή γραμμικές και επιτελικές υπηρεσίες σχετικά με τη συμμόρφωση τους με την καθιερωμένη πολιτική και τις εφαρμογές της. Στο σημείο τούτο ο έλεγχος είναι ανάλογος με εκείνον της παραγωγής και της ποιότητας. Παραδείγματος χάρη, γίνεται τουλάχιστο μια φορά το χρόνο η αξιολόγηση του κάθε εργαζομένου σύμφωνα με την υπάρχουσα πολιτική προσωπικού; Γίνονται κάθε συσκέψεις των τμημάτων σχετικές με την πρόληψη ατυχημάτων; Σε περίπτωση απολύσεως ενός εργαζομένου τηρείται η καθιερωμένη διαδικασία, όπως μαρτυρίες, ειδοποίηση του σωματείου και παροχή ευκαιρίας στον εργαζόμενο ν' απολογηθεί σύμφωνα με την ίδια πολιτική προσωπικού; Ακολουθείται η αναγκαία διαδικασία γι' αύξηση αποδοχών έτσι που το μέγεθος της αυξήσεως ή ο συνολικό μισθός να βρίσκεται μέσα στα καθορισμένα όρια;

Κι άλλους ελέγχους οφείλει να κάνει η υπηρεσία προσωπικού, όπως π.χ σε θέματα ατυχημάτων, παραπόνων, απουσιών, παραιτήσεων και πειθαρχικών ενεργειών. Για την επιτυχία στις τέτοιες ενέργειές του, το τμήμα προσωπικού πρέπει ν' αναπτύσσει υγιείς σχέσεις με τα στελέχη, να τα συμβουλεύει και εκπαιδεύει σχετικά με τη ανάγκη συμμορφώσεως τους προς της καθορισμένες αρχές, την πολιτική, τις διαδικασίες και την πρακτική κι όταν με την πειθώ δεν πετυχαίνεται η λύση του προβλήματος, τότε πρέπει να παραπέμπεται στη δικαιοδοσία του ανώτατου μάνατζερ.

Λειτουργίες της Υπηρεσίας Προσωπικού

Οι βασικότερες λειτουργίες κι η διαίρεση ευθυνών μεταξύ της επιτελικής μονάδας και των γραμμικών στελεχών είναι οι ακόλουθες:

1. Πρόσληψη. Αυτή η ενέργεια περιλαμβάνει τη στρατολόγηση (εξεύρεση εργατικού δυναμικού), τη επιλογή και την εγκατάσταση των προσληφθέντων μέσα στην επιχείρηση. Η αρχική, βέβαια, απόφαση να προστεθεί κάποιος στην κατάσταση αμοιβών ανήκει στον αρμόδιο προϊστάμενο, όπως, επίσης, ανήκει κι η ευθύνη καθορισμού του περιεχομένου του έργου που πρόκειται να εκτελέσει καθώς και τ' αναγκαία προσόντα που πρέπει να έχει ο υποψήφιος για να εκτελέσει ικανοποιητικά το έργο αυτό. Η υπηρεσία προσωπικού οφείλει να έχει επισημάνει τις πηγές απ' όπου θα αντλεί το προσωπικό, να διαθέτει ένα σύστημα επιλογής (τεστ, συνέντευξη, ιατρική εξέταση, συστάσεις) και να παίρνει την τελική απόφαση για πρόσληψη, ή τη απόρριψη, μόνο όταν πρόκειται για ημειδικευμένους, ή ανειδίκευτους εργατές. Για υπάλληλους, η ενέργεια αυτή αποτελεί ευθύνη του προϊστάμενου που ζήτησε το νέο υπάλληλο, καθώς επί πλέον κι ευθύνη κατατοπίσει ή κατευθύνει το νέο εργαζόμενο στο περιβάλλον της εργασίας, κάτι που συχνά ονομάζεται προσανατολισμός.

2. Μεταθέσεις, προαγωγές, διακοπή εργασίας. Σ' όλ' αυτά τα καθήκοντα, το τμήμα προσωπικού εργάζεται κυρίως σαν συντονιστής περισσότερο. Παραδείγματος χάρη, στην περίπτωση κάποιας μεταθέσεως από τομέα σε τομέα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι ανάγκες της επιχειρήσεως, ή επιθυμία του εργαζομένου καθώς και τα προσωπικά του στοιχεία για να διαπιστωθεί αν κατέχει τ' απαιτούμενα για τη νέα θέση προσόντα. Εξάλλου, η διακοπή εργασίας ορισμένων υπάλληλων, εξαιτίας μειώσεως των εργασιών της επιχειρήσεως, τυπικά είναι υπόθεση της υπηρεσίας προσωπικού, για να βεβαιωθεί κανείς ότι ακολουθείται κάποια σειρά που μπορεί ν' έχει σχέση με δικαιώματα αρχαιότητας του εργαζομένου. Ακόμα, όταν δημιουργηθεί μια κενή θέση που πρέπει πληρωθεί από μέσα με προαγωγή ή απ' έξω με νέα πρόσληψη, η απόφαση συχνά παίρνεται σε συνεργασία του υπεύθυνου της υπηρεσίας προσωπικού και του προϊστάμενου του τμήματος ή τομέα όπου υπάρχει η κενή θέση. Ωστόσο, την περίπτωση αυτή η μεγαλύτερη ευθύνη ανήκει στο δεύτερο.

3. Εκπαίδευση κι ανάπτυξη προσωπικού. Η εκπαίδευση και εξάσκηση πάνω στο έργο γίνεται από τον αρμόδιο προϊστάμενο ή από ειδικά εξουσιοδοτημένο υπάλληλο που παίζει το ρόλο του διδάσκοντα στην περίπτωση αυτή. Για τις γενικότερες ανάγκες εκπαιδεύσεως, η υπηρεσία

προσωπικού συνεργάζεται με τα γραμμικά στελέχη και καταρτίζει το σχετικό πρόγραμμα για να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Τα γραμμικά στελέχη, εξάλλου, σε συντονισμό από το τμήμα προσωπικού, εκτελούν την εξάσκηση των υφισταμένων τους, την αξιολόγηση της αποδόσεως τους, την ύστερα απ' αυτή σχετική συνέντευξη αξιολογήσεως, την εναλλαγή στο έργο ορισμένων υπαλλήλων, την επιλογή των αναπληρωτών τους, καθώς κι άλλες ειδικές κι ευρείες υποχρεώσεις.

4. Πολιτική μισθών κι ημερομισθίων. Η υπηρεσία προσωπικού είναι εκείνη που σε συνεργασία με τα γραμμικά στελέχη θα εισάγει ένα σύστημα αξιολογήσεως έργου-θέσεως, η δε ανώτατη διοίκηση είναι εκείνη που θα αποφασίσει για την υιοθέτηση μιας ειδικής δομής αμοιβών κατά βαθμούς και με καθορισμένα ελάχιστα και ανώτατα όρια πληρωμής του κάθε βαθμού, η ανάλυση των έργων ή θέσεων, η εκτίμηση της αξίας τους σύμφωνα μ' ένα επίσημο σχέδιο αξιολογήσεως κι η τήρηση των απαιτούμενων στοιχείων βρίσκεται επίσης μέσα στις ευθύνες της υπηρεσίας προσωπικού. Οι ίδιοι δε αυτού ειδικού του τμήματος προσωπικού οφείλουν να ερευνούν τα γενικότερα θέματα αμοιβών και την αγορά εργασίας για να μπορούν περιοδικά την αναθεώρηση τη σχετική μ' αυξήσεις, η ακόμα αλλαγή ολόκληρου του συστήματος αμοιβών της επιχειρήσεως, για το οποίο, ωστόσο, η τελική απόφαση είναι αποκλειστικό θέμα κι ευθύνη του ανώτατου μάντζερ.

5. Υγεία και πρόληψη ατυχημάτων. Ένα τυπικό πρόγραμμα υγείας των εργαζομένων περιλαμβάνει τα εξής: ιατρική εξέταση πριν απ' την πρόσληψη, περιοδική εξέταση των εργαζομένων σ' ανθυγιεινά έργα, λειτουργία πρόχειρου φαρμακείου, πρώτες βοήθειες, θεραπεία μικρών κακοδιαθεσιών (π.χ πονοκέφαλος), μαθήματα υγιεινής κι έλεγχος και προφύλαξη από επικίνδυνες καταστάσεις μέσα στην επιχείρηση. Οι μικρές επιχειρήσεις για όλ' αυτά προσλαμβάνουν γιατρούς, νοσοκόμες σε βάση μερικής απασχολήσεως, ενώ οι μεγαλύτερες για πλήρη απασχόληση.

Εξάλλου, το πρόγραμμα προλήψεως ατυχημάτων περιλαμβάνει θέματα μηχανικού εξοπλισμού, εκπαιδεύσεως και επιβολής κανονισμών προλήψεως ατυχημάτων.

6. Πειθαρχικά μέτρα κι απολύσεις. Πειθαρχία σημαίνει: α) εκπαίδευση που διορθώνει, δηλ απόκτηση ορθής συμπεριφοράς του υπάλληλου που βασίζεται στην πίστη του ανθρώπου σε καθορισμένους κανόνες διαγωγής και

β) τιμωρία αυτών που παραβαίνουν τους κανόνες αυτούς. Η υπηρεσία προσωπικού αναλαμβάνει συνήθως την υποχρέωση να διατυπώσει τους κανόνες συμπεριφοράς και τις ποινές που πρέπει να επιβάλλονται στους παραβάτες. Συνήθως, πριν τεθούν σ' εφαρμογή υποβάλλονται για έγκριση στ' ανώτατα κλιμάκια του μάνατζμεντ.

Ο κάθε προϊστάμενος έχει την ευθύνη εκπαιδεύσεως των υφισταμένων του για συμμόρφωση τους προς τους κανόνες συμπεριφοράς, καθώς και προτάσεως ποινών σε βάρος των λίγων, των οποίων η διαγωγή είναι σύμφωνη προς τον κώδικα των καθορισμένων κανόνων πειθαρχίας. Οι ποινές μπορεί να είναι διορθωτικές ή σοβαρές περιπτώσεις και συνήθως μετά από έγκριση της υπηρεσίας.

7. Εργατικές Σχέσεις. Το τμήμα προσωπικού παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στις σχέσεις συνδικαλισμού, ο υπεύθυνος εργατικών σχέσεων της υπηρεσίας προσωπικού ενεργεί συνήθως σαν το μέλος - κλειδί της ομάδας διαπραγματεύσεων με το σωματείο, συχνά ενεργώντας σαν ο κύριος αντιπρόσωπος εκ μέρους του μάνατζμεντ. Λειτουργώντας σε καθημερινή βάση κάτω από τούς όρους της συλλογικής συμβάσεως, οι γραμμικοί προϊστάμενοι βρίσκουν συχνά την ευκαιρία να συμβουλευονται το τμήμα προσωπείου σχετικά με τέτοια θέματα όπως είναι ο καθορισμός των υπερωριών, ο χειρισμός των μεταθέσεων και περατώσεως της εργασιακής σχέσεως καθώς και γενικότερα η εφαρμογή της συμφωνίας.

8. Ωφελήματα κι εξυπηρετήσεις προς τούς εργαζομένους. Στην κατηγορία αυτή υπάγονται οι συντάξεις, η ομαδική ασφάλιση ζωής, η ιατρική και νοσοκομειακή περίθαλψη, οι αποζημιώσεις ασθενείας και ανεργίας, τα δάνεια, τα κοινωνικά και ψυχαγωγικά προγράμματα και τα σχέδια για καταβολή διδάκτρων. Όλ' αυτά ανήκουν στην αρμοδιότητα του τμήματος προσωπικού.

9. Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού. Μια άλλη νέα λειτουργία που έχει ανακύψει κατά τα πρόσφατα χρόνια είναι εκείνη του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού. Είναι δηλ. οι τρόποι με τους οποίους μια επιχείρηση εξασφαλίζει τον αναγκαίο αριθμό εργαζομένων με τα κατάλληλα προσόντα για την εκτέλεση εργασίας χρήσιμης στη επιχείρηση. Αυτή η λειτουργία δημιουργήθηκε τα τελευταία χρόνια και ήταν και σε πολλές περιπτώσεις ακόμα είναι ευθύνη του ανώτατου επιπέδου διοικήσεως.

Συνήθως, όμως, η μοιράζεται με ειδικευμένους σ' αυτή του τμήματος προσωπικού. Οι κυριότερες ενέργειες του προγραμματισμού αυτού είναι: ο έλεγχος των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των ήδη εργαζομένων, καθώς και της εμπειρίας και το τόπου όπου εργάζονται, η πρόβλεψη αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό με βάση την παρούσα παραγωγή, ή την ενδεχόμενη επέκταση της επιχειρήσεως και τις τεχνολογικές αλλαγές, η ανάλυση της αγοράς εργασίας και της σχέσεως προσφοράς και ζήτησεως και τέλος η κατάστρωση προγραμμάτων για την αντιμετώπιση ελλείψεων σ' ανθρώπινο δυναμικού και ιδιαίτερα σε τεχνικά, επιστημονικά και διοικητικά στελέχη.

10. Οργανωτικός σχεδιασμός. Η ενέργεια αυτή αποτελεί μια καινούργια λειτουργία της υπηρεσίας προσωπικού, που ήρθε στην επιφάνεια μέσα στην τελευταία δεκαετία και περιλαμβάνει την έννοια της δομής μιας επιχειρήσεως, όπως εκφράζεται στο οργανόγραμμα. Ωστόσο, η αρχική αλλά κι τελική ευθύνη για ένα τέτοιο σχεδιασμό (συγκέντρωση, αποκέντρωση, λήψη αποφάσεων) ανήκει στην ανώτατη διοίκηση. Όμως, η υπηρεσία προσωπικού είναι αυτή που συγκεντρώνει δεδομένα, κάνει σχετική έρευνα, προπαρασκευάζει σχέδια και προσφέρει υποδείξεις στο γραφείο του ανώτατου μάνατζμεντ.

11. Ερευνά σε ανθρώπινες απόψεις. Συστηματική έρευνα γύρω από τ' ανθρώπινα προβλήματα της επιχείρησης όπως είναι η υποκίνηση των εργαζομένων, η πρόβλεψη για διοικητική επιτυχία, η αξιολόγηση αποδόσεως, η ομαδική συμπεριφορά στην εργασία κλπ.

Προβλήματα κατά τη Λειτουργία της Διοικήσεως Προσωπικού

Ο σύγχρονος υπεύθυνος του τμήματος προσωπικού πρέπει να είναι ένας σύμβουλος του ανώτατου μάνατζμεντ. Ο ρόλος, όμως, αυτός χρειάζεται κάποιο κύρος, που μπορεί το τμήμα προσωπικού να το έχει μόνο όταν υπάγεται στην ανώτατη διοίκηση.

Δυστυχώς, όμως, και σήμερα ακόμα οι διοικούντες σε μερικές επιχειρήσεις, ακριβώς γιατί αγνοούν το ρόλο της υπηρεσίας προσωπικού, την αναθέτουν σε στέλεχος ή τμήμα κατώτερης βαθμίδας, το οποίο κι επανδρώνουν μ' ανθρώπους χωρίς τ' ανάλογα προσόντα. Άλλοι διοικούντες πάλι κάνουν το λάθος να νομίζουν πως η δουλειά της υπηρεσίας

προσωπικού είναι κυρίως η τήρηση στοιχείων των εργαζομένων, η προσπάθεια να είναι οι υπάλληλοι ευχαριστημένοι, η πρόσληψη ανθρώπων στην εργασία κι η διοργάνωση της ετήσιας γιορτής των Χριστουγέννων. Με μια τέτοια στάση η επιχείρηση δεν μπορεί να' αποκτήσει παρά ένα τρίτης ποιότητας πρόγραμμα προσωπικού.

Η διοίκηση προσωπικού και οι βιομηχανικές σχέσεις είναι ένα αναπτυσσόμενο επάγγελμα. Στις προηγμένες βιομηχανικά χώρες, κολέγια και πανεπιστήμια προσφέρουν πλήρη προγράμματα σπουδών αυτής της ειδικότητας και παρέχουν ειδικά πτυχία.

Στη χώρα μας, μερικές γνώσεις σχετικές με το θέμα προσφέρονται σ' ανώτατες και ανώτερες σχολές.

2

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣ
ΜΟΣ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού: Πρόβλεψη Αναγκών

Έχει αποδειχθεί μεγάλης σημασίας για τις σχετικές αποφάσεις η εξακρίβωση των για το άμεσο μέλλον ήδη προγραμματισμένων ή ένεκα άλλων αιτίων με βεβαιότητα αναμενόμενων μεταβολών της παρούσης καταστάσεως, που αναφέρονται τόσο στην προσφορά στελεχών και προσωπικού, από την οικονομική μονάδα όσο και στη ζήτηση στελεχών απ' αυτή.

1. Προβλέψεις για τις θέσεις εργασίας

Οι αναμενόμενες μεταβολές στα απαραίτητα για το προσεχές μέλλον στελέχη, θεωρητικά μπορεί να είναι προσθετικές, αφαιρετικές, ή και μηδενικές δηλ. να μην υπάρχει διαφορά μεταξύ των για το παρόν και για το προσεχές μέλλον απαραίτητων στελεχών. Με βάση το παρόν απαραίτητο προσωπικό και τις βραχυχρονίως αναμενόμενες μεταβολές στο απαραίτητο προσωπικό, αποκτούμε πλήρη εικόνα των στελεχών και του προσωπικού, που πρέπει να βρίσκονται στη διάθεση της οικονομική μονάδας και το προσεχές μέλλον. Έτσι, το σύνολο των στελεχών, τα οποία απαιτείται να διαθέτει η επιχείρηση σε κάποια χρονική στιγμή του μέλλοντος για την επίτευξη των τεθέντων αντικειμενικών στόχων αποκαλούμε «προγραμματισθέντα διαθέσιμα στελέχη και προσωπικό», και αποτελούν την στο εγγύς μέλλον «ζήτηση» της επιχειρήσεως για και προσωπικό.

2. Αναμενόμενες μεταβολές στα υπάρχοντα ηγετικά στελέχη και γενικά στο ανθρώπινο δυναμικό.

Τις αναμενόμενες μεταβολές τις διακρίνουμε σε αποχωρήσεις - «απελεύσεις» (π.χ αποχωρήσεις λόγω συνταξιοδότησεως) και «προσελεύσεις» στελεχών σ' επί μέρους θέσεις εργασίας (π.χ. αυξήσεις των στελεχών λόγω προσλήψεων από έξω)

α) Αναμενόμενες αποχωρήσεις (μειώσεις- εκροές) ηγετικών στελεχών και γενικότερα ανθρώπινου δυναμικού

Η βεβαιότητα τέτοιων προβλέψεων είναι τόσο μεγαλύτερη, όσο ακριβέστερη είναι η στατιστική προσωπικού, την οποία διαθέτει η επιχείρηση και όσο επιμελέστερα αναλύεται το διαθέσιμο προσωπικό.

Η ελάττωση των διαθεσίμων εργαζομένων λόγω θανάτου μπορεί να υπολογισθεί με βάση τα στοιχεία του παρελθόντος, μόνο για μεγάλες χρονικές περιόδους, και για επιχειρήσεις με μεγάλο αριθμό εργαζομένων.

Η αποχώρηση εργαζομένων λόγω απολύσεως βασίζεται πάνω σε αποφάσεις της ίδιας της επιχειρήσεως, επομένως είναι δυνατόν να προβλεφθεί κατά προσέγγιση εκ των προτέρων.

Η ελάττωση του αριθμού των εργαζομένων λόγω παραιτήσεως από τη θέση τους μπορεί επίσης να προϋπολογισθεί μόνον με βάση την τήρηση στην επιχείρηση στατιστικής σχετικών περιπτώσεων και υπό την προϋπόθεση μη μεταβολής της πολιτικής προσωπικού. Ο αριθμός ανεπιθύμητων παραιτήσεων στελεχών αυξάνεται σχετικώς εξαιτίας του συνεχούς περιορισμού της «αγοράς εργαζομένων», ο οποίος καθιστά τα ικανά στελέχη δυσεύρετα.

Η ηγεσία των επιχειρήσεων καταβάλλει προσπάθειες περιορισμού των παραιτήσεων και των εκ τούτου προσλήψεων νέων που ακολουθούν.

Παρακολουθείται με ιδιαίτερο ενδιαφέρον, από τις μεγάλες κυρίως επιχειρήσεις, ο «δείκτης εναλλαγής ή ανανέωσης προσωπικού» ο οποίος αποτελεί τη σχέση ανάμεσα στις αποχωρήσεις που έγιναν και στους διαθέσιμους σε ορισμένη χρονική περίοδο εργαζομένους.

Πρέπει να αποφεύγονται βιαστικές κρίσεις όσον αφορά στα αίτια τέτοιων φαινομένων, αυτά μπορεί να οφείλονται σε πολλές αιτίες. Αυτό σημαίνει ότι η στατιστική των παραιτήσεων πρέπει οπωσδήποτε να αναφέρεται αναλυτικά και τα τμήματα και οι κατηγορίες προσωπικού, δηλ να μην αρκείται στον υπολογισμό ενός μέσου δείκτη εναλλαγής προσωπικού για όλη την επιχείρηση, αλλά να επισημαίνει τις κυριότερες αιτίες παραιτήσεων.

Οι προαγωγές και οι μεταθέσεις και μετατάξεις δεν αλλοιώνουν το διαθέσιμο προσωπικό της επιχειρήσεως σαν σύνολο, εντούτοις όμως μεταβάλλουν την εικόνα των επί μέρους τμημάτων. Όσον αφορά στις μεμονωμένες θέσεις εργασίας, οι παραπάνω μεταβολές έχουν το χαρακτήρα αποχωρήσεων και προσελεύσεων. Τέτοιου είδους αλλαγές προέρχονται βασικά από αποφάσεις της ηγεσίας της επιχειρήσεως, η από συναίνεση αυτής σε προτεινόμενες από τους προτεινόμενες από του εργαζόμενους αλλαγές και συνεπώς είναι δυνατό να προβλεφθούν.

β) Αναμενόμενες «προσελεύσεις» (αυξήσεις-εισροές)

Εδώ λαμβάνονται υπόψη οι ήδη προγραμματισμένες, νέες προσλήψεις προσωπικού.

Επίσης η στατιστική της επιχειρήσεως διαθέτει στοιχεία, από τα οποία συνάγεται, π.χ., πόσοι από τους προσλαμβανόμενους υποψήφιους εργαζόμενους τελειώνουν την «προεισαγωγική μύηση». Στην επιχείρηση, πόσοι απ' αυτούς παραμένουν σ' αυτή και μετά την τοποθέτηση του σε ορισμένη θέση εργασίας, εισερχόμενοι έτσι στην κατηγορία των διαθέσιμων εργαζομένων της επιχειρήσεως και πόσοι υφίστανται ακόμη κάποια «μεταεισαγωγική εκπαίδευση»

γ) Σχέδια διαδοχής στελεχών

Για την πρόβλεψη και παρακολούθηση των προαγωγών και μεταθέσεων, χρησιμοποιείται η παραστατική παρουσίαση του «εμπλουτισμένου οργανογράμματος διαρθρώσεως της επιχειρήσεως» ως ακολούθως:

Με αυτό, το οποίο αποκαλείται και «σχέδιο διαδοχής», συσχετίζονται οι ανάγκες της επιχειρήσεως με τα μεμονωμένα στελέχη και τα προσωπικά τους χαρακτηριστικά, όπως αυτά προκύπτουν από τη ανάλυση των διαθέσιμων στελεχών.

Ο συσχετισμός αυτός απαιτεί προσεκτική προετοιμασία και σε βάθος, καθόσον κάθε μετακίνηση στελέχους δημιουργεί ανακατατάξεις στις ανώτερες και κατώτερες θέσεις και τα αντίστοιχα κενά, συχνά δε και στις θέσεις και στα κενά της ίδιας ιεραρχικής βαθμίδας.

Με τον καθορισμό των ονομάτων των πιθανών αντικαταστατών δημιουργείται ο κίνδυνος να γνωστοποιηθούν αυτοί και να θεωρηθούν σαν οι ευνοούμενοι. Σε μια τέτοια περίπτωση οι «ευνοούμενοι» μπορεί να επιδείξουν υπερασισιοδοξία και πιθανόν να ελαττώσουν τις προσπάθειές τους για βελτίωση, άλλοι οι μη ευνοημένοι πιθανόν να απογοητευθούν και να εγκαταλείψουν τις προσπάθειες για βελτίωση τους ή να εγκαταλείψουν την επιχείρηση με πρώτη ευκαιρία. Γι' αυτό ένα τέτοιο οργανόγραμμα παρακολουθήσεως των στελεχών πρέπει να θεωρείται απόρρητο έγγραφο και να φυλάσσεται από την ανώτατη ηγεσία.

Η μέθοδος αυτή είναι χαρακτηριστική στη φιλοσοφία συγκεντρωτικής διευθύνσεως και συγκεντρωτικού ελέγχου. Σε αντίθεση προς αυτή, με τη φιλοσοφία στην διοικήσεως με στόχους θα ήταν δυνατό δε κάθε στέλεχος να εκφράσει το ενδιαφέρον του και τη διάθεση του για προαγωγή σ' ένα συγκεκριμένο κενό. Αν, π.χ, κοινοποιηθεί ότι κάποιος στέλεχος θα αποσυρθεί σ' ένα έτος ή ότι κάποιος άλλο θα φύγει από την επιχείρηση και ότι η κενούμενη θέση μπορεί να καλυφθεί από οποιαδήποτε στέλεχος «εντός της επιχειρήσεως», το οποίο θα κρινόταν σαν ικανό, θα μπορούσαν οι επιθυμούντες να υποβάλουν υποψηφιότητα, άσχετα προς το τμήμα από το οποίο προέρχονται. Με αυτό τον τρόπο αποφεύγεται ο κίνδυνος ο προϊστάμενος να εμποδίσει τον υφιστάμενο του να εκμεταλλευθεί την ευκαιρία και να καταλάβει ανώτερη θέση σ' άλλο τμήμα, ακόμα κι αν αυτός είναι πολύ ικανός για την εν λόγω θέση. Ο κίνδυνος αυτός είναι μεγαλύτερος σε περίπτωση που ακολουθείται η πολιτική της ως άνω συγκεντρωτικής διευθύνσεως ή κλειστό συστήματος. Μερικές επιχειρήσεις εφαρμόζουν ήδη την πολιτική της «ανοικτής αγοράς» με μεγάλη επιτυχία.

Για την επιτυχία του σχεδίου διαδοχής με σχεδιασμό της σταδιοδρομίας είναι απαραίτητο να λαμβάνονται βασικά υπόψη οι φιλοδοξίες κάθε στελέχους και τα ιδιαίτερα ενδιαφέροντα του και όχι μόνον οι απόψεις της επιχειρήσεως και το σχέδιο σταδιοδρομίας να καταστρώνεται με τη συμβολή του στελέχους, στο οποίο αναφέρεται. Βάση του σχεδίου σταδιοδρομίας κάθε στελέχους αποτελεί η παρούσα αποτελεσματικότητα και το διαπιστούμενο δυναμικό το, μέσο δε για την επίτευξη των στόχων του σχεδίου είναι η απόκτηση από το στέλεχος των γνώσεων και ικανοτήτων, οι οποίες θεωρούνται σαν απαραίτητος για την επόμενη θέση-στόχο του σχεδίου σταδιοδρομίας.

Ένα σχέδιο διαδοχής ποτέ δεν μπορεί είναι τέλειο με την έννοια της ακριβούς πραγματοποιήσεως του, καθόσον ορισμένα στελέχη πιθανόν να φύγουν από την επιχείρηση απροσδόκητα, οι ανάγκες της επιχειρήσεως πιθανόν να μεταβληθούν εξαιτίας εξωτερικών επιδράσεων ή άλλοι λόγοι να υπαγορεύσουν την παραβίαση του σχεδίου διαδοχής. Εντούτοις, κρίνεται εξίσου αναγκαία η κατάστρωση πενταετούς, διετούς και ετησίου σχεδίου πηγών πόρων σε ηγετικά στελέχη, όσο και η κατάστρωση σχεδίου οικονομικών πόρων και ενεργειών σχετικών προς την αγορά. Αποτυχία στην κατάστρωση των ως άνω σχεδίων για πόρους σε ηγετικά στελέχη δυνατόν να έχει βαρύτερες συνέπειες καθόσον ο απαιτούμενος χρόνος για δημιουργία (ανάδειξη) ομάδας από κατάλληλα στελέχη είναι ίσως της τάξεως των δέκα ετών. Αιφνίδια προγράμματα προσλήψεως στελεχών, τα οποία επιβάλλονται στην επιχείρηση από προφανή στενότητα (έλλειψη) των κατάλληλων ταλέντων μέσα σ' αυτή είναι δυνατόν να προξενήσουν κατάρρευση του ηθικού των ήδη διαθέσιμων ηγετικών στελεχών.

Άλλο πρόβλημα, σχετικό προς τα σχέδια διαδοχή στελεχών, είναι η «αποθησαύριση ικανών στελεχών» μέσα σε ένα τμήμα, η οποία απορρέει από την προσπάθεια του προϊστάμενου της να επιτύχει καλά αποτελέσματα για την υπ' αυτόν οργανωτική μονάδα. Αυτό, βέβαια, μπορεί συμβεί ευκολότερα, αν ο εν λόγω προϊστάμενος έχει δυνατότητα να δρα αυτόνομα σε ό,τι αφορά στην προώθηση μερικών από τα υπ' αυτόν στελέχη, χωρίς να απαιτείται και ίδιος να προστρέξει σε άλλα τμήματα της επιχειρήσεως για την εξασφάλιση των κατάλληλων στελεχών, και όταν έχει τέτοια εξουσία, που να του επιτρέπει να εμποδίζει τα υπ' αυτόν στελέχη να μετατίθεται, ή να προάγονται σε άλλα τμήματα. Το όφελος της επιχειρήσεως σαν σύνολο από

την τοποθέτηση του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση εξαφανίζεται όταν τα σχέδια διαδοχής κατακεραματίζονται σε πολλές μικρές «αυτοκρατορίες». Γι' αυτό απαιτείται να συνειδητοποιήσει κάθε ηγετικό στέλεχος ότι ένα από τα βασικά του καθήκοντα είναι να φροντίζει για την ανάπτυξη υφισταμένων στελεχών με πλούσιες ικανότητες και δυναμικό, τα οποία θα τίθενται στη διάθεση της επιχειρήσεως, το δε σχέδιο διαδοχής να αναφέρεται σ' ολόκληρη την επιχείρηση σαν σε μια αδιάσπαστη οντότητα.

Το σχέδιο διαδοχής είναι ποσοτικό και ποιοτικό.

Η ποσοτική άποψη έχει την εξής έννοια: Πόσα ηγετικά στελέχη θα χρειασθούν στο μέλλον για την κάλυψη των ηγετικών θέσεων εργασίας, αν ληφθεί υπόψη το πρόγραμμα αναπτύξεως της επιχειρήσεως και η πείρα του παρελθόντος σχετικά με τη αλλαγή του προσωπικού.

Όσον αφορά στην ποιοτική πλευρά αυτή αναφέρεται στις γνώσεις και ικανότητες, τις οποίες θα απαιτείται να έχουν τα ηγετικά στελέχη του μέλλοντος. Ακόμα αν μπορέσουμε να βρούμε το σωστό αριθμό των απαιτούμενων ηγετικών στελεχών, ποια θα είναι τα απαραίτητα προσόντα τους; Θα πρέπει οπωσδήποτε να ληφθούν υπόψη εν προκειμένω παράγοντες, όπως η εκρηκτική εξέλιξη της επιστήμης, η αύξουσα πολυπλοκότητα των επιχειρήσεων, ο αναπτυσσόμενος διεθνής χαρακτήρας των μεγαλύτερων επιχειρήσεων κλπ.

Αναφερόμενος στα χαρακτηριστικά των ηγετικών στελεχών μιας υγιούς επιχειρήσεως ο Lyndall Urwick καταλήγει, ότι αυτή πρέπει να διαθέτει δύο είδη ηγετικών στελεχών:

- Τους συντηρητικούς διοικητικούς, που διατηρούν τη ρουτίνα και φροντίζουν για την τήρηση της τάξεως στην επιχείρηση, και
- Τους εκκεντρικούς και πρωτυπούντες, που είναι η πηγή νέων ιδεών και που συνήθως αντιμάχονται τις καθιερωμένες διαδικασίες και την παράδοση.

δ) Σύστημα αποτυπώσεως «ροής» του ανθρώπινου δυναμικού

Για να προβλεφθούν και να παρακολουθηθούν οι κάθε είδους προσελεύσεις και αποχωρήσεις εργαζόμενων μπορεί να χρησιμοποιηθεί το σύστημα ροής εργαζόμενων. Μ' αυτό επιδιώκεται ο εντοπισμός των

προβλημάτων σχετιζόμενων με τις μετακινήσεις των εργαζόμενων και η αποκάλυψη των αλληλεξαρτήσεων και των επιδράσεων στην εργασία, και έτσι η συγκεκριμενοποίηση των απαιτούμενων πληροφοριών για την επίλυση αυτών των προβλημάτων.

Το σύστημα αποτυπώσεως της ροής προσωπικού μπορεί να παρουσιάζεται με μορφή διαγράμματος.

Για να είναι χρήσιμο πρέπει να περιλαμβάνει όλες τις μεταβολές που επέρχονται από πρωτοβουλία τόσο της διοικήσεως της επιχειρήσεως όσο και των ατόμων. Το σύστημα πρέπει επίσης να έχει τη δυνατότητα παρουσιάσεως των αλληλεπιδράσεων μέσα σ' αυτό.

Αλληλεπιδράσεις ή σχέσεις σαν αυτή δημιουργούνται από τις διάφορες μετακινήσεις στελεχών, οι οποίες σε κάθε επιχείρηση εξαρτώνται βασικά από τα ειδικά χαρακτηριστικά των στελεχών βαθμίδας.

ε) Παρακολούθηση της «δομής ηλικιών» των εργαζομένων

Εκτός από τη βαθμίδα και τη λειτουργία την οποία ανήκει το προσωπικό, άλλο βασικό στοιχείο, το οποίο πρέπει να παρακολουθείται όσον αφορά στις ροές (μετακινήσεις) στελεχών και γενικότερα ανθρώπινου δυναμικού είναι η ηλικία τους. Ως εκ τούτου είναι χρήσιμο να παρουσιάζεται γραφικά κάθε βαθμίδα και κάθε είδος μετακινήσεως στελεχών, ανάλογα με την ηλικία των συμμετεχόντων εργαζομένων.

Εφ' όσον η ηλικία είναι τόσο σχηματικό στοιχείο των ροών προσωπικού και στελεχών, η εξέταση της «κατανομή ηλικιών» όλων των βαθμίδων της επιχείρησης παρέχει απλή και σαφή εικόνα των πιθανών να παρουσιασθούν προβλημάτων, των σχετικών με την προαγωγή και τη σταδιοδρομία των εργαζομένων και κυρίως των στελεχών. Η κατανομή ηλικιών δείχνει τον αριθμό των στελεχών των διαφόρων βαθμίδων ιεραρχίας, τα οποία εμπίπτουν σε ορισμένες κατηγορίες ηλικίας.

στ) Εκτίμηση του δυναμικού αναπτύξεως των εργαζομένων

Πρόκειται για μια διαδικασία εξακριβώσεως του λανθάνοντος δυναμικού των επί μέρους στελεχών. Αυτή δεν πρέπει να συγχέεται με τη διαδικασία

αξιολογήσεως, η οποία βασίζεται στη μέτρηση της εξακριβωμένης κάθε φορά αποτελεσματικότητας, και με την οποία μετράται η εκδηλωμένη ή ενεργός δυναμικότητα των στελεχών. Οι δύο αυτές διαδικασίες αλληλοσυμπληρώνονται. Υψηλή αποτελεσματικότητα ενός στελέχους είναι σαφής ένδειξη, ότι τούτο έχει υψηλό δυναμικό για εργασίες του αυτού είδους.

Εν τούτης όμως και σε τέτοιες περιπτώσεις, ακόμα, συναντάται το φαινόμενο ορισμένα στελέχη να φθάνουν ξαφνικά ένα όριο υπευθυνότητας, πέρα από το οποίο αυτά κυριολεκτικά καταρρέουν, μολονότι στην προηγούμενη σταδιοδρομία τους δεν υπήρχε κανένα στοιχείο που να δικαιολογεί πρόβλεψη, ότι το όριο τούτο πλησίαζε. Η αποτελεσματικότητα κάποιου στελέχους είναι ακόμα περισσότερο αβέβαιος δείκτης υπάρχοντος δυναμικού όταν πρόκειται για ανομοιογενείς εργασίες. Π.χ., θα είναι δυνατό ένας εξαιρετος διευθυντής πωλήσεων να επιτύχει ως γενικός διευθυντής;

Πολύ σχετική πως τον υπολογισμό του δυναμικού των στελεχών είναι και η εξακρίβωση της απαιτούμενης για κάθε στέλεχος εκπαιδεύσεως προς άμβλυνση των μειονεκτημάτων, τόνωση των πλεονεκτημάτων και αύξηση του δυναμικού του, το οποίο κατάλληλα χρησιμοποιούμενο θα καταλήξει σε αυξημένη αποτελεσματικότητα. Εξαιτίας της ως άνω συγγενείας του υπολογισμού των αναγκών σε εκπαίδευση προς τον υπολογισμό του δυναμικού των στελεχών, συνίσταται οι δύο αυτές διαδικασίες να διενεργούνται κατά τον αυτό χρόνο, ή συχνότητα δε η οποία θεωρείται σαν ελάχιστα επαρκής είναι μια φορά το χρόνο.

Με τον υπολογισμό του δυναμικού των στελεχών διαπιστώνονται, βάσει των δεδομένων του ελέγχου αποτελεσματικότητας των στελεχών των αδυναμιών και των ισχυρών πλευρών αυτού, στοιχεία όπως τα ακόλουθα:

- Έχει τοποθετηθεί στην πιο κατάλληλη για εκείνον ;
- Μήπως θα έπρεπε να μετατεθεί σ' άλλη θέση;
- Είναι έτοιμος για προαγωγή;
- Αν είναι, τότε πότε και σε ποία θέση;
- Μήπως υπάρχουν προσωπικοί παράγοντες, όπως υγεία, οικογενειακή κατάσταση κ.α., οι οποίοι να ληφθούν υπόψη κατά το σχεδιασμό της σταδιοδρομίας του στελέχους;

Τον υπολογισμό δυναμικού στελεχών διενεργεί ο προϊστάμενος του στελέχους και ελέγχει ο προϊστάμενος του διενεργούντος, τα αποτελέσματα δε

του υπολογισμού αυτού τίθενται υπόψη και συζητούνται με εκείνον που αφορούν. Ο διευθυντής του προσωπικού μπορεί να βοηθήσει αποτελεσματικά τον προϊστάμενο του στελέχους και τα του υπολογισμό του δυναμικού των κάτω απ' αυτόν στελεχών.

3. Βραχυχρόνιες διαφορές ανάμεσα σε εργαζόμενους και ηγετικές θέσεις εργασίας

α) Συνοπτικός υπολογισμός

Από την αντιπαράθεση στο προσεχές μέλλον απαιτούμενων ή δεόντων να διατίθενται στελέχη και τα την αυτή χρονική στιγμή, προκύπτουν οι «καθαρές ανάγκες» σε στελέχη και προσωπικό γενικότερα, η κάλυψη των οποίων τίθεται σαν στόχος του προγραμματισμού καλύψεως των σχετικών αναγκών.

Πρέπει να τονισθεί ότι η ανάλυση και πρόγνωση των αναγκών σε στελέχη θεωρούνται σκόπιμες μόνον όταν υπολογίζουν, όχι μόνον ποσοτικά, αλλά και ποιοτικά τα διαθέσιμα και απαραίτητα στελέχη. Όπως είναι γνωστό, η επιχείρηση δε χρειάζεται γενικά στελέχη, αλλά στελέχη με συγκεκριμένα, πολλά διαφορετικά μεταξύ τους, προσόντα.

Ως εκ τούτου ο ανωτέρω υπολογισμός αποτελεί υπεραπλοποίηση της πραγματικότητας χάρη αναλυτικής παρουσιάσεως και δε θα πρέπει να οδηγεί σε συγκάλυψη των πρακτικών δυσχερειών. Ο ανωτέρω υπολογισμός, εφόσον συμπληρωθεί με τα αριθμητικά δεδομένα ολόκληρης της επιχειρήσεως, δίνει μόνον ποσοτική εικόνα των απαιτούμενων στελεχών και των απαιτούμενων νέων προσλήψεων, δεν μπορεί να θεωρηθεί σαν επαρκής βάση για λήψη συγκεκριμένων μέτρων. Γι αυτό, είναι απαραίτητα επί μέρους σχέδια για τις διάφορες λειτουργίες και βαθμίδες ιεραρχίας, για το οποία απαιτείται λεπτομερής ανάλυση του συνόλου των διαθέσιμων και απαιτούμενων στελεχών κατά θέσεις εργασίας, όσο πιο ομοειδείς είναι οι απαιτήσεις εργασίας τόσο ευκολότερη παρουσιάζεται η ανάλυση αυτή, ενώ όσο πιο διαφοροποιημένα είναι τα από τα διάφορα στελέχη προς εκτέλεση καθήκοντα, τόσο πιο προσεκτική και λεπτομερής πρέπει να είναι η ανάλυση. Εφόσον, όμως, τα επί μέρους μεγέθη του υπολογισμού του σχήματος έχουν εξευρεθεί

προσεκτικά και ξεχωριστά κατά τμήματα από κατηγορίες στελεχών, παίρνοντας σαν αποτέλεσμα εξ ίσου διαφοροποιημένη εκτίμηση των με πρόσληψη καλυφθησόμενων σε στελέχη αναγκών, οι οποίες τότε επιτρέπουν ακριβή σχεδιασμό των μέτρων αναγγελίας, αναζητήσεως, προσλήψεως κλπ.

β) Αναλυτικός υπολογισμός με τη χρήση υποδειγμάτων

Ανωτέρω αναλύσαμε μερικά μεγέθη που αφορούν τις ανάγκες των στελεχών τις επιχειρήσεις και την εκτίμηση των αναγκών. Επίσης οι δυνατότητες προγνώσεως της εξελίξεως των μεγεθών αυτών, τις οποίες προσφέρει η συστηματική παρακολούθηση και απεικόνιση των ανωτέρω θεμάτων. Η συλλογή τέτοιων χρήσιμων πληροφοριών βοηθά αποτελεσματικά στην κατανόηση της εξελίξεως των αναγκών σε στελέχη της επιχειρήσεως. Εν τούτης, εν είναι δυνατό με τις πληροφορίες αυτές:

1) Να φωτισθούν οι αλληλεπιδράσεις των σχετικών μεγεθών μέσα στην επιχείρηση σαν σύστημα. Έτσι, π.χ., δε γίνεται αμέσως καταφανές, ποίος είναι ο καλύτερος τρόπος προς επέκταση διαφόρων βαθμίδων ιεραρχίας. Επίσης δεν είναι δυνατό να λάβουμε άμεση ένδειξη του πως θα συμπεριφερθεί το σύστημα στο μέλλον. Έτσι, ενδέχεται να βρεθούμε στην πολύ συνήθη θέση να αναζητούμε λύσεις για τα προβλήματα του παρελθόντος, αντί για του μέλλοντος.

Για την αντιμετώπιση των περιπτώσεων αυτών χρησιμοποιούμε τις ως άνω πληροφορίες για την ιστορική συμπεριφορά του συστήματος, βασιζόμενοι στο ανωτέρω γενικό σχέδιο υπολογισμού των αναγκών σε στελέχη, δημιουργούμε εικόνα των σχέσεων μέσα στο σύστημα. Με αυτό τον τρόπο μπορούμε να παρατηρούμε τη συμπεριφορά του συστήματος σε διάφορες περιστάσεις, ή επιχειρηματικές αποφάσεις, χωρίς να χρειάζεται να χρησιμοποιήσουμε τον όρο «υπόδειγμα». Έχουμε αναπαράσταση του πραγματικού συστήματος, η οποίο πιθανόν να μην είναι πλήρης η οποία όμως παρόλα αυτά αποτελεί χρήσιμο σκελετό των ουσιαστών χαρακτηριστικών του.

Τέτοια ποσοτικά υποδείγματα συστημάτων στελεχών βασίζονται στο ανωτέρω γενικό σχέδιο υπολογισμού για κάθε βαθμίδα λειτουργίας και για ορισμένη χρονική περίοδο.

Τα υποδείγματα στην πράξη εφαρμόζουν την ανάλυση για περισσότερες ομάδες ηλικίας σε κάθε βαθμίδα για οποιοδήποτε αριθμό χρονικών περιόδων. Τα υποδείγματα ανανεώσεως είναι ιδιαίτερος κατάλληλα για τον έλεγχο των επιπτώσεων των απαιτήσεων που έχουν διαπιστωθεί σε στελέχη πάνω στις προσδοκίες σταδιοδρομίας και στις προσλήψεις.

Επί πλέον της θεωρίας ανανεώσεως, έχουν εφαρμοσθεί και οι παρακάτω γενικές θεωρίες επί συστημάτων στελεχών:

- 1) υποδείγματα Markov
- 2) υποδείγματα σταθερού πληθυσμού
- 3) υποδείγματα προγραμματισμού και
- 4) υποδείγματα

Τα υποδείγματα σπάνια χρησιμοποιούνται για τον καθορισμό μιας μαθηματικής «λύσεως». Αυτά δεν μπορούν να αναπαραστήσουν επακριβώς όλους τους σχετικούς παράγοντες και ως εκ τούτου τέτοιες λύσεις είναι πολύ πιθανόν να μην είναι εντελώς ικανοποιητικές. Η σπουδαιότητα των υποδειγμάτων βρίσκεται λοιπόν στην καλύτερη κατανόηση του συστήματος, την οποία παρέχουν τα τεχνητά πειράματα. Το όφελος αυτό είναι εύκολο να υποτιμηθεί έως ότου κατανοηθεί βάσει της προσωπικής πείρας, ότι η δημιουργία υποδειγμάτων και ο πάνω σ' αυτό πειραματισμός, φαίνεται ότι θέτει την ηγεσία της επιχειρήσεως σε πολύ καλύτερη θέση, σε ότι αφορά στον χειρισμό απροσδόκητων καταστάσεων, ακόμα, και αν με το πείραμα δεν προβλέφθηκε αυτή η κατάσταση, η οποία αντιμετωπίζεται. Η πρακτική χρησιμότητα των υποδειγμάτων διευκολύνεται σήμερα πολύ με τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσουμε ένα τερματικό σταθμό ηλεκτρονικού υπολογιστή και να παρατηρήσουμε αμέσως το αποτέλεσμα διαφόρων αποφάσεων, οι οποίες μπορούν να αλλάξουν συχνά με απλή ρύθμιση μέσω του τερματικού σταθμού.

Τέλος θα πρέπει να αναφερθούμε σε ορισμένες επικρατούσες αντιλήψεις σχετικά με την εν προκειμένω χρήση υποδειγμάτων:

- (1) «Είναι απάνθρωπο να χειριζόμαστε τους ανθρώπους κατ' αυτό τον τρόπο». Ο χειρισμός, εν προκειμένω είναι η απόκτηση περισσότερων γνώσεων περί των ροών στελεχών μέσα στο σύστημα, προς το σκοπό ασκήσεως ορθότερης ρυθμίσεως τους. Η ρύθμιση αυτή ωφελεί κυρίως τα άτομα, μέσω αυξημένης εξασφαλίσεως της εργασίας και

παροχής από την επιχείρηση περισσότερων ευκαιριών και μέσων για ανάπτυξη.

- (2) «Δεν είναι δυνατό να προβλεφθεί η συμπεριφορά των ατόμων». Αυτό δεν αμφισβητείται. Εντούτοις όμως, μπορούμε να προβλέψουμε ορισμένα είδη συλλογικής συμπεριφοράς.
- (3) «Χρειαζόμαστε πραγματικά ηλεκτρονικό υπολογιστή γι' αυτή την εργασία;» Τεχνικά, είναι δυνατό να εκτελεσθεί η εργασία αυτή και χωρίς ηλεκτρονικό υπολογιστή. Στην πράξη όμως, καθίσταται αυτός απαραίτητος αφού αφορά εξαιρετικά δύσκολων αριθμητικών πράξεων.
- (4) «Τι αξία έχουν αυτά για τις μικρές επιχειρήσεις;» Πιθανόν να μη συμφέρει σε μια μικρή επιχείρηση να επενδύσει πόρους για τέτοιου είδους λεπτομερή ανάλυση. Εντούτοις, δεν απαιτείται οπωσδήποτε δημιουργία αριθμητικών υποδειγμάτων αλλά και η απλή εκτίμηση είναι πολύ πιθανόν να βελτιώσει τη δεξιότητα της ηγεσίας, σε ότι αφορά στο σύστημα προσωπικού. Έξαλλου, σκοπός του ανωτέρου προγραμματισμού, δεν είναι η ακριβής πρόγνωση της συμπεριφοράς του ανθρώπινου δυναμικού αλλά η καλύτερη κατανόηση της λειτουργίας του.

3

**ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗ
ΚΑΙ
ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ
ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Στρατολόγηση και αναζήτηση εργασίας

Στρατολόγηση είναι η σειρά ενεργειών που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση για να προσελκύσει υποψήφιους για εργασία, οι οποίοι έχουν τις απαιτούμενες ικανότητες και στάσεις για να βοηθήσουν την επιχείρηση να πετύχει τους αντικειμενικούς στόχους της.

Αναζήτηση δουλειάς, εξάλλου, είναι οι ενέργειες που κάνει ένα άτομο στην αναζήτηση και εξεύρεση μιας θέσεως που θα του παράσχει τα μέσα για τη ζωή του, καθώς και άλλες ικανοποιήσεις.

Το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχειρήσεως είναι ένα από τα σπουδαιότερα ενεργητικά της. Η απόκτηση συνεπώς ανθρώπων με τα κατάλληλα προσόντα ορίζει την επιτυχία μιας επιχειρήσεως τόσο, όσο και τα οικονομικά μέσα, οι πρώτες ύλες ή αγορές. Γι' αυτό, η πολιτική αποκτήσεως προσωπικού βρίσκεται μέσα σε μια σειρά συσχετισμένων αποφάσεων για: εκτίμηση των αναγκών σε ανθρώπους, εκτίμηση των δυνατοτήτων, τόσο της εξωτερικής όσο και της εσωτερικής (της επιχειρήσεως) αγοράς εργασίας, καθορισμό των μεθόδων στρατολογήσεως και ανάπτυξη μεθόδων για επιλογή ανάμεσα από υπάρχοντες υποψηφίους.

Ανθρώπινο Δυναμικό – Προσφορά και Ζήτηση

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που καθορίζουν τον αριθμό και το είδος των εργαζομένων που πρέπει να προσληφθούν όπως: το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό, οι προβλεπόμενες αποχωρήσεις και οι ευκαιρίες προαγωγής.

Μια προσεκτική ανάλυση αυτών των αναγκών οδηγεί σ' αποτελέσματα που δείχνουν:

1. Τις εργασίες για τις οποίες νέοι υπάλληλοι είναι δυνατόν να χρειαστούν.
2. Τα προσόντα που απαιτούν αυτές οι εργασίες.

3. Τις δυνατότητες που οι νέοι υπάλληλοι πρέπει να έχουν για προαγωγή σ' ανώτερες βαθμίδες της ιεραρχίας.

Αποχωρήσεις. Τα προβλήματα στρατολογήσεως προσωπικού διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση. Ένας υψηλός ρυθμός αποχωρήσεων, οι οποίες περιλαμβάνουν εκούσιες παραιτήσεις, απολύσεις και συνταξιοδοτήσεις, σημαίνει πως η υπηρεσία προσωπικού πρέπει συνέχεια να ψάχνει για νέους υπαλλήλους. Π.χ., ένα εμπορικό κατάστημα μ' ένα σχετικά μεγάλο ποσοστό νέων, ανύπαντρων γυναικών σαν υπάλληλων, αναγκάζεται να προσλαμβάνει κάθε χρόνο δυο - τρεις φορές περισσότερες από τον συνολικό αριθμό γυναικείων υπαλλήλων και αυτό εξαιτίας παραιτήσεων λόγω γάμου ή τεκνοποίησης. Ενώ σε μια επιχείρηση, όπου απασχολούνται άρρενες υπάλληλοι, με περισσότερη από 15 χρόνια υπηρεσία, το πρόβλημα στρατολογήσεως είναι μηδαμινό. Αλλά και η αναστολή της εργασίας επηρεάζει το πρόβλημα απασχολήσεως, όπως συμβαίνει σε επιχειρήσεις που αναγκάζονται για διάφορους λόγους να μειώσουν σημαντικά την παραγωγή τους, οπότε, όταν θελήσουν να ξαναπάρουν τους ανθρώπους τους, βρίσκουν ότι έχουν πιάσει αλλού δουλειά και δε θα επιστρέψουν. Αυτό ιδιαίτερα είναι αλήθεια όταν η διακοπή της εργασίας διαρκέσει για περίοδο μερικών μηνών.

Το υπάρχον δυναμικό. Σε περίπτωση που θα γίνουν τεχνολογικές μεταβολές ή αν νέα προϊόντα αντικαταστήσουν τα παλιά, τότε το υπάρχον εργατικό δυναμικό ή πρέπει να μετεκπαιδευτεί ή αλλιώς καινούργιο αίμα πρέπει να ζητηθεί απ' έξω για την πλήρωση μερικών θέσεων. Ακόμα, μπορεί να δημιουργηθούν κενά για καίριες διοικητικές, επιστημονικές και τεχνικές θέσεις, για τις οποίες δεν υπάρχουν στην επιχείρηση άνθρωποι με προσόντα, οπότε αναγκαστικά γίνεται προσφυγή σε προσλήψεις απ' έξω.

Ρυθμός αναπτύξεως της επιχείρησης. Ο ρυθμός αυτός επηρεάζεται από την πολιτική της διοικήσεως, την έκταση του ανταγωνισμού στην αγορά, την οικονομική κατάσταση της χώρας και πολλούς άλλους παράγοντες. Ωστόσο, επέκταση της δραστηριότητας μίας επιχειρήσεως σε παραγωγή και πωλήσεις δεν σημαίνει απαραίτητα και επέκταση σ' απασχόληση

περισσότερων ανθρώπων, αν συμβεί μια τέτοια αλλαγή να συνοδεύεται από μηχανοποίηση, αυτοματισμό και άλλες τεχνολογικές αλλαγές.

Υπολογισμός ποσότητας και είδους αναγκαίων υπαλλήλων. Μια επιχείρηση κατά δύο τρόπους μπορεί να χρειαστεί τις σε προσωπικό απαιτήσεις. Δηλ. μπορεί ή συστηματικά να προβλέψει και αν σχεδιάσει για το μέλλον ή να περιμένει μέχρις ότου δημιουργηθούν ορισμένα κενά και τότε να προβεί σε αντικαταστάσεις ή προσθήκες. Ο δεύτερος τρόπος που είναι και πιο κοινός ταιριάζει περισσότερο ίσως σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις και σ' αυτές που για κάθε εργασία έχουν ένα ή λίγους υπαλλήλους και οι αποχωρήσεις είναι ελάχιστες, όπως μπορεί να συμβεί αν πετυχαίνουν φήμη καλού τόπου εργασίας οπότε και μπορούν να στρατολογήσουν άξια talέντα, όταν πραγματικά τα χρειαστούν.

Για τις επιχειρήσεις, όμως, που επεκτείνονται, τις δυναμικές και εκείνες που έχουν υψηλό ρυθμό αποχωρήσεων τι πρέπει να γίνει; Χωρίς αμφιβολία πρέπει συστηματικά να υπολογίζουν τις άμεσες, καθώς και τις μακροχρόνιες ανάγκες τους σε ανθρώπους. Άλλ' αν κάτι τέτοιο είναι εύκολο για εργάτες, δεν είναι το ίδιο για υπαλλήλου και στελέχη, οπότε η εμπειρία που έχει αποκτηθεί σχετικά με το θέμα, είναι μόνο βοηθητική.

Εξάλλου, ο αριθμός και το είδος των απαιτούμενων ατόμων για επιστημονικά – επαγγελματικά και διοικητικά έργα δε σχετίζονται στενά με ύψος της παραγωγής, αλλά με την πολιτική της διοικήσεως, όπως συμβαίνει, π.χ., με την περίπτωση δημιουργίας ενός εργαστηρίου για έρευνες που υπολογίζεται ότι στο μέλλον θα έχει επιπτώσεις στην παραγωγή.

Σύγχρονα, όμως, με τον υπολογισμό της ποσότητας των απαιτούμενων για την εργασία ατόμων πρέπει να υπάρχουν πληροφορίες από την ανάλυση της εργασίας, οι οποίες οδηγούν στον καθορισμό των έργων που περικλείουν ειδικά καθήκοντα και ευθύνες, όπως και στον προσδιορισμό απαιτήσεων της εργασίας, που κάνουν δυνατή τη γνώση για τα προσόντα αυτών που επιλέγονται. Για τις τελείως νέες εργασίες που δημιουργούνται, τα αρχικά διαγράμματα είναι κάπως δοκιμαστικά, το δε περιεχόμενο και τα όρια τους καθορίζονται αφού επανδρωθούν οι θέσεις και η εργασία γίνει για μερικούς μήνες.

Απόψεις για τις Αγορές Εργασίας

Προαγωγές από μέσα. Πολλοί εργοδότες υιοθετούν την πολιτική συμπληρώσεως των κενών προαγωγή από μέσα, από τους υπάρχοντες δηλ. υπαλλήλους οπότε δημιουργούνται κενά στα κατώτερα επίπεδα, που πληρώνονται με επιλογή ανειδίκευτων και ημειδίκευμένων από την αγορά εργασίας. Υπάρχουν, ωστόσο, και εργοδότες που δεν ακολουθούν το πρόγραμμα «προαγωγή από μέσα», αλλά συμπληρώνουν τα κενά τους, οποιοδήποτε επιπέδου, με στρατολόγηση και πρόσληψη απ' έξω, από τις αγορές εργασίας.

Οι αγορές εργασίας. Είναι γεωγραφικές περιοχές μέσα στις οποίες οι εργοδότες στρατολογούν εργάτες και οι εργάτες ζητούν απασχόληση. Είναι ο τόπος όπου οι δυνάμεις της προσφοράς και της ζήτησεως αλληλεπενεργούν και έτσι επιδρούν στην τιμή της εργασίας. Τα πραγματικά όρια της αγοράς εξαρτώνται από το είδος και τον αριθμό των υποψηφίων για δουλειά που ζητούνται. Για μερικές ασυνήθιστες ειδικότητες τα όρια μπορεί να περιλαμβάνουν μεγάλο μέρος ή και ολόκληρη τη χώρα. Η αγορά εργασίας είναι χωρίς δομή και οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται από τους εργάτες για να βρουν δουλειά, είναι ποικίλες. Η ακολουθούμενη πορεία δεν περνάει αναγκαστικά από κρατικά ή ιδιωτικά γραφεία απασχολήσεως. Από την πλευρά των εργαζομένων, πρέπει να σημειωθεί πως μερικοί βρίσκουν απασχόληση μέσω φίλων και συγγενών, άλλοι επισκεπτόμενοι απ' ευθείας τις επιχειρήσεις και άλλοι μέσω των εργατικών οργανώσεων ή των κρατικών γραφείων ευρέσεως εργασίας.

Αναφορικά με τα όρια της αγορά εργασίας, πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι καθορίζονται από διάφορους παράγοντες. Π.χ., παντρεμένες γυναίκες που ζητούν υπαλληλικές θέσεις είναι απρόθυμες να πιάσουν δουλειά σε τόπους που απέχουν περισσότερο από λίγα χιλιόμετρα από το σπίτι τους. Γενικά δε, όπου υπάρχουν συγκοινωνίες και μέσα μεταφορά, τα όρια μπορούν για ένα ποσοστό εργαζομένων να χαραχτούν σ' απόσταση 30-40 χιλιομέτρων, όπως είναι δυνατόν και μερικοί να δεχτούν ενδεχομένων να μετοικήσουν για να πετύχουν ευκαιρίες και πλεονεκτήματα καλύτερα.

Η αγορά εργασίας χαρακτηρίζεται από μια ποικιλία αμοιβών για την ίδια δουλειά και από τις στατιστικές η υψηλότερη αμοιβή φαίνεται αν είναι 2 έως 2,1/2 φορές μεγαλύτερη από τη χαμηλότερη. Πολλοί δε είναι οι παράγοντες που επιδρούν όπως: οι διαφορές μεταξύ των εργοδοτών σε ικανότητα να πληρώνουν, η παραγωγικότητα, η στάση των διοικούντων προς τα επίπεδα αμοιβών, η μεγαλύτερη ασφάλεια στην εργασία και η ποιότητα των εργαζομένων. Άλλ' όλ' αυτά μπορεί να πει κανείς πως μάλλον είναι οι συνέπειες και όχι οι αιτίες για τις διαφορές των αμοιβών. Γιατί στην αγορά της εργασίας ο αγοραστής (ο εργοδότης) και όχι ο πωλητής (ο εργαζόμενος) είναι εκείνος που καθορίζει το επίπεδο των αμοιβών.

Άλλο χαρακτηριστικό της αγοράς εργασίας είναι η έλλειψη κινητικότητας τους εργατικού δυναμικού, το οποίο συνήθως κολλάει σ' ένα τόπο για πολλούς λόγους όπως: δεν έχει ακριβή γνώση των ευκαιριών εργασία, οι αμοιβές δε γνωστοποιούνται δημόσια και αν αδειάσει κάπου μια θέση συχνά συμπληρώνεται μ' ανεπίσημες επαφές, παρά ύστερα από ανακοίνωση στις εφημερίδες ή από εγγραφή στους καταλόγους των γραφείων εργασίας. Έπειτα, δεν μπορεί εκ των προτέρων να γνωρίζει κανείς αν θα είναι ευτυχέστερος σε μια άλλη δουλειά, αν μπορεί να τα πάει καλά με τον προϊστάμενο και τους συνεργάτες του ή αν εκεί θα έχει περισσότερες ευκαιρίες για πρόοδο. Εξάλλου, τα συστήματα αρχαιότητας και άλλα ωφελήματα καθώς και πολλοί άλλοι άγνωστοι παράγοντες, αποτελούν εμπόδια στην κινητικότητα, χωρίς βέβαια αυτο να σημαίνει ότι οι άνθρωποι κατά καιρού δε θα ζητήσουν άλλη απασχόληση.

Προφορά Εργασίας. Πολύ μπερδεμένοι είναι οι παράγοντες που καθορίζουν την ποσότητα και την ποιότητα του απαιτούμενου εργατικού δυναμικού από την άποψη της επιχειρήσεως. Η προσφορά επηρεάζεται από το πλήθος των υποψηφίων στην αγορά εργασίας, από την ελκυστικότητα του έργου και της επιχειρήσεως, από το ποσό ανεργίας, από τις συγκοινωνιακές ευκολίες και τ' απαιτούμενα προσόντα. Δεν μπορεί δε πάντοτε να στηρίζεται κανείς στους άνεργους που παίρνουν επιδόματα ανεργίας, γιατί ένα ποσοστό δεν εγγράφεται γι' αυτά, αν για λίγο βρίσκεται έξω από την εργασία. Έπειτα, για λόγους γοήτρου, τα διοικητικά, επιστημονικά και τεχνικά στελέχη δεν εγγράφονται καθόλου για επιδόματα.

Η εργατική δύναμη δεν είναι ορισμένη σε μέγεθος ή αμετάβλητη. Συστέλλεται και διαστέλλεται ανάλογα με την ένταση ζητήσεως, όπως στην περίπτωση πολέμου, όποτε μπαίνουν στο εργατικό δυναμικό άνθρωποι που κανονικά δε θα το επιζητούσαν όπως: γυναίκες, νοικοκυρές, ηλικιωμένοι ή πολύ νέοι άνθρωποι.

Στάσεις της Κοινότητας – Περιοχή. Και η περιοχή παίζει ρόλο για την προσέλκυση εργαζομένων. Μη ελκυστικές περιοχές απωθούν ενώ όπου υπάρχει καλό κλίμα, μέσα ψυχαγωγίας, οικήματα για διαμονή, σχολεία κλπ. Προσέρχονται υποψήφιοι, ακόμα και από μακρινούς τόπους. Ιδιαίτερα τα διοικητικά και τα επαγγελματικά στελέχη όλο και περισσότερο θέτουν σαν προϋπόθεση απασχολήσεως την ύπαρξη καλών συνθηκών διαβιώσεως.

Ο εργαζόμενος και η πρώτη του εργασία. Ο άπειρος υπάλληλος έχει «νεφελώδεις» ιδέες για τις δυνατότητες της δουλειά του και γι αυτό είναι πιθανό να δοκιμάσει πολλές εργασίες κατά τα πρώτα 5-6 έτη της απασχολήσεως του για να βρει τη δουλειά που ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του, τις ικανότητες και την προσωπικότητα του. Συνήθως, το καταστάλαγμα του κάπου, είναι αποτέλεσμα των αυξανόμενων οικογενειακών ευθυνών, των φιλοδοξιών που ενθαρρύνονται από την οικογένεια, του επιπέδου της μορφώσεως του και της ικανοποίησεως που βρίσκει στην απασχόληση.

Η έννοια της «επιδρομής ή πειρατείας». «Επιδρομή ή πειρατεία» λέγεται ή συνήθεια να παίρνει κανείς τους υπαλλήλους άλλης επιχειρήσεως και ο όρος δείχνει ότι αποτελεί κάτι το ανήθικο. Και έτσι το δέχονται πολλοί εργοδότες και γι' αυτό μερικοί αποφεύγουν να στρατολογήσουν υπαλλήλους από άλλες επιχειρήσεις της περιοχής τους. Μάλιστα, ζητούν από τον υποψήφιο ένα ξεκαθάρισμα με τον προηγούμενο εργοδότη του, πριν δεχτούν την αίτηση του. Αλλά η τέτοια «όχι επιδρομή – συμφωνία» μόνο στη θεωρία τιμάται και όχι στην πράξη, αφού μερικοί εργοδότες για ν' αποφύγουν το στίγμα της «επιδρομής» καταφεύγουν σ' ενδιάμεσους (π.χ. ειδικά γραφεία εργασίας) τέτοιες πράξεις, όμως, μπορούν να προκαλέσουν νομικές συνέπειες, όπως στην περίπτωση προσελκύσεως ενός σημαντικού στελέχους

από άλλη επιχείρηση για να μάθει κανείς επαγγελματικά μυστικά ή τεχνικές μεθόδους απ' αυτό.

Πολιτική στρατολογήσεως και επιλογής

Πολλές είναι οι επιχειρήσεις που δεν έχουν διαμορφώσει κάποια πολιτική προσλήψεων, μ' όλο που είναι πέρα από κάθε αμφιβολία πως η ποιότητα του εργατικού δυναμικού καθορίζει κατά μεγάλο μέρος τη δύναμη και την επιτυχία τους. Και όμως, μια προσεγμένη πολιτική αποτελεί τον οδηγό για δράση και διατύπωση του προγράμματος στρατολογήσεως και επιλογής, για σταθερότητα ενεργειών μέσα σ' ολόκληρη την επιχείρηση από μέρους της υπηρεσίας προσωπικού και των στελεχών και ακόμα δίνει στον καθένα τη δυνατότητα να ξέρει που βρίσκεται και τι μπορεί να περιμένει.

Οικονομική Ωφέλεια ή Κοινωνική Ευθύνη

Κάθε επιχείρηση προσλαμβάνει ανθρώπους για να κάνουν μια δουλειά και έτσι που η παραγωγική τους συμβολή να ξεπερνά ή τουλάχιστο να είναι ίση με την αμοιβή τους. Γι αυτό οι επιχειρήσεις διακόπτουν την απασχόληση εκείνων που δεν ανταποκρίνονται σ' αυτή την αξίωση. Όμως τα τελευταία χρόνια πριν από την ύφεση, πολλές επιχειρήσεις στις πιο αναπτυγμένες χώρες όλο και περισσότερο αισθάνονται την υποχρέωση να προσλαμβάνουν και να εκπαιδεύουν άνεργους, γιατί διαπίστωναν πως έτσι συντελούν στην ευημερία της περιοχής όπου βρίσκεται η επιχείρηση και στην λύση ενός πιεστικού προβλήματος της κοινωνίας σε συνεργασία με τις κρατικές αρχές και άλλους παράγοντες. Άλλα, καθώς πολλοί απ' αυτούς τους ανθρώπους δεν πετυχαίνουν τα κανονικά μέτρα παραγωγής, παρά την εκπαίδευση και τον επαγγελματικό προσανατολισμό, οι εργοδότες, όχι σπάνια, μετά μερικές εβδομάδες ή μήνες τερματίζουν την απασχόληση αυτών που δεν μπορούν ν' ανταποκριθούν σε μια λογική παραγωγική συμβολή.

Πλήρωση Θέσεων από Μέσα ή απ' Έξω

Πολλές επιχειρήσεις αφήνουν στους υπαλλήλους τους να εννοηθεί πως η πολιτική τους προαγωγών θα είναι προαγωγές κατά το δυνατό από μέσα. Κι υπάρχουν διάφορα πλεονεκτήματα στο τέτοιο σύστημα όπως:

α) Πολλοί είναι οι εργαζόμενοι που περιμένουν μια εξέλιξη σε θέσεις μεγαλύτερων αμοιβών και γοήτρου που αν πετυχαίνεται συντελεί σ' ένα ανώτερο ηθικό.

β) Η διοίκηση μπορεί ακριβέστερα ν' αξιολογήσει τις γνώσεις και τις δεξιότητες των ανθρώπων που είναι μέσα στη μονάδα, παρά εκείνων που θα έρθουν απ' έξω και θ' αξιολογηθούν με μια συνέντευξη ή και άλλα μέσα στο γραφείο προσωπικού. Έτσι ο κίνδυνος λάθους στην επιλογή και την τοποθέτηση είναι πολύ μικρότερος.

γ) Το πρόβλημα της στρατολογήσεως και επιλογής απλοποιείται γιατί υπάρχουν μόνο λίγες αρχικές εργασίες για τις οποίες οι απαιτήσεις σε μόρφωση, δεξιότητες και γνώσεις είναι μέτριες, παρά για τις ανώτερες θέσεις την πλήρωση των οποίων επιδιώκουμε.

Στη πολιτική, όμως, αυτή υπάρχουν και μειονεκτήματα όπως: α) η ανάγκη προγράμματος εκπαίδευσως των προαγόμενων από μέσα, στην οποία δεν μπορούν ν' ανταποκριθούν οι μικρές επιχειρήσεις, β) η ενδεχόμενη έλλειψη των απαιτούμενων προσόντων στους υποψηφίους, γ) η αρχική είσοδος ανθρώπων με περισσότερα προσόντα, δ) η στέρηση της επιχειρήσεως από νέες ιδέες και γνώσεις στις ανώτερες θέσεις και η αναπαραγωγή σχεδόν πανομοιότυπων στελεχών και όλα μαζί οδηγούν στη διαίωνιση παλαιωμένων ιδεών και εφαρμογών

Γι' αυτό, η πλήρωση ενός μικρού ποσοστού ανώτερων θέσεων πρέπει οπωσδήποτε να γίνεται με προσφυγή στην εξωτερική αγορά εργασίας, ακριβώς για να παρασχεθούν στον οργανισμό οι νέες ιδέες και μέθοδοι.

Διάφορες Διακρίσεις

Διάκριση φύλου: παρ' όλο που σήμερα στις αναπτυγμένες χώρες η θέση της εργαζόμενης γυναίκας είναι πολύ βελτιωμένη, εντούτοις και εκεί κάποτε η γυναίκα αντιμετώπιζε για την απασχόληση της πολλά εμπόδια όπως: μικρότερες πληρωμές, είσοδο μόνο σε μερικά επαγγέλματα, απόλυση αν παντρευόταν κλπ. Τώρα όμως αυτά ανήκουν στο παρελθόν και η γυναίκα

μπορεί να εργάζεται σχεδόν δε κάθε κατηγορία επαγγέλματος όπως και ο άνδρας. Και στη χώρα μας έχουμε προχωρήσει αρκετά στα θέματα αυτά, αλλά πρέπει να γίνουν ακόμα πολλά.

Διάκριση ηλικίας. Σε πολλές κατηγορίες επαγγελματιών, από του ανειδίκευτου μέχρι και του ανώτατου διοικητικού στελέχους, υπάρχει σε πολλές επιχειρήσεις η τάση προσλήψεως νέων ανθρώπων. Έτσι, συχνό είναι το φαινόμενο διαφημίσεων στις εφημερίδες που καθορίζουν όρια ηλικίας, όπως π.χ πωλήτριες 18-40, μηχανικοί 21-40 κλπ. Επομένως, όταν κάποιος, έστω και αν είναι ανώτατο στέλεχος, βρεθεί χωρίς εργασία μετά την ηλικία των 40-45, θα συναντήσει πολλές δυσκολίες για να βρει κάποια ικανοποιητική θέση. Και η φιλοσοφία πίσω απ' αυτή την πολιτική είναι: οι νέοι διαμορφώνονται καλύτερα και εργάζονται με ταχύτερο ρυθμό παρά οι μεγαλύτεροι στην ηλικία.

Υποψήφιοι μ' Επιρροή στη Διοίκηση

Αλήθεια, τι γίνεται με εκείνους τους υποψήφιους που έχουν προσωπικές επαφές και φιλίες με ανθρώπους που βρίσκονται σε υψηλές διοικητικές θέσεις μέσα στην επιχείρηση; Μ' όλο που τ' ανώτατα στελέχη σε πολλές επιχειρήσεις δεν επιθυμούν να παραδεχτούν ότι έχουν ειδική προτίμηση σ' αυτούς που έχουν κάποιο «μέσο» στην επιχείρηση, στην πράξη για μερικά είδη θέσεων αυτο το στοιχείο παίζει κάποιο σπουδαίο ρόλο στη λειτουργία μερικών προγραμμάτων απασχολήσεως. Αυτό σημαίνει πως η ικανότητα μόνη δεν αποτελεί το πρωταρχικό κριτήριο για την επιλογή, κάτι δηλ. που μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα το αδυνάτισμα των μέτρων επιλογής. Εντούτοις είναι σημαντικό ότι το στοιχείο αυτό συνεχώς περιορίζεται και παίζει μεγαλύτερο ρόλο η προσωπική αξία.

Άλλο πρόβλημα στενά σχετιζόμενο με το προηγούμενο είναι το εάν πρέπει να προσλαμβάνονται συγγενείς των ήδη εργαζομένων. Κάτι τέτοιο για μια μεγάλη επιχείρηση δεν δημιουργεί δυσκολίες, φτάνει ένα τέτοιο συγγενικό άτομο να μη τοποθετηθεί κάτω από την εξουσία ενός συγγενούς, ο οποίος μπορεί να εκδηλώσει εύνοια ή μεροληψία. Στις μικρές όμως επιχειρήσεις το

πράγμα απαιτεί μεγάλη προσοχή, γιατί οι πολλοί συγγενικοί δεσμοί μπορούν να δημιουργήσουν κάμψη στα μέτρα αποδόσεως.

Πηγές εργατικού δυναμικού

Δύο είναι οι βασικές κατηγορίες:

α) Οι Εσωτερικές Πηγές

Αν δημιουργηθεί κάποιο κενό μπορεί να συμπληρωθεί με μετάθεση ή προαγωγή ενός υπαλλήλου σ' αυτή τη θέση από το υπάρχον προσωπικό. Φυσικά, στην περίπτωση αυτή πρέπει οπωσδήποτε ν' ακολουθηθεί η διαδικασία επιλογής, που, ωστόσο, σημαίνει ότι οι τώρα εργαζόμενοι έχουν την πρώτη προτίμηση για οποιαδήποτε καλύτερη θέση, πριν εξεταστούν άλλοι ερχόμενοι για πρώτη φορά στην επιχείρηση.

Στην περίπτωση αυτή γίνεται μια έρευνα των προσωπικών στοιχείων και των αποτελεσμάτων της αξιολογήσεως από το διευθυντή του προσωπικού και τα στελέχη για να επισημανθούν οι με προσόντα υποψήφιο. Συχνά, γίνονται νέες αξιολογήσεις, συγκαλείται μια σύσκεψη σε συνέχεια και λαμβάνεται απόφαση ν' ανατεθεί το έργο σ' ένα από τους υποψήφιους που ερευνήθηκαν. Συνηθίζεται μάλιστα οι ενδιαφερόμενοι να μη γνωρίζουν τίποτα, μέχρι τη στιγμή που θ' ανακοινωθεί η επιλογή.

Μ' όλο που έτσι είναι δυνατό να παραβλεφθούν δυναμικοί και με προσόντα υποψήφιοι – κάτι που αποτελεί μειονέκτημα – η διαδικασία αυτή είναι η πιο συνηθισμένη στις επιχειρήσεις, που μερικές φορές συμπληρώνεται με την γραπτή ανακοίνωση των κενών σ' όλα τα αρμόδια στελέχη που οφείλουν να ερευνήσουν το καθένα τους δικούς του υφισταμένους και να υποβάλλει προτάσεις στο γραφείο προσωπικού, το οποίο τότε συντονίζει το θέμα της επιλογής και τοποθετήσεως.

β) Οι Εξωτερικές Πηγές και Μέθοδοι Στρατολογήσεως

Υπάρχουν μεγάλες διαφορές σε πηγές και σε τρόπους στρατολογήσεως που εξαρτώνται από την πολιτική της διοικήσεως, το είδος των θέσεων που

θέλουμε να συμπληρώσουμε, την προσφορά υποψηφίων τη σχετική με τη ζήτηση και τη φύση των παραγόντων της αγοράς εργασίας, όπως είναι οι κρατικές υπηρεσίες απασχολήσεως, οι εργατικές ενώσεις κλπ.

Κρατικοί οργανισμοί απασχολήσεως. Ο Οργανισμός Απασχολήσεως Εργατικού Δυναμικού είναι κρατικός οργανισμός απασχολήσεως με γραφεία σε πολλές πόλεις της χώρας και επί πλέον έχει και την ευθύνη του προγράμματος ανεργίας και επιδομάτων.

Ιδιωτικά γραφεία απασχολήσεως. Στις προηγμένες βιομηχανικά χώρες πλεονάζουν τέτοια γραφεία, τα οποία έναντι κάποιας αμοιβής βοηθούν τον εργαζόμενο για την ικανοποίηση αιτήσεων των εργοδοτών από τους καταλόγους των αιτούντων εργασία. Και στη χώρα μας έχει αρχίσει μια τέτοια κίνηση. Και είναι τα γραφεία αυτά εκείνα που ενεργούν μια προσεκτική συνέντευξη και γενικά ένα ξεκαθάρισμα των υποψηφίων για ν' ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές και τις απαιτήσεις του εργοδότη αναφορικά με τις δυνατότητες και τα προσόντα τους. Η δραστηριότητα των γραφείων αυτών περιορίζεται σε υπαλλήλους και στελέχη, καθώς και προσωπικό πωλήσεων, όπου υπάρχει ρυθμός αποχωρήσεων.

Γραφεία διασύνδεσης. «Κλειδί» για την επαγγελματική αποκατάσταση μπορεί να αποδειχθούν τα γραφεία διασύνδεσης που έχουν οργανώσει τα περισσότερα πανεπιστημιακά ιδρύματα στη χώρα μας.

Πρόκειται για γραφεία με προσωπικό που έχει μεγάλη εμπειρία στην αγορά εργασίας, τα οποία αναλαμβάνουν να φέρουν τους φοιτητές αλλά και τους αποφοίτους σε επαφή με εταιρείες που ενδιαφέρονται να προσλάβουν στελέχη. Εξάλλου, τα γραφεία διασύνδεσης έχουν τη δυνατότητα να παρέχουν και συμβουλευτικές υπηρεσίες στους φοιτητές ή τους αποφοίτους εκείνους που τώρα μπαίνουν στον απαιτητικό στίβο της αγοράς εργασίας. Ακόμη, τα γραφεία διασύνδεσης παρέχουν πληροφορίες και βοήθεια στην περίπτωση που ο ενδιαφερόμενος σκοπεύει να κάνει μεταπτυχιακές σπουδές.

Το βασικό πλεονέκτημα των γραφείων διασύνδεση είναι ότι παρέχουν στον ενδιαφερόμενο πληθώρα πληροφοριών. Με τον τρόπο αυτό οι φοιτητές γλιτώνουν από πολύ κόπο και, πολλές φορές, χρήμα καθώς βρίσκουν

συγκεντρωμένες πληροφορίες που αφορούν σε εργοδότες, σε εταιρείες, αλλά και ευκαιρίες για σπουδές.

Τα γραφεία διασύνδεση παρέχουν τις ακόλουθες υπηρεσίες:

- ✿ Λειτουργούν ως κέντρα απασχόλησης και εύρεσης εργασίας.
- ✿ Αποτελούν κέντρα πληροφοριών, τα οποία ενημερώνουν τους υποψηφίους για κάθε λεπτομέρεια που μπορεί να αφορά το επαγγελματικό τους μέλλον.
- ✿ Παρέχουν συμβουλευτικές υπηρεσίες.

Εργατικές και επαγγελματικές ενώσεις. Σ' αυτές καταφεύγουν οι μικρές συνήθως επιχειρήσεις και για ορισμένα επαγγέλματα.

Αιτήσεις απ' ευθείας στην επιχείρηση. Είναι η πιο συνηθισμένη πηγή προσλήψεων για έργα κυρίως χειρωνακτικά, πωλήσεων, κλπ. Διευκολύνεται η προσέλευση με τις διάφορες μορφές δημόσιων σχέσεων (περιοδικά επιχειρήσεως, ιστοσελίδα της επιχείρησης.).

Στρατολόγηση δια μέσου των ήδη εργαζομένων. Μερικές επιχειρήσεις ανακοινώνουν στους υπαλλήλους τους ότι επιθυμούν πρόσληψη πρόσθετου προσωπικού με ορισμένα προσόντα, οι δε υπάλληλοι μεταφέρουν το μήνυμα σε φίλους, γνωστούς και συγγενείς και ενδεχομένως επιζητούν δουλεία. Η μέθοδος αυτή έχει αποδειχτεί πολύ αποδοτική, όταν ιδίως λειτουργούν καλά οι ανθρώπινες σχέσεις. Για τον ίδιο σκοπό γίνονται και ανακοινώσεις στον πίνακα των ανακοινώσεως και προπαρασκευάζονται ειδικά φυλλάδια με τις σχετικές πληροφορίες για διανομή στους υπαλλήλους. Ακόμα και σε συσκέψεις εποπτών με υφισταμένους τους γίνονται σχετικές συζητήσεις. Και βασικά συνιστώνται στην περίπτωση αυτή άνθρωποι με προσόντα, κάτι δηλ. το οποίο πρέπει ν' αναγνωρίζεται στον υπάλληλο που έκανε την υπόδειξη, όπως και πρέπει στον ίδιο να εξηγείται γιατί κάποιος άλλος δεν προσελήφθη.

Προκηρύξεις. Γίνονται συνήθως για θέσεις που πρόκειται να καταληφθούν ύστερα από διαγωνισμό και χρησιμοποιούνται από δημόσιες υπηρεσίες ή οργανισμούς δημοσίου δικαίου και πιστωτικά ιδρύματα.

Διαφήμιση. Η μέθοδος της διαφήμισεως σε εφημερίδες και επαγγελματικά και επιστημονικά περιοδικά χρησιμοποιείται ευρύτατα και είναι αποτελεσματική. Συνιστάται, όμως, να δηλώνεται και η ταυτότητα της επιτηρήσεως και όχι μόνο κάποια ταχυδρομική θυρίδα.

Ίντερνετ. Αυξάνονται συνεχώς οι ευκαιρίες που έχουν οι υποψήφιοι να βρουν δουλεία μέσω του Ίντερνετ. Οι κενές θέσεις εργασίας που

ανακοινώνονται από τις εταιρείες μέσω Ίντερνετ έχουν αυξηθεί κατά 30% από τις αρχές του έτους μέχρι σήμερα.

Οι θέσεις αυτές απευθύνονται παραδοσιακά σε όσους ασχολούνται επαγγελματικά με την υψηλή τεχνολογία, όπως είναι η πληροφορική και οι τηλεπικοινωνίες. Εν τούτης όλο και περισσότερες εταιρείες διαφόρων κλάδων μπαίνουν δυναμικά στην ηλεκτρονική εποχή και αποφασίζουν να αναζητήσουν στελέχη μέσω του Ίντερνετ. Πρόκειται για εργαζομένους, οι οποίοι τώρα κάνουν τα πρώτα τους βήματα στην αγορά εργασίας αλλά είναι εξοικειωμένοι με τον χειρισμό ηλεκτρονικών υπολογιστών. Έτσι, γνωρίζουν ότι όποιος αποφασίσει να στείλει το βιογραφικό του μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου είναι εξοικειωμένος με την τεχνολογία αυτή.

Τα πλεονεκτήματα αναζήτησης στελεχών από το Ίντερνετ είναι πολλά και για τις δύο πλευρές. Οι υποψήφιοι έχουν τη δυνατότητα να βρουν εύκολα, μέσω κάποιας μηχανής αναζήτησης, τις εταιρείες που του ενδιαφέρουν και στείλουν σ' αυτές το βιογραφικό τους ή να έλθουν σε μια πρώτη επαφή μαζί τους, ανέξοδα και εχέμυθα.

Εξάλλου, όταν ο υποψήφιος επισκέπτεται την ιστοσελίδα της εταιρείας, έχει την ευκαιρία να μάθει περισσότερες λεπτομέρειες για την επιχείρηση. Με τον τρόπο αυτό ο υποψήφιος αποκτά άποψη για την εταιρεία, πράγμα που μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα χρήσιμο και κατά την διάρκεια της συνέντευξης. Οι εταιρείες, από την πλευρά τους, έχουν την ευκαιρία να προσελκύσουν το ενδιαφέρον ακόμη περισσότερων υποψηφίων, ώστε να καταλήξουν στην καλύτερη δυνατή γι' αυτές επιλογή.

Επιστημονικό και διοικητικό προσωπικό. Κατά γενικό κανόνα οι επιχειρήσεις σπάνια έχουν δυσκολίες για πρόσληψη υπαλλήλων για χειρωνακτικά έργα, για υπαλληλικά, για πωλήσεις και παρόμοια έργα. Αλλά στην εποχή μας που διακρίνεται για γρήγορη τεχνολογική πρόοδο και για τον περίπλοκο πολιτισμό δημιουργείται συχνά ανάγκη γι' άτομα με υψηλή μόρφωση και ειδικευμένος ταλέντο, όπως π.χ. νοσοκόμοι, γιατροί, καθηγητές, μηχανικοί, χημικοί, φυσικοί, μαθηματικοί και υψηλού επιπέδου διοικητικά στελέχη.

Λύση σ' αυτό το πρόβλημα πετυχαίνεται με ειδικά προγράμματα εκπαίδευσης, με οικονομική υποστήριξη ατόμων για εκπαίδευση σε διάφορες σχολές.

Για τις επιχειρήσεις όμως που αναζητούν άμεσα αντιμετωπίζουν έλλειψη τέτοιου προσωπικού με άλλους τρόπους. Τέτοιοι τρόποι για στρατολόγηση είναι οι ακόλουθοι:

α) Διαφήμιση σ' εφημερίδες κύρους. Μ' αυτήν δίνονται ειδικές πληροφορίες για την εργασία και τις απαιτήσεις της, για τις ευκαιρίες προόδου, για την επιχείρηση και τα σχέδια της και για τα ωφελήματα που παρέχονται στον εργαζόμενο. Έμφαση δίνεται στην αξιοπρέπεια και τις επαγγελματικές άποψη τους έργου, όπως και ότι το άτομο αμείβεται σ' αυτό με την αναγνώριση που του δίνεται. Φυσικά, οι υπερβολές πρέπει ν' αποφεύγονται για λόγους αναφερόμενους στην απογοήτευση, όταν είναι ανύπαρκτες οι διαφημιζόμενες συνθήκες. Η αγγελία πρέπει να είναι καλά μελετημένη για ν' αποκλειστούν οι παρενέργειες.

β) Σεμινάρια για καθηγητές τεχνικών κυρίως σχολών. Είναι πολύ συνηθισμένη μέθοδος στις αναπτυσσόμενες χώρες. Οι συναντήσεις αυτές διαρκούν 1-2 ημέρες. Συζητούνται διάφορα θέματα της επιχειρήσεως και δίνεται η ευκαιρία να δουν τις εγκαταστάσεις της και τον τρόπο λειτουργίας και έτσι που να μπορούν σε συνέχεια να προβάλλουν τη δεδομένη αυτή επιχείρηση στους σπουδαστές τους σαν τόπο θαυμάσιο για εργασία. Αποτελεί δηλ. η μέθοδος έμμεσο τρόπο στρατολόγησεως.

γ) **Συσκέψεις επιστημονικών ενώσεων.** Λαμβάνουν χώρα κάθε χρόνο σε μεγάλες πόλεις και αποτελούν τον τόπο όπου κλείνονται πολλές δουλείες, γιατί δίνεται η ευκαιρία σε εργοδότες και επιζητούντες απασχόληση να συζητήσουν τις σχετικές ευκαιρίες και απαιτήσεις.

Αναζήτηση εργασίας

Η εικόνα της επιχείρησης την οποία γενικά έχει γι' αυτόν το κοινό επηρεάζει τη στρατολόγηση.

Η εικόνα της επιχείρησης είναι περίπλοκη άλλ' ίσως βασίζεται στο τι κάνεις η επιχείρηση και στο αν θεωρείται πως παρέχει ένα καλό χώρο για εργασία. Όσο μεγαλύτερη είναι η επιχείρηση τόσο πιθανότερη είναι να έχει μια καλά αναπτυγμένη εικόνα.

Πως αυτή η εικόνα επηρεάζει τη στρατολόγηση; Οι υποψήφιοι για μια θέση σπάνια μπορούν να έχουν συνεντεύξεις μ' όλους της επιχειρήσεις που έχουν τέτοιες κενές θέσεις οι οποίες τους ενδιαφέρουν. Επειδή υπάρχουν περιορισμοί σε χρόνο και ενέργειες στην αναζήτηση δουλειάς, κάνουν κάποια προκαταρκτική επιλογή. Και μια απ' αυτές τις επιλογές είναι η εικόνα την οποία έχουν οι υποψήφιοι περί της επιχείρησης, που μπορεί να τους προσελκύσει ή να τους απωθήσει.

Ποίος Κάνει τη Στρατολόγηση;

Στις μεγάλες επιχειρήσεις, υπεύθυνο γι' αυτή τη δουλειά είναι το τμήμα διοικήσεως προσωπικού, που ονομάζεται και τμήμα ή γραφείο απασχολήσεως. Είναι επανδρωμένο με ειδικούς για συνεντεύξεις και υπαλλήλους γραφείου. Στις μικρές επιχειρήσεις, στελέχη με πολλές δραστηριότητες κάνουν τη στρατολόγηση, παράλληλα με τα άλλα τους καθήκοντα ή γραμμικοί προϊστάμενοι είναι δυνατό να διαθέσουν χρόνο για στρατολόγηση και συνέντευξη υποψηφίων.

Ο ασχολούμενος με την στρατολόγηση παίζει ένα σπουδαίο ρόλο, αφού αυτός είναι συνήθως το πρώτο πρόσωπο της επιχειρήσεως που συναντά ένας υποψήφιος που προέρχεται απ' έξω και επομένως οι εντυπώσεις του περί της επιχειρήσεως εξαρτώνται απ' αυτόν κατά ένα μεγάλο βαθμό.

Αυτή η αρχική συνάντηση στο γραφείο απασχολήσεως της επιχειρήσεως θα μπορούσε να ονομάζεται **φάση υποδοχής** υποψηφίων, κατά την οποία ο υποψήφιος γίνεται δεκτός ευγενικά, εφοδιάζεται μ' έντυπα και ίσως του δίνονται μερικές πληροφορίες σχετικά με τις παρούσες συνθήκες προσλήψεως και την επιχείρηση ως τόπο να εργαστεί. Αν, όμως, ο υποψήφιος αντιμετωπίζεται διαφορετικά ή με αγένεια σ' αυτή τη φάση, μπορεί να σχηματίσει μια άσχημη εντύπωση για την επιχείρηση. Πρέπει να τονιστεί πως η φάση υποδοχή κατά μεγάλο μέρος μοιάζει με την πρώτη επαφή ενός πωλητή μ' ένα ενδεχόμενο πελάτη. Γιατί, όλοι οι υποψήφιοι είναι πιθανοί υπάλληλοι, καθώς και πελάτες ίσως για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχειρήσεως. Γι' αυτό, έχει μεγάλη σημασία αυτοί που έρχονται σ' επαφή με υποψήφιους να είναι καλά ασκημένοι, τόσο τεχνικές επικοινωνίας όσο και σε διαπροσωπικές δεξιότητες.

4

**ΕΠΙΛΟΓΗ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Επιλογή προσωπικού

Επιλογή είναι η διαδικασία με την οποία η επιχείρηση διαλέγει από ένα κατάλογο υποψηφίων το πρόσωπο που καλύτερα ανταποκρίνεται στα κριτήρια επιλογής για τη διαθέσιμη θέση, λαμβάνοντας υπόψη τις τρέχουσες συνθήκες του περιβάλλοντος.

Αν ο **προγραμματισμός** εργατικού δυναμικού οδηγεί την επιχείρηση στην πίστη πως της χρειάζονται πρόσθετοι άνθρωποι για να γίνει η δουλειά, τότε λαμβάνει χώρα η στρατολόγηση, η οποία παρέχει κατάλογο πιθανών υπαλλήλων. Η επιλογή τότε δεν είναι παρά η απόφαση για το ποιός θα προτιμηθεί από τον κατάλογο των υποψηφίων.

Η στρατολόγηση μπορεί να θεωρηθεί σαν μια θετική ενέργεια, αφού επιδιώκει να πείσει τους ανθρώπους να προσέλθουν στην επιχείρηση για εργασία, ενώ η επιλογή μπορεί να θεωρηθεί σαν αρνητική ενέργεια, αφού απορρίπτει ένας σημαντικό μέρος από τους προσερχόμενους. Αιτία της απορρίψεως είναι ν' αποφευχθεί η πρόσληψη υπαλλήλου που θ' αποχωρήσει, γιατί ενδεχομένως η εργασία δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του, και επί πλέον, γιατί είναι μεγάλο το κόστος της στρατολογήσεως και εκπαιδεύσεως. Έπειτα, οι πιέσεις των συνδικαλιστικών ενώσεων και του κοινωνικού περιβάλλοντος, οι εργατικοί νόμοι, όπως και οι προσδοκίες των υπαλλήλων μπορούν να συντελέσουν στον περιορισμό της δυνατότητας της διοικήσεως να απαλλαγεί απ' αυτούς που υπολείπονται σε απόδοση.

Αυτές οι πιέσεις έχουν οδηγήσει πολλές επιχειρήσεις στις αναπτυσσόμενες χώρες στην αποφυγή μόνιμων δεσμεύσεων και στη χρησιμοποίηση προσωρινών εργατοϋπαλλήλων που τους προμηθεύουν γραφεία ειδικευμένα στο «δανεισμό» εργατικού δυναμικού και με πληρωμή μιας καθημερινής αμοιβής για κάθε υπάλληλο, βασισμένης στην απαιτούμενη ικανότητα, ενώ ο υπάλληλος παραμένει στην κατάσταση πληρωμής του γραφείου.

Ορισμένες επιχειρήσεις εφαρμόζουν το σύστημα της δοκιμαστικής περιόδου για τον νεοπροσλαμβανόμενο, ο οποίος δεν μπορεί να γίνει

μόνιμος, πριν συμπληρώσει μ' επιτυχία μια δοκιμασία κάποιου χρόνου (συνήθως 6 μηνών μέχρι 2 ετών).

Οι επιχειρήσεις τείνουν ν' αναπτύσσουν μεθόδους προσλήψεως. Οι μέθοδοι διαφέρουν από επιχείρηση σ' επιχείρηση και είναι:

Διαχωρισμός των ακατάλληλων υποψηφίων. Είναι αυτός μια πρωταρχική ενέργεια επιλογής και για μερικές επιχειρήσεις σημαίνει ότι ο υποψήφιος γενικά είναι ακατάλληλος. Μερικά από τα κριτήρια γι αυτή την ενέργεια στηρίζονται στην αμφισβητήσιμη υπόθεση πως υπάρχει ένας «κατάλληλος τύπος» για την επιχείρηση από την άποψη της σωματικής εμφανίσεως, της καταρτίσεως, της ηλικίας και άλλων παρόμοιων χαρακτηριστικών.

Ταίριασμα του έργου στον άνθρωπο. Η διοίκηση μπορεί να κινηθεί στο άλλο άκρο και να επιδιώξει τη δουλειά στους ανθρώπους.

Ταίριασμα των ανθρώπων στο έργο. Τα τυπικά προγράμματα επιλογής επιδιώκουν το ταίριασμα των υποψηφίων στα ειδικά έργα, με τη σκέψη πως οι απαιτήσεις ενός δεδομένου έργου και τα χαρακτηριστικά ενός δεδομένου υποψηφίου μπορούν αν ταιριάσουν.

Το οργανωτικό και κοινωνικό περιβάλλον. Όμως, σε πολλές περιπτώσεις ένα άτομο μπορεί ν' αποτύχει εξαιτίας του κοινωνικού περιβάλλοντος της εργασίας, έστω και αν έχει σε υψηλό βαθμό όλα τα προσόντα για να εκτελέσει κάποιο έργο.

Διαδοχικά εμπόδια ή πολλαπλός συσχετισμός. Τα περισσότερα προγράμματα επιλογής υπαλλήλων βασίζονται στην τεχνική των διαδοχικών εμποδίων, σύμφωνα με την οποία, οι υποψήφιοι για να προσληφθούν, πρέπει μ' επιτυχία να περάσουν την κάθε φάση ελέγχου των προσόντων τους, που είναι: το έντυπο της αιτήσεως, οι συνεντεύξεις, η ιατρική εξέταση και ο έλεγχος του παρελθόντος τους. Μερικοί υποψήφιοι απορρίπτονται στο κάθε εμπόδιο ή φάση, εξ' όσον δεν ανταποκρίνονται απλώς ή δεν ξεπερνούν τις απαιτήσεις

του. Αυτοί οι υποψήφιοι που δεν έχουν παρά λίγη πιθανότητα να πετύχουν στην εργασία κόβονται στην πρώτη φάση. Έτσι εξοικονομείται ο χρόνος τόσο του υποψηφίου όσο και της επιχειρήσεως και μειώνεται το κόστος της επιλογής, αφού όσοι δεν έχουν προσόντα δεν υπάρχει ανάγκη να οδηγηθούν μέχρι τέλους της διαδικασίας της επιλογής.

Όμως, σε μερικές περιπτώσεις, η μέθοδος του πολλαπλού συσχετισμού δε χρησιμοποιείται με το επιχείρημα ότι μια ανεπάρκεια σε μια φάση μπορεί ν' αντισταθμιστεί από υπερβολική επάρκεια σ' άλλη φάση.

Αποφυγή τεχνασμάτων. Προσφεύγουν σ' αυτά μερικοί διοικούντες που δεν έχουν χρόνο στη διάθεση τους, όπως π.χ. να προβλέπουν την ικανότητα ή την προσωπικότητα του υποψηφίου από το σχήμα της κεφαλής του ή του σώματος του κλπ. Τέτοιες, όμως, απλουστεύσεις δεν έχουν αποτέλεσμα.

Μια σωστότερη πορεία επιλογής. Μ' όλο που επιβάλλεται μια ποικιλία στην διαδικασία της επιλογής, ανάλογα με τις ειδικές ανάγκες της κάθε επιχείρησης, ίσως ένα πρόγραμμα να είναι χρήσιμο. Τα στάδια στη διαδικασία της επιλογής είναι:

1. **Εξασφάλιση περιγραφής του έργου.** Είναι το πρώτο συγκεκριμένο βήμα κατά την ενέργεια της επιλογής και αυτό γιατί συνήθως οι τίτλοι που δίνονται στις διάφορες εργασίες δεν ανταποκρίνονται στο πραγματικό τους περιεχόμενο ή δεν μπορούν να αποδώσουν ακριβώς το περιεχόμενό τους.

Μετά την περιγραφή των καθηκόντων που πρέπει να εκτελεστούν, συντάσσεται ένας κατάλογος των προσόντων για το κάθε έργο που πρέπει να περιλαμβάνει: τη μόρφωση και την εμπειρία του υποψηφίου, τις δεξιότητες, τα σωματικά χαρακτηριστικά και εκείνα της προσωπικότητας, καθώς και το είδος των σχέσεων που πρέπει να έχει με άλλους ανθρώπους.

Οι προσεκτικές περιγραφές έχουν και τα εξής πλεονεκτήματα: α) δίνουν στον υποψήφιο μια σαφή εικόνα της εργασίας και μειώνουν την πιθανότητα να νοιώσει έκπληξη για τα καθήκοντα που περιμένουν απ' αυτόν να εκτελέσει μετά την πρόσληψη και β) αποτελούν βάση καθορισμού της αμοιβής και μέτρο αξιολογήσεως της αποδόσεως του.

2. **Έντυπο αιτήσεως.** Αποτελεί μια παραδοσιακή τεχνική, ευρύτατα αποδεκτή για εξασφάλιση πληροφοριών που αναφέρονται από τον ίδιο τον υποψήφιο με δική του γραφή και αφορούν βιογραφικά στοιχεία όπως: ηλικία, οικογενειακή κατάσταση και εξαρτώμενα πρόσωπα, σχολική εκπαίδευση, προηγούμενη εμπειρία στην εργασία και άλλα προσωπικά θέματα όπως συμμετοχή σ' ενώσεις. Η αίτηση επίσης ελέγχει και την ικανότητα του υποψηφίου να γράφει, να οργανώνει τις σκέψη του και να παρουσιάζει τα γεγονότα καθαρά και περιεκτικά. Οι πληροφορίες αυτές, εκτός του ότι παρέχουν μερικά μόνιμα στοιχεία, δίνουν τη βάση για να ενεργηθεί η επίσημη συνέντευξη.

Το έντυπο της αιτήσεως είναι ταυτόχρονα και ένα κανονικό τεστ με τις διάφορες ερωτήσεις σταθμισμένες και βαθμολογημένες.

Συχνά ζητούνται με την αίτηση και συστάσεις καθώς και πιστοποιητικά και βιογραφικό σημείωμα.

3. **Συνεντεύξεις.** Παρά τη θεαματική εξέλιξη της μεθόδου των τεστ η συνέντευξη παραμένει το πιο σπουδαίο εργαλείο στη διαδικασία της επιλογής γιατί βοηθάει τον υπεύθυνο για επιλογή να δει το όλο του ατόμου, να αξιολογήσει αυτο και τη συμπεριφορά του απ' ευθείας και να συνδυάσει τα δεδομένα της έντυπης αιτήσεως με τις εντυπώσεις και παρατηρήσεις του που οδηγούν στην απόφαση σχετικά με την καταλληλότητα του υποψηφίου γι' απασχόληση. Δίνει επίσης την ευκαιρία και στον υποψήφιο να κάνει ερωτήσεις για το έργο και για την επιχείρηση.

Η συνέντευξη αρχικά είναι μια τέχνη και όχι επιστήμη. Είναι υποκειμενική και όταν λείπει η σχετική γι' αυτήν άσκηση και εκπαίδευση μπορεί να οδηγήσει σ' εσφαλμένες κρίσεις, να γίνει δηλ. δεκτός ή ν' απορριφθεί κάποιος χωρίς να υπάρχουν επαρκείς ενδείξεις. Εξάλλου, οι έρευνες δείχνουν πως η καλή εκπαίδευση και άσκηση σε συνεντεύξεις οδηγεί σε καλά αποτελέσματα.

Στην ιδεώδη περίπτωση η συνέντευξη πετυχαίνει ένα καλό δείγμα της συμπεριφοράς του υποψηφίου, ακόμα και αν είναι προσεκτικός να δώσει την καλύτερη δυνατή εικόνα του. Ο ενεργών τη συνέντευξη μπορεί να έχει ενδείξεις σχετικές με τα κίνητρα του υποψηφίου, τις στάσεις του προς τον

εαυτό του και προς τα είδη των καταστάσεων που βρίσκει ενοχλητικές ή ικανοποιητικές. Με βάση πάντοτε τ' αναφερόμενα στο έντυπο της αιτήσεως μπορεί να οδηγήσει τον υποψήφιο να εξηγήσει γιατί μερικά έργα τον τραβούν και άλλα τον απωθούν, καθώς και να μιλήσει ελεύθερα για την επίδραση των οικογενειακών και μορφωτικών του εμπειριών. Έτσι, μπορεί επίσης να συμπεράνει σχετικά με τις φιλοδοξίες του υποψηφίου, τις δυνατότητες των διαπροσωπικών του σχέσεων και την ετοιμότητα του να πάρει πρωτοβουλία συζητήσεως κατά τις επαφές του με ξένα πρόσωπα.

Όμως, στην καλύτερη περίπτωση η συνέντευξη δεν μπορεί να θεωρηθεί σαν μια πλήρης τεχνική, αφού μάλιστα η επιδεξιότητα σ' αυτήν είναι δύσκολη ν' αποκτηθεί. Επιπλέον παρεμβαίνουν και παράγοντες που κάνουν τα πράγματα δυσκολότερα, όπως η προσωπικότητα και η προκατάληψη εκείνου που ενεργεί τη συνέντευξη, αλλά και η προσπάθεια του υποψηφίου να καλύψει τις αδυναμίες του και να δώσει απαντήσεις ευχάριστες.

4. Ιατρική εξέταση. Η ιατρική εξέταση πριν της προσλήψεως έχει μεγάλη σημασία στη διαδικασία της επιλογής και έχει τέσσερις σκοπούς:

- ◆ Ν' απορρίψει εκείνους των οποίων τα σωματικά προσόντα είναι ανεπαρκή για τις απαιτήσεις του έργου.
- ◆ Ν' αποκτηθούν στοιχεία της σωματικής καταστάσεως για την περίπτωση κάποιου ατυχήματος αργότερα.
- ◆ Να εμποδιστεί η πρόσληψη αυτών που πάσχουν από κάποια μεταδοτική αρρώστια.
- ◆ Να τοποθετηθούν κατάλληλα εκείνοι που προκρίνονται για πρόσληψη αλλά εξαιτίας κάποιας σωματικής ελλείψεως πρέπει ν' αναλάβουν μόνο ειδικά καθήκοντα.

Αναφορικά με το περιεχόμενο της ιατρικής εξετάσεως πρέπει να έχει κανείς υπόψη τ' ακόλουθα:

- Αποκτάται το ιστορικό υγείας του υποψηφίου.
- Γενική εξέταση.
- Εξέταση αισθήσεων.
- Εξέταση στήθους και πνευμόνων, ακτινογραφία.
- Εξέταση πιέσεως, καρδιάς.
- Εργαστηριακές εξετάσεις αίματος και ούρων.

- Νευρολογική εξέταση.

Τα κλειδιά που ανοίγουν την πόρτα της δουλειάς

Κατά την διάρκεια της επιλογής οι αξιολογητές δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα σε διάφορα σημεία, που μπορεί να φαίνονται λεπτομέρειες αλλά τις περισσότερες φορές «κάνουν την διαφορά». Τα σημεία αυτά είναι:

- ✿ Το βιογραφικό σημείωμα. Αυτό πρέπει να είναι περιεκτικό και λιτό. Πρέπει να αναφέρονται σε αυτό τα προσωπικά στοιχεία, οι γνώσεις και η τυχόν εμπειρία του υποψηφίου, καθώς και η συγκεκριμένη θέση για την οποία ενδιαφέρεται.

- ✿ Η συστατική επιστολή. Οι επιστολές με το μεγαλύτερο κύρος είναι εκείνες που προέρχονται από στελέχη υπό την εποπτεία των οποίων εργάστηκε στο κοντινό παρελθόν ο υποψήφιος.

- ✿ Η γενικότερη εμφάνιση. Να παρουσιάζονται καλοντυμένοι και περιποιημένοι.

- ✿ Οι απαντήσεις κατά την διάρκεια της συνέντευξης. Οι απαντήσεις αυτές συχνά αποτελούν το πιο ουσιαστικό κριτήριο για την επιλογή των υποψηφίων.

- ✿ Η γλώσσα του σώματος. Το σταύρωμα των δακτύλων, για παράδειγμα, μπορεί να δείχνει ανασφάλεια και νευρικότητα, ενώ τυχόν γενικότερη χαλαρότητα μπορεί να εκληφθεί σαν αδιαφορία.

- ✿ Τα τεστ. Αποτελούν βασικό κριτήριο για την επιλογή του υποψηφίου, καθώς δίνουν στους αξιολογητές μια πιο ακριβή εικόνα για τις δεξιότητες και την προσωπικότητα.

* Η μόρφωση του υποψηφίου. Αποτελεί καθοριστικό παράγοντα, καθώς δείχνει τον βαθμό στον οποίο ο ενδιαφερόμενος είναι καταρτισμένος. Σε περίπτωση που κάποιος υστερεί σε τίτλους, μπορεί να παρουσιάζει την εμπειρία του ή τυχόν σεμινάρια που έχει παρακολουθήσει.

* Η προϋπηρεσία. Η εμπειρία του υποψηφίου σε θέση με ανάλογα καθήκοντα προσμετράτε σε μεγάλο βαθμό από τους αξιολογητές.

* Η προσωπικότητα του υποψηφίου. Ο παράγοντας αυτός είναι από τους πιο καθοριστικούς για τη διαδικασία επιλογής. Ο υποψήφιος που δείχνει αποφασισμένος να πετύχει επαγγελματικά να έχει εμπιστοσύνη στις δυνάμεις του κερδίζει έδαφος και αυξάνει τις πιθανότητες του να προσληφθεί.

* Οι δεξιότητες των υποψηφίων. Τυχόν πρόσθετες γνώσεις και η εμπειρία που έχει το υποψήφιο στέλεχος είναι στοιχεία που εκτιμώνται από τους αξιολογητές.

* Το ευρύτερο περιβάλλον του ενδιαφερομένου. Οι αξιολογητές επιδιώκουν να κάνουν συζήτηση για το περιβάλλον διαβίωσης του υποψηφίου.

* Τα ενδιαφέροντα των υποψηφίων. Οι αξιολογητές εκτιμούν κατά πόσο τα προσωπικά ενδιαφέροντα και οι κοινωνικές συναστροφές του υποψηφίου «υποδηλώνουν ομαδικότητα ενασχολήσεων».

Λάθη των υποψηφίων

- ✿ Ξεχνούν να αναφέρουν στο βιογραφικό που στέλνουν στις εταιρίες τη θέση για την οποία ενδιαφέρονται. Όταν οι εταιρείες ζητούν νέους εργαζόμενους, στις περισσότερες περιπτώσεις αναφέρουν κάποιο κωδικό για τη θέση.

- ✿ Αλλάζουν διεύθυνση ή τηλέφωνο και δεν ενημερώνουν σχετικά την εταιρεία.

- ✿ Παρουσιάζονται στη συνέντευξη ιδιαίτερα επιθετικοί ή πολύ συνεσταλμένοι. Οι αξιολογητές που είναι επιφορτισμένοι με την επιλογή του προσωπικού έχουν την εμπειρία ώστε να σχηματίζουν, σε λίγα μόλις λεπτά, εικόνα για τους υποψηφίους. Η καχυποψία και η επιφυλακτικότητα κρίνονται αρνητικά.

- ✿ Προβάλλουν υπερβολικές απαιτήσεις για μισθούς. Το οικονομικό αποτελεί ρυθμιστικό παράγοντα μιας συμφωνίας. Η πρόταση από την πλευρά του υποψηφίου, όπως βέβαια και εκείνη της εταιρείας, πρέπει να είναι σε αποδεκτά πλαίσια, που καθορίζονται από τις σπουδές, την εμπειρία, τις ιδιαίτερες ικανότητες του ενδιαφερομένου και τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης.

- ✿ Δεν προσέχουν την εξωτερική τους εμφάνιση. Η εικόνα για κάποιον που συναντάει κανείς για πρώτη φορά δημιουργείται, συνήθως, μέσα σε ελάχιστα λεπτά.

- ✿ Κακολογούν τους προηγούμενους εργοδότες τους.

- ✿ Καθυστερούν στα ραντεβού. Με τον τρόπο αυτό ελαχιστοποιούν τις πιθανότητες για πρόσληψη, καθώς δείχνουν ότι δεν είναι συνεπείς στις υποχρεώσεις τους. Πάντως, ο υποψήφιος καλό είναι να μην πηγαίνει υπερβολικά στο νωρίς ραντεβού.

- Δεν δίνουν ιδιαίτερη σημασία στις συστάσεις. Το πρόσωπο που χορηγεί τις συστάσεις πρέπει να είναι σε θέση να στηρίξει αυτά που αναφέρονται στη σχετική επιστολή. Οι συστάσεις από το επαγγελματικό ή το ακαδημαϊκό χώρο έχουν σημαντική βαρύτητα, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για θέσεις ευθύνης.

- Λένε ψέματα στη συνέντευξη. Οι αξιολογητές έχουν την πείρα να καταλαβαίνουν πότε κάποιος μπορεί να λειψέματα όσον αφορά την εμπειρία, τις σπουδές. Πρόβλημα δημιουργείται ακόμη όταν άλλα προσόντα αναφέρει ο υποψήφιος στη συνάντηση με τους αξιολογητές.

- Δεν δίνουν αρνητική ή θετική απάντηση στην εταιρεία για το αν τελικά θα συνεργαστούν μαζί της.

Συνέντευξη

Η συνέντευξη αποτελεί ίσως το πιο καθοριστικό παράγοντα που μπορεί να οδηγήσει στην πρόσληψη. Πρόκειται για μια διαδικασία την οποία καλείται να περάσει με επιτυχία σχεδόν κάθε εργαζόμενος είτε αυτός έχει μικρή είτε μεγαλύτερη εμπειρία στην αγορά εργασίας.

Η συνέντευξη δίνει στον υποψήφιο την ευκαιρία να προβάλει τα προσόντα του στους αξιολογητές τη δυνατότητα να εκτιμήσουν κατά πόσο το άτομο που έχουν απέναντι τους κάνει για τη συγκεκριμένη θέση. Η βασική μέθοδος που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση στελεχών στη συνέντευξη είναι αυτή των ερωτήσεων και απαντήσεων. Οι ερωτήσεις χωρίζονται σε δύο βασικούς τύπους, εκείνες που απαιτούν συγκεκριμένη απάντηση από τον υποψήφιο και εκείνες που μπορούν να απαντηθούν με διαφορετικούς τρόπους. Οι απαντήσεις που δίνονται στις τελευταίες, που είναι γνωστές και ως ερωτήσεις «ανοικτού τύπου», συχνά κάνουν τη διαφορά στη συνέντευξη.

Υπάρχουν βασικές ερωτήσεις-κλειδιά που ρωτούν με αυξημένη συχνότητα οι αξιολογητές. Οι ερωτήσεις αυτές είναι συνήθως οι εξής:

- «Γιατί θέλετε να εργαστείτε στη συγκεκριμένη θέση;»

- «Τι σας κάνει να πιστεύετε ότι είστε ο κατάλληλος για τη θέση;»
- «Τι θα θέλατε να κάνετε σε πέντε χρόνια από σήμερα;»
- «Γιατί θέλετε να εργαστείτε στην εταιρία μας;»
- «Μιλήστε μας για τον εαυτό μας»
- «Ποία είναι τα θετικά και ποια τα αρνητικά στοιχεία του χαρακτήρα σας;»
- «Τι σας προβλημάτισε περισσότερο στην προηγούμενη δουλειά σας;»
- «Εργάζεστε αποδοτικά υπό το καθεστώς πίεσης;»
- «Ήταν σωστές μέχρι σήμερα οι επιλογές σας;»
- «Είστε διατεθειμένοι να εργάζεστε με απαιτητικό ωράριο;»

Τα πιο συνηθισμένα λάθη στη συνέντευξη

Τέσσερις παγίδες θα πρέπει να αποφύγουν οι υποψήφιοι κατά τη διάρκεια της συνέντευξης για την πρόσληψη. Αυτές είναι να δείξουν ότι έχουν έλλειψη ενημέρωσης για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας ή άγνοια για το αντικείμενο της εταιρείας. Οι υποψήφιοι θα πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στην προετοιμασία πριν από τη συνέντευξη, να μελετούν την περιγραφή της θέσης εργασίας και να συλλέγουν όσο το δυνατό περισσότερες πληροφορίες για την εταιρεία που τους ενδιαφέρει να εργαστούν.

Τα πιο συνηθισμένα λάθη είναι:

- Είναι οι απαντήσεις στις παγίδες που «στήνουν» οι αξιολογητές. Οι παγίδες αυτές ποικίλουν, ανάλογα με το φύλο του υποψηφίου, τις ιδιαιτερότητες και τη φύση της θέσης.

- Ένα από τα πλέον, συνηθισμένα λάθη που κάνουν οι υποψήφιοι, και είναι καθοριστικό, είναι η άγνοια ή η ελλιπής γνώση της συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Εξίσου αρνητική, βέβαια, είναι η εικόνα ή το αντικείμενο της εταιρείας, στην οποία έχουν κληθεί να δώσουν συνέντευξη.

* Από τις απαντήσεις που δίνουν οι υποψήφιοι δημιουργούν εντυπώσεις για τους λόγους της μετακίνησης. Με αυτόν τον τρόπο εστιάζουν στα οικονομικά και ακόμη επιτίθενται στον προηγούμενο ή στους προηγούμενος εργοδότες τους, για να καλύψουν, πολλές φορές, δικές τους αδυναμίες.

* Εξίσου αρνητικό είναι το γεγονός να εμφανίζουν ένα βιογραφικό, το περιεχόμενο του οποίου δεν γνωρίζουν, δίνοντας την εντύπωση ότι κάποιος άλλος έχει ασχοληθεί με τη συγγραφή του. Η ελλιπής γνώση ημερομηνιών της προϋπηρεσίας τους ή σεμιναρίων που έχουν παρακολουθήσει και άλλων βασικών στοιχείων μπορεί να οδηγήσουν σε αρνητικά συμπεράσματα και να πλήξουν την αξιοπιστία του.

5

**ΕΦΕΛΙΕΗ ΣΤΗΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Εξέλιξη στην επιχείρηση

Η εξέλιξη στελεχών συσχετίζεται απόλυτα με ολόκληρο το σύστημα διοικητικής εφαρμογής σε μια επιχείρηση. Αν η διοίκηση είναι αποδιοργανωμένη και λανθασμένη τότε η εξέλιξη στελεχών είναι πολύ δύσκολο να επιτευχθεί, γιατί τα στελέχη κι οι επόπτες μαθαίνουν κατά μεγάλο μέρος με την παρατήρηση και το παράδειγμα κατά την εργασία τους.

Οι ενέργειες εξελίξεως στελεχών πρέπει να γίνονται για όλους και όχι για λίγους εκλεκτούς, αφού μια επιχείρηση στέκεται ή πέφτει με βάση τις προσπάθειες όλων των στελεχών, γι' αυτό οι υπεύθυνοι του προγράμματος οφείλει να είναι εκλεκτικοί και να μη βάζουν «όλα τ' αυγά τους σ' ένα καλάθι».

Μεταβολές της υπηρεσιακής κατάστασης των διοικητικών στελεχών

Στις μεγάλες και οργανωμένες επιχειρήσεις, είναι συχνές οι διάφορες μεταβολές που ενεργούνται στην υπηρεσιακή κατάσταση του προσωπικού. Έτσι λοιπόν, μια μετακίνηση ενός υπαλλήλου ή μια προαγωγή του και ταυτόχρονα η μετάθεση του, μπορεί να είναι ένα συνηθισμένο φαινόμενο.

Αυτές οι μεταβολές οφείλονται σε παράγοντες που επιδρούν άμεσα στην επιχείρηση, δηλαδή επέκταση επιχείρησης, ίδρυση υποκαταστημάτων, αναδιάρθρωση των εργασιών και τομέων δραστηριότητας, εισαγωγή νέων προϊόντων στην επιχείρηση ή εισαγωγή νέων μεθόδων λειτουργίας κ.λ.π

Οι μεταβολές αυτές είναι: Προαγωγή, μετάθεση, μετακίνηση, διαθεσιμότητα, υποβιβασμός, απόλυση.

Προαγωγή είναι η εναποθέτηση υπαλλήλου σε ψηλότερο κλιμάκιο της υπαλληλικής ιεραρχίας.

Η ψηλότερη όμως αυτή θέση, απαιτεί περισσότερες γνώσεις, αυξημένη ευθύνη, περισσότερες αρμοδιότητες. Όλα αυτά συνοδεύονται με μεγαλύτερη αμοιβή, επέκταση εξουσίας, ευχέρεια κίνησης και ενεργειών, ξεχωριστό γραφείο κατάλληλα εξοπλισμένο.

Επίσης σημαντικός είναι ο τίτλος που λαμβάνει το άτομο στην επιχείρηση στη νέα του θέση.

Μετάθεση είναι η μετακίνηση του υπάλληλου από τη θέση που κατείχε σε κάποια άλλη ομοιόβαθμη θέση.

Η μετάθεση γίνεται ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης. Εκτός ακόμη από τις ανάγκες της υπηρεσίας, είναι δυνατό να γίνει μετάθεση και ύστερα από επιθυμία του ίδιου του υπάλληλου για πολλούς και διάφορους λόγους, όπως προσωπικοί, υπηρεσιακοί, οικογενειακοί κ.λ.π. Οι μεταθέσεις λαμβάνουν χώρα είτε στο ίδιο μέρος της έδρας της επιχείρησης, είτε και σε υποκαταστήματα της επιχείρησης.

Υποβιβασμός είναι η τοποθέτηση υπαλλήλου από την ανώτερα βαθμίδα της ιεραρχικής κλίμακας της επιχείρησης σε κατώτερη. Έτσι λοιπόν, με τον υποβιβασμό, ο υπάλληλος, τοποθετείται σε θέση μικρότερου κύρους, με συνέπεια να έχει και μικρότερη αμοιβή.

Ένας νεοπροσληφθείς υπάλληλος, πέραν ένα χρονικό διάστημα δοκιμαστικής υπηρεσίας, ικανό για να αποδειχθεί αν ο εν λόγω υπάλληλος έχει τα απαιτούμενα ουσιαστικά προσόντα να καλύψει τις ανάγκες της επιχείρησης και ειδικά της θέσης που τοποθετήθηκε.

Έτσι λοιπόν, κατά το διάστημα της δοκιμαστικής θητείας-υπηρεσίας, δεν θα είναι καθόλου παράδοξο αν κάποιος υπάλληλος αντιμετωπίζει την πράξη της απόλυσης για λόγους οποιασδήποτε ανεπάρκειας.

Μετά το δοκιμαστικό στάδιο, η πράξη της απόλυσης λαμβάνει χώρα σε βαριά παραπτώματα, όπως κλοπή ή και συσσώρευση πειθαρχικών παραπτωμάτων.

Μεταθέσεις κι ανατοποθετήσεις προσωπικού

Από τις διάφορες κατηγορίες υπηρεσιακών μεταβολών ξεχωρίζουν:

- Οι μεταθέσεις και ανατοποθετήσεις.
- Οι προαγωγές.

Μετάθεση κι ανατοποθέτηση διαστέλλονται μεταξύ τους ως έννοιες υπηρεσιακής μεταβολής κατά τούτο: ότι η πρώτη νοείται μέσα στα πλαίσια του ίδιου έργου, επιτελείται, κατά κάποιο τρόπο, στο χώρο, ενώ η δεύτερη είναι μετακίνηση από το ένα στ' άλλο, συνιστά δηλ. αλλαγή έργου, βέβαια κι η τελευταία αυτή περίπτωση μεταβολής, συνεπάγεται κάποια μετακίνηση στο χώρο, όμως σαν συνεπακόλουθο της αλλαγής του έργου.

Οι μεταθέσεις είναι δυνατές σ' οργανισμούς κι υπηρεσίες διάσπαρτες ή διαρθρωμένες σ' ελάσσονες μονάδες. Διενεργούνται είτε για τις ανάγκες της υπηρεσίας είτε επειδή το ζητεί ο ενδιαφερόμενος, εφόσον φυσικά δεν παραβλέπονται, έτσι, οι ανάγκες της υπηρεσίας και το συμφέρον του οργανισμού.

Οι ανατοποθετήσεις είναι διοικητικό μέτρο, που λαμβάνεται για το συμφέρον και του οργανισμού και του ατόμου κι ανάγεται σε διάφορες αιτίες:

- α) Εσφαλμένη αρχική κρίση για τις δυνατότητες του εργαζόμενου.
- β) Εμφάνιση αντενδείξεων ή απώλεια της επάρκειας για μια εργασία, από ασθένεια κ.α.
- γ) Μείωση των φυσικών προσόντων, λόγω ηλικίας.
- δ) Σταθερή μείωση της αποδοτικότητας, χωρίς προφανή λόγο.
- ε) Δυσκολίες ανυπέρβλητες γι' αναπροσαρμογή σε μεταβολές στα μέσα και στην τεχνική της εργασίας, που απαραίτητα επιβάλλονται κι αλλάζουν τις απαιτήσεις της.
- στ) Ανάγκες της μονάδας εξ αντικειμένου: τεχνικές, οργανωτικές, υπηρεσιακές.
- ζ) Ανάγκες εξ υποκείμενου: π.χ. δημιουργία ζητημάτων στις ανθρώπινες σχέσεις, δηλ. με την ομάδα των συναδέλφων.

Οι μετακινήσεις είναι μέτρο υπηρεσιακό, είναι γνωστό όμως ότι δεν μένουν χωρίς επιπτώσεις στις ανθρώπινες σχέσεις, εξαιτίας των ψυχικών αντιδράσεων, που προκαλούν. Αντιδράσεων που μπορεί να σχηματίσουν ολόκληρη αλυσίδα και να παρατηρούνται: σ' εκείνον που μετακινείται, στην ομάδα από την οποία απομακρύνεται, στην ομάδα στην οποία πηγαίνει. Τέλος, μια μεταβολή κι ενός μόνου προσώπου μπορεί να απήχηση σ' ολόκληρη την υπηρεσιακή οικογένεια.

Τις περισσότερες δυσκολίες δίνει ίσως η ανατοποθέτηση, στις περιπτώσεις που δεν ζητείται από τον ίδιο τον ενδιαφερόμενο. Δυσκολίες, που δεν περιορίζονται στην αναπροσαρμογή στο νέο έργο, άλλ' αφορούν και σε συναισθηματικά προβλήματα, ανάλογα με το πώς κρίνεται το νέο έργο σε παραβολή προς το παλαιό. Ισότιμο, υποδεέστερο, ανώτερο; συχνά σημαίνει η ανατοποθέτηση να βιωθεί από τον ενδιαφερόμενο, σαν υποτίμηση των προσόντων και της αποδοτικότητας του. Κι αυτό, ακόμα κι όταν οι απολαβές παραμένουν οι ίδιες και στη νέα θέση.

Δεν θέλουμε να πούμε ότι οι ψυχικές αντιδράσεις είναι, κατανάγκην, αρνητικές, ούτε ότι εμφανίζονται πάντοτε μεγάλο προβλήματα προσαρμογής. Το ενδεχόμενο όμως να εμφανισθούν προβλήματα καθώς κι επιπτώσεις δυσμενείς στις σχέσεις ανάμεσα σε διοίκηση και με μισθωτούς, ανάμεσα σε μισθωτούς μεταξύ τους, επιβάλλει να προβαίνουμε στις σχετικές μεταβολές με περίσκεψη, σταθμίζοντας καλά την ανάγκη, που

τις υπαγορεύει. Και ειδικότερα: οποιασδήποτε απόφαση για μετακίνηση – μετάθεση ή ανατοποθέτηση - όσο αποδεκτή κι αν είναι η ανάγκη της, πρέπει να κατοχυρώνεται απέναντι στο προσωπικό, όχι μόνο λογικά και ηθικά, αλλά και ψυχολογικά. Αυτό ενδείκνυται ακόμη περισσότερο, όταν πρόκειται για πόστα επάνω από το επίπεδο της μάζας του δυναμικού. Η κατοχύρωση κάνει τη μεταβολή αδιάβλητη, δεν αφήνει περιθώρια, για να χαρακτηριστεί σαν αυθαίρετη, αν όχι κι άδικη. Δεν επιζητούμε την ψυχολογική και ηθική φειδώ μόνον του μετακινούμενου, αλλά και του οργάνου που εισηγείται τη μεταβολή και της αρχή, που παίρνει τις αποφάσεις.

Τρία βασικά προληπτικά μέτρα συνιστώνται για τις ανατοποθετήσεις, ανάλογα με την περίπτωση:

- ✿ Η εξέταση του φακέλου του εργαζόμενου, εφόσον φυσικά τηρείται, και μάλιστα των διαδοχικών σημειώσεων απάνω στην εξέλιξή του, ώστε να μην βαρύνουν μονόπλευρα ή δυσανάλογα οι τελευταίες εντυπώσεις.
- ✿ Απόφαση όχι από μονωμένο διοικητικό στέλεχος αλλ' από συλλογικό όργανο, που συζητεί την περίπτωση.
- ✿ Συζήτηση με τον ίδιο τον ανατοποθετούμενο, επάνω στους λόγους και στην αναγκαιότητα της υπηρεσιακής μεταβολής.

Προαγωγές

Στην πράξη της διοίκησης μια προαγωγή σ' οργανική ηγετική θέση έχει δυο πλευρές: την πλευρά της υπηρεσιακής ανάγκης και την πλευρά των ανθρώπινων σχέσεων. Περίπτωση προαγωγής αναφαίνεται, όταν δημιουργηθεί ένα κενό σε κάποια ιεραρχική βαθμίδα και πρέπει να συμπληρωθεί κατά τον καλύτερο τρόπο. Η δεύτερη προβάλλει ταυτόχρονα με το θέμα της εκλογής του προσώπου, που θα πληρώσει το κενό.

Είναι λάθος ν' αντιμετωπίζουμε το θέμα της πλήρωσης του κενού από μόνη την πλευρά της υπηρεσιακής ανάγκης και ν' αγνοούμε τα φαινόμενα και τις ζυμώσεις στις ανθρώπινες σχέσεις που και μια μόνο προαγωγή μπορεί να προκαλέσει.

Ενδείκνυται να τακτοποιείται η υπηρεσιακή ανάγκη με το τρόπο που ν' αποφεύγεται η δημιουργία σοβαρών προβλημάτων ανθρωπίνων σχέσεων.

Η συνειδητοποίηση μερικών από τα κοινότερα προβλήματα, είναι βασική προϋπόθεση για τον περιορισμό των συνεπειών τους.

Υπάρχει ένα βασικό πρόβλημα, ψυχολογικό κι ανθρώπινο, που το κάνει σχεδόν αναπότρεπτο η δομή της ιεραρχικής πυραμίδας. Όσο προχωρούμε προς τα πάνω, τόσο μικρότερη η έκταση των βαθμίδων. Τις ανέρχεται λοιπόν περιορισμός αριθμός υπαλλήλων. Οι λοιποί, καθλώνονται, πρόσκαιρα ή και μακροχρόνια, στο ίδιο επίπεδο, αντίθετα προς τις βλέψεις τους, κάποτε και προς τις ικανότητες τους. Παρόλο που αυτό δεν οφείλεται σε κακή θέληση της διοίκησης, αλλά στα πράγματα, οι αρνητικές αντιδράσεις δεν προλαμβάνονται κι η κριτική διάθεση προς το πρόσωπο, που έχει προτιμηθεί, δημιουργεί κάποτε δυσκολίες.

Το δεύτερο συγγενές θέμα, που δημιουργεί πρόβλημα ψυχολογικό και σχέσεων, είναι το θέμα των ιδιαίτερων προσόντων για τις ηγετικές θέσεις, οποιασδήποτε βαθμίδας. Κάθε παραπάνω βαθμίδα χαρακτηρίζεται, κατά κανόνα, από μεγαλύτερη επιφάνεια σε έργα κι ευθύνες. Μερικά από τα καθήκοντα της ηγετικής θέσης έχουν άλλη, διαφορετική υφή, προϋποθέτουν λοιπόν όχι μόνον αυξημένες ικανότητες, αλλά και άλλης φύσης, σε σύγκριση προς αυτές που είχε την ευκαιρία να επιδείξει ως τώρα στη δουλεία του ο εργαζόμενος. Στις θέσεις αυτές απαιτούνται και τα λεγόμενα ηγετικά προσόντα κι αυτά δεν συμπίπτουν με την ικανότητα, για καλή εκτέλεση της εργασίας ή για ψυχική συνταύτιση προς τη μονάδα. Αναφέρονται κυριότατα στην επαφή μ' ανθρώπους στο χειρισμό των ανθρώπων, στην παραδοχή των ανθρώπων, στην ικανότητα για καθοδήγηση τους κ.α. Ένας τεχνίτης ευσυνείδητος κι επιδέξιος, μπορεί να μην κάνει για εργοδηγός. Ένας υπάλληλος λαμπρός στη δουλεία του κι έντιμος, δεν υπόσχεται ότι θα πετύχει και σαν προϊστάμενος.

Προάγονται λοιπόν, όπως είναι σωστό, όσοι συγκεντρώνουν και τις ικανότητες αυτές. Έτσι σε μερικούς, καλούς στη διεξαγωγή της εργασίας τους κι αφοσιωμένους στη μονάδα, που παραμένουν από την έλλειψη τους στην ίδια βαθμίδα, δημιουργείται η εντύπωση πως έχουν παραμερισθεί, πως έχουν αγνοηθεί οι υπηρεσίες κι η προσφορά τους. Αυτοί ρίχνουν το βάρος της κρίσης στον παράγοντα απόδοση και στον παράγοντα συμπεριφορά. Και τους διαφεύγει ότι στην περίπτωση προαγωγών σ' οργανική ηγετική θέση πρέπει να μπουν κι άλλα κριτήρια στην πλάστιγγα. Πλήττει η ανάγκη τους, γι' αναγνώριση κι αυτό επηρεάζει και το ηθικό και την απόδοση τους.

Υπάρχει ακόμη και το ενδεχόμενο μια ατυχής ή αδικαιολόγητη, από την πλευρά του προσωπικού, προαγωγή, ν' απασχολήσει ψυχικά όχι μόνον όσους είχαν σειρά ή αξιώσεις προαγωγής, αλλά κι ευρύτερους κύκλους, πράγμα που 'χει αντίκτυπο και στην απόδοση του προσωπικού και στη διάθεση του προς την οργάνωση.

Μεγάλη αναστάτωση στις ανθρώπινες σχέσεις μπορεί να φέρει η αιφνίδια μεταβολή στην πολιτική προαγωγών. Όπως π.χ., ενώ ισχύει η αρχαιότητα στις προαγωγές ξαφνικά

να εγκαταλείπεται για χάρη της αρχής της παραγωγής. Ή όταν η ηγετική θέση δεν καλυφθεί μ' επιλογή από το προσωπικό της μονάδας, όπως κατά το παρελθόν, αλλά προσληφθεί πρόσωπο νέο, ξένο προς αυτή. Κάποτε οι αντιδράσεις δεν περιορίζονται απλά σε δυσμενείς διαθέσεις προς τη διοίκηση, αλλά παίρνουν και δυναμικότερες μορφές, ως παραστάσεις και ομαδικές εξεγέρσεις με στίχο να επιτύχουν ευνοϊκότερες λύσεις, για το προσωπικό που ανήκει στη μονάδα.

Τα προβλήματα αυτά πρέπει, κατά κάποιο τρόπο, να προβλεφθούν, όταν χαράσσεται η πολιτική προαγωγών, ώστε να ελαττωθούν οι δυσμενείς επιπτώσεις τους.

Πρέπει να υπάρχει η «πολιτική προαγωγών» σαν μέρος ουσιώδης της πολιτικής προσωπικού.

Και ειδικότερα σημασία έχουν τα παρακάτω σημεία της:

α) Να 'χουν καθορισθεί οι αρχές και τα κριτήρια για προαγωγές. Οι αρχές και τα κριτήρια να 'χουν γίνει γνωστά σ' όλο το προσωπικό, από τότε που προσλαμβάνεται. Να τηρούνται με συνέπεια κι ακολουθία. Σε περίπτωση βασικών μεταβολών στα κριτήρια και στις αρχές, να ενημερώνεται έγκαιρα γι' αυτές το προσωπικό.

β) Να 'χει προβλεφθεί και να λειτουργεί πρόγραμμα ειδικό για την προώθηση των υπαλλήλων, που υπόσχονται κάποια εξέλιξη.

γ) Να 'ναι οργανωμένη και συστηματική η παρακολούθηση της εργασίας του προσωπικού και να τηρούνται τα σχετικά στοιχεία: ατομικά δελτία, φύλλα ποιότητας, εκθέσεις υπηρεσιακές.

δ) Να προβλέπονται ικανοποιητικές αντισταθμίσεις, αμοιβές υλικές και ηθικές, για όσους δεν προάγονται σε ηγετικές θέσεις, αλλά εκτελούν το καθήκον τους. Οι δημόσιες υπηρεσίες ανταποκρίνονται στο αίτημα αυτό με τα διαφόρων ειδών επιδόματα και τις προσαυξήσεις που χορηγούν.

Προβλήματα προαγωγής αντιμετωπίζει κι εκείνος που αναλαμβάνει τα καθήκοντα μιας ανώτερης, υπεύθυνης θέσης. Δεν εντοπίζονται, φυσικά, μόνο στα εξωτερικά σημεία της ένταξής του, αλλά προχωρούν αντίστοιχα στον ψυχικό χώρο. Πρόκειται για καταστάσεις κι αντιδράσεις φυσικές που προκαλούνται, επειδή μεταβάλλεται το περιεχόμενο της εργασίας ευρύνεται το οπτικό της πεδίο, και προπάντων επειδή αλλάζει το σύστημα των επαφών με τ' ανθρώπινο περιβάλλον και της δουλειάς κι έξω από αυτήν.

Αναλυτικότερα: αυτός που προάγεται σε ηγετική θέση, παύει να σκέπτεται μόνο τη δική του δουλειά κι υποχρεώνεται να σκέπτεται και για τα έργα των άλλων σαν δική του ευθύνη.

Βλέπει τα πρόσωπα, που τον περιβάλλουν στη νέα του θέση, όχι πια σαν συναδέλφους, αλλά σαν άτομα που οφείλει να εποπτεύει, δηλ. να καθοδηγεί και να κατευθύνει, να ενθαρρύνει και να ελέγχει.

Επειδή μετατάσσεται σ' άλλη ιεραρχική ομάδα, αναπτύσσει και νέες σχέσεις με τους τωρινούς ομοιοβάθμους του.

Από τ' άλλο μέρος αλλάζουν κι οι σχέσεις του με τους παλιούς συναδέλφους του. Η διαφορά γίνεται έκδηλη, όταν η προαγωγή γίνει στο τμήμα, όπου τώρα εργαζόταν.

Κάποτε σε μια προαγωγή επακολουθούν κι αναθεωρήσεις στη κοινωνική τοποθέτηση του υπάλληλου, μετακίνηση του σ' άλλους κοινωνικούς κύκλους κι ανάλογες υποχρεώσεις.

Διαγράψαμε τα κοινότερα προβλήματα προσαρμογής, που αντιμετωπίζουν όσοι προάγονται σε ηγετικές θέσεις, ιδίως για πρώτη φορά. Τα ξεπερνούν γρήγορα και γόνιμα, όσοι έχουν ψυχική ωριμότητα και ειδικότερο συναισθηματική ευστάθεια, καθώς κι ανθρωπογνωστική ικανότητα, γνωρίσματα που ιδιαίτερα προσέχουν κατά την επιλογή των ηγετικών στελεχών.

6

**ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Αξιολόγηση προσωπικού

Μια επιχείρηση αποτελείται κυρίως από δύο παραγωγικές ομάδες, που είναι αλληλένδετες, τη μια ομάδα την αποτελούν τα έμψυχα, που είναι το προσωπικό της επιχείρησης, και την άλλη ομάδα την αποτελούν τα άψυχα, που είναι τα μηχανήματα, τα έπιπλα, τα μεταφορικά μέσα. κ.ά.

Το προσωπικό μιας επιχείρησης, μπορεί να αποτελείται από επιστημονικό, εργατοτεχνικό, διοικητικό και βοηθητικό προσωπικό. Ο αριθμός του προσωπικού μιας επιχείρησης, μπορεί να είναι μερικές δεκάδες ατόμων έως μερικές χιλιάδες ατόμων. Όλα τα άτομα του προσωπικού, ανεξάρτητα τον αριθμό τους, συντελούν με την εργασία τους στην προώθηση των σκοπών της επιχείρησης.

Σε μια επιχείρηση, το προσωπικό επειδή έχει το στοιχείο της λογικής δράσης, αναλαμβάνει το σπουδαιότερο ρόλο. Υπάρχει οργάνωση τέτοια, ώστε καθένας ειδικευμένος σ' ένα τομέα, να προσφέρει κάτι που μαζί με τις προσπάθειες των άλλων ατόμων να κτίζουν ένα προγραμματισμένο σκοπό για την επιχείρηση.

Αν εξετάσουμε σε μια επιχείρηση όλα τα τμήματα της παραγωγής, θα δούμε ότι ύπαρξη του ανθρώπινου παράγοντα, είναι πολύ αναγκαία. Στο τμήμα προμηθειών, κανένα μηχάνημα δε μπορεί ν' αντικαταστήσει το ειδικευμένο για τις προμήθειες της επιχείρησης προσωπικό.

Στο τμήμα παραγωγής (του προϊόντος), τα μηχανήματα προσφέρουν πολύ μεγάλη ευκολία και ταχύτητα, αλλά χωρίς το ειδικευμένο προσωπικό να τα χειρίζεται, είναι άχρηστα. Επίσης, στο τμήμα πωλήσεων, είναι ανάγκη το προσωπικό να είναι και εκπαιδευμένο κατάλληλα, για την προώθηση των προϊόντων. Πολύ περισσότερο στη διοίκηση είναι αναγκαία τα κατάλληλα πρόσωπα, να έχουν τις δυνατότητες να κατευθύνουν όλα τα μέσα που έχουν με τον προγραμματισμό, στην επίτευξη των σχεδίων τους.

Κατά το Fayol «Η επιχείρηση η οποία δε διαθέτει το απαιτούμενο και κατάλληλο προσωπικό, είναι καταδικασμένη σε αποτυχία, έστω και αν διαθέτει τα τελειότερα υλικά μέσα και εφαρμόζει τις καλύτερες μεθόδους δράσης».

Πραγματικά, κάθε επιχείρηση, άσχετα από το μέγεθος της και το βαθμό οργάνωσής της, επιδιώκει την εκλογή του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση, δηλαδή κάθε επιχείρηση κάνει αξιολόγηση προσωπικού.

Αξιολόγηση είναι η διαδικασία διαπίστωσης και καταγραφής της απόδοσης ή επίδοσης και των προσόντων του εργαζομένου σε σχέση με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας, για την οποία προορίζεται και στην οποία απασχολείται.

Σκοπός της διαδικασίας αυτής είναι η καλύτερη διοίκηση του προσωπικού και περιλαμβάνει την τοποθέτηση, την επιλογή για προαγωγή, την παροχή οικονομικών ανταμοιβών και άλλα θέματα, τα οποία απαιτούν διαφορετική μεταχείριση των διαφόρων μελών μιας ομάδας.

Η μέθοδος αξιολόγησης που θα ακολουθείται είναι ανάλογη της οικονομικής ανάπτυξης. Έτσι υπάρχουν δύο βασικές μέθοδοι:

Είναι η αξιολόγηση στις όχι πολύ αναπτυγμένες κοινωνίες, όπου γίνεται συνήθως χωρίς σύστημα. Δηλαδή η άτυπη και ατομική αξιολόγηση ενός προϊστάμενου μιας μικρής επιχείρησης, που γνωρίζει καλά όλους τους υφισταμένους του. Απ' την άλλη, η αξιολόγηση στις αναπτυγμένες χώρες, με βιομηχανική παράδοση χρησιμοποιεί την τυποποιημένη μορφή της, κατά την οποία ένα ηγετικό στέλεχος μιας μεγάλης οικονομικής μονάδας, αξιολογείται με βάση καθορισμένη και συστηματική διαδικασία.

Βασικά χαρακτηριστικά για ένα σύστημα αξιολογήσεως

Βασικά χαρακτηριστικά που θεωρούνται απαραίτητα για να δώσουν αποτελεσματικότητα σ' ένα σύστημα αξιολογήσεως, είναι:

1 Αντικειμενικότητα.

Βασικό κριτήριο, που θα πρέπει να διέπει τη σχεδίαση ενός συστήματος αξιολόγησης προσωπικού, θα πρέπει να είναι η αντικειμενικότητα που

εξασφαλίζει το σύστημα στην κρίση των αξιολογούμενων. Δηλαδή μ' ένα σύστημα αξιολόγησης, πρέπει να μετριέται η πραγματική αξία και η συμβολή του καθενός στο όλο έργο της οικονομικής μονάδας.

2 Απλότητα.

Κατά τη σχεδίαση ενός συστήματος αξιολόγησης προσωπικού, είναι πολύ σκόπιμο και αποφεύγεται η πολυπλοκότητα και η δημιουργία υπερβολικής γραφικής εργασίας γι' αυτούς που αξιολογούνται.

3 Σαφήνεια.

Έχει αποδειχτεί ότι απαραίτητο στοιχείο για την επιτυχία ενός συστήματος αξιολόγησης προσωπικού είναι και ο ακριβής καθορισμός των παραγόντων που δίνονται για κρίση.

4 Προσαρμοστικότητα - Ευελιξία.

Όλες οι διαδικασίες εντός της οικονομικής μονάδας και κυρίως οι διαδικασίες που αναφέρονται στη διοίκηση προσωπικού δε θα πρέπει να είναι στατικές. Για να έχει τη δυνατότητα η οικονομική μονάδα να προσαρμόζεται στις εκάστοτε επικρατούσες συνθήκες, θα πρέπει να είναι ευέλικτη, δηλαδή θα πρέπει να είναι «ανοικτή» σε μεταβολές και να έχει ενσωματωμένο μέσα της, ένα σύστημα ταχείας προσαρμογής σε νέες συνθήκες.

Αντικείμενα αξιολόγησης

Τα αντικείμενα αξιολόγησης είναι τα εξής:

Πρόσωπα αξιολόγησης

Αξιολόγηση επιδόσεων συνήθως γίνεται για όλους τους εργαζόμενους ή τουλάχιστον για όλα τα ηγετικά στελέχη της επιχείρησης.

Στοιχεία αξιολόγησης

Η εκτίμηση, δεν πρέπει να θίγει τη σφαίρα του αξιολογούμενου, αλλά να περιορίζεται μόνο στην επαγγελματική επίδοση αυτού και σ' εκείνες τις ικανότητες του υπαλλήλου, που έχουν ουσιώδη σημασία για την παρούσα επίδοση και τις δυνατότητες εξέλιξης του.

Χρόνος αξιολόγησης

Ο χρόνος αξιολόγησης αναφέρεται τόσο στη χρονική στιγμή κατά την οποία γίνεται η τυπική αξιολόγηση, όσο και στη χρονική περίοδο, την οποία καλύπτει.

Σφάλματα αξιολόγησης

Για να κρίνει κανείς κάτι ή κάποιον πρέπει να έχει κατάλληλες πληροφορίες, που προέρχονται κυρίως μετά από παρατήρηση. Κατά τη διάρκεια μιας διαδικασίας παρατήρησης και αξιολόγησης, μπορούν να παρουσιαστούν ελλείψεις ή λάθη που παραπτοούν το αποτέλεσμα.

Αυτά τα σφάλματα να προέρχονται:

- **Από αυτόν που αξιολογεί**

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τις κρίσεις των προϊσταμένων διακρίνονται σε υποκειμενικούς παράγοντες και παράγοντες «**συσχετισμού**» ή «**ακτινοβολίας**».

α) Υποκειμενικοί παράγοντες δηλαδή παραπτοούν την αξιολόγηση. Τέτοιου είδους παράγοντες είναι π.χ διαθέσεις, συναισθήματα, επιθυμίες, ενδιαφέροντα, συνήθειες, εντυπώσεις, γνώμες, εμπειρίες, ικανότητες. Βλέπει τον αξιολογούμενο μέσα από τα γυαλιά των προσωπικών του ιδιοτυπιών και ως εκ τούτου τον βλέπει όχι όπως είναι στην πραγματικότητα.

β) Παράγοντες «συσχετισμού» ή «ακτινοβολίας». Κατ' αυτόν, όταν κάποιος είναι ιδιαίτερα «καλός», ως προς κάποιο χαρακτηριστικό δημιουργείται για το άτομο του τάση να τον αξιολογούν σαν καλό και ως προς τα άλλα χαρακτηριστικά. Αυτό ισχύει βέβαια και όταν κάποιος είναι αρκετά αδύνατος σε ορισμένα σημεία.

- **Από αυτόν που αξιολογείται**

Όλοι οι άνθρωποι δεν ακτινοβολούν εξ ίσου τα πραγματικά χαρακτηριστικά τους και το βαθύτερο περιεχόμενο τους. Μερικούς μπορεί κανείς να του κρίνει εύκολα, ενώ άλλων τις ιδιότητες είναι σχετικά δύσκολο να τις διακρίνει. Η συμπεριφορά, η έκφραση, ακόμη και η εξωτερική εμφάνιση, διαφέρουν μεταξύ των διαφόρων ανθρώπων και καθορίζονται από την εντύπωση, που έχουν οι ίδιοι για τον εαυτό τους, από την ανατροφή τους, από το περιβάλλον στον οποίο βρίσκεται και από το ρόλο, τον οποίο παίζουν. Επομένως, είναι εύκολο να παρασυρθεί σε λανθασμένη εκτίμηση, ακόμα και ένας πεπειραμένος και απροκατάληπτος κριτής, επειδή π.χ., μπορεί να θεωρήσει τη συνεσταλμένη συμπεριφορά κάποιου, σαν έλλειψη ευχέρειας επαφής με άλλους ανθρώπους.

- **Λάθη προερχόμενα από εξωτερικές συνθήκες**

Ακόμη και εξωτερικοί παράγοντες, είναι δυνατό να προξενούν σφάλματα κατά την αξιολόγηση. Η κατάσταση, που επικρατεί κάθε φορά, επηρεάζει τη συμπεριφορά του ανθρώπου, όπως επίσης τη διάθεση του, τα συναισθήματα του, τις αντιλήψεις και τις απόψεις. Οι επιδράσεις αυτού του είδους, μπορεί να είναι παροδικές ή διαρκείς.

- **Λάθη εξαιτίας της αλληλεπίδρασης**

Σε κάθε περίπτωση κρίσης και αξιολόγησης, δημιουργούνται αλληλεπιδράσεις μεταξύ αξιολογούντος και αξιολογούμενου. Συχνά, παρατηρείται το φαινόμενο, όχι μόνο ο προϊστάμενος επηρεάζει και να αλλάζει τη γνώμη του υφισταμένου, αλλά και αντιστρόφως, ο υφιστάμενος, να

εντοπίζει κάποιο πρόβλημα, να προτείνει λύση στον προϊστάμενο και να τον πείσει για την ορθότητα της. Διαδικασίες προσαρμογής και αποδοχής των απόψεων του άλλου είναι συχνές στις σχέσεις μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου.

Σ' αυτές τις περιπτώσεις, συχνά ο προϊστάμενος αποκτά εσφαλμένη εντύπωση για τον υφιστάμενο αλλά και ο υφιστάμενος λανθασμένη ιδέα για τον προϊστάμενο.

- **Λάθη προέρχονται από τη μέθοδο αξιολόγησης**

Η σημασία αυτού του παράγοντα, είναι σπουδαία.

Αφ' ενός η ακολουθούμενη διαδικασία ενδέχεται να διαστρεβλώσει ακόμη περισσότερο την αξιολόγηση, και αφ' ετέρου, είναι δυνατόν η κατάλληλη διαδικασία να περιορίσει ή και να εξαλείψει λάθη, που έχουν συμβεί σ' άλλα σημεία της όλης κρίσης και που οφείλονται σ' άλλα αίτια.

Μέθοδοι αξιολόγησης

Εξελισσομένων των επιχειρήσεων αναπτύχθηκαν από τους υπεύθυνους στις επιχειρήσεις και οργανισμούς και από τους θεωρητικούς που ασχολούνται με παρεμφερή θέματα διάφορες μέθοδοι αξιολόγησης. Έτσι, σήμερα, διαθέτουμε μια ολόκληρη σειρά μεθόδων αξιολόγησης που παρουσιάζουν μεταξύ τους μεγαλύτερες ή μικρότερες διαφορές και που έχουν θετικά και αρνητικά στοιχεία.

Στην πιο κάτω παρουσίαση των μεθόδων αξιολόγησης ακολουθούμε μία διάκριση των διαφόρων μεθόδων αξιολόγησης αναλόγως του περιεχομένου και των χαρακτηριστικών τους σε τρεις βασικές κατηγορίες:

- Ελεύθερης περιγραφής,
- Σύγκρισης υπαλλήλων και
- Σύγκρισης με πρότυπα.

α) Μέθοδοι ελεύθερης περιγραφής

Ο προϊστάμενος περιγράφει ελεύθερα και με δικά του λόγια την αντίληψη του για κάθε υφιστάμενο του. Όταν είναι επιθυμητό να διατηρούνται γραπτά τεκμήρια, αξιολόγηση αυτή είναι έγγραφη. Στις γραπτές αξιολογήσεις, που έχουν σαν βασικό χαρακτηριστικό την ελεύθερη αυτή περιγραφή, μπορούν να καταταγούν οι ακόλουθες επιμέρους μέθοδοι.

αα) Ελεύθερη έκθεση

Η μέθοδος αυτή αξιολόγησης, δεν προϋποθέτει ειδικά έντυπα. Συνήθως γίνεται σε απλό χαρτί και αποτελείται από περιγραφική καταγραφή των εντυπώσεων του προϊσταμένου ή επόπτου για τον κάθε αξιολογούμενο υφιστάμενο του.

Σε μερικές περιπτώσεις, καθορίζεται ότι ο αξιολογητής θα πρέπει να χωρίσει την έκθεση του αυτή σε τρεις επικεφαλίδες, όπως: φύση της εκτέλεσης της εργασίας, λόγοι για τη συμπεριφορά του αξιολογούμενου και ανάγκες εξέλιξης του για το μέλλον. Ορισμένες φορές, απαιτείται από τον αξιολογητή να χρησιμοποιήσει διαβαθμίσεις για να αποδώσει καλύτερα την εκτίμηση του ως προς τον αξιολογούμενο.

Η μέθοδος αυτή αξιολόγησης, χρησιμοποιείται περισσότερο για αξιολόγηση των ηγετικών στελεχών, παρά για αξιολόγηση των απλών υπαλλήλων και εργατών.

Βασικό πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής, είναι ότι δε χρειάζεται ειδική προεργασία για τη δημιουργία έγκυρων εντύπων και για ειδική ενημέρωση ως προς αυτά και προετοιμασία των αξιολογητών.

Τα σπουδαιότερα μειονεκτήματα που παρουσιάζει αυτή η μέθοδος, είναι τα ακόλουθα: Απαιτείται πολύς χρόνος από τον προϊστάμενο για σκέψη, προκειμένου να επιτύχει αντικειμενικότητα στην κρίση του. Προϋποθέτει επίσης, ικανότητα όλων των προϊσταμένων ν' αποφεύγουν τις ανθρώπινες προκαταλήψεις και γενικότερες στάσεις τους, έναντι των διαφόρων αξιολογούμενων. Ακόμη, η μέθοδος αυτή, προϋποθέτει ψηλές αναλυτικές και

παρατηρητικές ικανότητες, που είναι δύσκολο να υπάρχουν στον ίδιο βαθμό σε όλου τους προϊσταμένους-αξιολογητές.

αβ) Έκθεση ειδικού

Βασική διαφορά της μεθόδου αυτής από την προηγούμενη, είναι ότι «η έκθεση ειδικού» συντάσσεται από ένα πρόσωπο, ειδικό σε θέματα αξιολόγησης και ανάπτυξης προσωπικού, που συνήθως είναι υπάλληλος της επιχείρησης, αλλά μπορεί να είναι και ελεύθερος επαγγελματίας. Ο ειδικός αυτός προκειμένου να συντάξει τις εκθέσεις αξιολόγησης, συνεργάζεται στενά με τους εκάστοτε προϊσταμένους.

Κύρια χαρακτηριστικά της μεθόδου αυτής είναι τα εξής. Δεν προϋποθέτει χρησιμοποίηση ειδικών εντύπων. Όπως ελεγχθεί ήδη, δε γίνεται από τον προϊστάμενο μόνο του, αλλά με την καθοδήγηση και ουσιαστικά με τη σύνταξη του ειδικού και με τη συνεργασία ενδεχομένως και υπαλλήλου του τμήματος προσωπικού. Ο ειδικός συζητά με τους αξιολογούμενους, και αφού έχει τη σύμφωνη γνώμη και την επιβεβαίωση του επόπτη-προϊσταμένου, συντάσσει την αναλυτική του έκθεση για τον κάθε αξιολογούμενο. Συνήθως, χρησιμοποιούνται τρεις βασικές διαβαθμίσεις: ανεπαρκής, ικανός, άριστος. Τέλος, χρησιμοποιούνται και συμπληρωματικές πληροφορίες, σχετικά με τις απαιτήσεις της εργασίας και με τη σχετική επίδοση του αξιολογούμενου, που εξηγούν ή δικαιολογούν την αξιολόγηση αυτή του ειδικού.

Η μέθοδος αυτή θεωρείται ιδιαίτερα κατάλληλη για αξιολόγηση ηγετικών στελεχών και συνήθως χρησιμοποιείται στις περιπτώσεις αυτές.

Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής, είναι ότι απαλλάσσει τον επόπτη από την συμπλήρωση εντύπων και τον βγάζει από την δύσκολη θέση τον αξιολογούμενο. Εξαιτίας της παρεμβολής και ουσιαστικής συμμετοχή του ειδικού και ενδεχομένως και του υπαλλήλου του τμήματος προσωπικού, επέρχεται συγκρισιμότητα και ομοιομορφία στις αξιολογήσεις. Επιπλέον, επιτυγχάνεται μεγαλύτερη αντικειμενικότητα και δικαιολόγηση των αξιολογήσεων, γιατί συνήθως κάνει τον επόπτη να προσέχει περισσότερο τις αξιολογήσεις.

Το βασικότερα μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής, είναι ότι απαιτεί καλά ειδικευμένο προσωπικό που συχνά δεν υπάρχει και ότι απασχολεί δύο ή τρία άτομα ταυτοχρόνως για κάθε αξιολόγηση, γεγονός που αυξάνει αρκετά το κόστος χρήσης αυτής της μεθόδου.

β) Μέθοδοι σύγκρισης ατόμων

Προκειμένου να επιτευχθεί μεγαλύτερη συγκρισιμότητα των αξιολογήσεων που κάνει ένας προϊστάμενος για τους διάφορους υφισταμένους του, έχουν αναπτυχθεί κατά καιρούς και χρησιμοποιούνται σε διαφορετικές περιπτώσεις μέθοδοι απ' ευθείας σύγκρισης μεταξύ των υπαλλήλων.

Γενικό πλεονέκτημα των μεθόδων αυτών είναι ότι δεν γίνονται τα συνηθισμένα λάθη, αυστηρότητας και κεντρικής τάσης. Επίσης, οι μέθοδοι αυτές παρουσιάζουν σχετικά αρκετή συμφωνία μεταξύ των διαφόρων αξιολογητών. Τέλος, οι μέθοδοι αυτές παρουσιάζουν αρκετή απλότητα σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό.

γ) Μέθοδοι σύγκρισης με πρότυπα

Για να μπορέσουν ν' αποφευχθούν ορισμένα βασικά μειονεκτήματα, που προκύπτουν από τις προηγούμενες μεθόδους αξιολόγησης, έχουν αναπτυχθεί κατά καιρούς και χρησιμοποιούνται σήμερα σε μεγάλο βαθμό «κλειστές» μέθοδοι αξιολόγησης. Βασική φιλοσοφία των μεθόδων αυτών είναι, αφ' ενός η σύγκριση της πραγματικής απόδοσης των εργαζομένων με κάποια προκαθορισμένη πρότυπη απόδοση και αφ' ετέρου η ανάλυση της απόδοσης ή επίδοσης των εργαζομένων σε ιδιότητες ή χαρακτηριστικά.

Η συνολική απόδοση αποτελεί τη συνισταμένη πολλών επιμέρους τέτοιων χαρακτηριστικών, συνθετικών στοιχείων, που επίσης παρουσιάζουν διαφορές και όχι μάλιστα αναλογικές.

Τα στοιχεία που διαφοροποιούν τις μεθόδους της κατηγορίας αυτής από τις προηγούμενες μεθόδους σύγκρισης μεταξύ ατόμων, είναι: α) ότι κάθε άτομο αξιολογείται σε σύγκριση με ένα ή διάφορα γραπτά πρότυπα και όχι με

βάση άλλους υπαλλήλους και β) ότι μετριοούνται διάφορες πλευρές της γενικής επίδοσης των ατόμων και όχι μια μοναδική σφαιρική απόδοση.

Διοίκηση δια Στόχων

Για να αποφευχθούν οι διάφορες ατέλειες και τα μειονεκτήματα που παρουσιάζουν οι πιο πάνω μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού έχει αναπτυχθεί και χρησιμοποιείται από αρκετές και συνεχώς περισσότερες επιχειρήσεις κατά τα τελευταία χρόνια, ένα σύστημα αξιολόγησης που βασίζεται στα αποτελέσματα που επιτυγχάνουν οι εργαζόμενοι και είναι συνήθως γνωστό με τον τίτλο Management by Objectives ή « Διοίκηση δια Στόχων».

Βασικές διαφορές της μεθόδου αυτής αξιολόγησης από τις παραδοσιακές είναι κυρίως ότι ο προϊστάμενος-αξιολογητής στις μεν παραδοσιακές μεθόδους είναι ο κριτής της επίδοσης των υφισταμένων του, και προσπαθεί να έχει μια αμερόληπτη, αντικειμενική και παραδεκτή μέτρηση της επίδοσης, ενώ με την νεότερη μέθοδο της Διοίκησης δια Στόχων, η εκτίμηση βασίζεται επί ποσοτικών και εύκολων να μετρηθούν στόχων, που συχνά καθορίζονται από κοινού μεταξύ προϊσταμένου και του υφισταμένου και επίσης συχνά από κοινού εκτιμάται ο βαθμός της επίτευξής τους.

α) Ο καθορισμός αντικειμενικών σκοπών ή στόχων

Η διοίκηση δια στόχων, είναι κάτι αρκετά περισσότερο από μια απλή διαδικασία αξιολόγησης της επίδοσης. Κατά τη γνώμη πολλών, η μέθοδος αυτή αποτελεί βασικά, ένα τρόπο διοίκησης στον οποίο η περιοδική αξιολόγηση αποτελεί μόνο ένα τμήμα. Σκοπός του γενικότερου αυτού τρόπου διοίκησης είναι να εξαλείψει τις δύο λειτουργίες που προέρχονται από την ίδια την πολυπλοκότητα των σύγχρονων οργανισμών και τη μεγάλη εξειδίκευση των δραστηριοτήτων.

Γι' αυτό, το σύστημα διοίκησης δια στόχων, επιδιώκει να καθορίζονται συγκεκριμένοι αντικειμενικοί σκοποί και τελικά αποτελέσματα για κάθε μια βασική θέση εργασίας. Οι αντικειμενικοί αυτοί σκοποί της κάθε θέσης

εργασίας, θα πρέπει να αναφέρονται στα βασικά καθήκοντα που περιλαμβάνει η αντίστοιχη περιγραφή της θέσης εργασίας, ώστε να είναι δυνατό να επιτευχθεί καλύτερο αποτέλεσμα, εφ' όσον ο εργαζόμενος θα έχει περιορισμένο αριθμό στόχων. Οι στόχοι αυτοί θα πρέπει να είναι εναρμονισμένοι προς τους στόχους άλλων υφισταμένων και προς τους στόχους του οργανισμού ως συνόλου και να είναι, όσο το δυνατό πιο συγκεκριμένοι.

β) Συνέντευξη αξιολόγησης

Η συνέντευξη αξιολόγησης κατά το σύστημα Διοικήσεως δια Στόχων, εάν χρησιμοποιηθεί σωστά, δημιουργεί μια ατμόσφαιρα πολύ πιο άνετη από ότι στις συμβατικές αξιολογήσεις και ως εκ τούτου παίζει ένα αποτελεσματικότερο ρόλο στην επιτυχία του συστήματος. Στην καλύτερη της μορφή, η Διοίκηση δια Στόχων, αποτελεί μια αμφίπλευρη διαδικασία. Έτσι, κατά τη συνέντευξη αξιολόγησης, δεν εξετάζεται μόνο η επίδοση του υφισταμένου, αλλά επίσης και η σχέση μεταξύ προϊστάμενου και υφισταμένου. Αυτή η τακτική δίνει καλύτερη ισορροπία στη συνέντευξη, καθόσον η κάθε πλευρά αξιολογεί την άλλη πλευρά, και υπάρχει πραγματική αναγνώριση ότι η αποτελεσματικότητα του υφισταμένου επηρεάζεται έντονα από τις ενέργειες και παραλείψεις του προϊστάμενου του. Η σειρά των φάσεων σε μια συνέντευξη αξιολόγησης όπως αυτή, που δεν ενεργείται σε μια μεγάλη επιχείρηση είναι η εξής:

α) Ο υφιστάμενος συνήθως αρχίζει μια συζήτηση επί των επιτυχιών και αποτυχιών της εξεταζόμενης περιόδου. Ο προϊστάμενος συμμετέχει κάνοντας ερωτήσεις και ενδιάμεσα σχόλια. Υφιστάμενος και προϊστάμενος, διερευνούν τους λόγους, οι οποίοι οδήγησαν στις ενδεχόμενες αποτυχίες και προσπαθούν να καταστρώσουν σχέδια για τη μελλοντική αποφυγή παρόμοιων καταστάσεων.

β) Το ηγετικό στέλεχος αρχίζει να συζητά τον καθορισμό των καινούργιων στόχων για την επόμενη περίοδο, σε τρόπον ώστε αυτή να είναι προσαρμοσμένη προς τους στόχους της επιχείρησης και ο υφιστάμενος

υποβάλλει προτάσεις για προσαρμογές κατά την κρίση του στους νέους αυτούς στόχους.

γ) Κατά το τρίτο στάδιο, το στέλεχος και ο υφιστάμενος, προσπαθούν από κοινού, να καθορίσουν τα σωστά κριτήρια για την εκτίμηση της προόδου προς επίτευξη των τεθέντων στόχων.

δ) Το τέταρτο και τελευταίο στάδιο αφιερώνεται στη συζήτηση γύρω από το μέλλον του υφισταμένου και τον καθορισμό προσωπικών στόχων αναπτύξεως του. Στο στάδιο αυτό, ο προϊστάμενος παίζει το ρόλο του συμβούλου.

Πλεονεκτήματα

Τα σπουδαιότερα πλεονεκτήματα της Διοικήσεως δια Στόχων, είναι τα εξής:

α) Ο κάθε εργαζόμενος, έχει τους δικούς του, προσωπικούς στόχους, που είναι προσαρμοσμένοι στη δική του θέση εργασίας, στις συνθήκες που επικρατούν και στις προσωπικές του δυνατότητες.

β) Η έμφαση δίνεται όχι όπως στα παραδοσιακά συστήματα, στα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων και στις ιδιότητες που πρέπει να έχουν αυτά, αλλά στα συγκεκριμένα αποτελέσματα τα οποία πρέπει να επιτευχθούν για να θεωρηθούν ότι οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εργασίας τους.

γ) Ο καθορισμός συγκεκριμένων στόχων δημιουργεί στον εργαζόμενο καλύτερη ψυχολογική κατάσταση και διάθεση.

δ) Η συμμετοχή του εργαζομένου τόσο στον προγραμματισμό των στόχων του, όσο και στον έλεγχο και μάλιστα το συνεχή έλεγχο της επιτεύξεως των στόχων αυτών, του δίνει ένα περισσότερο ενεργητικό ρόλο και τον κάνει περισσότερο υπεύθυνο.

ε) Το σύστημα αυτό, τέλος, συμβάλλει αποτελεσματικά στη βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των διάφορων τμημάτων και στο συντονισμό των ενεργειών των διαφόρων ατόμων ή ομάδων ατόμων.

Προβλήματα από τη χρησιμοποίηση της ΔδΣ

Παρότι πράγματι αποφεύγονται με τη μέθοδο αυτή πολλά προβλήματα, τα οποία ήταν γνωστά στις παλαιότερες μεθόδους, εν τούτοις, και με τη μέθοδο αυτή δημιουργούνται ορισμένες δυσκολίες και προβλήματα, σπουδαιότερα από τα οποία είναι τα εξής:

1. Το πόσο συμμετέχει ο υφιστάμενος στον καθορισμό στόχων, εξαρτάται από το εάν η μη αυταρχική διοικητική φιλοσοφία, που είναι απαραίτητη για τον πραγματικά από κοινού καθορισμό των στόχων με τον υφιστάμενο, συμβαδίζει με τη συνήθη διοικητική νοοτροπία του προϊσταμένου.
2. Υπάρχει μεγάλη πιθανότητα, ο υφιστάμενος, για να φάνει καλός, να θέλει να προσαρμόσει τους στόχους του, στους στόχους του προϊσταμένου.
3. Επειδή δίνεται έμφαση στα αποτελέσματα και μάλιστα σ' εκείνα που μπορούν να μετρηθούν, πολύ συχνά υπάρχει η τάση να παραμελούνται οι μη ποσοτικοί, δηλαδή οι ποιοτικοί στόχοι, όπως το ηθικό.
4. Μπορεί να αφοσιωθούν σε στόχους εντελώς ατομικούς και να αποφύγουν τη συνεργασία με άλλους, πράγμα που απαιτεί περισσότερο χρόνο.
5. Είναι δύσκολο να χρησιμοποιηθεί η μέθοδος αυτή σε απλή εκτελεστική εργασία, όπως π.χ. σε περιπτώσεις εργατών.
6. Τέλος, η ΔδΣ, είναι δύσκολο να χρησιμοποιηθεί για συγκριτική αξιολόγηση πολλών ατόμων, διότι βασίζεται στη σύγκριση της πραγματικής απόδοσης προς την προγραμματισμένη. Η δυσκολία αυτή παρουσιάζεται όταν πρέπει να αποφασιστεί για την προαγωγή κάποιου ή για αυξήσεις μισθών.

Έλεγχος

Ο έλεγχος, στην πρακτική της διοίκησης θεωρείται συνήθως ως μορφή εξουσίας που ασκείται από τους managers, επί των υφισταμένων τους. Με

βάση την εξουσία αυτή, ο ασκών τον έλεγχο δικαιούνται να λαμβάνει γνώση των ενεργειών και της συμπεριφοράς του ελεγχόμενου, να επεμβαίνει ρυθμιστικά και να υποδεικνύει τροποποιήσεις της συμπεριφοράς και των ενεργειών του, στις περιπτώσεις που, κατά την κρίση του, αυτές δεν ανταποκρίνονται προς τις ανάγκες και τους σκοπούς του οργανισμού.

Η τελευταία λειτουργία του μάνατζερ είναι ο έλεγχος. Κατ' αυτήν ανασκοπεί, ρυθμίζει και ελέγχει την απόδοση του εργαζόμενου για να ελεγχθεί η συμμόρφωση προς κάποια πρότυπα, που έχουν καθοριστεί με τη λειτουργία του προγραμματισμού. Η διαδικασία του ελέγχου τότε, γίνεται ως εξής:

Μετράται η απόδοση, συγκρίνεται με τα πρότυπα και σε περίπτωση που διαπιστωθούν σοβαρές αποκλίσεις, τότε αναλαμβάνεται διορθωτική δράση. Κι όπως συμβαίνει με την διεύθυνση, ο έλεγχος μπορεί να είναι αυστηρός ή χαλαρός.

Στη δεύτερη περίπτωση, αυξάνεται η πιθανότητα αποτυχίας για επισήμανση και διόρθωση των παρεκκλίσεων. Ωστόσο, αν η απόδοση κριθεί σαν όχι ικανοποιητική, μια λύση μπορεί να είναι η μεταβολή των σχεδίων, δηλαδή η διευθέτηση των αντικειμενικών σκοπών και της πολιτικής, αφού οι παρεκκλίσεις είναι δυνατό να είναι τόσο ένα αποτέλεσμα ανεπαρκούς εκτελέσεως όσο ανεπαρκούς προγραμματισμού.

Μια δεύτερη λύση, μπορεί να είναι η αναδιοργάνωση, η μεταβολή δηλαδή, των σχέσεων μεταξύ των δραστηριοτήτων για εκτέλεση, του προσωπικού που οφείλει να τις εκτελέσει και των υλικών παραγόντων που χρειάζονται.

Η λύση αυτή είναι δυνατό να συντελέσει στη διόρθωση. Κι ακόμη μια τρίτη λύση μπορεί να επιτευχθεί με μια προσαρμογή της διευθυντικής λειτουργίας, δηλαδή, με αύξηση ή μείωση της εποπτείας, της αλλαγής των κινήτρων ή της μεταβολής των τρόπων επικοινωνίας, τότε, η μη ανεκτή απόδοση, μπορεί να βρει το σωστό επίπεδό της. Η εκτίμηση της απόδοσης είναι δυνατόν να γίνει με βάση την ποσότητα την ποιότητα ή τα κριτήρια κόστους. Επειδή όμως δεν είναι εύκολη η εκτίμηση όλων ενεργειών των υφισταμένων από το μάνατζερ, η λειτουργία αυτή μπορεί αποτελεσματικά να γίνει μ' αναφορά σε κρίσιμα ή στρατηγικά σημεία για την επιτυχία των στόχων της μονάδας. Πέραν από τις απ' έξω επιβαλλόμενες εκτιμήσεις, πολλοί

μάντζερ πρόσφατα έχουν αναγνωρίσει την αξία της ανάθεσης στους εργαζόμενους για να εκτιμήσουν την ίδια τους την απόδοση. Ο μάντζερ, που έχει εμπιστοσύνη στους υφιστάμενους του και που τους θεωρεί σαν έντιμους σκληρά εργαζόμενους και μ' επιθυμία ν' αναλαμβάνουν ευθύνη, θα τους επιτρέψει να κάνουν χρήση της αυτοεκτίμησης τις ενέργειες τους που θεωρούν αναγκαίες, μεγιστοποιώντας έτσι τη συμβολή τους για την επιτυχία των στόχων του οργανισμού.

Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε, πως η διοίκηση είναι μια ξεχωριστή δραστηριότητα, που απαιτεί μια ειδική σειρά από δεξιότητες, ικανότητες, γνώσεις και στάσεις. Δε μπορεί ο καθένας να είναι επιτυχημένος μάντζερ.

Διοίκηση και εκτέλεση, είναι καθαρά δυο διαφορετικές δραστηριότητες.

7

**ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Εκπαίδευση προσωπικού

Εκπαίδευση σημαίνει: αύξηση γνώσεων, στάσεων και δεξιοτήτων, σχετικών με το έργο, κυρίως με διδασκαλία κι άσκηση, με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Ανάπτυξη, εξάλλου, σημαίνει παροχή ευκαιριών για *διεύρυνση της* προσωπικότητας, προσαρμογή στην εργασία κι έμφαση στις ηγετικές ικανότητες των ατόμων, τα οποία έχουν επιλεγεί για διοικητικά κι εποπτικά καθήκοντα. Περιπτώ να τονιστεί πώς μισ προσεκτική πολιτική πρέπει ν' αποβλέπει στη δημιουργία των κατάλληλων προϋποθέσεων και τα δύο (εκπαίδευση και ανάπτυξη) και για όλους τους εργαζομένους, με σκοπό τη μεγαλύτερη αίσθηση ασφάλειας τους, την ενθάρρυνση για ταύτιση τους με την επιχείρηση ή υπηρεσία, και τη μεγαλύτερη συμμετοχή τους στις δραστηριότητες της.

Η επάρκεια της οποιασδήποτε επιχειρήσεως ή υπηρεσίας εξαρτάται από το πόσο καλά είναι εκπαιδευμένοι οι εργαζόμενοι σ' αυτήν. Οι νεοπροσλαμβανόμενοι κατά κανόνα χρειάζονται κάποια εκπαίδευση, πριν αρχίσουν τη δουλειά τους. Οι παλαιότεροι υπάλληλοι χρειάζονται επίσης εκπαίδευση με διπλό σκοπό για καλύτερη ακόμα ανταπόκριση στις αξιώσεις της παρούσας εργασίας τους και για πιθανή προπαρασκευή τους για μετάθεση σ' άλλη δουλειά ή για προαγωγή.

Η εκπαίδευση συντελεί και στο εξής σπουδαίο: υποκινεί τους εργαζόμενους να εργάζονται εντατικότερα κι αποτελεσματικότερα, αφού με την καλύτερη κατανόηση του έργου τους είναι πιθανό ν' αποκτήσουν υψηλότερο ηθική. Και το γεγονός ότι η διοίκηση, έχοντας εμπιστοσύνη στις ικανότητες τους, επενδύει σ' αυτή την εκπαίδευση, παρέχει επί πλέον ένα αίσθημα ασφάλειας, ότι αποτελούν δηλ. αξιοπρόσεκτα μέλη της επιχειρήσεως εκείνες που προβαίνουν σ' αλλαγές τεχνολογικές και σ' αλλαγές σχετικών μεθόδων, οπότε παρατηρείται αντίδραση από μέρους των εργαζομένων, εξ αιτίας του φόβου τους ότι δε θα μπορέσουν ν' ανταποκριθούν στις νέες

υποχρεώσεις της δουλειάς τους, όπως δημιουργούνται. Γι' αυτό, στις προηγμένες χώρες ξοδεύονται τεράστια ποσά για την εκπαίδευση από τις επιχειρήσεις κι υπηρεσίες οι οποίες έρχονται έτσι τρίτες κατά σειρά σαν παράγοντες εκπαιδευτικοί, μετά τη δημόσια και τη στρατιωτική εκπαίδευση.

Η εκπαίδευση συμπληρώνει την επιλογή, έτσι ώστε, όταν επιλέγουν καλά καταρτισμένοι υποψήφιοι, τότε η ανάγκη για εκπαίδευση μέσα στον οργανισμό θα είναι λίγη, ενώ για όσους έχουν ελλιπή κατάρτιση θα χρειαστεί περισσότερη εκπαίδευση για να συμπληρωθεί το χάσμα.

Η φύση της Εκπαιδεύσεως

Από τη μια μεριά η εκπαίδευση μπορεί να είναι υπόθεση λίγων ωρών (ή μόνο λίγων λεπτών) εισαγωγής από τον επόπτη που δίνει στο νέο υπάλληλο μια περίληψη της πολιτικής της επιχειρήσεως, γνωστοποιεί τη θέση των ερμαρίων για τα πράγματα του και εξηγεί σύντομα τους κανονισμούς της εργασίας. Από την άλλη μεριά η εκπαίδευση μπορεί να περιλαμβάνει κανονικά μαθήματα με σκοπό την ανάπτυξη καταρτισμένων ειδικών για μια περίοδο ετών. Ανάμεσα στα δύο αυτά είδη προγραμμάτων εκπαιδεύσεως υπάρχουν πολλά αλλά προγράμματα που γίνονται με σκοπό να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των διαφόρων οργανισμών, όπως, π.χ. σύντομα μαθήματα ασφάλειας, τεχνικής πωλήσεων, επιδιορθώσεως αυτοκινήτων κλπ.

Αποτελεί παρανόηση το σκέπτεται κανείς την εκπαίδευση μόνο σαν να γίνεται με βάση επίσημα προγράμματα. Σχεδόν το κάθε τι που συμβαίνει σ' ένα υπάλληλο μετά την ανάληψη της εργασίας του σε μια επιχείρηση αποτελεί μια εκπαιδευτική εμπειρία, δηλ. ο εργαζόμενος μαθαίνει σε μια νέα κατάσταση τι περιμένουν απ' αυτόν, από τις εμπειρίες που αποκτά. Κι αυτά τα στοιχεία της συμπεριφοράς του τα οποία αμείβονται κι έτσι δίνουν ικανοποίηση, τείνουν να επαναλαμβάνονται, ενώ εκείνα που τιμωρούνται τείνουν να εγκαταλείπονται.

Υπάρχουν πολλοί άνθρωποι σε μια επιχείρηση που παρέχουν αυτές τις αμοιβές και τιμωρίες πέρα από εκείνους που επίσημα έχουν την υποχρέωση να εκπαιδεύουν τους υπαλλήλους. Η ανεπίσημη ομάδα εργασίας με τους καθαρά ορισμένους τρόπους συμπεριφοράς επιδρά ισχυρά πάνω στα μέλη που την απαρτίζουν. Το ίδιο γίνεται και με τη συνδικαλιστική οργάνωση.

Πολλές φορές ο επόπτης εκπαιδεύει τους υφισταμένους τους χωρίς να είναι ενήμερος γι αυτές τις επιδράσεις. Οι πράξεις που προκαλούν πειθαρχικές ενέργειες ή όχι λένε σ' ένα υπάλληλο τι αναμένεται απ' αυτόν και τι μπορεί να κάνει χωρίς να τιμωρηθεί. Το ίδιο συμβαίνει με τις ενέργειες του να έχει τάξη στον τόπο της εργασίας, με τις μεθόδους που αποκτά καθώς τις βλέπει να χρησιμοποιούνται από τους συναδέλφους του κι οι οποίες επιδρούν στο νέο υπάλληλο και δεν εξουδετερώνουν ότι έχει διδαχθεί στα επίσημα εκπαιδευτικά προγράμματα.

Παλιότερα, οι νέοι εργαζόμενοι έπρεπε να παίρνουν τις δεξιότητες και τις γνώσεις της δουλειάς τους από έμπειρους συναδέλφους τους, γι αυτό και λέγονταν μαθητευόμενοι ή βοηθοί. Και μ' όλο που η μέθοδος αυτή είχε αποτελέσματα της, όμως δεν ήταν η ενδεδειγμένη, γιατί ήταν πολύ βραδεία και γιατί μπορούσαν έτσι ν' αποκτήσουν κι εσφαλμένοι τρόποι εργασίας. Επίσης, δεν ήταν σπάνιο και το φαινόμενο των παλαιών υπαλλήλων που για να προστατεύσουν τη θέση τους σκόπιμα δημιουργούσαν σύγχυση στους νεότερους, τους οποίους και συνήθως περιόριζαν μόνο στα χειρωνακτικά σημεία της δουλειάς.

Τι είναι εκπαίδευση;

Εκπαίδευση, συνεπώς, είναι η οργανωμένη διαδικασία, σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες για ένα ορισμένο σκοπό. Ο αντικειμενικός σκοπός της εκπαίδευσης είναι η επιτυχία μιας μεταβολής στη συμπεριφορά των εκπαιδευομένων, που στις επιχειρήσεις σημαίνει απόκτηση νέων δεξιοτήτων χειρισμού, τεχνικών γνώσεων, ικανότητας στη λύση προβλημάτων ή στάσεων, που σε συνέχεια οφείλουν να χρησιμοποιήσουν κατά τρόπο που να επιτευχθούν οι τεθέντες στόχοι του οργανισμού.

Επαναλαμβάνεται πώς η εκπαίδευση στις επιχειρήσεις συχνά διαφέρει από τη συνηθισμένη παιδεία που προσφέρεται μ' ένα ευρύτερο σκοπό, την εξέλιξη δηλ. του ατόμου, η οποία επίσημα λαμβάνει χώρα στα σχολεία δημοτική και μέσης εκπαίδευσης και στις ανώτερες κι ανώτατες σχολές, ενώ η εκπαίδευση που έχει σχέση με τις επιχειρήσεις είναι επαγγελματικά προσανατολισμένη κι έχει ένα περισσότερο ωφελιμιστικό σκοπό παρά η άλλη

παιδεία. Ωστόσο, στην πράξη, η εκπαίδευση και παιδεία συχνά συμβαίνουν ταυτόχρονα, που σημαίνει πως η διάκριση δεν είναι πάντοτε αναγκαία, ή κατάλληλη. Μερικά επίσημα σχολικά προγράμματα επαγγελματικής κατευθύνσεως είναι πρακτικά και προσανατολισμένα προς την εργασία, ενώ αλλά προγράμματα για εξέλιξη διοικητικών στελεχών στις επιχειρήσεις καλύπτουν θεμελιώδεις αρχές και φιλοσοφία, είναι ευρύτατα σε στόχους, ώστε να θεωρούνται παιδεία.

Η εκπαίδευση στην επιχείρηση

Ζωτική κι αναγκαία είναι η εκπαίδευση σ' όλους τους οργανισμούς, αφού παίζει σπουδαίο ρόλο στην αποτελεσματικότητα και την επάρκεια τους. Μερικές δε από τις σπουδαιότερες επιδράσεις της εκπαιδύσεως είναι:

1. **Η μείωση του χρόνου εκμαθήσεως για την επίτευξη παραδεκτής εκτελέσεως.** Πετυχαίνεται με τη διδασκαλία των νέων υπαλλήλων από καταρτισμένους διδάσκοντες και μέσα σε κατάλληλες διδακτικές συνθήκες.
2. **Η καλύτερευση εκτελέσεως στο παρόν έργο.** Δηλ. όχι μόνο στους νέους, αλλά και στους πεπειραμένους η εκπαίδευση έχει τη θέση της, μ' αποτέλεσμα τη βελτίωση της αποδόσεως τους.
3. **Η διαμόρφωση στάσεων,** για υποστήριξη των ενεργειών της επιχειρήσεως, για καλύτερη συνεργασία και μεγαλύτερη αφοσίωση. Μπορεί να γίνει τούτο με ειδικά προγράμματα ή σαν αποτέλεσμα της γενικότερης διδασκαλίας.
4. **Η βοήθεια για λύση λειτουργικών προβλημάτων,** όπως είναι η βοήθεια για να μειωθούν οι αποχωρήσεις, οι απουσίες, τα ατυχήματα και ο ρυθμός παραπόνων. Π.χ., εκπαίδευση εποπτών σε θέματα όπως: εργατικές σχέσεις, μέθοδοι ηγεσίας, ανθρώπινες σχέσεις και διοίκηση επιχειρήσεων μπορεί να βελτιώσει τις σχέσεις προϊστάμενου-υφισταμένου. Το ίδιο μπορεί να γίνει και για προβλήματα χαμηλού ηθικού, όχι ικανοποιητικής υπηρεσίας προς πελάτες, σπατάλης υλικού και ελλιπών μεθόδων εργασίας.
5. **Η πλήρωση αναγκών σε προσωπικό.** Σε πολλές επιχειρήσεις υπάρχουν δυσκολίες στη στρατολόγηση επαρκούς αριθμού τεχνικών. Ο

καλύτερος τρόπος λύσεως ενός τέτοιου προβλήματος είναι η ύπαρξη προγράμματός εκπαίδευσης εντός της επιχειρήσεως.

6. **Τα ωφελήματα στους ίδιους εργαζόμενους.** Με την εκπαίδευση οι εργαζόμενοι, αποκτώντας δεξιότητες και γνώσεις, μεγαλώνουν την αξία τους στην αγορά της εργασίας, καθώς και τη δυνατότητα να κερδίζουν περισσότερα. Επιπλέον, ενισχύουν τη σιγουριά στην εργασία του κι αποκτούν προσόντα για προαγωγή σε θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης μ' ανάλογη αύξηση των αμοιβών τους και του κύρους τους.

Η λειτουργία της εκπαίδευσης

Μια από τις πολλές ευθύνες του διευθυντή προσωπικού είναι ο προγραμματισμός και ο συντονισμός των εκπαιδευτικών ενεργειών. Σε μερικές περιπτώσεις μπορεί να υπάρχει ιδιαίτερη, ξεχωριστή υπηρεσία εκπαίδευσης μέσα στην υπηρεσία Διοικήσεως Προσωπικού ή Βιομηχανικών Σχέσεων. Στις μικρές εξάλλου επιχειρήσεις το έργο της εκπαίδευσης γίνεται κατά την ώρα εργασίας και είναι ευθύνη του κάθε επόπτη.

Ο τομέας εκπαίδευσης μιας επιχειρήσεως ή υπηρεσίας θεωρείται σαν επιτελική λειτουργία, που ασχολείται με τη σύνταξη προγραμμάτων, με σχετικές με την εκπαίδευση συμβολές και με τον έλεγχο των εκπαιδευτικών ενεργειών σ' όλο τον οργανισμό. Κοινή τακτική στη βιομηχανία αποτελεί η ευθύνη για εκπαίδευση στην τεχνική πωλήσεων να ανήκει στον τομέα πωλήσεων, που οργανικά δεν περιλαμβάνεται στη Διεύθυνση Προσωπικού, κι αυτό γίνεται αφ' ενός λόγω παραδόσεως κι αφ' ετέρου γιατί τα προβλήματα των πωλήσεων θεωρούνται απολύτως διάφορα από τ' άλλα προβλήματα της επιχειρήσεως, το δε προσωπικό πωλήσεων συνήθως γεωγραφικά είναι χωρισμένο από τους τόπους της κυρίως επιχειρήσεως.

Οι εργαζόμενοι στο Τμήμα Εκπαίδευσης συνήθως ασχολούνται με τα εξής:

- 1 Καθορισμό των αναγκών για εκπαίδευση.
- 2 Προγραμματισμό, στόχους κι ανάθεση ευθυνών.
- 3 Σύνταξη προγραμμάτων εκπαίδευσης σε συνεργασία με τα διάφορα στελέχη.

- 4 Συλλογή και προπαρασκευή υλικού εκπαίδευσης, διαγραμμάτων, εγχειριδίων και οπτικοακουστικών μέσων.
- 5 Διεύθυνση και διδασκαλία μερικών μαθημάτων.
- 6 Διεύθυνση και συντονισμό μαθημάτων μαθητείας μέσα στο έργο.
- 7 Εκπαίδευση στελεχών και διδασκόντων μέσα από την επιχείρηση για ν' αποκτήσουν δεξιότητα στη διδασκαλία.
- 8 Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των προσπαθειών για εκπαίδευση.

Εκπαιδευτικές ευθύνες των διοικούντων

Η βασική πολιτική εκπαίδευσης ανήκει στ' ανώτερα στελέχη μιας επιχειρήσεως (όπως πρόεδρος, ο αντιπρόεδρος). Αυτά είναι που θα εγκρίνουν τα ευρύτερα προγράμματα εκπαίδευσης χωρίς την ανάγκη να μπουν σε λεπτομέρειες, οι οποίες είναι ευθύνη του διευθύνοντος τον τομέα εκπαίδευσης. Σχετική έγκριση δαπανών, όπως κι εκπαίδευσης στελεχών έξω της επιχειρήσεως (σε πανεπιστήμια π.χ. ή σεμινάρια), είναι επίσης ευθύνη των ανώτατων στελεχών.

Τα μέσα και τα κατώτερα στελέχη (εργοδηγοί, επόπτες κλπ.) οφείλουν να επισημαίνουν τα εκπαιδευτικά προβλήματα που υπάρχουν στα τμήματά τους και να συμμετέχουν στη σύνταξη των ειδικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων που θα βοηθήσουν στη λύση των προβλημάτων του τμήματος. Κι είναι άμεσα δική τους ευθύνη η σωστή διεξαγωγή μιας εκπαιδευτικής ενέργειας μέσα στο έργο του τομέα τους. Κι αν μερικοί υπάλληλοι οφείλουν να εκτελούν το ρόλο του διδάσκοντα μέσα στη δουλειά, ο επόπτης οφείλει να βεβαιωθεί, αν αυτοί οι υπάλληλοι έχουν αρκετή κατάρτιση γύρω από τις αρχές της διδασκαλίας, γιατί στην πραγματικότητα ο επόπτης είναι και ο εκπαιδευτής. Συχνά, είναι υπεύθυνος των για τον προσανατολισμό του νέου υπαλλήλου, όπως και για εκπαίδευση των υπαλλήλων του πάνω σε θέματα προλήψεως ατυχημάτων. Αυτός επίσης είναι εκείνος που θα κάνει την επιλογή των υπαλλήλων εκείνων που θα λάβουν μέρος σε μια επίσημη εκπαίδευση και γενικά η ευθύνη του δεν περιορίζεται μόνο στην επιτυχία των στόχων της παραγωγής, αλλά επεκτείνεται και στην υποχρέωση του να φροντίζει για την ανάπτυξη των υφισταμένων του.

Επισημάνση των αναγκών για εκπαίδευση

Απαιτείται ένας σωστός καθορισμός των εκπαιδευτικών προβλημάτων, γιατί αλλιώς είναι δυνατό κυριολεκτικά να ξοδεύει πολλά χρήματα μια επιχείρηση χωρίς αποτέλεσμα. Και γίνεται αυτό μερικές φορές, όταν δηλ. κάποιος διοικών αποφασίζει την εφαρμογή ενός προγράμματος εκπαιδεύσεως, γιατί κι άλλες επιχειρήσεις κάνουν κάτι τέτοιο. Μπορεί μάλιστα γι αυτό το σκοπό να επεκτείνει τα έξοδα του και για την αγορά ειδικών, αλλά κι ακριβών μηχανών διδασκαλίας ή οπτικοακουστικών μέσων.

Τα προγράμματα εκπαιδεύσεως έχουν τη θέση τους μόνο όταν γίνεται αισθητό πώς μπορούν να συντελέσουν στη λύση ειδικών λειτουργικών προβλημάτων της επιχείρησης ή της υπηρεσίας. Γι' αυτό, χρειάζεται μια ανάλυση ολόκληρης της επιχειρήσεως, ανθρώπων, καθηκόντων, τεχνολογικών συνθηκών κλπ. Για να διαπιστωθούν τα είδη των δυσκολιών που μπορούν να υποβοηθήσουν με τη εκπαίδευση και κατόπιν να παρθεί λογική απόφαση για το είδος των εκπαιδευτικών ενεργειών.

Φυσικά, θα πρέπει να τονιστεί πως η εκπαίδευση δεν είναι πανάκεια. Π.χ., μια χαμηλή απόδοση μπορεί να διορθωθεί με μία καλύτερη εκπαίδευση σε δεξιότητες. Όμως, μπορεί το πρόβλημα να μην οφείλεται σ' ελλιπή εκπαίδευση, αλλά σε ακατάλληλο υλικό και εξοπλισμό ή και σε ελλιπή σχεδιασμό. Ίσως, ακόμη, να φταιει και το χαμηλό επίπεδο αμοιβών που δεν προσελκύει καλούς υπαλλήλους.

Μερικοί τρόποι για τη διαπίστωση των αναγκών σ' εκπαίδευση είναι οι ακόλουθοι:

1. Ανακαλύψτε προβλήματα οργανωτικά και παραγωγής.

Χαμηλή παραγωγικότητα.

Υψηλό κόστος.

Ελλιπής έλεγχος σε υλικό.

Χαμηλή ποιότητα, υπερβολικά σκάρτα και σπατάλη υλικού.

Υπερβολικές παραβάσεις, φτωχή πειθαρχία.

Αποχωρήσεις σε υψηλό βαθμό.

Υπερβολικός ρυθμός απουσιών.

Καθυστέρηση παραγωγής, αδυναμία επιτυχίας των καθορισμένων στόχων.

2. Αναλύστε τους ανθρώπους και τα έργα- θέσεις.

Ανάλυση έργου.

Αξιολόγηση υπαλλήλων.

Δοκιμασίες.

3. Ζητήστε τις γνώμες των υπαλλήλων και των στελεχών.

Συνεντεύξεις κι ερωτηματολόγια για τη συγκέντρωση απόψεων που αναφέρονται σε απαραίτητα κι επιθυμητά προγράμματα εκπαιδεύσεως.

4. Προβλέψτε επικείμενα και μελλοντικά προβλήματα

Επέκταση της επιχειρήσεως.

Νέα προϊόντα, νέες υπηρεσίες.

Νέα σχέδια.

Νέα εργοστάσια.

Νέα τεχνολογία.

Οργανωτικές αλλαγές.

Ερευνά εργατικού δυναμικού, συγκρίνετε παρούσες πηγές εργατικού δυναμικού με προβλεπόμενες ανάγκες.

Η πορεία της μαθήσεως

Μάθηση είναι η ανθρώπινη πορεία με την οποία αποκτώνται από τον εργαζόμενο δεξιότητες, γνώσεις, συνήθειες και στάσεις που χρησιμοποιούνται κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να μεταβάλλεται η συμπεριφορά του. Η μάθηση βρίσκεται στο κέντρο της εκπαιδεύσεως κι αυτή είναι εκείνη που περιμένει η διοίκηση από ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα έτσι, ώστε οι υπάλληλοι να εκδηλώσουν μια καινούργια ενέργεια. Και διαπιστώνεται τούτο κατά την εκτέλεση.

Αρχές Μαθήσεως

Στην ψυχολογία υπάρχουν τέτοιες αρχές, καθιερωμένες ύστερα από πειραματισμό και είναι εφαρμόσιμες τόσο από διευθυντές προγραμμάτων εκπαιδεύσεως όπως και από διδάσκοντες υπαλλήλους σε αίθουσες, ή από επόπτες που τους ακούν τους στο έργο και που είναι:

1. **Υποκίνηση.** Αρκετή υποκίνηση είναι αναγκαία για την επιτυχία κάθε μαθήσεως και τούτο γιατί οι άνθρωποι είναι προσανατολισμένοι προς κάποιο σκοπό, για να ικανοποιήσουν δηλ. κάποια ανάγκη τους. Π.χ., ένα άτομο θα εργαστεί για να κερδίσει χρήματα με τα οποία θα αγοράσει τρόφιμα για καταστολή της πείνας του. Όμως, στην προηγμένη κοινωνία οι άνθρωποι επιδιώκουν την ικανοποίηση και πολλών άλλων, υψηλότερων αναγκών, πλην εκείνων για την επιβίωση τους, όπως είναι οι κοινωνικές ανάγκες (αγάπη) και οι ανάγκες του εγώ (αυτοέκφραση). Όταν δε οι εκπαιδευμένοι ικανοποιούν κάποιο σκοπό με τη συμμετοχή τους στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, τότε η μάθηση είναι αποτελεσματική. Δύο είδη κινήτρων υπάρχουν: α) Τα εσωτερικά, όπως όταν η εργασία «αυτή καθ' εαυτή» ικανοποιεί το άτομο, όταν βρίσκει δηλ. σ' αυτή ευχαρίστηση και αποκτά το αίσθημα του κατορθώματος με την πετυχημένη διεξαγωγή της εργασίας. Β) τα εξωτερικά, που αναφέρονται σ' εξωτερικές αμοιβές για την πετυχημένη διεξαγωγή του έργου.

Και τα δύο είδη κινήτρων υποβοηθούν τη μάθηση, η οποία μπορεί να είναι δύσκολη, αν υπάρχουν τα εξωτερικά κίνητρα και λείπουν τα εσωτερικά. Στην υποκίνηση για μάθηση παίζουν ισχυρό ρολό τόσο οι αμοιβές όσο κι οι τιμωρίες. Οι αμοιβές συντελούν στην επανάληψη μιας συμπεριφοράς, ενώ μια τιμωρία εμποδίζει κάποια αντίδραση, αλλά δεν την εξαφανίζει. Ωστόσο μια ήπια τιμωρία που επιβάλλεται αμέσως είναι αποτελεσματική, αν στον εκπαιδευόμενο εξηγηθούν οι λόγοι γι αυτήν κι αν η τέτοια τιμωρία είναι δίκαιη. Οι άνθρωποι μαθαίνουν να ενεργούν σωστά και κατά τον επιθυμητό τρόπο, αν καταλαβαίνουν τους λόγους για μια τέτοια συμπεριφορά κι αν αμείβονται γι αυτήν.

Σχετικά με τον νεοδιορισθέντα υπάλληλο, οι υπεύθυνοι για να τον διδάξουν ας έχουν υπόψη τα εξής:

α) δείχνει μια μεγάλη προθυμία να μάθει.

β) γνωρίζει πως βρίσκεται υπό δοκιμασία για περίοδο.

γ) γνωρίζει πως εύκολα μπορεί ν' απολυθεί αν δυσαρεστηθεί τους ανώτερους του.

Στην πραγματικότητα, συχνά είναι ανήσυχος κατά τη πρώτη περίοδο της δουλειάς του, συνήθως υποκινείται υπερβολικά ν' αποκτήσει δεξιότητες και γνώσεις και γι' αυτό ο εκπαιδευτής πρέπει να του εξηγήσει πως τα διάφορα μέρη του προγράμματος μαθήσεως και τ' ανατεθέντα σ' αυτόν καθήκοντα είναι αναγκαία για να πετύχει στο έργο του.

Μερικές φορές και πεπειραμένοι υπάλληλοι δυσκολεύονται να καταλάβουν, γιατί πρέπει να λάβουν μέρος σε μια επί πλέον εκπαίδευση.

2. Γνώση των αποτελεσμάτων

Η ανάγκη για ενίσχυση, ή υποβοήθηση, σχετίζεται με την υποκίνηση και συνίσταται στην ενθάρρυνση ή αμοιβή, του εκπαιδευομένου που πρέπει να έχει για να επιτευχθεί η μάθηση. Αλλά, για να είναι αποτελεσματική η ενίσχυση αυτή για βελτίωση της εκτελέσεως, ο εκπαιδευόμενος πρέπει να επαναπληροφορηθεί, δηλ. να γνωρίσει τ' αποτελέσματα ή την πρόοδο του. Κατά τις έρευνες, ή τέτοια γνώση πρέπει να είναι αυτόματη, άμεση και σχετική με το εκτελούμενο έργο κι αυτό γιατί οι άνθρωποι θέλουν να έχουν το αίσθημα της προόδου. Τούτο σήμαινε πως ο επόπτης πρέπει ν' αποφύγει τον πειρασμό να πλησιάζει τον υφιστάμενο μόνο όταν κάνει κάποιο λάθος. Ο εκπαιδευόμενος επίσης χρειάζεται να γνωρίζει ότι έχει πάρει τη σωστή απόφαση κι όταν κάνει ένα λάθος αισθάνεται την ανάγκη να μάθει το γιατί και το πώς έσφαλλε και πόσο κοντά έφτασε στη σωστή εργασία.

3. Μάθηση με την εφαρμογή

Με τη εκτέλεση μιας ενέργειας μαθαίνει κανείς καλύτερα παρά όταν απλά άκουει το διδάσκοντα. Μάλιστα, η μάθηση είναι πληρέστερη όσο περισσότερες αισθήσεις χρησιμοποιούνται. Περισσότερα αποτελέσματα θα υπάρχουν όταν, πέρα από το να βλέπει και ν' άκουει. Αλλά τι γίνεται όταν κανείς διδάσκεται θεωρίες κι έννοιες; τότε μια ποικιλία τεχνικών περιπτώσεων,

παίξιμο ρόλων κι ακόμη προφορική συζήτηση κι επιχειρηματολογία, που όλα ενισχύουν τη μάθηση ιδεών.

4. Διακεκομμένη άσκηση

Η εκπαίδευση δεν είναι ανάγκη να είναι συνεχής. Είναι αποτελεσματικότερη αν οι προσπάθειες γίνονται κατά διακεκομμένες περιόδους. Αυτό ιδιαίτερα φαίνεται στα προγράμματα μαθητείας, όπου ο εκπαιδευόμενος μαθαίνει με επαναλαμβανόμενη άσκηση που συνοδεύεται από μια σειρά σύντομων περιόδων αναπαύσεως. Μια επιπρόσθετη δε αξία της τέτοιας επαναλήψεως είναι ότι έτσι εμποδίζεται η λήθη, ενώ εξάλλου, χωρίς άσκηση και αποκτημένες δεξιότητες βαθμιαία εξαφανίζονται.

5. Μάθηση του όλου ή μερών;

Αν η μάθηση του όλου, ή η μάθηση με το σπάσιμο του όλου σε μικρότερα κομμάτια είναι προτιμότερη, εξαρτάται κατά κάποιον τρόπο από τον ίδιο τον εκπαιδευόμενο και από το υλικό που πρέπει να εκμαθηθεί. Ωστόσο, μπορούν να γίνουν μερικές γενικεύσεις όπως: αν οι γνώσεις που πρέπει να εκμαθηθούν είναι απλές, ή αν μια ενέργεια – έργο περικλείει λίγες λειτουργίες, τότε η εκμάθηση του όλου είναι ανώτερη. Όπου τα διάφορα μέρη του υλικού σχετίζονται λογικά μέσα σε μια ενότητα, η μέθοδος του όλου πρέπει να χρησιμοποιηθεί. Εξάλλου, αν η γνώση που πρέπει να εκμαθηθεί, ή το έργο είναι κάτι το πολύπλοκο κι εκτεταμένο, τότε πρέπει να κατατμηθεί έτσι ώστε ο εκπαιδευόμενος να μαθαίνει ένα μέρος κάθε φορά.

Συνήθως, όπου χρησιμοποιείται η μάθηση κατά μέρη ή όλη πορεία μπορεί να προβληθεί στην αρχή μ' ένα πλατύ διάγραμμα κι ύστερα σταδιακά να προσανατολίσει τον εκπαιδευόμενο στο όλο. Στην πραγματικότητα, μάθηση του όλου και κατά μέρη μπορεί να χρησιμοποιηθεί εναλλάξ για να έχουμε τις ωφέλειες και των δύο μεθόδων.

6. Και ποια η θέση της θεωρίας;

Ένα από τα περισσότερα αμφιλεγόμενα θέματα κατά την εκπαίδευση αναφέρεται στο ποσό της θεωρίας που ο εκπαιδευόμενος χρειάζεται για να μάθει κάτι καλύτερα.

Οι ενδείξεις υποστηρίζουν την ανάγκη γνώσεως των αρχών. Η θεωρία η ίδια μπορεί να μην είναι ουσιώδης για ορισμένα έργα που θα εκτελεί, αλλά θα τον βοηθήσει να μετά φέρει τη γνώση του αυτή σε καινούργιες ενέργειες, εξοπλισμό και έργα. Όμως, γενικά, οι εργαζόμενοι πρέπει να διδαχτούν αρκετή θεωρία για να κατανοήσουν τις αρχές και τους λογούς που αναφέρονται στην εργασία τους και ν' ανταποκριθούν μ' επιτυχία στη λύση γενικών προβλημάτων που μπορεί συναντηθούν.

7. Μάθηση κινητικών δεξιοτήτων.

Σ' εργασία που περικλείει κινητική δεξιότητα, η Μυσική κίνηση έχει σπουδαιότητα, αλλά βρίσκεται κάτω από έλεγχο των αισθήσεων. Εδώ ο διδάσκων οφείλει να δείξει και να εξηγήσει το υλική, τα εργαλεία και τις μηχανές που θα χρησιμοποιήσει. Έπειτα θα κάνει μια επίδειξη εκτέλεσεως μιας ενέργειας που, αν είναι πολύπλοκη, θα τη χωρίσει σε λογικά μέρη, θα εξηγήσει τις διαδοχικές φάσεις κι ύστερα θα κάνει την επίδειξη. Έπειτα ο εκπαιδευόμενος θ' αρχίσει να εφαρμόζει τα διδαχθέντα με κατανόηση για *το π* κάνει και με ικανότητα να ερμηνεύσει την κάθε ενέργεια. Ο δε διδάσκων οφείλει να καθοδηγεί και επαναπληροφορηθεί στη συνέχεια τον εκπαιδευόμενο σχετικά με την πρόοδο ή όχι της εκτέλεσεως. Φυσικά, περίοδοι ασκήσεως είναι αποτελεσματικότερες από άσκηση συγκεντρωμένη και σε συνεχή χρόνο.

8. Μάθηση εννοιών και στάσεων

Η μάθηση αυτή είναι πολύπλοκότερη από τη μάθηση κινητικών δεξιοτήτων. Από το ένα μέρος υπάρχει η μάθηση με την πείρα, όπως κατά τη μάθηση ενός ποιήματος. Από τ' άλλο μέρος η μάθησης πάει σε βάθος κατανοήσεως, όπου υπάρχουν όλα τα είδη των συνδυασμών και των σχέσεων των ιδεών που μαθαίνει κάποιος, προσπαθώντας να φτάσει σε γενικές αλήθειες, αρχές ή νόμους.

Κί υπάρχουν πολλοί τρόποι να αποκτήσουμε ιδέες και στάσεις, όπως: η μέθοδος δόκιμης και λάθους, η προσωπική εμπειρία, η μελέτη κι η παρατήρηση, καθώς κι η ακρόαση και συζήτηση μ' άλλους.

Η μάθηση ιδεών ενισχύεται με την ενεργητική συμμετοχή των εκπαιδευομένων, οι οποίοι μπορούν να εργάζονται πάνω σε προβλήματα και ασκήσεις και να ρωτούν κι απαντούν σ' ερωτήσεις, κάτι που μπορεί να γίνει γραπτά ή προφορικά στην τάξη. Και έχει μεγάλη αξία η ενθάρρυνση των εκπαιδευομένων να ερευνούν προβλήματα και καταστάσεις σε κάποιο βάθος για να μπορούν έτσι μόνοι τους ν' ανακαλύπτουν σχέσεις κι αρχές. Αποτελεί οικονομία χρόνου όταν ο διδάσκων οργανώνει την ύλη του και την προσφέρει κατά λογικό και σαφή τρόπο στους εκπαιδευόμενους. Αλλά, τουλάχιστον, μέρος του χρόνου πρέπει να διατίθεται γι αυτούς για να εργαστούν, προβλήματα και έννοιες και ν' ανακαλύψουν μόνοι τους αλήθειες.

Ένα ουσιώδες θέμα είναι αν πρέπει σε μια αίθουσα να περιοριστούμε απόλυτα σε διάλεξη, ή να δώσουμε ευκαιρία για ομαδική συζήτηση. Τούτο εξαρτάται από το σκοπό του εκπαιδευτικού προγράμματος. Αν, π.χ, σκοπός μας είναι μόνο η πληροφόρηση της ομάδας, ή μέθοδος της διαλέξεως – πολύ προσανατολισμένη προς τον ηγέτη – είναι αρκετά ικανοποιητική. Όμως, αν το προς εκμάθηση υλικό παίρνει διάφορες ερμηνείες και δεν είναι ακριβές και σαφές, τότε μια ομαδική συζήτηση με μέθοδο προσανατολισμένη προς την ομάδα είναι πολύ αποτελεσματικότερη, αφού προκαλείται ενίσχυση της μαθήσεως που προέρχεται από τη δοκιμασία των ιδεών κάποιου με εκείνες των άλλων, καθώς και από τον πνευματικό ερεθισμό.

Όταν ο εκπαιδευτής υιοθετεί μία δημοκρατική, μια συμμετοχική μέθοδο ηγεσίας, τότε μαθήματα που έχουν σα σκοπό τη μεταβολή στάσεων, τη διευκόλυνση προσαρμογών συμπεριφοράς, την υποβοήθηση διανθρωπίνων σχέσεων και την προαγωγή αυτοεμπνεύσεως είναι απολύτως αποτελεσματικότερα, αφού οι σκοποί πετυχαίνονται καλύτερα με την αλληλεπίδραση των μελών. Ένας αυταρχικός εκπαιδευτής, αντίθετα, τείνει να είναι αποτυχημένος στην μεταβολή των στάσεων στην ομάδα, ενώ ο ηγέτης που πέτυχαίνει υψηλή συμμετοχή των μελών μπορεί ευκολότερα να μεταβάλει γνώμες και συναισθήματα.

Ένα μεγάλο μέρος των απαιτούμενων γνώσεων και δεξιοτήτων του διοικούντος βρίσκεται στο χώρο των ανθρωπίνων σχέσεων. Έτσι, ένα μεγάλο

μέρος της εκπαίδευσής στελεχών γίνεται με μεθόδους που απεικονίζουν μεγάλη ομαδική αλληλενέργεια όπως: συζητήσεις, συσκέψεις, μελέτη περιπτώσεων, και εκπαίδευση ευαισθητοποίησης.

Μέθοδοι εκπαίδευσής

Υπάρχει πληθώρα μεθόδων. Όμως, η εκλογή κάποιας καθορίζεται από τα κριτήρια κόστους, χρόνου, αριθμού εκπαιδευομένων, απαιτούμενου βάθους γνώσεων, πνευματικού επιπέδου εκπαιδευομένων και πολλών άλλων παραγόντων. Ωστόσο οι σπουδαιότερες μέθοδοι είναι:

1. Στη θέση εργασίας.
2. Εκτός της εργασίας.
3. Θεραπευτική εκπαίδευση.
4. Μέθοδοι διδασκαλίας: α) Διάλεξη β) Συσκέψεις γ) Περιπτώσεις δ) Παίξιμο ρόλου ε) Προγραμματισμένη διδασκαλία.
5. Άλλες μέθοδοι: α) Επίδειξη β) Παρομοίωση.

1. **Εκπαίδευση στη θέση εργασίας.** Το πλείστον της εκπαίδευσής γίνεται κατά την εργασία. Η κυρία ευθύνη βρίσκεται στα χέρια του επόπτη, ο οποίος – εφ’ όσον γνωρίζει τις σχετικές αρχές κι έχει ενδιαφέρον για την εκπαίδευση ή κάνει αυτός ο ίδιος, ή την αναθέτει σε κάποιον έμπειρο υφιστάμενό του, ο οποίος γνωρίζει τις αρχές και την τεχνική της διδασκαλίας όλο το αναγκαίο υλικό, χωρίζεται σε μέρη για καλύτερη εκμάθηση, και γίνεται στην πραγματικότητα η επίδειξη για το πώς πρέπει να γίνει η δουλειά. Καθοδηγείται ο εκπαιδευόμενος προσεκτικά, παρακολουθείται κατά την εκτέλεση και όπου χρειάζεται τον διορθώνουν.

Υπάρχει ποικιλία εκπαιδευτικών μέσων και βοηθημάτων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατά την εκπαίδευση στη θέση εργασίας, όπως σχεδιαγράμματα, εικόνες. Πρώτα πρέπει να απαιτήσουμε τη μελέτη από μέρους του εκπαιδευομένου σχετικών βιβλίων καθώς και ειδικού εγχειριδίου για συνεντεύξεις της επιχειρήσεως, αν υπάρχει. Κατόπιν, ο εκπαιδευτής του που πρέπει να είναι ειδικός στις συνεντεύξεις, μπορεί να του εξηγήσει τη θεωρία και συνεχώς την πράξη σε μια πραγματική συνέντευξη παρουσία του εκπαιδευτή και στο τέλος γίνεται σχετική συζήτηση με παροχή ενεχόμενων

υποδείξεων. Τέτοιες συζητήσεις μπορούν να γίνουν κι όταν αργότερα γίνουν κι άλλες συνεντεύξεις υποψηφίων για τη δουλειά.

Η εκπαίδευση στη θέση εργασίας ή στο έργο είναι πολύ κατάλληλη για διδασκαλία γνώσεων και δεξιοτήτων που μπορούν ν' αποκτηθούν σε σχετικά λίγο χρόνο κι όπου ένας, ή πολύ λίγοι υπάλληλοι πρέπει να εκπαιδευτούν σύγχρονα στην ίδια εργασία. Αλλά όταν ένα μεγαλύτερο βάθος της θεωρίας πρέπει ν' αποκτηθεί, τότε αυτό μπορεί να επιτευχθεί καλύτερα σε αίθουσα διδασκαλίας. Η εκπαίδευση στη θέση εργασίας είναι ιδιαίτερη χρήσιμη για μάθηση ανειδίκευτων, ή ημειδίκευμένων χειρωνακτικών εργασιών, απλών υπαλληλικών εργασιών και εργασιών πωλήσεως. Για τα ειδικευμένα, τα τεχνικά, τα επαγγελματικά ή επιστημονικά και τα εποπτικά έργα το απαιτούμενο υπόβαθρο πρέπει ν' αποκτηθεί μ' άλλους τρόπους. Ωστόσο, το πρακτικό μέρος αυτών των έργων μαθαίνεται ακριβώς πάνω στη δουλειά.

Το πλεονέκτημα της εκπαίδευσής στην εργασία βρίσκεται στο γεγονός ότι επιτρέπει στον εκπαιδευόμενο να μάθει πάνω σε πραγματικό εξοπλισμό και μέσα στο περιβάλλον της εργασίας, όπου αποκτά επιπλέον την εμπειρία του επιτεύγματος καθώς παράγει χρήσιμα αγαθά ή υπηρεσίες. Αν μόνο λίγοι υπάρχουν να εκπαιδευτούν, συμφέρει οικονομικά στον εργοδότη να χρησιμοποιήσει την εκπαίδευση στο έργο παρά να καταφύγει σ' έξω από την εργασία εκπαίδευση, όπου δεν είναι εύκολο να υπάρχει ο εξοπλισμός της επιχειρήσεως του.

Μειονεκτήματα εξάλλου της εκπαίδευσής στη θέση εργασίας αποτελεί η αποδιοργάνωση της διδασκαλίας που συμβαίνει συχνά εξαιτίας των ενοχλητικών θορύβων, όπως και η τάση να παραβλεφθούν οι αρχές κι η θεωρία για χάρη της άμεσης παραγωγής.

2. Εκπαίδευση έξω από τη εργασία. Όταν η εργασία είναι δύσκολη κι όπου τα λάθη, ή η βραδύτητα θα εμποδίσουν την πλήρη επιτυχία των προγραμμάτων, ή μεθόδων παραγωγής κι όπου απαιτείται ειδική καθοδήγηση, τότε χρησιμοποιείται η εκπαίδευση έξω από τη θέση εργασίας σε αίθουσα διδασκαλίας (μέσα στην επιχείρηση). Για μερικές εργασίες η τοποθέτηση του νέου υπαλλήλου αμέσως σε πραγματικές συνθήκες εργασίας είναι δυνατό να βάλει σε κίνδυνο την ίδια του την ασφάλεια και την ασφάλεια των άλλων, ή ακόμη μπορεί να ζημιώσει ακριβά μηχανήματα.

Αυτή η εκπαίδευση είναι ιδιαίτερα κατάλληλη, όταν έχουν μεγάλο αριθμό εκπαιδευομένων κατά τον ίδιο χρόνο και για το ίδιο είδος δουλείας. Με καλά καταρτισμένους διδάσκοντες ή έμφαση περιορίζεται στη μάθηση μάλλον, παρά στην παραγωγή, χρησιμοποιείται δε για την εκπαίδευση υπαλλήλων, τραπεζικών ταμιών, εποπτών κλπ.

Σ' αυτό το είδος της εκπαιδύσεως προσπάθεια καταβάλλεται να υπάρχουν κατά το δυνατό τα ίδια με τα πραγματικά υλικά, ο εξοπλισμός κι οι συνθήκες που συναντώνται στον πραγματικό τόπο της εργασίας. Ο χρόνος μαθήσεως κυμαίνεται από λίγες μέρες μέχρι μήνες, η θεωρία εδώ προσφέρεται ευκολότερα παρά στο έργο κι οι συνθήκες μαθήσεως ελέγχονται προσεκτικότερα.

Υπάρχουν όμως και μειονεκτήματα όπως: ότι πολλές δεξιότητες μαθαίνονται με αργές κινήσεις που δεν ανταποκρίνονται στην πραγματική εργασία, ότι λείπουν οι θόρυβοι του πραγματικού τόπου εργασίας προς τους οποίους σιγά – σιγά πρέπει ο εκπαιδευόμενος να προσαρμοστεί και τελικά ότι η εκπαίδευση στοιχίζει κι ο υπάλληλος διδάσκεται από ανθρώπους που δε θα εργαστούν μαζί του για να αξιολογηθούν την εκτέλεση της δουλείας του, όταν παει εκεί.

3. Θεραπευτική εκπαίδευση. Όταν ένας εργαζόμενος αποτυγχάνει να φτάσει τα καθορισμένα επίπεδα εκτελέσεως, σημαίνει πως υπάρχει ανάγκη για επιπρόσθετη εκπαίδευση. Με το χρόνο, συμβαίνει ο εργαζόμενος να ξεχνά, ή να παραλείπει για λόγους καταβολής λιγότερης ενεργείας και σκέψεως μεθόδους που έμαθε στην αρχή. Μπορεί, όμως, η διοίκηση να εισάγει και νέους τρόπους και εξοπλισμό που αλλάζουν το έργο του υπαλλήλου. Έτσι, αποδεικνύεται πως η εκπαίδευση δεν είναι κάτι που γίνεται μια για πάντα, αλλά είναι μια συνεχής διοικητική ευθύνη.

Μια μεγαλύτερη δυσκολία αποτελεί η εκπαίδευση υπάλληλων με κάποια εμπειρία. Έτσι, οι παλιότεροι αντιδρούν όταν τους λενε ότι δεν κάνουν τη δουλειά τους ή υποπτεύονται ότι η εκπαίδευση αποτελεί προσπάθειας μειώσεως τους για λόγους πειθαρχίας, ή για να επιταχυνθεί η παραγωγή, πάντοτε σε βάρος τους. Το να πει δε κανείς σε κάποιον υπάλληλο πώς χρειάζεται επιπρόσθετη εκπαίδευση ασφαλώς θα του δημιουργήσει ανησυχία έναντι των συνάδελφων του κι αυτό γιατί αποτελεί απειλή κατά του κύρους και

της θέσεως του την οποία κατέχει σαν ένας εργαζόμενος με νοημοσύνη κι ικανότητα.

Εναλλακτική προς αυτό το είδος εκπαιδεύσεως προσπάθεια είναι η χρήση από μερικές επιχειρήσεις μαθημάτων φρεσκαρίσματος των γνώσεων σε τομείς όπως η πρόσληψη ατυχημάτων, οι μέθοδοι εργασίας, η οργάνωση, κάτι δηλ. που συντελεί στην αποφυγή της επισημάνσεως της φτωχής αποδόσεως και της τάσεως παραλείψεως μερικών αρχών εκτελέσεως της εργασίας. Επίσης, η περιοδική αυτή εκπαίδευση επιτρέπει την κανονική εισαγωγή νέων μεθόδων και τεχνικών που απαιτούν ερμηνεία όπως, π.χ., νέες εφαρμογές λογιστικής, νέα προϊόντα και εξοπλισμός προσπάθεια δηλ. που μειώνει τη δυνατότητα να παραβλεφθούν σπουδαίες αλλαγές.

4. Μέθοδοι στην αίθουσα διδασκαλίας. Όπου πρέπει να εκμαθηθούν θεωρίες, έννοιες, φιλοσοφία, κι ικανότητες λύσεως διαφόρων προβλημάτων ή διδασκαλία σε αίθουσες είναι ήπιο ενδεδειγμένη, αν θέλουμε ν' αποκτηθεί γνώση σε βάθος. Υπάρχουν πολλές απόψεις σχεδόν όλων των έργων που μπορούν να εκμαθηθούν μ' αυτό τον τρόπο. Όμως, ιδιαίτερα χρήσιμος ο τρόπος αυτός είναι σε θέματα προσανατολισμού, εκπαιδεύσεως σε πρόληψη ατυχημάτων και για εκπαίδευση τεχνικού, επαγγελματικού και διοικητικού προσωπικού, το οποίο χρειάζεται εκτεταμένες βάσεις σε θεωρίες, αρχές κι έννοιες. Οι κυριότερες δε τεχνικές διδασκαλίες σ' αίθουσες είναι:

α) **Η διάλεξη.** Είναι μια μέθοδος επίσημη κι οργανωμένη από τον διδάσκοντα που χρησιμοποιείται σε κολέγια και πανεπιστήμια και προϋποθέτει την από μέρους του κατοχή σε βάθος της γνώσεως πάνω σε κάποιο θέμα. Επιδιώκει δε ο ομιλητής να μεταδώσει τις σκέψεις του κατά τρόπο που να προκαλέσει το ενδιαφέρον του ακροατηρίου του και να πετύχει τη συγκράτηση από μέρους τους αυτού που έχει πει. Συχνά, οι σπουδαστές κρατούν σημειώσεις, σαν βοηθητικό μέσο για τη μάθηση.

Ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα της διαλέξεως είναι ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε μεγάλα ακροατήρια κι έτσι να μειώνεται το κόστος της εκπαιδεύσεως. Μπορεί να οργανωθεί απόλυτα κι έτσι που οι ιδέες κι οι αρχές να συνδέονται η μια με την άλλη.

Μειονέκτημα έξαλλου της μεθόδου, αρκετά σοβαρό, που μπορεί να ξεπεράσει τα πλεονεκτήματα, είναι η παθητικότητα των ακροατών και αυτό

γιατί πρώτον παραβιάζει την αρχή της μαθήσεως με αυτενέργεια και δεύτερον αποτελεί μόνης κατευθύνσεως επικοινωνία κατά την οποία δεν υπάρχει επαναπληροφόρηση από τον ακροατή. Επιπλέον, η παρουσίαση του θέματος που γίνεται σε κάποιο επίπεδο μπορεί να ενοχλεί τον προηγούμενο και γρήγορο σ' αντίληψη ακροατή και να απογοητεύει τον βραδύ, αφού είναι η παρουσίαση πέρα από τις δυνατότητες του. Μ' όλο που υπάρχει τάση κατά τη μέθοδο αυτή συγκεντρώσεως γεγονότων και αριθμών, δε σημαίνει πως οι σπουδαστές θα μπορούν να εφαρμόσουν τι γνώσεις αυτές. Επιπλέον, ο ομιλητής επειδή βλέπει δύσκολο να κρατήσει την πλήρη προσοχή των ακροατών του μπαίνει στον πειρασμό να καταφεύγει σε ανέκδοτα, αστεία κι αλλά τεχνάσματα που προκαλούν την προσοχή, ενέργεια δηλ. που ενδεχομένως μπορεί να επισκιάσει τον πραγματικό σκοπό της διδασκαλίας.

Για όλ' αυτά, φαίνεται πως ένας αποδοτικός τρόπος κατά τη διάλεξη είναι ο συνδυασμός της με άλλες τεχνικές, όπως η μέθοδος διάλεξη – συζήτηση, οπότε χρησιμοποιεί ο διδάσκων τη διάλεξη μόνο για να προσθέσει πληροφορίες που δεν κατέχει η ομάδα. Μπορεί επίσης ν' αναθέσει θέματα για μελέτη από βιβλία, να κάνει επιδείξεις, ή να προβάλλει ταινίες ή διαφάνειες.

β) Συσκέψεις. Σύσκεψη είναι η συγκέντρωση μιας μικρής ομάδας που γίνεται με βάση ένα οργανωμένο σχέδιο. Εδώ, ο ηγέτης επιδιώκει να αναπτύξει γνώσεις και κατανόηση με τη σε μεγάλο βαθμό προφορική συμμετοχή των μελών της ομάδας, κατανικώντας έτσι τα μειονεκτήματα της διαλέξεως, αφού της ομάδας οι συμμετέχοντες παίζουν πολύ ενεργητικούς ρόλους, μαθαίνουν έτσι ο ένας από τον άλλο και τελικά η μάθηση χιτίζεται πάνω στα όσα αυτοί προσφέρουν (ιδέες, γνώσεις κλπ.).

Μερικά από τα χαρακτηριστικά της συσκέψεως είναι: ο αριθμός των συμμετεχόντων πρέπει να είναι περιορισμένος σε 15-20 άτομα, γιατί η επιτυχία εξαρτάται από την ενεργητική συμμετοχή τους. Οι άνθρωποι να κάθονται έτσι ώστε να βλέπει ο ένας τον άλλο. Οι συμμετέχοντες να έχουν κάποια γνώση του θέματος, πριν έλθουν στη σύσκεψη. Ο διδάσκων κάνει εισήγηση και προσκαλεί την ομάδα να εκφράσει τις απόψεις της σε προβληματισμούς τομείς που σχετίζονται με το θέμα. Πρέπει, με επιδέξιες ερωτήσεις, να βεβαιωθεί πως η ομάδα αναλύει το θέμα εξ ολοκλήρου, καταγράφοντας στον πίνακα συχνά απόψεις των μελών και επισημαίνοντας σε μερικά σημεία της εργασίας τη σημειωθείσα πρόοδο καθώς κατά σημεία

διαφωνίας. Δεν αποκλείεται κατά την πορεία αυτή ο διδάσκων να εισάγει και νέο υλικό, χρησιμοποιώντας σύντομες περιόδους διαλέξεως.

Κατά τη σύσκεψη, σ' αντίθεση με τη διάλεξη, οι σπουδαστές δε δέχονται παθητικά τις απόψεις του διδάσκοντος και συντελούν ενεργητικά στην πρόοδο της προβάλλοντας απόψεις και ερωτήσεις και μαθαίνοντας όχι μόνο με τη συμβολή του διδάσκοντος, αλλά κι ένας από τον άλλο. Και σπάνια ο σπουδαστής πέφτει σ' ανία, κάτι που δεν αποκλείεται κατά τη διάλεξη, κι αυτό γιατί το ενδιαφέρον βρίσκεται σε υψηλό σημείο, αφού έχει την ευχέρεια να βλέπει τα πράγματα από πολλές πλευρές. Έτσι μειώνεται ο δογματισμός κι οι συμμετέχοντες δέχονται μεταβολή στις στάσεις τους, αφού είχαν συμμετοχή στην ανάπτυξη των λύσεων και των συμπερασμάτων. Κι είναι ενήμερος του γεγονότος ότι πρέπει ν' αποφύγει την επιβολή των γνώμων του πάνω στην ομάδα.

Εξάλλου η μέθοδος της συσκέψεως έχει και τους περιορισμούς της, που είναι: περιορίζεται σε μια ομάδα μικρή και η πρόοδος είναι βραδεία, γιατί υπάρχει η επιθυμία και το δικαίωμα σ' όλους που επιθυμούν να μιλήσουν, με κίνδυνο ν' ανακύψουν εύκολα και άσχετα θέματα. Ωστόσο, η σύσκεψη είναι χρήσιμη οπωσδήποτε για την ανάπτυξη γνώσεων αντιληπτών και τη δημιουργία και μεταβολή στάσεων. Κι είναι ακόμα η σύσκεψη ιδεώδης για αντιμετώπιση προβληματικών περιπτώσεων που ιδιαίτερα χρησιμοποιούνται στα προγράμματα αναπτύξεως και εκπαιδεύσεως εποπτικών και διοικητικών στελεχών.

γ) Μελέτη περιπτώσεων. Όπως κατά τη διδασκαλία των μαθηματικών, όπου τα προβλήματα σε συνέχεια αποτελούν ευκαιρία για εφαρμογή των διδαχθείσων αρχών, έτσι και για τ' ανθρώπινα θέματα οι περιπτώσεις χρησιμοποιούνται σε μεγάλη έκταση. Η διδασκαλία θεμάτων που αναφέρονται στους κανονισμούς, στη διοίκηση προσωπικού, στις ανθρώπινες σχέσεις, στις εργατικές σχέσεις, στο μάρκετινγκ, στη διοίκηση παραγωγής και στην πολιτική της επιχειρήσεως μπορεί να συμπληρωθεί με συζήτηση κι επεξεργασία προβληματικών περιπτώσεων. Μπορούν δε αυτές να χρησιμοποιηθούν είτε μετά την προσφορά της θεωρίας σαν εφαρμογή των αρχών της, είτε γραπτή επεξεργασία, ή προφορική συζήτηση στην ομάδα, πριν εκτεθούν από τον διδάσκοντα οι έννοιες, οι αρχές κι η θεωρία. Με το δεύτερο τρόπο αναμένεται από τούς εκπαιδευόμενους να καταλήξουν σε γενικεύσεις κι αρχές αυτοί ίδιοι.

κάτι δηλ. που βάζει βαριές απαιτήσεις πάνω τους, αφού πρέπει να έχουν μεγάλη ωριμότητα και κάποιο υπόβαθρο πάνω στο θέμα.

Σε μεγάλη χρήση είναι η μελέτη περιπτώσεων σε ανώτατες σχολές στο εξωτερικό και στη διοίκηση επιχειρήσεων, όπως και σ' εκπαίδευση διοικητικών κι εποπτικών στελεχών. Οι σχετικές συζητήσεις γίνονται σε μια ατμόσφαιρα συσκέψεως, μέσα στην οποία μάλιστα ο σπουδαστής διαπιστώνει πώς δεν υπάρχει πάντοτε μια μόνο απάντηση σ' ένα ειδικό πρόβλημα. Η μέθοδος δίνει ευκαιρίες για μάθηση στην πράξη και προκαλεί μεγάλο ενδιαφέρον, αφού μάλιστα οι καλές περιπτώσεις παίρνονται από πραγματικές καταστάσεις, οι οποίες προκαλούν και αναπτύσσουν αναλυτική σκέψη κι ικανότητα για λύση προβλημάτων. Η στενότητα του μυαλού μειώνεται και οι εκπαιδευόμενοι οφείλουν πολλές φορές να υπερασπίζονται τις απόψεις τους κι έτσι να αποκτούν γνώσεις κι αρχές.

δ) Υπόδηση ή παίξιμο ρόλων. Είναι αυτή μια τεχνική που πρέπει να χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με κάποια άλλη μέθοδο, όπως είναι η διάλεξη, ή σύσκεψη. Είναι σ' ευρύτατη εφαρμογή σε θέματα ανθρώπων σχέσεων και σε εκπαίδευση ηγεσίας, με σκοπό οι εκπαιδευόμενοι να μάθουν με την πράξη και ν' αναπτύξουν ενημερότητα της ίδιας τους της συμπεριφοράς και της επιδράσεως της πάνω στους άλλους.

Δύο, ή περισσότεροι εκπαιδευόμενοι λαμβάνουν μέρος και παίζουν το ρόλο τους μπροστά στην τάξη, χωρίς να έχει προηγηθεί δοκιμή, ή απομνημόνευση ενδεχόμενων μερών. Το μόνο που τους δίνεται είναι γραπτές, ή προφορικές περιγραφές μιας καταστάσεως και του ρόλου που πρέπει να παίζουν. Ύστερα δε από ένα σχεδιασμό των ενεργειών τους, μέσα σ' επαρκή χρόνο που τους χορηγείται, παρουσιάζονται μπροστά στην ομάδα κι εκτελούν ενέργειες τελείως αυθόρμητα. Τυπικές καταστάσεις για παίξιμο ρόλων είναι: ένας επόπτης, π.χ., που συζητάει ένα παράπονο με κάποιο υπάλληλο, ή που ενεργεί μια συνέντευξη, καθώς κι ένας πλασιέ που παρουσιάζει τα προϊόντά του σ' ένα αγοραστή.

Αναφορικά με θέματα κατανοήσεως ανθρώπινων σχέσεων και σχετικών δεξιοτήτων, το παίξιμο του ρόλου παρέχει πολλά πλεονεκτήματα. Δίνει, π.χ., ευκαιρίες στους παίκτες για εφαρμογή γνώσεων που αποκτήθηκαν από βιβλία, διαλέξεις και συζητήσεις, δημιουργεί ευαισθησία σχετικά με τον τρόπο που η συμπεριφορά τους επιδρά σ' άλλους και υπονοηθεί τους ανθρώπους

να εκτιμήσουν κι άλλες απόψεις. Η γνώση των αποτελεσμάτων είναι άμεση, γιατί τόσο οι παίζοντες το ρόλο όσο και οι άλλοι αναλύουν και κριτικάρουν τη συμπεριφορά των, το δε ενδιαφέρουν κι η συμμετοχή φτάνουν σε μεγάλο βαθμό.

ε) Προγραμματισμένη διδασκαλία. Αποτελεί μια εξέλιξη στην εκπαίδευση μετά το 1950 και τα σπουδαιότερα χαρακτηριστικά της είναι:

- 1) Οι σπουδαστές μαθαίνουν με το δικό τους ρυθμό.
- 2) Οι διδάσκοντες δεν αποτελούν το κύριο μέρος της μαθήσεως.
- 3) Το για μάθηση υλικό χωρίζεται σε πολύ μικρές ενότητες, ή στάδια.
- 4) Κάθε μέρος λογικά χτίζεται πάνω σε κάτι που έχει προηγηθεί.
- 5) Στο σπουδαστή παρέχεται άμεση γνώση των αποτελεσμάτων για κάθε απάντηση που δίνει και
- 6) Υπάρχει ενεργητική συμμετοχή από μέρος του σπουδαστή στο κάθε στάδιο του προγράμματος.

Μερικά είδη προγραμμάτων λαμβάνουν υπόψη τις ατομικές διαφορές σε κατάρτιση κι έτσι αν κάποιος δεν μπορεί να δώσει τη σωστή απάντηση σε μια ερώτηση ή μια σειρά ερωτήσεων, θα καθοδηγηθεί προς ένα διαφορετικό του προγράμματος που θα τον οπλίσει με θεμελιώδεις γνώσεις που στερείται.

Η προγραμματισμένη διδασκαλία, σήμερα, περισσότερο ενδείκνυται γι' απόκτηση πραγματικής γνώσεως σε τομείς όπως τα μαθηματικά, ή φυσική. Δεν είναι κατάλληλη για φιλοσοφικές έννοιες, για στάσεις, για δεξιότητες. Ένα τέτοιο, όμως, πρόγραμμα στοιχίζει πολύ.

Σ' αυτό το είδος της μαθήσεως αναφέρονται και ο όρος διδακτική μηχανή, η οποία είναι επινόηση που μπορεί κάλλιστα να λάβει χώρα τόσο με βιβλία ή εγχειρίδια όσο και με μια μηχανή, η οποία απλώς αποτελεί μέσο για χειρισμό του προγράμματος.

Άλλες μέθοδοι:

Είναι: α) Η επίδειξη που αναφέρεται στην όραση, η οποία είναι μια από τις καλύτερες αισθήσεις για μάθηση. Συνίσταται από την καθοδήγηση από μέρος του διδάσκοντος για το πως ο εκπαιδευόμενος μπορεί να κάνει κάτι. Η μέθοδος έχει ευρύτατη εφαρμογή κι αποτελεί το πρώτο βήμα στην εκπαίδευση πάνω στο έργο, όπως π.χ, πώς να χειριστεί κανείς ελέγχους σ' ένα αεροπλάνο. Οι στρατιώτες στο στρατό παίρνουν την περισσότερη εκπαίδευση με τη μέθοδο της επίδειξης.

Οι επιδείξεις συνήθως συνδυάζονται με κάποια άλλη τεχνική, όπως μια διάλεξη, εικόνες, βιβλία και συζήτηση. Αποτελεσματικότερη είναι κατά την απόκτηση δεξιοτήτων, ενώ έχει περιορισμένη δυνατότητα για εκπαίδευση διοικητικού, γιατί η επίδειξη έμφαση κυρίως στη γνώση του πως οι αρχές κι η θεωρία πρέπει να διδαχθούν με κάποια άλλη μέθοδο.

β) Η προσποίηση, μια τεχνική, ή είδος εξοπλισμού που ομοιάζει κατά το δυνατόν προς τις πραγματικές συνθήκες που παρουσιάζονται στο έργο. Π.χ., πιλότοι εμπορικών αεροπλάνων διδάσκονται τη χρήση νέων τύπων αεροπλάνων πάνω σε πραγματικά μοντέλα. Το ίδιο συμβαίνει και με επιχειρηματικά παιχνίδια, όπου οι ομάδες έχουν να πάρουν διοικητικές αποφάσεις που αναφέρονται σε τιμές, ποσό παραγωγής, έρευνα και διαφήμιση με σκοπό να μεγαλώσουν τα κέρδη των επιχειρήσεων.

Η μέθοδος συντελεί στην ανάπτυξη σε μεγάλο βαθμό του ενδιαφέροντος και της ωθήσεως του εκπαιδευομένου κι είναι ιδιαίτερα χρήσιμη όπου υπάρχει κίνδυνος τραυματισμού, ή σοβαρού λάθους που στοιχίζει, ή ακόμα καταστροφή πολυτίμου υλικού.

Προσδιορισμός εκπαιδευτικών αναγκών

Παράγοντες που καθορίζουν την ανάγκη διαρκούς εκπαίδευσης των στελεχών.

Η ανάγκη για διαρκή επαγγελματική εκπαίδευση των στελεχών προέρχεται από:

1. Τις διαφορές του είδους, του εύρους και βάθους των γνώσεων που έχουν οι νεοπροσλαμβανόμενοι σε σχέση με τις ειδικές απαιτήσεις του επαγγέλματος που πρέπει να ακολουθήσουν.

2. Την πρόοδο της τεχνολογίας που διαφοροποιεί συνεχώς τις απαραίτητες σε κάθε επιχείρηση ειδικότητες και το απαιτούμενο είδος γνώσεων σε κάθε ειδικότητα.

3. Την αλλαγή του αντικειμένου εργασίας που επιβάλλεται για να προσαρμοσθεί καλύτερα το είδος των γνώσεων και εμπειριών τους στις ανάγκες της επιχείρησης.

4. Τις λειτουργικές αναπροσαρμογές και τις οργανωτικές αναδιαρθρώσεις που επιβάλλονται από τον αναπροσανατολισμό των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.

5. Τις προαγωγές των στελεχών σε θέσεις με μεγαλύτερες ευθύνες που καθιστούν απαραίτητη τόσο την περαιτέρω εμβάθυνση στο εργασιακό αντικείμενο, όσο και την εκπαίδευση σε θέματα υποκίνησης, ηγεσίας, επικοινωνίας, κ.λ.π.

6. Τον αναγκαίο εμπλουτισμό των γενικότερων γνώσεων του προσωπικού με τις νεότερες εξελίξεις της επιστήμης και της τεχνολογίας και με τις αλλαγές που συντελούνται στο μικρο-και μακροοικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον.

Μέθοδοι επισήμανσης εκπαιδευτικών αναγκών

Ακολουθούν παρακάτω οι πιο συνηθισμένες μέθοδοι επισήμανσης εκπαιδευτικών αναγκών:

1. Αξιολόγηση στελεχών
2. Ανάλυση εργασίας ή δραστηριότητας
3. Ανάλυση ικανοτήτων
4. Παρατήρηση
5. Ανάλυση στοιχείων
6. Αλλαγές στον οργανισμό ή την εργασία
7. Συνεντεύξεις προϊσταμένων-υφισταμένων
8. Τι κάνουν οι άλλες εταιρίες
9. Έρευνες και ερωτηματολόγια

Βασικοί παράγοντες της σωστής εκπαίδευσης

Η σχεδίαση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος πρέπει να λαμβάνει υπόψη, ορισμένους βασικούς παράγοντες, η παραγνώριση των οποίων, πολλές φορές, οδηγεί το πρόγραμμα σε αποτυχία. Κατωτέρω, αναφέρονται ενδεικτικά μερικοί παράγοντες:

1. Η υποκίνηση
2. Φυσιολογικοί παράγοντες

3. Η πρακτική
4. Χωρισμός της ύλης
5. Ψυχολογικοί παράγοντες

Μέθοδοι

Οι μέθοδοι με τις οποίες μπορεί μια επιχείρηση να εκπαιδεύσει τα στελέχη της είναι πολλές και πρέπει να διαφέρουν, ανάλογα με το τι πρέπει να μάθει ο ενδιαφερόμενος. Διαφορετικού είδους είναι η εκπαίδευση ενός απλού υπαλλήλου και διαφορετική εκείνη ενός εκκολλημένου διευθυντικού στελέχους. Αναφέρουμε παρακάτω με σειρά συγκεκριμένες μεθόδους εκπαίδευσης.

A) Μέθοδοι που αφορούν σε όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης

1. Εγκατάσταση και ενημέρωση

Όταν μια επιχείρηση προσλάβει ένα καινούριο στέλεχος, πρέπει να φροντίσει ώστε η είσοδος του στο νέο περιβάλλον, να γίνει όσο το δυνατόν πιο ομαλά και η προσαρμογή του όσο το δυνατόν ταχύτερα. Για το σκοπό αυτό υπάρχουν τα προγράμματα εγκατάστασης και ενημέρωσης, τα οποία έχουν μικρή διάρκεια (συνήθως μια ημέρα) και περιλαμβάνουν ξενάγηση του νέου στελέχους μέσα στην επιχείρηση, γνωριμία με τους συναδέλφους και συνεργάτες, παρουσίαση της ιστορίας, του σκοπού, των προϊόντων της επιχείρησης, λεπτομερή ανάλυση της σχέσεως της εργασίας του νέου στελέχους προς τους υπόλοιπους τομείς της επιχείρησης, κ.λ.π.

2. Συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα:

Πολλές επιχειρήσεις επιθυμούν τα στελέχη τους να είναι συνεχώς ενημερωμένα γύρω από τις τελευταίες εξελίξεις της επιστήμης και της τεχνολογίας για το σκοπό αυτό, στέλνουν τα στελέχη τους να παρακολουθήσουν μαθήματα σε πανεπιστήμια, τεχνικές σχολές, κ.λ.π. ή

διοργανώνουν κύκλους μαθημάτων από ειδικούς επιστήμονες μέσα στις επιχειρήσεις.

3. Ανάπτυξη της δημιουργικής σκέψης:

Η λειτουργικότητα και η ανάπτυξη μιας επιχείρησης, εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα των μελών της να συλλαμβάνουν, να αναλύουν και να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα που προκύπτουν. Ο σκοπός των προγραμμάτων αυτών είναι να ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι ώστε να ξεφεύγουν από τον κλασικό, παραδοσιακό τρόπο που έμαθαν να σκέπτονται και για να αντιμετωπίζουν ένα πρόβλημα ώστε να μπορέσουν να αναπτύξουν την αντίληψή τους.

B) Μέθοδοι που αναφέρονται σε απλούς υπαλλήλους

1. Εκπαίδευση εκτελώντας τη συγκεκριμένη εργασία

Στην περίπτωση αυτή, ένας πεπειραμένος υπάλληλος ή και ο ίδιος ο προϊστάμενος, αναλαμβάνουν να δείξουν στον εκπαιδευόμενο τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται μια συγκεκριμένη εργασία και στη συνέχεια να παρακολουθήσουν την εκτέλεσή της από τον ενδιαφερόμενο, διορθώνοντας του και δίνοντάς του οδηγίες μέχρι να καταφέρει να μάθει να την εκτελεί σωστά.

2. Πρακτική εκπαίδευση

Στην περίπτωση αυτή, η επιχείρηση διαθέτει έναν ειδικό χώρο, ο οποίος είναι εξοπλισμένος, όπως και ο χώρος της συγκεκριμένης εργασίας στην οποία θα εκπαιδευτεί ο υποψήφιος. Μέσα σ' αυτό το χώρο, ο εκπαιδευόμενος μπορεί να μάθει πιο γρήγορα και πιο εύκολα τη συγκεκριμένη εργασία, γιατί θα είναι απαλλαγμένος από την πίεση για παραγωγή έργου και γιατί θα μπορεί να συνεργάζεται περισσότερο χρόνο με τον εκπαιδευτή του.

Γ) Μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για κατώτερα και μεσαία ηγετικά στελέχη:

Η δουλειά ενός προϊστάμενου διαφέρει από τη δουλειά ενός απλού υπαλλήλου. Ένας προϊστάμενος, έστω και μικρού τμήματος, ή κατώτερου ιεραρχικού επιπέδου, πρέπει π.χ να καθοδηγεί, να συντονίζει, και να υποκινεί τους υφιστάμενούς του. Έτσι, σαν βασικές μέθοδοι εκπαίδευσης των προϊστάμενων, προτείνονται οι εξής:

1. Εκπαίδευση, εκτελώντας τη συγκεκριμένη εργασία.

Ένας πεπειραμένου προϊστάμενος, είναι ο καλύτερος εκπαιδευτής για ένα υποψήφιο, καθόσον είναι ο μόνος που γνωρίζει τη συγκεκριμένη εργασία καλύτερα από τον καθένα.

Ο προϊστάμενος, εξηγεί στον εκπαιδευόμενο το σκοπό κάθε ενέργειας και δραστηριότητας, του δείχνει τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται και του αναθέτει την εκτέλεση ενεργειών ασκώντας εποικοδομητική κριτική για το αποτέλεσμα.

Η μέθοδος αυτή αποδεικνύεται πολύ χρήσιμη και αποδοτική, προκειμένου να μάθει ο εκπαιδευόμενος ορισμένες τεχνικές διαδικασίες (π.χ. σχεδιασμό ενεργειών και προγραμμάτων, διαδικασίες ελέγχου, προσλήψεις προσωπικού κ.λ.π.)

2. Εναλλαγή θέσεων εργασίας

Στην περίπτωση αυτή, ο προϊστάμενος ενός τμήματος μετατίθεται αντίστοιχη θέση σ' ένα άλλο τομέα της επιχείρησης, π.χ ένας προϊστάμενος του τμήματος παραγωγής, μετατίθεται και αναλαμβάνει θέση προϊσταμένου στο τμήμα πωλήσεων. Η εναλλαγή αυτή, γίνεται με σκοπό ν' αποκτήσει ο συγκεκριμένος προϊστάμενος εμπειρία και ικανότητα αντιμετώπισης μεγάλη ποικιλίας προβλημάτων.

3. Υπόδοση ρόλων

Σχηματίζουμε μια ομάδα εκπαιδευομένων, όπου κάθε άτομο αναλαμβάνει να παίξει ένα ρόλο σε μια φανταστική ιστορία, που σχετίζεται μετά προβλήματα της επιχείρησης, στα οποία πρέπει να εκπαιδευτούν τα άτομα αυτά. Στο τέλος της διαδικασίας, τα μέλη της ομάδας και ο εκπαιδευτής συζητούν τη στάση και τη συμπεριφορά των παικτών.

4. Πρακτική άσκηση

- Στην περίπτωση αυτή, ο εκπαιδευόμενος εφοδιάζεται μ' ένα γραφείο και με διάφορα τρέχοντα προβλήματα στα οποία καλείται να δώσει λύση σε σύντομο χρονικό διάστημα.

Οι αντιδράσεις και οι ενέργειές του παρατηρούνται και αξιολογούνται από τον εκπαιδευτή του.

Δ) Μέθοδοι που αφορούν τα ανώτερα ηγετικά στελέχη

Τα ανώτερα στελέχη εκτός από τις ειδικές γνώσεις που έχουν σχετικά με τον τομέα του οποίου προΐστανται, πρέπει να έχουν μια γενικότερη μόρφωση και εκπαίδευση για να ανταποκριθούν τόσο στα σημερινά τους καθήκοντα, όσο και στα μελλοντικά, εφόσον προορίζονται να καταλάβουν πιθανότατα κάποια μέρα, θέση γενικού διευθυντή.

Για την εκπαίδευσή τους, μπορούμε να εφαρμόσουμε τις μεθόδους γι τα κατώτερα και μεσαία ηγετικά στελέχη. Εκτός από τις μεθόδους αυτές, μπορούμε να εφαρμόσουμε και τις εξής:

1. Επιχειρηματικά παιχνίδια

Ένα επιχειρησιακό παιχνίδι είναι μια άσκηση μέσα σε τάξη όπου ομάδες εκπαιδευομένων συναγωνίζονται η μια την άλλη για να πετύχουν δεδομένους στόχους. Το παιχνίδι είναι σχεδιασμένο ν' ανταποκρίνεται στην πραγματική ζωή αλλά οι χρόνοι που μεσολαβούν μεταξύ των φάσεων και ενεργειών είναι παρά πολύ μικροί και δίνουν έτσι την ευκαιρία για απόκτηση εμπειριών σε πολύ μικρότερους χρόνους απ' ότι στην πραγματικότητα.

2. Εκπαίδευση «ευαισθησίας»

Η εκπαίδευση ευαισθησίας, που συχνά ονομάζεται και ομαδική εκπαίδευση (T- Group Training) είναι μια μέθοδος εκπαιδευσεως με σκοπό την αύξηση της κατανοήσεως των ανθρώπινων σχέσεων και των ανθρωπίνων δεξιοτήτων, πρωταρχικά με τις αλληλεπιδράσεις μέσα στο πλαίσιο των μικρών ομαδικών συσκέψεων. Ονομάζεται ακόμα η μέθοδος και εργαστηριακή εκπαίδευση.

Εκπαιδευτικά προγράμματα

Όλες οι μνημονευθείσες αρχές και μέθοδοι εκπαιδεύσεως έχουν αξία εφόσον συντελούν αποτελεσματικά σε κάποιο ειδικό πρόγραμμα, μέσα στα τόσα που βρίσκουμε στις επιχειρήσεις κι υπηρεσίες και τα σπουδαιότερα των οποίων είναι:

α) Ο προσανατολισμός ή εισαγωγή στο έργο που γίνεται με σκοπό να προσαρμοσθεί ο εργαζόμενος στο περιβάλλον της εργασίας του. Πολλές φορές παραμελείται εξαιτίας βιασύνης, ή ελλείψεως ευαισθησίας από μέρος του επόπτη, μ' αποτέλεσμα αργότερα τη δημιουργία ανθρώπινων προβλημάτων.

Οι στόχοι του προσανατολισμού είναι πολλαπλοί, π.χ., να δημιουργηθούν ευνοϊκές στάσεις προς την επιχείρηση, την πολιτική της και το προσωπικό της, να αναπτυχθεί το αίσθημα του ανήκει και της παραδοχής, να δημιουργηθεί ενθουσιασμός και υψηλό ηθικό. Επίσης ένα πρόγραμμα προσανατολισμού μπορεί να συντελέσει στη μείωση της πιθανότητας για παράβαση των κανονισμών, γι' απολύσεις, για παραιτήσεις, για παράπονα και για παρανοήσεις.

Βέβαια, πριν να μπει στη δουλειά κάποιος υπάλληλος έχει προσανατολιστεί επαρκώς σχετικά με την επιχείρηση από τη φήμη της, από την υποδοχή του στο γραφείο προσωπικού, από τα εγχειρίδια και από άλλο έντυπο υλικό που του δόθηκε και από τις πρόσληψη, το γραφείο διοικήσεως προσωπικού, όπως και ο επόπτης, έχουν να παίξουν ρόλο στον προσανατολισμό. Στις μικρές επιχειρήσεις το βάρος αυτού του καθήκοντος πέφτει εξολοκλήρου στον εργοδότη.

Ο κάθε υπεύθυνος για προσανατολισμό πρέπει να κάνει τον νεοδιορισμένο να αισθάνεται ότι είναι αποδεκτός κι αναγκαίος, να τον συστήσει στους ανθρώπους, ανάμεσα στους οποίους θα εργάζεται, εξηγώντας τους γιατί ένας ακόμη να του εξηγήσει τα καθήκοντα του και να του γνωρίσει τη δουλειά και τον καθένα με τον οποίο θα έρχεται σ' επαφή, κατατοπίζοντας τον επιπλέον στις συνθήκες και τις ευκολίες στον τόπο της εργασίας του. Έτσι, π.χ., ένας εργάτης παραγωγής θα ενημερωθεί σχετικά με τον προϊστάμενο της ομάδας, τον επόπτη, τον συντηρητή κλπ. Θα του

εξηγηθεί δε τι αναμένεται απ' αυτόν σε παραγωγή και συμπεριφορά και τι αυτός πρέπει να περιμένει από την επιχείρηση αναφορικά με την πληρωμή του, τις αυξήσεις, τις ευκαιρίες προαγωγής, τις εορτές, τις διακοπές και τα προγράμματα ωφελημάτων.

Για όλ' αυτά οφείλουν οι επόπτες να είναι ενημερωμένοι και να έχουν υπόψη πώς δεν μπορούν να ειπωθούν όλα με μιας, γιατί υπάρχει κίνδυνος συγχύσεως από μέρους του νέου υπαλλήλου. Σε μερικές μεγάλες επιχειρήσεις οι επόπτες σημειώνουν σ' ένα κατάλογο τις πληροφορίες και τις ενέργειες που περικλείονται σ' ένα πρόγραμμα προσανατολισμού όπως στον παρατιθέμενο, ο οποίος μπορεί να προσαρμοστεί ανάλογα:

Περιεχόμενο προσανατολισμού ή κατατοπίσεως

- Ιστορία της επιχείρησης, πολιτική
- Προϊόντα ή υπηρεσίες της επιχείρησης
- Κτίρια και ευκολίες
- Γενική δομή της επιχείρησης
- Ευθύνες της επιχείρησης προς τον υπάλληλο
- Μισθοί, ημερομίσθια
- Κανόνες συμπεριφοράς
- Κινήσεις μέσα στο χώρο της εργασίας
- Πρόγραμμα εργασίας
- Συλλογικές συμβάσεις
- Σχέδια ωφελημάτων-ασφάλεια ζωής, ιατρική και νοσοκομειακή περίθαλψη, συντάξεις, ανεργία
- Προγράμματα ασφαλείας ή προλήψεως ατυχημάτων
- Πολιτική προαγωγών
- Εισαγωγή και συστάσεις στους συναδέλφους
- Καλλιέργεια του αισθήματος του «ανήκειν» και τη παραδοχής, - επίδειξη αγνού ενδιαφέροντος στο νέο υπαλλήλου
- Σύστημα αξιολογήσεως του υπαλλήλου
- Ανάθεση εργασίας

Κατά πειραματικές έρευνες σχετικά με την αξία του κατάλληλου προσανατολισμού αποκαλύφθηκε ότι οι νέοι εργάτες:

- 1) Αισθάνονται ανησυχία τις πρώτες λίγες μέρες στη δουλειά,
- 2) Η γελοιοποίηση τους από τους παλιότερους εργάτες τους δυναμώνει την ανησυχία,
- 3) Η αποχώρηση των νέων υπαλλήλων έχει σαν αιτία πρωταρχικά αυτή την ανησυχία,
- 4) Είναι απρόθυμοι να συζητήσουν προβλήματα με τους προϊστάμενους τους. Όλ' αυτά μειώνονται στο ελάχιστο μ' ένα καλύτερο προσανατολισμό.

Βασική παιδεία ενήλικων

Οι εργοδότες προ του 1960 θεωρούσαν πως ήταν ευθύνη των δημοσίων σχολείων η βασική παιδεία σε ανάγνωση, αριθμητική, γραφή και ομιλία κι ότι οι επιχειρήσεις ποτέ δε θα χρειάζονται να κάνουν κάτι τέτοιο. Κι όμως δημιουργήθηκε αυτή η υποχρέωση, όταν σ' ένα μέρος του εργατικού δυναμικού διαπιστώθηκε η έλλειψη της βασικής παιδείας και χρειάστηκε σαν προπαρασκευή για την βιομηχανική εργασία ή εισαγωγή σύντομων μαθημάτων σε βασική εκπαίδευση για όσους την στερούνται τελείως, ή καλύτευση αυτής που έχουν σε χαμηλό επίπεδο κι έτσι που να μπορούν σε συνέχεια να εκτελέσουν ημειδικευμένες εργασίες που απαιτούν ευχέρεια σε κατανόηση γραπτών ή προφορικών οδηγιών και συμπλήρωση εντύπων παραγωγής. Η τέτοια, όμως, εκπαίδευση μπορεί να επιδιωχθεί από ειδικές υπηρεσίες, εφ' όσον οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν έχουν τη σχετική γι' αυτήν εμπειρία.

Εκπαίδευση για ιεραρχική εξέλιξη

Μια αποτελεσματική εκπαίδευση μπορεί να βοηθήσει τα άτομα ν' ανέβουν τις βαθμίδες της ιεραρχίας, δηλ. σε πιο υπεύθυνες και καλύτερες θέσεις, μια πρόοδος που γίνεται με βάση την αξία και την ικανότητα. Μια προσεκτική κατάταξη των έργων σε μια προοδευτική κλίμακα επιτρέπει στ' άτομα να μαθαίνουν πρωταρχικά με την παρατήρηση μερικές από τις δεξιότητες των ανώτερων θέσεων, ενώ σύγχρονα κάνουν την παρούσα

εργασία τους. Η αναπλήρωση επίσης των ανώτερων θέσεων σε περιόδους απουσιών ή διακοπών παρέχει ένα είδος ανεπίσημης εκπαιδεύσεως στο έργο.

Πολλές επιχειρήσεις αναπτύσσουν ένα δικό τους σχολικό πρόγραμμα, όπως π.χ., ένα επίσημο πρόγραμμα μαθητείας, όπου η εκπαίδευση στο έργο, που κατευθύνεται από επιδέξιους τεχνίτες, συμπληρώνεται με διδασκαλία στην τάξη. Επιχειρήσεις μικρότερες, που δεν μπορούν να κάνουν κάτι τέτοιο, συνασπίζονται και επιδοτούν τέτοια εκπαιδευτικά προγράμματα, συνήθως σε συνεργασία με τις συνδικαλιστικές ενώσεις και τα δημόσια σχολεία. Το ίδιο γίνεται και με επαγγελματικές ενώσεις. Τα τυπικά προγράμματα μαθητείας, εκτός ορισμένων μαθημάτων περικλείουν κι εκπαίδευση στο έργο, όπως κι εναλλαγή έργου κι επιχειρήσεων κι έτσι που ο μαθητευόμενος να μάθει όλες τις πλευρές του επαγγέλματος.

Εκπαίδευση για νέες τεχνικές

Πολλές περιοχές γνώσεων αλλάζουν μ' ένα ταχύ ρυθμό και πολλές δεξιότητες γίνονται απαρχαιωμένες, επιβάλλοντας έτσι την ανάγκη ανανεωμένη, για την οποία πρέπει να δίνονται οι δυνατότητες (δίδακτρα, άδειες σπουδών κλπ.). Το πρόβλημα, όμως, που ανακύπτει είναι ότι το εκπαιδευμένο, σύγχρονο προσωπικό, μπορεί να γίνει αντικείμενο εκμεταλλεύσεως επιχειρήσεις.

Αξιολόγηση της προσπάθειας για εκπαίδευση

Πάντοτε οι διοικούντες επιχειρήσεις θέλουν να βεβαιωθούν για τ' αποτελέσματα κάποιας εκπαιδεύσεως που εγκρίνουν και που χρηματοδοτούν. Γι αυτό, οι διευθύνοντες προγράμματα εκπαιδεύσεως χρησιμοποιούν διάφορες μεθόδους για αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των προγραμμάτων, όπως η γνώση των εκπαιδευομένων καθώς εκφράζει σε σχετικά ερωτηματολόγια, οι συνεντεύξεις, ή μέτρηση των δεξιοτήτων και των γνώσεων προ και μετά την εκπαίδευση. Όμως, είναι δύσκολο να διακρίνουμε σε τι ακριβώς οφείλεται μια βελτίωση σε παραγωγή, αφού κι άλλοι παράγοντες επιδρούν, όπως καλύτερος σχεδιασμός, νέος εξοπλισμός καλύτερα υλικά κλπ. Γι αυτό, μια σιγουρότερη μέθοδος είναι η σύγκριση δυο ομάδων, εκ των

οποίων η μια υποβάλλεται σε εκπαίδευση κι η άλλη όχι, οπότε η σύγκριση μας οδηγεί σε ορισμένα συμπεράσματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

Υποκίνηση προσωπικού

Τι είναι αυτό που κάνει μερικούς ανθρώπους να εργάζονται περισσότερο και άλλους λιγότερο; Πως μπορεί ο μάνατζερ να επηρεάσει την απόδοση των ατόμων που εργάζονται στην επιχείρηση; Γιατί τα άτομα εγκαταλείπουν την εργασία, καθυστερούν να προσέλθουν ή απουσιάζουν;

Απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα μπορούν να δοθούν από μάνατζερ που έχουν καλή γνώση της θεωρίας των κινήτρων. Η καλή γνώση της θεωρίας αυτής βοηθάει το μάνατζερ να κατανοήσει τα αίτια της συμπεριφοράς των ατόμων μέσα σε μια επιχείρηση, να προβλέψει τα αποτελέσματα οποιασδήποτε διοικητικής πράξης και να κατευθύνει τη συμπεριφορά των ατόμων κατά τρόπο που να εκπληρώνονται οι σκοποί των υπαλλήλων και της επιχείρησης.

Η διαπίστωση των λόγων που οδηγούν τον άνθρωπο στο χώρο της εργασίας έχει τεράστια σημασία, κυρίως για να προσδιοριστεί το γιατί η εργασία έχει υποκινητική δύναμη και πως μπορεί η επιχείρηση να εκμεταλλευθεί τη δύναμη αυτή, ώστε να επιτύχει τους στόχους της.

Η απάντηση στο ερώτημα «γιατί εργάζεται ο άνθρωπος», αναφέρεται στις υποκινητικές συνθήκες της εργασίας και στα ατομικά χαρακτηριστικά κάθε ανθρώπου. Οι συνθήκες κάτω από τις οποίες εργάζεται ένα άτομο είναι δύο: Οι Μακρο-οικονομικές (προσφορά-ζήτηση εργασίας) και οι υποκινητικές. Οι υποκινητικές συνθήκες, αφορούν αυτό τούτο το άτομο και καθορίζουν την επιθυμία του να εργαστεί και τους λόγους για τους οποίους προτιμά να εργάζεται από το να μην εργάζεται, διαθέτοντας τις δυνάμεις του σε εξωεπιχειρησιακές δραστηριότητες.

α) Αποκόμιση οικονομικής αμοιβής

Οι οικονομικές απολαβές που παίρνουν οι εργαζόμενοι ως αντάλλαγμα για τις παρασχεθείσες υπηρεσίες, αποτελούν το βασικότερο από τα κίνητρα για την διάθεση των δυνάμεων τους στο χώρο της εργασίας.

Και τούτο, γιατί με τα οικονομικά μέσα, μπορούν να ικανοποιήσουν τις περισσότερες ανάγκες τους.

β) Διοχέτευση ενεργητικότητας

Οι διάφορες θέσεις εργασίας απαιτούν μια ποσότητα από ενέργεια για να πραγματοποιηθούν. Έτσι, κάθε άνθρωπος που εργάζεται, διοχτεύει ένα ποσό δυνάμεων στις διάφορες ενασχολήσεις. Τούτο είναι απόλυτα απαραίτητο για κάθε άνθρωπο, γιατί συνδέεται άμεσα με τη ψυχική και σωματική του υγεία. Ο άνθρωπος αισθάνεται ως ανάγκη την εκτόνωση-διοχέτευση των δυνάμεων του προς κάποια δραστηριότητα, για να γεμίσει ο χρόνος του και να νοιώσει του προς κάποια δραστηριότητα, για να γεμίσει ο χρόνος του και να νοιώσει ενεργητικός.

γ) Συμβολή στην παραγωγή

Η εκτόνωση της δυναμικότητας σχετίζεται άμεσα με κάποιο σκοπό, χάριν του οποίου πραγματοποιείται αυτή. Έτσι, η εργασία, απορροφώντας τις δυνάμεις των ατόμων, τους παρέχει την ικανοποίηση για την επιτυχία κάποιου σκοπού. Βασική ανάγκη και σκοπός των εργαζομένων είναι η συμβολή στο παραγωγικό έργο και στη γενικότερη προσπάθεια που καταβάλλεται απ' όλη την κοινωνική ομάδα.

δ) Δυνατότητα κοινωνικών σχέσεων

Η εργασία απαιτεί άλλα και προσφέρει τη δυνατότητα κοινωνικών σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων. Έχει αποδειχτεί ότι τα άτομα αντλούν ικανοποίηση από τις σχέσεις αυτές και έτσι τις επιδιώκουν.

ε) Κοινωνική τοποθέτηση

Η εργασία καθορίζει κατά κανόνα και τη θέση του ατόμου στην κοινωνική πυραμίδα. Έτσι, ένας από τους λόγους που είναι δυνατό να υποκινούν το άτομο για εργασία, είναι και η κοινωνική θέση την οποία αναμένει να καταλάβει δια της εργασίας. Προϋπόθεση βεβαίως είναι η συγκεκριμένη εργασία να παρέχει κύρος στο άτομο διότι υπάρχουν πολλές ασχολίες που θεωρούνται από την κοινωνική συνείδηση ως μειωτικές. Είναι φανερό ότι οι «μειωτικές» εργασίες δε μπορούν να υποκινήσουν τα άτομα, αφού αυτά προσπαθούν να τις αποφύγουν.

Από την ανάλυση που προηγήθηκε, προκύπτει ότι ο άνθρωπος ωθείται στο χώρο της εργασίας από διάφορα κίνητρα και πάντοτε μέσα στα πλαίσια της προσπάθειας για την ικανοποίηση κάποιας ανάγκης.

Για την επιχείρηση, έχει πολύ μεγάλη σημασία το να γνωρίζει επακριβώς του λόγους που δημιουργούν σ' ένα άτομο την ανάγκη να εργασθεί. Και τούτο, διότι όταν διαπιστωθούν οι λόγοι αυτοί, είναι πλέον εύκολο στην επιχείρηση να χρησιμοποιήσει την κατάλληλη πολιτική υποκίνησης, ώστε να επιτύχει επηρεασμό της συμπεριφοράς των ατόμων. Χρησιμοποιεί δηλαδή, εκείνα τα μέσα και τις μεθόδους που αναφέρονται στις ιδιαίτερες επιδιώξεις για τις οποίες ένα άτομο συμβαίνει να βρίσκεται στον επιχειρησιακό χώρο. Οι λόγοι-κίνητρα συνοψίζονται στη δυνατότητα που παρέχει η εργασία, ώστε να ικανοποιούνται ορισμένες ή ενδεχόμενα όλες οι ανάγκες των ατόμων.

Γενικότερα, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η υποκινητική διαδικασία της επιχείρησης πρέπει να κατευθύνεται προς την ικανοποίηση του αισθήματος της ολοκλήρωσης των εργαζομένων εντός του επιχειρησιακού χώρου.

Παρακίνηση προσωπικού (Εσωτερική – εξωτερική)

Στις αρχές του 20^{ου} αιώνα, Ο Frederick W. Taylor, παρουσίασε το «μόντέλο του οικονομικού ανθρώπου», με το οποίο έδωσε έμφαση στη «λογική» πλευρά της εργασίας και βοήθησε ν' αναπτυχθεί μια φιλοσοφία διοίκησης, που καθόριζε ότι το άτομο παίζει ένα δευτερεύοντα και σχετικά μειονεκτικό ρόλο στην παραγωγική διαδικασία.

Η φιλοσοφία αυτή του Taylor, ταιριάζει πολύ καλά στις συνθήκες εκείνες της εποχής, αργότερα όμως, αποδείχθηκε μη ρεαλιστική. Έτσι, όταν πλέον η φιλοσοφία αυτή είχε χάσει πια έδαφος και μετά τις έρευνες του Elton Mayo, κατά τη δεκαετία του 1930, τονίστηκε πολύ ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα στη διαδικασία της παραγωγής και αναπτύχθηκε η θεωρία του «κοινωνικού ανθρώπου» κατά την οποία η ανθρώπινη συμπεριφορά εξαρτάται απ' το πως το άτομο ερμηνεύει μια κατάσταση και από το τι στάση κρατάει απέναντι σ' αυτή την κατάσταση.

Με τη λέξη στάση, εννοούμε την προδιάθεση του ατόμου ν' αντιδράσει θετικά ή αρνητικά σ' ένα σύνολο γεγονότων. Στάση δηλαδή, είναι η άποψη ενός προσώπου για ένα θέμα και οι ενέργειες που είναι διατεθειμένο ν' αναλάβει σαν αποτέλεσμα των απόψεων του. Έτσι, π.χ., όταν μιλάμε για τη στάση κάποιου απέναντι στην εργασία του, εννοούμε την προδιάθεση του ν' αντιδράσει κατά ένα ορισμένο τρόπο στις ιδιαίτερες όψεις αυτής της εργασίας, δηλαδή τον τρόπο με τον οποίο βλέπει ο ίδιος την εργασία του, τις απαιτήσεις που έχει και τις υποχρεώσεις που θεωρεί σαν σωστές προς αυτή.

Απ' αυτή τη γενικότερη στάση του ανθρώπου προς την εργασία του, απορρέει η ικανοποίηση από την εργασία, δηλαδή ένα θέμα που θεωρείται πρωταρχικής σπουδαιότητας.

Η συλλογή πληροφοριών γύρω από το πως νιώθουν τα άτομα όσον αφορά την εργασία τους, θα ήταν πολύ χρήσιμη για ν' αναπτυχθούν τρόποι δράσης που θα δημιουργούσαν αρμονικές σχέσεις μεταξύ ατόμων και οργανισμών. Οι αρμονικές αυτές σχέσεις, θα είχαν αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας, τη μείωση του κόστους παραγωγής και συνεπώς των κερδών.

Βασιζόμενοι στην υπόθεση ότι υπάρχει μεταξύ ικανοποίησης και παραγωγικότητας, οι Porter και Lawler, δημιούργησαν ένα δικό τους μοντέλο για να εξετάσουν το θέμα της δραστηριοποίησης. Το μοντέλο αυτό βασίζεται στην υπόθεση ότι οι ανταμοιβές προξενούν ικανοποίηση και ότι μερικές φορές, η απόδοση οδηγεί σ' ανταμοιβές. Κατά το μοντέλο δηλαδή αυτό, η απλή απόδοση δημιουργεί ανταμοιβές διαφόρων ειδών, οι οποίες προξενούν ικανοποίηση στους εργαζόμενους.

Αιτίες της αλλαγής της στάσης προς την εργασία

Οι σημερινοί εργάτες παρουσιάζουν ορισμένες διαφορές προς τους εργάτες άλλων εποχών. Οι διαφορές αυτές, τους κάνουν να έχουν και διαφορετικές απαιτήσεις απ' την εργασία τους και στάσεις προς αυτή, που είναι και η γενικότερη αιτία της ανησυχίας, της διαμάχης και των απογοητεύσεων των εργαζομένων. Μερικές από τις διαφορές είναι οι εξής:

α) Μόρφωση. Ένας λόγος της διαφορετικής στάσης των εργατών προς την εργασία, είναι η περισσότερη και καλύτερη μόρφωση που παίρνει σήμερα το κοινό και η μετατόπιση μεγάλου μέρους του πληθυσμού απ' την αγροτική ζωή και γενικότερα τη γεωργική εργασία στην πιο πολύπλοκη κοινωνία των πόλεων με τους περισσότερους ερεθισμούς και τις περισσότερες δυνατότητες επικοινωνίας και γενικότερη μόρφωσης.

β) Ο ρόλος της εργασίας στη ζωή του ανθρώπου τόσο για τους βιομηχανικούς εργάτες όσο και γενικότερα για όλο τον πληθυσμό όσον αφορά τους στόχους και τους σκοπούς της, αλλάζει συνεχώς.

Σήμερα, οι άνθρωποι περιμένουν από την εργασία τους πολύ περισσότερα απ' το να εργάζονται απ' το πρωί ως το βράδυ επί 40 χρόνια.

γ) Όρια ανοχής συνθηκών εργασίας και εξουσίας.

Οι εργάτες σήμερα, είναι λιγότερο διατεθειμένοι να δεχθούν βρώμικες και δυσμενείς συνθήκες εργασίας. Επίσης, είναι πιθανότερο σήμερα, ότι δε θα συμμορφωθούν εύκολα σε διαταγές ή ότι θα δεχθούν να είναι υπόλογοι στην ανώτερη εξουσία, όπως παλαιότερα.

δ) Επίπεδα αναγκών του εργαζομένου. Οι ανάγκες ενός ατόμου, μπορεί να θεωρηθεί ότι ανήκουν σε πολλά διαφορετικά επίπεδα. Για το πολύ μεγάλο μέρος της ζωής της ανθρωπότητας, τα πρώτα και κατώτερα επίπεδα αυτών των αναγκών, κατείχαν καίρια θέση.

Στην αρχή, ο άνθρωπος εξασφάλιζε τη ζωή του με το κυνήγι και με τη συλλογή των καρπών, όταν όμως ο άνθρωπος ανέπτυξε πολιτισμό, η ανάπτυξη της γεωργίας και των κατασκευών για στέγαση, κάλυψαν το επίπεδο των αναγκών του, δηλαδή τις ανάγκες ασφάλειας και σίτισης.

Με τη γενική βελτίωση όμως των συνθηκών εργασίας, και τις συνεχείς αυξήσεις σε ποσότητα, ποιότητα και ποικιλία των διαφόρων παροχών προς τους εργάτες, ο βασικός χαρακτήρας της εργασίας σαν μέσον επιβίωσης και ασφάλειας, έχασε τη μεγάλη του σπουδαιότητα.

Ανάγκες των εργαζόμενων και παρακίνηση

Ποίος έχει τη δύναμη να παρακινεί τους εργαζόμενους; Ο καθένας πρέπει να δραστηριοποιείται μόνος του ή η δραστηριοποίηση προέρχεται απ' τη διοίκηση; Οι απαντήσεις σ' αυτά τα ερωτήματα δεν είναι απλές.

Μερικοί πιστεύουν ότι η δραστηριοποίηση ξεκινά απ' τον ίδιο το άτομο. Άλλοι πάλι τη θεωρούν ότι προέρχεται από πηγές έξω από τον άτομο.

Εσωτερική παρακίνηση

Οι ανάγκες και οι επιθυμίες του ατόμου ξεκινούν από τον εσωτερικό του κόσμο και επηρεάζουν καθοριστικά τις σκέψεις και τη συμπεριφορά του. Η εσωτερική δραστηριοποίηση έχει ορισμένα χαρακτηριστικά, που είναι:

- Οι ανάγκες και επιθυμίες κάθε ατόμου είναι αποκλειστικά δικές του.
- Οι ανάγκες και επιθυμίες του καθενός είναι μοναδικές, διότι καθορίζονται από τους παράγοντες που σχηματίζουν την προσωπικότητα του, το βιολογικό και ψυχολογικό του κόσμο και τις εμπειρίες του.
- Ένα άτομο, μπορεί να αντιλαμβάνεται διαφορετικά τις επιθυμίες του, σε διαφορετικούς χρόνους.

Παρά τη μοναδικότητα και την αποκλειστικότητα των αναγκών και επιθυμιών των ανθρώπων, μερικές απ' αυτές, είναι αρκετά ίδιες, ώστε επιτρέπουν στους ανθρώπους να χρησιμοποιούν και να σχηματίζουν κοινές

οργανώσεις για να επιτύχουν ικανοποίηση των αναγκών τους. Υπάρχουν διάφορες θεωρίες που ασχολούνται με τις κοινές αυτές ανάγκες όλων των ατόμων. Αν τα ηγετικά στελέχη γνωρίζουν αυτές τις κοινές ανάγκες, μπορούν να επιδιώξουν και να παρακινήσουν τους υφισταμένους τους, ώστε αυτοί να δράσουν προς όφελος των σκοπών της οργάνωσης, παρά τις διαφορές των εργαζομένων τους.

Μια πρώτη ματιά στη φιλοσοφία της παρακίνησης, δείχνει ότι οι συγγραφείς δε συμφωνούν σε γενικά αποδεκτές ταξινομήσεις των ανθρώπινων αναγκών. Η ασυμφωνία όμως αυτή, φαίνεται ότι είναι κυρίως θέμα ορολογίας, διότι υπάρχει αρκετή συμφωνία ως προς τις ανάγκες που περιλαμβάνουν οι ιδιαίτερες κατηγορίες του κάθε συγγραφέα.

Όλες οι θεωρίες περί ανθρώπινων αναγκών βασίζονται σε τρεις θέσεις:

- Καμιά ανάγκη δεν μπορεί ποτέ να ικανοποιηθεί πλήρως.
- Οι ανάγκες αλλάζουν διαρκώς από κάθε άτομο και συχνά δεν είναι καν συνειδητές.
- Επειδή οι ανάγκες συχνά έχουν σχέση με την ομάδα, συχνά αλληλεξαρτώνται π.χ. ο τρόπος με τον οποίο ένα άτομο ικανοποιεί τη βιολογική του ανάγκη για φαγητό εξαρτάται από τις κοινωνικές του ανάγκες που καθορίζονται από την κοινωνικό-οικονομική του θέση.

Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του A. Maslow

Η θεωρία του Maslow διαφέρει από άλλες θεωρίες διαμόρφωσης κινήτρων από το γεγονός ότι δεν εξετάζει τα κίνητρα του ατόμου ένα προς ένα ή με βάση κάποιας σειράς ανεξάρτητων παρορμήσεων. Αντίθετα, κάθε ανθρώπινη ανάγκη που περιλαμβάνεται στη θεωρία, εξετάζεται σε συνάρτηση με άλλες ανάγκες. Οι ανάγκες ταξινομούνται και κατατάσσονται κατά σειρά ιεραρχικής προτεραιότητας. Χαρακτηριστικά ο Maslow γράφει:

Οι ανθρώπινες ανάγκες κλιμακώνονται κατά σειρά προτεραιότητας. Δηλαδή, μια ανάγκη εμφανίζεται συνήθως μετά από την ικανοποίηση κάποιας άλλης ανάγκης που προηγείται στην κλίμακα ιεράρχησης των αναγκών. Ο άνθρωπος είναι ένα όν που συνεχώς αναζητά και επιθυμεί κάτι. Επίσης καμιά ανάγκη ή κίνητρο δεν μπορεί να εξεταστεί μεμονωμένα. Κάθε κίνητρο

σχετίζεται με το βαθμό της ικανοποίησης ή μη κάποιου άλλου κινήτρου ή παρόρμησης.

Η ιεράρχηση των αναγκών του Maslow αποτελείται από πέντε επίπεδα ή κατηγορίες αναγκών. Η θεωρία του στηρίζεται στο αξίωμα ότι οι άνθρωποι παρακινούνται στο χώρο της εργασίας τους από την επιθυμία που έχουν να ικανοποιήσουν μια σειρά από εσωτερικές ανάγκες.

Προχωρώντας από την κατώτερη προς την ανώτερη τάξη αναγκών, η ιεράρχηση του Maslow συνίσταται από τις ακόλουθες κατηγορίες:

1. **Φυσιολογικές ανάγκες:** εδώ περιλαμβάνονται οι ανάγκες για αέρα, τροφή, στέγη.
2. **Ανάγκες ασφάλειας και σταθερότητας:** εδώ περιλαμβάνονται οι ανάγκες για ασφάλεια και σταθερότητα.
3. **Κοινωνικές ανάγκες:** εδώ περιλαμβάνονται οι ανάγκες για συντροφικότητα, στοργή και φιλία.
4. **Ανάγκες για κοινωνική θέση και εκτίμηση:** εδώ περιλαμβάνονται οι ανάγκες για αναγνώριση, κοινωνική θέση, αυτοεκτίμηση και αυτοσεβασμός.
5. **Αυτοπραγμάτωση:** εδώ περιλαμβάνονται οι ανάγκες για ανάπτυξη, επιτυχία και εξέλιξη.

Οι φυσιολογικές ανάγκες αποτελούν τις πρωτογενείς ανάγκες των ατόμων. Η ανάγκη για τροφή, νερό, στέγη και η ανακούφιση ή η αποφυγή του πόνου αποτελούν τις απαραίτητες ανάγκες που προσπαθεί και θέλει το άτομο να ικανοποιήσει. Ο άνθρωπος ζει μόνο για το ψωμί όταν δεν υπάρχει ψωμί. Εξαιρουμένων σπάνιων καταστάσεων, οι ανάγκες για αγάπη, κοινωνική θέση και αναγνώριση θα παραμείνουν αδρανείς στην περίπτωση που το στομάχι του ατόμου θα παραμείνει άδειο για κάποιο χρονικό διάστημα. Όταν όμως το άτομο τρέφεται κανονικά και τακτικά η πείνα παύει να είναι σημαντικό κίνητρο.

Μια ανάγκη που ικανοποιείται δεν αποτελεί πλέον κίνητρο συμπεριφοράς. Αυτό είναι γεγονός με μεγάλη σημασία που συχνά αγνοείται από τα άτομα που ασκούν διοίκηση. Σκεφθείτε π.χ. την ανάγκη για αέρα.

Μόνο στην περίπτωση που το άτομο στερηθεί θα έχει επίδραση στη συμπεριφορά του, ενώ όταν υπάρχει αέρας η ανάγκη γι' αυτόν περνάει απαρατήρητη. Στο χώρο της εργασίας, οι φυσιολογικές ανάγκες περιλαμβάνουν το ημερομίσθιο και τις βασικές συνθήκες δουλειάς, όπως π.χ. τη θέρμανση, τον κλιματισμό και τις εγκαταστάσεις του εστιατορίου και ψυχαγωγίας.

Όταν οι φυσιολογικές ανάγκες έχουν σχετικά (κατά το ελάχιστο) ικανοποιηθεί, η αμέσως ανώτερη βαθμίδα των αναγκών δηλ. η ανάγκη για ασφάλεια και σταθερότητα αποκτά σημασία ως κίνητρο. Εδώ περιλαμβάνονται οι ανάγκες για αποφυγή του φόβου, της προστασίας από τον κίνδυνο και τα ατυχήματα και της σταθερότητας και ασφάλειας του περιβάλλοντος.

Επειδή ο υπάλληλος εξαρτάται από την εταιρεία του, η ανάγκη που έχει για ασφάλεια είναι γι' αυτόν μεγάλης σπουδαιότητας. Αυθαίρετες πράξεις της διοίκησης, όπως α) συμπεριφοράς που εμπνέει ανησυχίες σχετικά με τη διακοπή της απασχόλησης κάποιων υπαλλήλων ή β) συμπεριφορά που αποκαλύπτει εύνοια ή διάκριση για κάποιους υπαλλήλους μπορεί να αποτελέσει για άλλους ισχυρό κίνητρο να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους για ασφάλεια, σε οποιοδήποτε επίπεδο της ιεραρχίας βρίσκονται οι υπάλληλοι αυτοί μέσα στην επιχείρηση. Μέσα για την ικανοποίηση αυτών των αναγκών μπορούν να είναι η επιδίωξη να αποκτήσουν ασφάλεια στις συνθήκες εργασίας, αύξηση των αποδοχών, συνεχή εξασφάλιση εργασίας και άλλα οφέλη που σχετίζονται με την υγεία, την προστασία και τις συνταξιοδοτικές ανάγκες τους.

Από τη στιγμή που οι φυσιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες ασφάλειας θα έχουν ικανοποιηθεί κατά το ελάχιστο, αρχίζουν να κυριαρχούν οι κοινωνικές ανάγκες οι οποίες σχετίζονται με τη φιλία, την αφομοίωση και την αλληλεπίδραση με άλλα άτομα. Η διοίκηση γνωρίζει σήμερα την ύπαρξη αυτών των αναγκών, αλλά συχνά συμπεραίνει, εντελώς εσφαλμένα, ότι αυτές οι ανάγκες αποτελούν απειλή για την επιχείρηση. Πολλές μελέτες έχουν αποδείξει ότι μια ομάδα απειλή για την επιχείρηση. Πολλές μελέτες έχουν αποδείξει ότι μια ομάδα εργασίας στενά συνδεδεμένη και αρραγής μπορεί, κάτω από κατάλληλες συνθήκες, να αποβεί πολύ αποδοτικότερη στην

εκπλήρωση των οργανωτικών σκοπών από έναν ίσο αριθμό ατόμων που ενεργούν μεμονωμένα.

Οι ανάγκες της κοινωνικής θέσης και αναγνώρισης στην επόμενη βαθμίδα, ανακύπτουν από την ανάγκη που έχει το άτομο για αυτοσεβασμό και σεβασμό εκ μέρους των άλλων, για αναγνώριση της επιτυχίας και του έργου του, καθώς και από την ανάγκη ανάπτυξης του αισθήματος της αυτοπεποίθησης και του γοήτρου.

Αντίθετα με τις ανάγκες της κατώτερης βαθμίδας, οι προηγούμενες ανάγκες σπάνια ικανοποιούνται. Το άτομο αδιάκοπα αναζητεί μεγαλύτερη και περισσότερη ικανοποίηση αυτών των αναγκών, στην περίπτωση που αυτές αποκτήσουν σπουδαιότητα γι' αυτόν. Μια τυπική βιομηχανική οργάνωση προσφέρει ελάχιστες ευκαιρίες για την ικανοποίηση αυτών των αναγκών σε άτομα που βρίσκονται στις κατώτερες βαθμίδες της ιεραρχίας. Παραδείγματα αναγκών στην κατηγορία αυτή είναι η επιτυχημένη εκπλήρωση ενός συγκεκριμένου καθήκοντος, η αναγνώριση από τους άλλους ότι το άτομο αυτό διαθέτει τις δεξιότητες και ικανότητες για να πραγματοποιήσει αποτελεσματικά την εργασία, όπως επίσης και η θέση που θα του δώσει ο οργανισμός στη διοικητική ιεραρχία.

Η αυτοπραγμάτωση βρίσκεται στην ανώτερη βαθμίδα της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow. Είναι η ανάγκη της ολοκλήρωσης του ατόμου η οποία επιτυγχάνεται με την πλήρη αξιοποίηση όλων των ικανοτήτων του, των δεξιοτήτων του και του ατομικού του δυναμικού. Ο μουσικός πρέπει να παίζει μουσική, ο ποιητής πρέπει να γράφει, ο στρατηγός να κερδίζει της μάχες και ο δάσκαλος να διδάσκει. Χαρακτηριστικά ο Maslow γράφει: «Ότι μπορεί να επιτύχει να γίνει κάποιος, πρέπει να γίνει». Επομένως, η αυτοπραγμάτωση είναι η επιθυμία να γίνει κάποιος εκείνο που είναι ικανός να γίνει δηλ. να φθάσει εκεί που η φύση τον προόρισε.

Εξωτερική παρακίνηση

Η θεωρία της εξωτερικής δραστηριοποίησης δεν αρνείται την εσωτερική παρακίνηση, αλλ' αντίθετα, βασίζεται σ' αυτή και προχωρά πιο πέρα. Περιλαμβάνει δηλαδή, δυνάμεις που προέρχονται μέσα από τον ίδιο το άτομο (ανάγκες και επιθυμίες του και τους παράγοντες που έχει υπό τον έλεγχο του

το ηγετικό στέλεχος και που αποτελούνται από θέματα συναφή προς την εργασία π.χ. μισθός, συνθήκες εργασίας και πολιτική της εταιρίας) και θέματα περιεχομένου εργασίας (όπως π.χ. αναγνώριση, προαγωγές και υπευθυνότητα).

Εφόσον οι εργαζόμενοι αντιδρούν θετικά ή αρνητικά σε οτιδήποτε κάνει ο προϊστάμενος τους, θα πρέπει κάθε ηγετικό στέλεχος να χρησιμοποιεί εκείνα τα μέσα εξωτερικής δραστηριοποίησης, που προκαλούν θετικές αντιδράσεις από τους εργαζόμενους προς επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης. Τα μέσα αυτά μπορεί να είναι, είτε θετικά που επιβραβεύουν την καλή απόδοση, είτε αρνητικά που τιμωρούν ή απειλούν να τιμωρήσουν κάποιον με καλή απόδοση.

Πολλοί εργαζόμενοι, πιστεύουν ότι η συλλογικής προσπάθειας που καταβάλλεται σε κάθε οργάνωση, τους επιτρέπει να πετύχουν και οι ίδιοι σκοπούς που αλλιώς θα ήταν δύσκολο να πραγματοποιήσουν.

Αυτοί οι άνθρωποι έχουν υψηλό βαθμό αυτοδραστηριοποίησης ή εσωτερικής παρακίνησης. Άλλοι όμως εργαζόμενοι, δεν αντιλαμβάνονται ότι εργαζόμενοι για τους σκοπούς της οργάνωσης, ικανοποιούν και δικές τους ανάγκες διαφόρων επιπέδων. Αυτοί οι άνθρωποι δεν έχουν εσωτερική παρακίνηση, και ουσιαστικά, το μόνο που θέλουν είναι ο μισθός, για να πληρώνουν τους λογαριασμούς τους. Γι' αυτούς κυρίως τους ανθρώπους, πρέπει τα ηγετικά στελέχη να χρησιμοποιήσουν την εξωτερική δραστηριοποίηση για να τους κάνουν να εργασθούν προς επίτευξη των στόχων της οργάνωσης.

Απαραίτητα στοιχεία εργασίας κατά τον Herzberg

Μετά από έρευνα, ο Herzberg, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Εκείνοι που δημιουργούν ικανοποίηση, και οι άλλοι που φέρουν δυσαρέσκεια.

Στους πρώτους που αποκαλούνται «κίνητρα» ή «εσωτερικοί παράγοντες», υπάγονται η επιτυχία, η αναγνώριση, εσωτερικά χαρακτηριστικά της ίδιας της εργασίας, η υπευθυνότητα και η εξέλιξη.

Όταν αυτοί οι παράγοντες πέσουν κάτω από ένα ελάχιστο ανεκτό όριο, τότε δεν υπάρχει ικανοποίηση.

Στους δεύτερους παράγοντες που αποκαλούνται παράγοντες «συντήρησης», «εξωτερικοί», «υγιεινοί», περιλαμβάνεται η πολιτική της εταιρίας και η διοίκηση, η τεχνική εποπτεία, ο μισθός, οι προσωπικές σχέσεις με τον προϊστάμενο και οι συνθήκες εργασίας.

Τους παράγοντες αυτούς αποκαλεί ο Herzberg «υγιεινούς», επειδή είναι σαν την υγεία, δηλαδή όσο υπάρχουν, η κατάσταση θεωρείται κανονική, ουδέτερη, όταν όμως λείψουν δημιουργείται δυσαρέσκεια. Οι παράγοντες «υγιεινής», αναφέρονται στο περιβάλλον της εργασίας, ενώ τα «κίνητρα» στην ίδια την εργασία. Όταν οι παράγοντες «υγιεινής» πέσουν κάτω από τα επίπεδα εκείνα, που ο εργαζόμενος θεωρεί σαν ελάχιστα ανεκτά, αρχίζει η δυσαρέσκεια. Στα επίπεδα αυτά δεν υπάρχει δυσαρέσκεια, αλλά ούτε και ικανοποίηση. Αν κάποιος θεωρεί ότι η εργασία του είναι ικανοποιητική ως προς τον μισθό, την εποπτεία, τις προσωπικές σχέσεις κ.λ.π., δεν είναι δυσαρεστημένος, αλλά ούτε και αναγκαστικά ικανοποιημένος.

Κατά τη θεωρία αυτή, τα ηγετικά στελέχη, πρέπει να ενδιαφέρονται και για τις δύο πλευρές των στάσεων των υφισταμένων τους για ότι τους ευχαριστεί, αλλά επίσης και για ότι τους δυσαρεστεί.

Εμπλουτισμός της εργασίας

Παρά πολλές μελέτες, επέκριναν την έρευνα και τα αποτελέσματα του Herzberg. Εν τούτοις η θεωρία του διατηρεί τη σημασία της, γιατί ακριβώς διακρίνει τα «κίνητρα» από τους παράγοντες «υγιεινής». Η διαδικασία οδηγεί στην ιδέα του «εμπλουτισμού της εργασίας».

Με τον εμπλουτισμό της εργασίας δεν επιδιώκεται μόνο να διευρυνθούν τα όρια της εργασίας που πρέπει να εκτελεί ο εργαζόμενος, δηλαδή ν' αυξηθεί ο αριθμός των εκτελεστικών του καθηκόντων, αλλ' ακόμα επιδιώκεται ν' αποκτήσει περισσότερο περιεχόμενο η εργασία με την ανάθεση στο ίδιο εκτελεστικό όργανο πέραν από τα εκτελεστικά του καθήκοντα και ορισμένα καθήκοντα προετοιμασίας και ορισμένα ελέγχου της εργασίας. Κατά τον Herzberg, ο εμπλουτισμός της εργασίας επιδιώκει να δώσει στις θέσεις εργασίας περισσότερους παράγοντες δραστηριοποίησης (κίνητρα) απ' όλους είχαν πριν.

Πριν όμως αυξηθούν τα κίνητρα αυτά, πρέπει να διατηρούνται οι παράγοντες «υγιεινής» σε υψηλό επίπεδο για να εξουδετερώνουν τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων.

Αν οι παράγοντες «υγιεινής» εξασθενίσουν, θ' αυξηθεί η δυσαρέσκεια των εργαζομένων και θ' ανταποκρίνονται λιγότερο στις προσπάθειες της επιχείρησης να εμπλουτίσει την εργασία τους. Ο εμπλουτισμός της εργασίας επιδιώκει αύξηση των «κινήτρων» που έχει η εργασία, δηλαδή αύξηση της υπευθυνότητας και της αναγνώρισης του εργαζομένου, καθώς και των ευκαιριών για ενδιαφέρουσα εργασία και για εξέλιξη.

Σήμερα μερικές από τις τεχνικές που εφαρμόζονται για τον εμπλουτισμό της εργασίας, βασίζονται στη δημοκρατικοποίηση της βιομηχανία, ή όπως αποκαλείται «βιομηχανική δημοκρατία».

Παραδείγματα προσπαθειών, τα οποία έχουν ακριβώς σαν σκοπό την εκδημοκρατικοποίηση της εργασίας, είναι οι επιτροπές εργασίας, οι οποίες θεωρούνται σαν πετυχημένο μέσο δημιουργίας ενδιαφέροντος για τους εργαζομένους. Αλλά στοιχεία είναι η μεγαλύτερη αποκέντρωση της εξουσίας λήψης αποφάσεων πάνω στην παραγωγή.

Όταν ο εργάτης έχει ο ίδιος τη δύναμη να πάρει αποφάσεις σε θέματα που τον αφορούν άμεσα, αποκτά περισσότερο ενδιαφέρον για την εργασία. Οι περισσότεροι άνθρωποι, θέλουν να αισθάνονται ότι έχουν ορισμένα περιθώρια ελέγχου της εργασίας τους.

Ακόμα προτείνεται σαν μέσο άμβλυσης πολλών από τα προβλήματα της εργασίας, η δημιουργία δυνατοτήτων περισσότερου ελέγχου του παραγωγικού συστήματος από τους εργάτες.

9

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

Επικοινωνία

Η επικοινωνία υπάρχει μέσα σε κάθε διαδικασία της επιχείρησης. Ο Barnadr διατύπωσε την άποψη ότι το πρώτο καθήκον του μάνατζερ είναι η δημιουργία μιας καλής επικοινωνίας μεταξύ των μελών της επιχείρησης. Η επικοινωνία είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική λήψη των αποφάσεων. Πρώτων, γιατί η επικοινωνία είναι μέσο με το οποίο μεταφέρονται οι πληροφορίες που είναι σχετικές με τη λήψη των αποφάσεων και δεύτερον, γιατί είναι θεμελιώδης για την εφαρμογή των αποφάσεων. Η επικοινωνία είτε είναι γραπτή ή προφορική, επίσημη ή ανεπίσημη κατευθύνεται από κάποιους σκοπούς μέσα στην επιχείρηση.

Επικοινωνία είναι η διαδικασία που διευκολύνει τις ενέργειες της διοίκησης, δεν αποτελεί όμως το μόνο μέσο για την καλή άσκηση της διοίκησης. Αποτελεί όμως μια αναγκαιότητα στο χώρο της επιχείρησης και μια από τις σοβαρές ανθρώπινες ανάγκες.

Ο όρος επικοινωνία είναι η διαδικασία μεταφοράς πληροφοριών και κατανόησης από ένα πρόσωπο σ' ένα άλλο. Η επικοινωνία είναι σημαντική τόσο μεταξύ αυτών όσο και μεταξύ των διοικητικών στελεχών με τους εργαζόμενους.

Η επικοινωνία συχνά θεωρείται ως ένα δίκτυο που συνδέει όλα τα μέλη και τις δραστηριότητες μέσα σε μια επιχείρηση. Μέσα από τη μετάδοση πληροφοριών, ιδεών και στάσεων, το προσωπικό και οι δραστηριότητες τους μπορούν να συντονιστούν για να επιδιώξουν την εκπλήρωση των ατομικών και οργανωτικών σκοπών. Πρόσφατα αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο η σημασία και η αξία που έχει ανατροφοδότηση από τους υπαλλήλους. Αυτή η δεύτερη μορφή επικοινωνίας ολοκληρώνει αυτό που συνήθως λέμε «επικοινωνία διπλής κατεύθυνσης ή αμφίδρομη». Αυτός είναι ο μόνος τρόπος

που μπορεί να εξασφαλίσει την αμοιβαία κατανόηση ανάμεσα στο μάνατζμεντ και στους υπαλλήλους.

Οι Scott και Mitchell έχουν διαπιστώσει και περιγράψει τις κύριες λειτουργίες που η διαδικασία της επικοινωνίας εξυπηρετεί μέσα στην επιχείρηση. Οι λειτουργίες αυτές είναι οι ακόλουθες:

1. **Συναισθήματα.** Ένα μεγάλο από το περιεχόμενο της επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων έχει συναισθηματικό χαρακτήρα.
2. **Κίνητρα.** Η δεύτερη κύρια λειτουργία της επικοινωνίας είναι να παρακινεί, να κατευθύνει, να ελέγχει και να αξιολογεί την επίδοση των μελών της επιχείρησης.
3. **Πληροφορίες.** Η επικοινωνία εξυπηρετεί και μια άλλη ζωτική λειτουργία, την πληροφόρηση, που είναι απαραίτητη για τη λήψη των αποφάσεων.
4. **Έλεγχος.** Τέλος, η επικοινωνία συνδέεται στενά με το σχεδιασμό της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να ελέγξουν τις δραστηριότητες των ατόμων μέσα από το σχεδιασμό και τη χρησιμοποίηση των επίσημων καναλιών επικοινωνίας.

Προβλήματα στην επικοινωνία

Για να είναι η επικοινωνία απόλυτα επιτυχημένη πρέπει να υπάρχει σύμπτωση ανάμεσα στο νόημα που εστάλη και στο μήνυμα που ελήφθη. Πρέπει δηλ., ο αποδέκτης να ερμηνεύει τα σύμβολα με τρόπο πανομοιότυπο με αυτόν που έχει υπόψη του ο αποστολέας. Στην πράξη όμως, δύο λειτουργίες της διαδικασίας της επικοινωνίας παρεμβαίνουν ανάμεσα σε δύο ή περισσότερους ανθρώπους που έχουν ως αποτέλεσμα να οδηγούν σε ατελή επικοινωνία. Αυτές είναι: 1. ο χειρισμός των συμβόλων από τον αποστολέα και η 2. η ερμηνεία των συμβόλων από τον αποδέκτη.

Ο χειρισμός των συμβόλων είναι η δραστηριότητα με την οποία ο αποστολέας δίνει στις ιδέες του τη μορφή συμβόλων για να μεταδοθούν στον αποδέκτη. Η δραστηριότητα δεν είναι απλή.

Ο αποστολέας καθορίζει την ταυτότητα του, τον τρόπο με τον οποίο μεταδίδει τις αξίες του, την ψυχική διάθεση με την οποία μεταδίδει το μήνυμα και το κίνητρο ή το λόγο της επικοινωνίας.

Η ερμηνεία των συμβόλων είναι η διαδικασία με την οποία ο αποδέκτης μεταφράζει τα σύμβολα που λαμβάνει από τον αποστολέα. Αυτή η διαδικασία μπορεί να οδηγήσει σε παραμορφώσεις και υπερφορτώσεις στις επικοινωνίες. Αυτό είναι το μεγαλύτερο πρόβλημα που αντιμετωπίζει κανείς στις επικοινωνίες και ονομάζεται σημασιολογικό θόρυβος. Οι λέξεις έχουν διαφορετικό νόημα για διαφορετικούς ανθρώπους και οι συμβολικές παρουσιάσεις συχνά έχουν πολλαπλές χρήσεις. Όλα τα προβλήματα που παρουσιάζονται στις διαπροσωπικές ή ενδο-οργανωτικές επικοινωνίες, συχνά αναφέρονται ως θόρυβος στην επικοινωνία. Όλα αυτά τα προβλήματα ταξινομούνται σε δύο κύριες κατηγορίες: (1) παραμόρφωση στην επικοινωνία και (2) υπερφόρτωση πληροφοριών.

Αποτελεσματική επικοινωνία

Υπάρχουν ορισμένα κριτήρια που μπορούν να εξασφαλίσουν την αποτελεσματική επικοινωνία. Αυτά είναι:

- ◆ **Η ποιότητα του μηνύματος και η παρουσίαση του:** Η σαφήνεια, η συνοχή, το μήκος και το αμοιβαίο ενδιαφέρον είναι τα επιθυμητά χαρακτηριστικά.
- ◆ **Η επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων:** Αυτός είναι ο τελικός στόχος της επιχείρησης.

◆ **Ο κατάλληλος χρόνος μετάδοσης του μηνύματος:** Μια ανακοίνωση που σε κάποια στιγμή γίνεται δεκτή με ενθουσιασμό από τους υπαλλήλους, μπορεί σε άλλη στιγμή να προκαλέσει καταστροφή.

◆ **Η ανατροφοδότηση και ακρόαση:** Σε κάθε επικοινωνία πρέπει να υπάρχει ανατροφοδότηση από τον αποστολέα στον αποδέκτη και το αντίθετο.

◆ **Η ειλικρίνεια:** Κατά το σχεδιασμό της επικοινωνίας με του υφισταμένους, οι μάνατζερ πρέπει να έχουν υπόψη τους ότι η ειλικρίνεια στην μετάδοση των πληροφοριών ή έλλειψη της γρήγορα θα φάνει.

◆ **Τα κατάλληλα κανάλια και μέσα:** Για να υπάρχει μεγίστη αποτελεσματικότητα στην επικοινωνία, τα κανάλια και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν πρέπει να είναι τα κατάλληλα.

Για να έχουμε μια επιτυχημένη επικοινωνία πρέπει να λάβουμε υπόψη τις παρακάτω προτάσεις – οδηγίες:

- ◆ Πρέπει να δίνεται μεγάλη προσοχή σε ότι λέγει ο συνομιλητής.
- ◆ Πρέπει να υπάρχει ειλικρίνεια και ενδιαφέρον.
- ◆ Πρέπει να υπάρχει κατανόηση.
- ◆ Πρέπει να υπάρχει σεβασμός.
- ◆ Πρέπει το άτομο να υπολογίζει το συνομιλητή του.

Μέθοδοι Επικοινωνίας

Ο στέλεχος θα χρειαστεί να επιλέξει ποια μέθοδο επικοινωνίας θα χρησιμοποιήσει. Εξαρτάται τόσο από τη συγκεκριμένη εργασία όσο και από

τους στόχους που έχει. Αν η εργασία απαιτεί ένα «μακρύ» μήνυμα ή διαρκή ροή μηνυμάτων πρέπει να επιλέξετε τη γραπτή επικοινωνία. Αν όμως είναι σημαντική η ταχύτητα ή προσωπική επαφή πρέπει να προτιμάται ο προφορικός λόγος. Οι συζητήσεις πρόσωπο με πρόσωπο επιτρέπουν στο στέλεχος πρώτης γραμμής να ελέγχει τη ροή των πληροφοριών και να διατηρεί το απόρρητο. Όμως, το υψηλό επίπεδο επικοινωνίας αυξάνει τη συμμετοχή των εργαζομένων, βελτιώνει τη συνεργατικότητα και δημιουργεί ομαδικό πνεύμα. Είναι θέμα του στελέχους πρώτης γραμμής να διευκολύνει όσο μπορεί την επίλυση των προβλημάτων της ομάδα και να την οδηγεί προς την επίτευξη των στόχων.

Για να μπορεί να γίνει πετυχημένη η διαπροσωπική επικοινωνία είναι η αναγκαία η αντιμετώπιση του κάθε εργαζόμενου σαν μια μοναδική προσωπικότητα, ώστε να δημιουργήσετε μια υγιή σχέση εργασίας με κάθε άτομο. Τα στελέχη πρώτης γραμμής μπορούν να επιλέξουν την καταλληλότερη από τις διάφορες μεθόδους προφορικής ή γραπτής επικοινωνίας.

- **Προφορική επικοινωνία.** Σ' αυτή τη μορφή επικοινωνίας είναι ενήμεροι για τις συνθήκες που επικρατούν όταν μεταδίδεται το μήνυμα. Έτσι η ταχύτητα, ο τόνος, η χροιά της φωνής και οι φυσικές εκφράσεις επηρεάζουν τις αντιδράσεις αυτού που δέχεται το μήνυμα και τον τρόπο που αντιδρά.
- **Ατυπες συζητήσεις.** Είναι η βασικότερη μορφή επικοινωνίας. Λαμβάνουν χώρα καθημερινά σε θέματα εργασίας, ανταλλαγές πληροφοριών και αναφορές προόδου, αλλά είναι ο θεμέλιος λίθος για τη διατήρηση αποτελεσματικών διαπροσωπικών σχέσεων. Ακόμα και η μικρότερη συζήτηση δίνει ευκαιρίες για μια επαφή δύο δρόμων. Και αν είναι πιθανό σε κάποιο θέμα να υπάρχει συναισθηματική χροιά, τότε μόνο η διαπροσωπική επικοινωνία μπορεί να δώσει λύσεις.

Προγραμματισμένες συναντήσεις. Είναι κατάλληλες για τακτικές συνεντεύξεις αξιολόγησης, συντονισμό διαφόρων εργασιών κλπ. Πρέπει σ' αυτές τις συναντήσεις οι συμμετέχοντες να είναι προετοιμασμένοι και να διαθέτουν επαρκή στοιχεία και πληροφορίες. Για εργασίες μεγάλης έκτασης ή για διάφορες κατηγορίες εργαζόμενων πολλά στελέχη πρώτης γραμμής έχουν τακτικές συναντήσεις καθημερινά, εβδομαδιαία ή μηνιαία.

- **Τηλεφωνικές κλήσεις.** Είναι χρήσιμες για γρήγορες επιβεβαιώσεις ή για άμεση λήψη πληροφοριών, οδηγιών ή στοιχείων. Όμως, αρκετές φορές η τηλεφωνική «προσωπικότητα» κάποιου, είναι διαφορετική από την πραγματική. γι' αυτό πρέπει να εξακριβώσετε το πως ακούγεστε όταν μιλάτε από το τηλέφωνο. Επίσης επειδή η τηλεφωνική επικοινωνία είναι απρόσωπη, φροντίστε να επακολουθεί μια προσωπική επαφή που επιβεβαιώνει το μήνυμα.

Γραπτή επικοινωνία. Όλα τα μηνύματα που πρέπει να είναι τυπικά, επίσημα, έχουν μακροχρόνια ισχύ ή επηρεάζουν πολλούς ανθρώπους με παρόμοιο τρόπο, πρέπει να είναι γραπτά. Να θυμούνται να χρησιμοποιούν πάντα γραπτή επικοινωνία για να ακυρώσετε μια παλαιότερη επίσης γραπτή επικοινωνία. Οι προφορικές αλλαγές μπορεί να ξεχαστούν, να εκτελεστούν διαφορετικά ή να μη μεταβιβαστούν σωστά στους συναδέλφους.

- **Σημείωμα.** Χρησιμοποιείται για καταγραφή άτυπων ερωτημάτων εφαρμογών και είναι πολύτιμο σε περιπτώσει που το μήνυμα είναι πολύπλοκο ή περιλαμβάνει πολλούς αριθμούς. Το σημείωμα είναι ο καλύτερος τρόπος γι να είναι ενημερωμένοι οι προϊστάμενοι και μπορεί να διαβαστεί ήσυχα και ήρεμα κάποια στιγμή. Τα σημειώματα δεν πρέπει να υπερχρησιμοποιούνται γιατί χάνουν την αξία τους.

Επιστολή. Συνήθως απευθύνονται προσωπικά σε κάποιο άτομο και είναι πιο τυπική μορφή γραπτού λόγου από τα σημειώματα. Είναι χρήσιμες για επίσημες παρατηρήσεις, τυποποιημένες αναφορές και μακροχρόνιες επικοινωνίες. Οι επιστολές είναι πολύτιμες για έκθεση σκέψευς και ιδεών, για μελλοντική συζήτηση ή σαν τμήμα μιας διαρκούς θεώρηση των προβλημάτων.

- **Αναφορές.** Είναι πιο απρόσωπες από τις επιστολές και πιο τυπικές. Οι αναφορές χρησιμοποιούνται για να μεταφέρονται πληροφορίες, αναλύσεις και συστάσεις σε ανώτερους και υφισταμένους. Είναι πιο αποτελεσματικές όταν απορρέουν από έρευνες ή προσεκτική εξέταση. Οι αναφορές μπορούν να διαχωρίσουν τα αντικειμενικά προσδιορισμένα γεγονότα από αντικειμενικές υποθέσεις, γνώμες, εντυπώσεις και γενικεύσεις.

10

**ΠΟΛΙΤΙΚΗ
ΜΙΣΘΩΝ ΚΑΙ
ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΩΝ**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

Πολιτική Μισθών και ημερομισθίων

Η Σημασία της αμοιβής

Ένα από τα πιο σπουδαία θέματα για την υπηρεσία προσωπικού είναι εκείνο των μισθών και ημερομισθίων. Οι μισθοί αποτελούν μια πηγή υποκίνησης για τους εργαζόμενους για να εργάζονται αποτελεσματικά. Ο συντελεστής αμοιβών που προσφέρεται είναι ένα από τα πιο σπουδαία ανταλλάγματα προς ένα άτομο που σκέπτεται ν' αναλάβει μια νέα θέση.

Γι' αυτό η αμοιβή αποτελεί σοβαρό πρόβλημα για την υπηρεσία της Διοίκησης Προσωπικού. Το πρόβλημα δε αυτό, απασχολεί εργαζόμενο και επιχείρηση, δεδομένου ότι είναι πάρα πολύ δύσκολο να προσδιοριστεί με απόλυτη ακρίβεια η ορθή αμοιβή για κάθε εργαζόμενο που να είναι ανάλογο της εργασίας που προσφέρει.

Απόψεις για τις αμοιβές

Οι εργοδότες θεωρούν τις αμοιβές των εργαζομένων σαν κόστος της επιχείρησης, που εξεταζόμενο ευρύτερα, είναι πραγματικά το μεγαλύτερο σε σύγκριση με τις τόσες άλλες δαπάνες (πρώτες ύλες κ .λ.π.) γι' αυτό και κάθε φορά που οι εργοδότες σκέπτονται για κάποια προσαρμογή των αμοιβών δεν μπορούν ν' αποφύγουν το συσχετισμό τους με το γενικό κόστος. Όμως, εμπειρικά έχουν μάθει πως για να προσελκύσουν και να κρατήσουν στην υπηρεσία τους ικανούς υπαλλήλους, πρέπει να πληρώσουν επαρκείς μισθούς.

Εξάλλου, οι υπάλληλοι θεωρούν τις αμοιβές σαν ένα μέσο γι' αντιμετώπιση των αναγκών τους σύμφωνα με μερικά γενικά μέτρα. Π.χ, είναι δυνατό να πιστεύουν πως πρέπει να πληρώνονται τόσα όσα παίρνουν οι

άλλοι που κάνουν την ίδια δουλειά μέσα στην επιχείρηση καθώς και περισσότερα από εκείνους που κάνουν εργασία η οποία απαιτεί λιγότερες δεξιότητες, πείρα και μόρφωση. Κι ακόμη, άλλα από τ' ανεπίσημα κριτήρια που οι υπάλληλοι επικαλούνται όταν έχουν να κρίνουν για την επάρκεια του μισθού είναι το κατά πόσο είναι αρκετός για τη συντήρηση της οικογένειας τους και για την αντιμετώπιση της αύξησης του κόστους της ζωής.

Πρέπει όμως να παρατηρηθεί και τούτο σε περιπτώσεις έλλειψης εργατικών χεριών, ότι οι εργοδότες συνήθως αυξάνουν τις αμοιβές, με αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους, χωρίς πάντοτε και αύξηση της παραγωγικότητας, η οποία μπορεί να το εξισορροπήσει και η οποία, αν υπάρξει, θα οφείλεται σ' άλλους παράγοντες όπως π.χ., στον τεχνολογικό εξοπλισμό στην καλύτερη οργάνωση, στα ικανότερα στελέχη κ.λ.π.

Αλλά και αντίθετα, όταν ένας οργανισμός πληρώνει χαμηλότερες αμοιβές στους υπαλλήλους του, δεν σημαίνει πως έτσι θα έχει και μικρότερο εργατικό κόστος.

Ο όρος: *πολιτική μισθών και ημερομισθίων* αναφέρεται στην κατάσταση και εφαρμογή σωστής πολιτικής και μεθόδων για την αμοιβή των υπάλληλων και περιλαμβάνει θέματα, όπως η αξιολόγηση του έργου, η ανάπτυξη και διατήρηση μιας δομής αμοιβών, η σχετική με τις αμοιβές έρευνα, οι αμοιβές σαν κίνητρα, οι μεταβολές και προσαρμογές των αμοιβών, οι συμπληρωματικές παροχές ή συμμετοχή στα κέρδη, ο έλεγχος του κόστους των αμοιβών και άλλα σχετικά θέματα.

Ο όρος *ημερομισθιο* συνήθως αναφέρεται στους εργάτες, τους εργαζόμενους με την ώρα και εκείνους που πληρώνονται κάθε εβδομάδα, ενώ ο όρος *μισθός* αναφέρεται στους υπαλλήλους και τα διοικητικά και επιστημονικά στελέχη που αμείβονται ανεξάρτητα με τις ώρες εργασίας και για μερικούς αποτελεί μια διάκριση κύρους.

Μερικά *παραδείγματα λαθών* στην πολιτική μισθών και ημερομισθίων είναι:

- υψηλότερες πληρωμές για εργασίες μειωμένης δυσκολίας και ευθύνης από άλλες μεγάλων απαιτήσεων

- προσωπικές αμοιβές που είναι κάτι το πολύ κοινό πράγμα και ιδίως σε μικρές επιχειρήσεις
- υψηλότεροι μισθοί σε υφιστάμενους από τον προϊστάμενο
- προαγωγή κάποιου σε μια θέση μεγαλύτερων απαιτήσεων χωρίς τη σχετική αύξηση
- χαμηλότερη αμοιβή σε γυναίκες που εκτελούν την ίδια εργασία με τους άντρες.

Μολονότι όλα αυτά τα λάθη μπορεί να μην παρατηρούνται σ' έναν οργανισμό, δυστυχώς, πολλά απ' αυτά γίνονται. Και η αιτία βρίσκεται στο γεγονός ότι η επιχείρηση ασχολείται πολύ με θέματα παραγωγής, πωλήσεων και οικονομικά, ώστε λίγη προσοχή δίνει τη σωστή δομή μισθών και ημερομισθίων.

Ουσιώδη θέματα αμοιβών

Τα περισσότερα θέματα και προβλήματα της πολιτικής μισθών και ημερομισθίων μπορούν για λόγους συζητήσεως να συγκεντρωθούν γύρω στα εξής επτά σημεία:

1. **Επίπεδα αμοιβών.** Εάν η όλη δομή είναι υψηλή, κανονική ή χαμηλή, κάτι που καθορίζεται από τις ανταγωνιστικές εκτιμήσεις στην αγορά εργασίας και τις επιχειρήσεις, την οικονομική αντοχή του οργανισμού, την πολιτική της διοικήσεως κι άλλους παράγοντες.
2. **Εσωτερική δομή αμοιβών.** Αναφέρεται στην κλιμάκωση των συντελεστών αμοιβής, των κατηγοριών αμοιβής και στις κατατάξεις των έργων. Κανονικά η αξιολόγηση του έργου βρίσκεται στη βάση αυτής της διαδικασίας.
3. **Ατομικός καθορισμός πληρωμής.** Συνίσταται στην κατάταξη των ατόμων μέσα σε τίτλους και επίπεδα πληρωμών.

4. Πληρωμές με βάση το χρόνο ή την παραγωγή. Π.χ., με την ώρα, την εβδομάδα, ή το μήνα. Μερικοί πληρώνονται με το κομμάτι, ή με τη μονάδα παραγωγής.
5. Ειδικά προβλήματα πωλητών, στελεχών και επαγγελματιών-επιστημόνων.
6. Ωφελήματα και συμπληρωματικές παροχές, όπως ασφάλειες, συντάξεις, πληρωμένες διακοπές, δώρα, συμμετοχή στα κέρδη.
7. Έλεγχος μισθών και ημερομισθίων που γίνεται με διάφορες τεχνικές που ρυθμίζουν το κόστος, όπως η κατάταξη των έργων, η περιγραφή τους.

Κριτήρια καθορισμού αμοιβών

Η συνεχής κίνηση στην αγορά εργασίας, όπως και οι δυνάμεις της προσφοράς και της ζήτησης εμποδίζουν ν' αναπτυχθεί σ' επιστήμη καθορισμός των μισθών και ημερομισθίων. Οι παράγοντες που βοηθούν τον καθορισμό των αμοιβών είναι οι ακόλουθοι:

α) **Οι Επικρατούσες Αμοιβές:** Οι περισσότερες επιχειρήσεις δίνουν αμοιβές όμοιες μ' εκείνες των άλλων επιχειρήσεων για το ίδιο είδος της εργασίας.

β) **Η Ικανότητα πληρωμής από μέρος του εργοδότη,** επηρεάζει το γενικό επίπεδο των αμοιβών σε σχέση με εκείνο που επικρατεί στην αγορά της εργασίας, ή στις επιχειρήσεις. Έτσι, μέσα στο ίδιο είδος των επιχειρήσεων, οι επιχειρήσεις που πετυχαίνουν καλές πωλήσεις και κέρδη, σε τελική ανάλυση τείνουν να πληρώνουν υψηλότερες αμοιβές παρά εκείνες που δυσκολεύονται να τα βγάλουν πέρα.

γ) Το Κόστος της ζωής. Οι επιχειρήσεις και οι συνδικαλιστικές οργανώσεις λαμβάνουν υπόψη το κόστος της ζωής κατά τις συζητήσεις των συλλογικών συμβάσεων, με βάση τις ανάγκες, μιας π.χ., τετραμελούς οικογένειας, μέσα σ' ένα προϋπολογισμό που δεν περιορίζει σ' ένα μίνιμουμ διαβιώσεις, αλλά ούτε και απαιτεί πολυτέλεια. Γενικά, όμως, οι επιχειρήσεις δεν εννοούν τ' ανωτέρω σαν οδηγούς καθορισμού των αμοιβών, γιατί προτιμούν να τις βασίζουν πάνω στη συμβολή του υπαλλήλου στην εργασία παρά στις ανάγκες του.

δ) Η Παραγωγικότητα. Το υψηλό επίπεδο παραγωγικότητας καθώς μπορεί να μετρηθεί με βάση τ' αγαθά και υπηρεσίες κατά ωριαία εργασία του ανθρώπου είναι τι κλειδί για το υψηλό βιοτικό επίπεδο μιας χώρας. Βεβαία η παραγωγικότητα δεν οφείλεται μόνο στην εργασία αλλά και σ' άλλους παράγοντες (π.χ. τεχνολογικές βελτιώσεις). Όμως, το κέρδος από την παραγωγικότητα μπορεί να περάσει στους εργαζομένους με τον τύπο των υψηλότερων αμοιβών, στους μετόχους με τα υψηλότερα μερίσματα, στην επιχείρηση με καθαρά κέρδη, και στους καταναλωτές με την μορφή της καλύτερης ποιότητας των αγαθών ή υπηρεσιών και των χαμηλότερων τιμών.

ε) Η Διαπραγματευτική δύναμη μερικών εργατικών ενώσεων πετυχαίνει γρηγορότερη ύψωση των αμοιβών από την παραγωγικότητα.

στ) Οι απαιτήσεις της θέσεως εργασίας, σύμφωνα με τις οποίες καθορίζεται η αξία της. Με την ανάλυση αυτή οι εργασίες κατατάσσονται ανάλογα με το απαιτούμενο ποσό της δεξιότητας, της προσπάθειας, της ευθύνης και των συνθηκών εργασίας.

Οι παραπάνω παράγοντες δεν επενεργούν κατά μεμονωμένο και διακριτικό τρόπο ο καθένας, αλλά συνήθως σε συνδυασμό και σύγχρονα επηρεάζουν τον καθορισμό των αμοιβών. Πάντως, έργα που απαιτούν υψηλότερες δεξιότητες πληρώνονται περισσότερο παρά αυτά που απαιτούν χαμηλότερες δεξιότητες και εφ' όσον φυσικά υπάρχουν λιγότεροι άνθρωποι μ' αυτές τις δεξιότητες.

Είδη συστημάτων αμοιβών σαν κίνητρα

Εργασία με βάση τη μονάδα (ημέρα ή ώρα).

Σύμφωνα μ' αυτό στο σύστημα καθορίζεται ένα μέτρο εργασίας με τη μελέτη του χρόνου ή κάποιου άλλου τρόπου μέτρησης της εργασίας, ο δε εργάτης αναμένεται να φτάσει αυτό το μέτρο. Αν συμβεί να το ξεπεράσει ή να υποληφθεί, εξακολουθεί να παίρνει την κανονική με την ώρα αμοιβή.

Σε μερικές επιχειρήσεις, χρησιμοποιείται ένα οργανωμένος και μεθοδικός τρόπος για τη μέτρηση της απόδοσης του καθενός, που αποτελεί δικός κλασσικό τρόπο μέτρησης της καθημερινής εργασίας. Κάθε τρεις μήνες κάθε άτομο μετριέται με βάση τέσσερις παράγοντες: Ποσότητα εργασίας, ποιότητα, αξιοπιστία και ευελιξία. Ένας υψηλός βαθμός οδηγεί σ' αύξηση στην πληρωμή με την ώρα, για τους ακόλουθους τρεις μήνες, ενώ μια χαμηλή βαθμολογία καταλήγει σε μείωση της αμοιβής. Το ποσοστό πληρωμής του υπαλλήλου αποτελείται από δύο μέρη: Ένα βασικό ή εγγυημένο μέρος, το οποίο κανονικά αγγίζει το 75% του όλου ποσοστού και το προσωπικό μέρος, το οποίο υπόκειται σε διακύμανση κάθε τρεις μήνες.

Εργασία με το κομμάτι

Είναι το πιο απλό και συνηθισμένο σύστημα σύμφωνα με το οποίο το πρότυπο εκφράζεται με μέτρο το κομμάτι, τη μονάδα, τη δωδεκάδα κ.λ.π, οπότε τα κέρδη του εργαζόμενου είναι ανάλογα με την παραγωγή του. Παλιότερα, δεν υπήρχε ένα συγκεκριμένο μίνιμουμ. Στη σύγχρονη όμως πρακτική, υπάρχει, όπως π.χ, 60 δρχ., αν παράγει 60 κομμάτια. Το πλεονέκτημα της εργασίας με το κομμάτι, είναι η απλοποίηση και ευκολία στην κατανόηση του από τον εργαζόμενο, η δικαιοσύνη στην αμοιβή που είναι ανάλογη με την απόδοση, πέραν από το πρότυπο. Το εγγυημένο μίνιμουμ προστατεύει το εισόδημα του υπαλλήλου σε περίπτωση που η απόδοση του είναι κάτω από τη φόρμα, εξαιτίας της καθυστέρησης του υλικού, βλάβη των μηχανών κ.λ.π. τα μειονεκτήματα του όμως, είναι η δυσκολία στους λογαριασμούς σε περίπτωση γενικών αυξήσεων, και όταν μάλιστα υπάρχουν

διαφορετικές αμοιβές κατά υπάλληλο και ώρα εργασίας, σύγκριση στο μυαλό τόσο της διοίκησης, όσο και του εργαζόμενου αφού η μελέτη του χρόνου συνδέεται απ' ευθείας με αμοιβή σε χρήμα, κάτι δηλαδή που δεν μπορεί να γίνει με αντικειμενικότητα.

Εργασία με βάση πρότυπη ώρα

Ουσιαστικά, το σύστημα αυτό είναι το ίδιο μ' εκείνο με το κομμάτι, μ' ένα εγγυημένο ελάχιστο και με τη διαφορά ότι το πρότυπο εκφράζεται σε χρόνο, παρά σε χρήμα. Π.χ, αν ο βασικός συντελεστής για ένα έργο είναι 200 δρχ. την ώρα, και το πρότυπο του χρόνου $\frac{1}{4}$ της ώρας, για κάθε μονάδα, αν σε μια μέραπραχθούν 40 μονάδες, ο υπάλληλος θα κερδίσει 10 ωρών πληρωμή, δηλαδή 2.000 δρχ.

Έτσι, αν εργάστηκε 8 ώρες, θα έχει πληρωμή ωρών, οπότε η απόδοση του είναι 125%. Εξάλλου, αν για κάποιο λόγο η απόδοση του είναι 24 μονάδες (6 ώρες με το μέτρο) θα πληρωθεί τη βασική του αμοιβή των 8 ωρών που εργάστηκε.

Σύστημα συμμετοχής στα κέρδη

Το σύστημα τούτο, συνίσταται στο ότι τα χρήματα που δίνονται σαν αμοιβή για το αυξημένο αποτέλεσμα πάνω από το πρότυπο, θα καθορίζονται με ποσοστά ανάλογα με την παραγωγή. Τα δε «κέρδη» μοιράζονται με τον εργοδότη και τα μέτρα εκφράζονται με βάση το χρόνο π.χ. σύμφωνα με το σύστημα Charles Bedeaux 75% του κέρδους πάει στον εργάτη, ενώ το 25% στον εργοδότη. Σ' άλλα παρόμοια συστήματα, το κέρδος καθορίζεται με διαφορετικό τρόπο.

Αξιολόγηση της θέσης εργασίας

Η αξιολόγηση δε μπορεί να παραμερίσει τα αποτελέσματα της προσφοράς και της ζήτησης επί των ημερομισθίων, έχει όμως τη δυνατότητα να ταξινομεί κάθε εργασία σε βαθμούς, ανάλογα των προσόντων που

απαιτούνται για κάθε απασχόληση. Δεν καθορίζει το ποσό του ημερομισθίου αλλά μόνο σημειώνει ποιοι βαθμοί θα πρέπει να έχουν ανώτερες αποδοχές από τους άλλους. Δηλαδή μας παρέχει μια μέθοδο για την κατάρτιση του μισθολογίου που είναι δίκαιη και σκοπός της είναι η εξασφάλιση ίσης πληρωμής για ίση εργασία.

Μισθοί – Έννοια και Λειτουργία

Μισθός λέγεται το τακτικό και σταθερό οικονομικό αντάλλαγμα (αντιπαροχή) του εργοδότη προς το μισθωτό, για τη εργασία που αυτός παρέχει στα πλαίσια της σύμβασης εξαρτημένης εργασίας.

Ο καθορισμός του μισθού διακρίνεται:

- Συμβατικός
- Νόμιμος
- Συνηθισμένος

Συμβατικός μισθός είναι που καθορίζεται ελεύθερα από την ατομική σύμβαση εργασίας. Η συμβατική ελευθερία καθορισμού του μισθού περιορίζεται προς τα κατώτατα όρια αποδοχών που ορίζονται από τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας.

Μόνιμος μισθός είναι αυτός που καθορίζεται με διατάξεις που έχουν ισχύ νόμου και αποτελεί το κατώτατο όριο αμοιβής για τους μισθωτούς που αφορά.

Συνηθισμένος μισθός είναι αυτός που καταβάλλεται σε ορισμένο τόπο για εργασία ίδια μ' εκείνη που παρέχει ο μισθωτός του οποίου θέλουμε να υπολογίσουμε την αμοιβή. Καταβάλλεται επίσης όταν δεν έχει συμφωνηθεί συμβατικός μισθός ούτε υπάρχει νόμιμος μισθός.

Συστήματα Αμοιβής

Σύστημα αμοιβής είναι ο τρόπος υπολογισμού του μισθού που δικαιούται ο μισθωτός, με βάση ένα ορισμένο στοιχείο της σχέσης εργασίας.

Το στοιχείο αυτό είναι συνήθως η διάρκεια της εργασίας, μπορεί όμως να είναι η απόδοση της εργασίας του μισθωτού κ.λ.π.

Τα βασικά συστήματα αμοιβής είναι:

Ο χρονικός μισθός. Με το σύστημα αυτό, ο μισθωτός δικαιούται να πάρει ανάλογο με το χρόνο που ασχολήθηκε. Ο υπολογισμός μπορεί να γίνει με βάση, οποιαδήποτε μονάδα χρόνου. Έτσι έχουμε ημερομίσθιο, μηνιαίο μισθό, εβδομαδιαίο μισθό και ωρομίσθιο.

Μισθός κατά μονάδα εργασίας ή κατ' αποκοπή. Ο υπολογισμός του μισθού γίνεται με βάση την απόδοση της εργασίας του μισθωτού. Αν μεν είναι κατά μονάδα εργασίας (με το κομμάτι), ενδιαφέρει ο αριθμός των μονάδων που πραγματοποιήσε, αν όμως είναι κατ' αποκοπή, εξετάζεται η πραγματοποίηση του συμφωνημένου έργου.

Ο μισθός με ποσοστά στα κέρδη. Ο μισθός υπολογίζεται με βάση ορισμένο ποσοστό κερδών του εργοδότη από την επιχείρηση, στην οποία ο μισθωτός παρέχει την εργασία του.

Φιλοδώρημα. Αυτό το είδος της αμοιβής δεν το καταβάλλει ο εργοδότης, αλλά οι πελάτες, στους οποίους παραπέμπεται ο μισθωτός και εισπράττει μισθό σε μορφή φιλοδωρήματος.

Διακρίσεις και Σύνθεση Μισθού

Βασικός μισθός: λέγεται το πάγιο, νόμιμο ή συμφωνημένο ποσό αμοιβής, που παίρνει ο μισθωτός ως αντάλλαγμα της εργασίας του.

Επιδόματα: λέγονται οι τακτικές παροχές που παίρνει σταθερά ο μισθωτός επιπλέον από το βασικό του μισθό. Τα κυριότερα επιδόματα είναι:

α) Επίδομα γάμου: καταβάλλεται στους έγγαμους μισθωτούς και έχει καθιερωθεί σε εθνικό γενικό επίπεδο 10% πάνω στο νόμιμο κατώτατο μισθό.

β) Επίδομα πολυετίας: καταβάλλεται στο μισθωτό που συμπλήρωσε συνεχή υπηρεσία ορισμένων χρόνων (συνήθως τριετία), στην ίδια απασχόληση στον ίδιο ή διαφορετικό εργοδότη.

γ) Το επίδομα ανθυγιεινής ή επικίνδυνης εργασίας: χορηγείται σε μισθωτούς ορισμένων ειδικοτήτων που παρέχουν την εργασία τους κάτω από ανθυγιεινές ή επικίνδυνες συνθήκες.

δ) Το επίδομα άδειας: το επίδομα αυτό είναι ίσο με τις αποδοχές της άδειας, δε μπορεί όμως να είναι μεγαλύτερο από μισό μηνιαίο μισθό ή από 13 ημερομίσθια, ανάλογα με τον τρόπο αμοιβής.

Δώρο Χριστουγέννων και Πάσχα. Η καταβολή του δώρου στους μισθωτούς ρυθμίζεται με υπουργική απόφαση και υπολογίζεται με βάση το σύνολο των τακτικών αποδοχών του μισθωτού.

- Το δώρο των Χριστουγέννων είναι ίσο μ' ένα μηνιαίο μισθό ή 25 ημερομίσθια για όσους εργάστηκαν σ' όλο το χρονικό διάστημα από 1^η Μαΐου μέχρι 31 Δεκεμβρίου κάθε χρόνο. Για όσους εργάστηκαν λιγότερο χρόνο, το δώρο μειώνεται ανάλογα.
- Το δώρο του Πάσχα, είναι ίσο με το μισό μηνιαίο μισθό ή 15 ημερομίσθια για όσους εργάστηκαν συνεχώς από 1^η Ιανουαρίου μέχρι 30 Απριλίου κάθε χρόνο. Και γι' αυτό ισχύει η μείωση όπως παραπάνω.

Πολιτική Αμοιβών

Με τον όρο πολιτική αμοιβών, εννοούμε την κατάσταση και εφαρμογή σωστής πολιτικής και μεθόδων για την αμοιβή των υπαλλήλων και περιλαμβάνει θέματα όπως η αξιολόγηση του έργου, η ανάπτυξη και διατήρηση μιας δομής αμοιβών, η σχετική με τις αμοιβές έρευνα, οι αμοιβές

σαν κίνητρα οι μεταβολές και προσαρμογές των αμοιβών, οι συμπληρωματικές πληρωμές, η συμμετοχή στα κέρδη, ο έλεγχος του κόστους των αμοιβών κι άλλα σχετικά θέματα.

Αιτιολογία των οικονομικών αμοιβών

Τα προγράμματα οικονομικών αμοιβών που υπάρχουν και λειτουργούν σήμερα αναφέρονται και επιδιώκουν τους εξής σκοπούς:

- Την προσέλευση υποψηφίων για λογικά συναγωνιστικές αμοιβές, αυτό σημαίνει πως τα επίπεδα των μισθών και των ημερομισθίων είναι κάτι συνακόλουθο της στρατολόγησης υπαλλήλων.
- Τον έλεγχο από μέρος της διοίκησης, των μισθών και των ημερομισθίων του εργατικού κόστους, με την αξιολόγηση του έργου, ως κλίμακες αμοιβών και την κατάταξη των υπαλλήλων έτσι ώστε κάθε τμήμα να μη μπορεί να έχει περισσότερους υπάλληλους απ' όσους χρειάζεται.
- Την ικανοποίηση των εργαζομένων, έτσι ώστε να μειωθούν στο ελάχιστον οι αποχωρήσεις και τα παράπονα, εξαιτίας άνισων μισθολογικών μέτρων.
- Την προτροπή και αμοιβή για καλύτερη εκτέλεση της εργασίας, οπότε οι μισθοί και τα ημερομίσθια αποτελούν ουσιαστικό κίνητρο.

Κίνητρα βασισμένα στη συνεργασία

Τα κίνητρα έχουν άμεση σχέση μεταξύ της παραγόμενης ποσότητας από το άτομο και της αμοιβής του. Τα προβλήματα από τα συστήματα αυτά

φαίνεται να μειώνονται όταν τα κίνητρα βασίζονται στη συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων, της διοικήσεως και της συνδικαλιστικής οργανώσεως.

Το σπουδαιότερο τέτοιο σύστημα είναι:

Συμμετοχή στα κέρδη δεν αποτελεί κάτι το νέο ή διανομή στους εργαζόμενους ενός μέρους από τα κέρδη της επιχειρήσεως. Συμμετοχή στα κέρδη κατά ένα ορισμό είναι «η οποιαδήποτε διαδικασία, σύμφωνα με την οποία ένας εργοδότης παραχωρεί στους κανονικούς υπαλλήλους του, πέρα από τις αμοιβές τους, ειδικά ποσά χρημάτων, ανάλογα με τα κέρδη της επιχειρήσεως».

Μ' όλο που υπάρχουν πολλά κίνητρα για την καθιέρωση ενός τέτοιου συστήματος, ένας βασικός σκοπός είναι να δημιουργηθεί ένα είδος ενδιαφέροντος ιδιοκτήτη από μέρους των υπαλλήλων με την πίστη ότι έτσι θα γίνουν περισσότερο αφοσιωμένοι κι ότι θα εργαστούν σκληρότερα για να δημιουργήσουν κέρδη για την επιχείρηση με το να μειώνουν το κόστος και να προσπαθούν ακόμα για τη μείωση των απωλειών και των σκάρτων.

Άλλοι αντικειμενικοί σκοποί του συστήματος είναι: η βελτίωση του ηθικού των υπαλλήλων, η ανάπτυξη καλύτερων σχέσεων μεταξύ εργοδότη και υπαλλήλων και η βοήθεια για τη δημιουργία καλύτερης εικόνας δημοσίων σχέσεων.

Κι υπάρχουν τρεις κατηγορίες συστημάτων:

- **Τρέχουσα διανομή.** Αυτή είναι η παλιότερη μέθοδος ιστορικά κι ακόμα πολύ δημοφιλής. Μ' αυτό το σύστημα τα κέρδη πληρώνονται κατά μήνα, κάθε τρεις μήνες, κάθε εξάμηνο, ή κάθε χρόνο.
- **Αναβαλλόμενη διανομή.** Γίνεται όλο και περισσότερο δημοφιλής κατά τα πρόσφατα χρόνια με τη δημιουργία κεφαλαίων που θα πληρωθούν σε περιπτώσεις όπως: συνταξιοδοτήσεις, οριστική ανικανότητα, θάνατο και διακοπή της απασχολήσεως. Υπάρχει κι ευχέρεια αναλήψεως μέρους του δικαιούμενου ποσού ύστερα από ορισμένα χρόνια υπηρεσίας που καθορίζονται.
- **Συνδυασμένο σύστημα.** Σύμφωνα μ' αυτό, μέρος πληρώνεται στο τέλος του χρόνου και το υπόλοιπο παραμένει σαν κεφάλαιο

να πληρωθεί σε κάποια μελλοντική ημερομηνία, όπως έχει καθοριστεί.

Υπολογισμός της μερίδας. Συχνά η μερίδα των συνολικών κερδών, που είναι για διανομή στους υπαλλήλους σαν σύνολο, αντιπροσωπεύει ένα καθορισμένο ποσοστό των καθαρών κερδών της επιχειρήσεως. Μερικές φορές είναι ένα ποσοστό των κερδών πριν της αφαιρέσεως των φόρων και των μερισμάτων και άλλοτε μετά απ' αυτά.

Μετά τον υπολογισμό της παραπάνω μερίδας για ένα χρόνο, συνήθως στον κάθε υπάλληλο υπολογίζεται το ανάλογο μέρος με βάση τις ετήσιες αμοιβές τους σε σχέση με το συνολικό μισθολόγιο αυτών που συμμετέχουν στο σχέδιο. Επίσης, πολύ συχνά το μέγεθος του μεριδίου είναι σχετικό με τα χρόνια υπηρεσίας καθώς και το επίπεδο των αμοιβών του. Υπάρχει και η περίπτωση, τέλος, που το ανάλογο μερίδιο ενός υπαλλήλου βασίζεται στην αξιολόγηση του στην εργασία από τον προϊστάμενο του.

Ένα πετυχημένο, ωστόσο, πρόγραμμα έχει τις εξής απαιτήσεις:

- Συμμετοχή στα κέρδη δεν πρέπει να υιοθετείται σαν υποκατάστατο ανεπαρκών αμοιβών.
- Το Προϊόν της συμμετοχής για το κάθε υπάλληλο πρέπει ν' αποτελεί μια έξτρα αμοιβή, γιατί έτσι μόνο θεωρείται σαν κίνητρο που θα οδηγήσει σ' ανάπτυξη αφοσιώσεως και αισθήματος ιδιοκτητή.
- Πριν της καθιερώσεως ενός είδους του συστήματος πρέπει να είναι ικανοποιητικές οι σχέσεις εργοδότη-υπαλλήλων, διότι δεν πρέπει να θεωρείται πως το σύστημα θα διορθώσει μια όχι καλή κατάσταση, που ίσως είναι τ' αποτέλεσμα μη ικανοποιητικών συνθηκών αναφορικά με τις αμοιβές, τις ώρες εργασίας, τα επιπλέον ωφελήματα, το εποπτικό κλίμα και τις επικοινωνίες με τους υπαλλήλους.
- Πρέπει να υπάρχουν μερικά κέρδη για να διανεμηθούν. Δεν ενδείκνυται το σύστημα όπου η επιχείρηση έχει ατυχίες, παθητικό, ή πολύ λίγα κέρδη.

Μειονεκτήματα του συστήματος συμμετοχής στα κέρδη είναι: η έλλειψη από μέρους των υπαλλήλων ενός ικανοποιητικού ελέγχου πάνω στα κέρδη, η επίδραση σ' αυτά γενικών επιχειρηματικών παραγόντων, η ικανότητα των διοικούντων κλπ. Όμως, η μέχρι τώρα εμπειρία δείχνει πώς τέτοια προγράμματα είναι πετυχημένα και ικανοποιούν τους εργαζομένους.

Αμοιβές για πωλητές, στελέχη και επιστήμονες

Όλοι αυτοί αποτελούν μια ιδιαίτερη ομάδα και η αμοιβή τους είναι διακριτικά διάφορη από εκείνη των εργαζομένων με την ώρα, ή των υπαλλήλων γραφείων. Οι πωλητές τον περισσότερο χρόνο τους βρίσκονται στο δρόμο, δέχονται ελάχιστη εποπτεία και ενεργούν πολύ ανεξάρτητα. Οι επόπτες σηκώνουν βαρείες ηγετικές ευθύνες. Οφείλουν να κατέχουν καλές τεχνικές γνώσεις γύρω από τα προϊόντα και την παραγωγική διαδικασία. Κρίνονται πολύ απ' τα αποτελέσματα που έχουν στον τομέα τους και όχι από την ποσότητα της ενεργητικότητας που επιδεικνύουν.

Τα ανώτατα στελέχη μπλέκονται σε κινδύνους, φροντίζουν για οικονομικές πηγές, εκφράζουν ηγετικότητα, παίρνουν αποφάσεις σημασίας, συμβιβάζουν συγκρουόμενα συμφέροντα και διατηρούν σχέσεις με τον έξω της επιχειρήσεως κόσμο. Μακρύς είναι ο χρόνος (1-10 έτη) που οι αποφάσεις τους θα παρουσιάσουν καρπούς.

Στην επιστημονική - επαγγελματική ομάδα περιλαμβάνονται τέτοιες εργασίες όπως του μηχανικού, του φυσικού, του χημικού, του μαθηματικού, του δικηγόρου, του οικονομολόγου, του ψυχολόγου και του βιολόγου.

Η εργασία τους είναι υπερβολικά ειδικευμένη και απαιτεί πνευματική προσπάθεια σε υψηλό βαθμό. Συνήθως πρέπει να κατέχουν πανεπιστημιακά και μεταπανεπιστημιακά πτυχία, η εργασία τους ποικίλλει και δύσκολα μετριέται.

Όλων αυτών η αμοιβή καθορίζεται με βάση τις ατομικές ικανότητες και την προσωπικότητα και εδώ ισχύ το «ο άνθρωπος κάνει το έργο».

Αμοιβές πωλητών

Οι πωλήσεις αποτελούν μια από τις σπουδαιότερες λειτουργίες των περισσότερων επιχειρήσεων, στο μυαλό δε των πωλητών τα οικονομικά κίνητρα παίζουν μεγάλο ρόλο. Καθώς δέχονται ελάχιστη εποπτεία, η εργασία τους είναι ημιανεξάρτητη. Για να πετύχει ο πωλητής μεγάλο ποσό πωλήσεων, για να έχει έλεγχο στο κόστος των πωλήσεων και για να έχει αμοιβή εξαιρετικής εκτέλεσης, ένας πατροπαράδοτος τρόπος πληρωμής του είναι η προμήθεια και άλλα κίνητρα.

- **Άμεση πώληση** που περικλείει επίσκεψη στον πιθανό αγοραστή, προσπάθεια να τον επηρεάσει για ν' αγοράσει τα προϊόντα, ή τις υπηρεσίες που του προσφέρει. Γι' αυτό χρειάζεται αρκετή γνώση της επιχειρήσεως, του πελάτη, των ειδικών αναγκών του και πληροφορίες σχετικά με την ποιότητα, τις προδιαγραφές, τις τιμές, τους όρους πωλήσεως και του χρόνου παραδόσεως των προϊόντων που προσφέρει.
- **Έμμεση πώληση** που συνίσταται στην παροχή τεχνικών συμβουλών στους πελάτες, διανομή αφισών και τακτοποίηση εκθέσεων, ενδιαφέρον για τ' αποθέματα του πελάτη και το χειρισμό τους.
- **Όχι καθήκοντα πωλήσεων** που αναφέρονται σε τήρηση στοιχείων, σύνταξη αναφορών προς το γραφείο, προπαρασκευή λογαριασμών εξόδων και συμμετοχή σε συσκέψεις και εκπαιδευτικά προγράμματα για το προσωπικό πωλήσεων.

Κι υπάρχει μια ποικιλία τρόπων ελέγχου και μετρήσεως της εργασίας των πωλητών όπως: ο όγκος των πωλήσεων καθώς εκφράζεται σε χρήμα και μονάδες, ή και τα δύο, τ' ακαθάριστα κέρδη, σύγκριση των πωλήσεων προς το αριθμό των επισκέψεων, οι μισθοί και τα έξοδα τα σχετικά με τον όγκο των πωλήσεων, ο αριθμός των επισκέψεων κατά εβδομάδα, οι επιτευχθείσες παραγγελίες, η γενική εμφάνιση, η προσωπικότητα κι η κρίση. Το βάρος που δίνεται σ' αυτούς τους παράγοντες εξαρτάται από τη φύση της επιχειρήσεως, το είδος των πελατών, της έκταση του ανταγωνισμού και άλλες απόψεις.

Ένα σύστημα αμοιβής για πωλητές πρέπει να εξασφαλίζει αρκετό εισόδημα για να προσελκύσει και κρατήσει ικανούς ανθρώπους (μισθοί, δώρα, προμήθειες, έξοδα κινήσεως) που όμως δεν πρέπει να ξεπερνάει τ' αποτέλεσμα, δηλ. τον όγκο των πωλήσεων, ή τα κέρδη.

Τρία δε συνήθως είδη αμοιβών προτιμούνται: μισθός, μόνο προμήθεια, και μισθός συν προμήθεια, ή δώρο σαν κίνητρο.

Το σύστημα του μισθού αποτελεί μικρό κίνητρο για εξαιρετική εκτέλεση (20-25% των επιχειρήσεων πωλήσεων ακολουθούν αυτό). Είναι όμως η μέθοδος ευνοϊκή στις περιπτώσεις παροχής τεχνικής συμβουλής κι υπηρεσίας (συνήθως στους τομείς των τεχνικών εξοπλισμών), αναλύσεως αγορών, κλπ. Μειονέκτημα εξάλλου είναι η έλλειψη κινήτρου που επιδεινώνεται με την έλλειψη εποπτείας λόγω της κινήσεως του υπαλλήλου μακριά από την επιχείρηση.

Το σύστημα της προμήθειας μοιάζει πολύ με την εργασία και αμοιβή για το κομμάτι των εργαζομένων με την ώρα. Μπορούν, ωστόσο, να πληρώνονται έξοδα κινήσεως, ή να καλύπτονται από μια γενναιότερη προμήθεια. Το σύστημα αυτό χρησιμοποιείται κυρίως στις ασφάλειες και στις βιομηχανίες επίπλων, φαρμάκων, υφασμάτων, υποδημάτων και ενδυμάτων. Το σύστημα ταιριάζει στους έχοντες πρωτοβουλία και αγάπη προς τις πωλήσεις και το επίπεδο των κερδών υπερέχει εκείνου των αναμενόμενων με μισθό συν δώρο σαν κίνητρο. Μειονέκτημα εξάλλου αποτελούν οι διακυμάνσεις στα κέρδη από περίοδο σε περίοδο καθώς κι από παράγοντες που επιδρούν κι είναι πέρα από τον έλεγχο του πωλητή.

Τα περισσότερα των σύγχρονων συστημάτων συνδυάζει ένα βασικό μισθό και μια προμήθεια επιπλέον.

Αμοιβές Εποπτών

Δύο σπουδαία κριτήρια για τον καθορισμό της αμοιβής των εποπτών είναι:

- Τα υπάρχοντα επίπεδα αμοιβών στην περιοχή, ή στη βιομηχανία
και

- Μια διαφορά πάνω από τούς υψηλότερα αμειβόμενους εργάτες που εποπτεύουν.

Αμοιβές Διοικητικών Στελεχών

Στην κατηγορία αυτή ανήκουν τα μεσαία και τ' ανώτατα στελέχη, των οποίων οι αμοιβές συνήθως καλύπτονται από μυστικότητα κι εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες (είδος επιχειρήσεως, ανταγωνισμοί, ικανότητα κλπ). Σε μερικές περιπτώσεις είναι αποτέλεσμα συμφωνιών και σ' άλλες αποτέλεσμα αξιολογήσεως για την οποία υπάρχουν αντιρρήσεις αναφερόμενες στο ότι το έργο τους δεν μπορεί ν' αναλυθεί. Κι όμως, σε πολλές περιπτώσεις χρησιμοποιείται και η αξιολόγηση με ειδικούς τρόπους.

Προγράμματα κινήτρων για στελέχη παίρνουν τη φόρμα επιμίσθιων, ωφελημάτων, μετοχών, πληρωμή φόρων, ή ενός συνδυασμού αυτών.

Αμοιβές για επιστήμονες

Μετά το 1900 αυξήθηκε πολύ ο αριθμός των επιστημονικών στελεχών ιδιαίτερα των μηχανικών, των επιστημόνων και των λογιστών. Το έργο τους απαιτεί γνώση προχωρημένη σε κάποια επιστήμη και η μάθηση είναι θέμα μακρού χρόνου και ειδικής διδασκαλίας. Συμβάλλουν ατομικά στην επιχείρηση χωρίς να κατέχουν εποπτική θέση. Η πολιτική αμοιβής τους έχει μεγάλη σημασία για την προσέλκυση και παραμονή τους στην υπηρεσία του οργανισμού, γι αυτό πάντοτε χρησιμοποιείται το διπλό σύστημα ανόδου τους.

Δίκαιος Μισθός

Για να καθοριστεί, καταρχήν, η έννοια του «δίκαιου μισθού», προέχει η αποσαφήνιση της έννοιας «Δίκαιος». Το πρόβλημα είναι τόσο σπουδαίο όσο και πολύπλοκο, γιατί ακριβώς μπαίνει το στοιχείο της υποκειμενικότητας. Ο σαφής καθορισμός του «δίκαιου» διαφέρει χρονικά, τοπικά και ποιοτικά, ανάλογα με την αιτία και το πρόσωπο, που καλείται να μας τον ορίσει.

Η συνεχώς μεταβαλλόμενη Κοινωνική-Οικονομική-Πολιτική κατάσταση επηρεάζει σύγχρονα και την αντίληψη περί δίκαιου. Ότι θεωρούσαμε χθες δίκαιο, μπορεί σήμερα να μην είναι, ή ακόμη περισσότερο, να 'χει μεταπέσει στην κατάσταση του άδικου. Θα μπορούσε, βέβαια, κάποιος να διακηρύξει, ότι καθετί, που δε θεωρείται άδικο, είναι δίκαιο. Η διαπίστωση όμως από την αντίθεση στη θέση δεν είναι τις περισσότερες φορές, ούτε εποικοδομητική ούτε κατατοπιστική.

Κάθε κοινωνική ομάδα, με το δικές της επιδιώξεις, αντιλαμβάνεται την έννοια του δίκαιου με το δικό της τρόπο, εναρμονισμένη στις αντιλήψεις του. Αυτό βέβαια, αν όχι τίποτε άλλο, είναι έννοια περιοριστική, που, δυστυχώς, και θα υπάρχει πάντα, αφού υπάρχουν ομάδες με διαφορετικά συμφέροντα. Μ' αυτή τη λογική είναι πολλές φορές αδύνατο να θεωρεί η επιχείρηση δίκαια διεκδίκηση όποια θεωρούν οι εργαζόμενοι και το αντίθετο. Απ' εδώ ξεκινούν όλες οι κοινωνικές συγκρούσεις, που παρατηρούνται και που έχουν δυσάρεστα αποτελέσματα και για τις δυο πλευρές.

Επανερχόμενοι στην αποσαφήνιση της έννοια του «δίκαιου μισθού» στον επιχειρησιακό χώρο, λέμε ότι κριτήριο ποιότητας του δεν είναι η ποσοτική του έκφραση, δηλαδή το ύψος της αμοιβή, που αντιπροσωπεύει, αλλά το είδος και το μέγεθος των αναγκών, τις οποίες ικανοποιεί που είναι ακριβώς η κοινωνική θεώρηση του περιεχομένου του. Οι ανάγκες, βέβαια, όλων δεν είναι γνωστές και διαφοροποιούνται έντονα. Ένας μισθός που θα θεωρείται σίγουρα δίκαιος και που ικανοποιεί τις ανάγκες ενός συγκεκριμένου ατόμου, δε θα χαρακτηρίζεται με τον ίδιο τρόπο από άλλον εργαζόμενο, όταν αυτός ο μισθός δεν είναι σε θέση ανακαλύψει τις δικές του διαφοροποιημένες ανάγκες.

Θα μπορούσε κάποιος να πει, ότι ένα καθοριστικό στοιχείο διαμόρφωσης της ποιότητας και του μεγέθους του «δίκαιου μισθού» είναι η αξία της προσφερόμενης από κάθε εργαζόμενο εργασία. Το πρόβλημα όμως, που μπαίνει εδώ, είναι τόσο τεχνικό αναφερόμενο στη δυσκολία μέτρησης των αποτελεσμάτων της εργασίας -όσο και υποκειμενικό- αναφερόμενο στον ίδιο λόγο. Συνάμα όμως ένας ακόμη λόγος μειώνει τη σημασία της αξίας της προσφερόμενης εργασίας σαν καθοριστικού παράγοντα στη διαμόρφωση του «δίκαιου μισθού» και είναι τούτος: επειδή οι οικονομικές παροχές αποτελούν στον επιχειρησιακό χώρο σημαντικότερο μέσο υποκίνησης, ιδιαίτερα στα

χαμηλά στρώματα της πυραμίδας, όπου ο αριθμός των εργαζομένων είναι μεγάλος και οι ανάγκες του ικανοποιούνται περισσότερο με οικονομικά μέσα, οι επιχειρήσεις τις συμπιέζουν σε χαμηλά επίπεδα παρέχοντας, για μεγαλύτερη υποκίνηση, αμοιβές με μορφή βραβείων, αποβλέποντας, έτσι, στη μείωση του κόστους τους, μιας και η αμοιβή της εργασίας είναι βασικό κοστολογικό μέγεθος.

Το πρόβλημα του «δίκαιου μισθού», λόγω της κοινωνικής του υπόστασης, δεν είναι αντικείμενο μόνο της Διοίκησης, αλλά και της Πολιτικής και της Ψυχολογίας της Κοινωνιολογίας, που καθεμιά το βλέπει και τ' αντιμετωπίζει απο τη δική της σκοπιά.

Η επιχείρηση πάντως, στο δοσμένο σύστημα, είναι δύσκολο να πάρει υπόψη της όλους τους διαφορισμούς μεταξύ των εργαζομένων και να καθορίσει μισθό, που να ικανοποιεί τις ανάγκες του καθενός. Με τον τρόπο αυτό, θα υπήρχαν τόσα μεγέθη μισθών όσοι και οι εργαζόμενοι, μιας και οι ανάγκες τους είναι διαφορετικές και η αξιολόγηση της προσφερόμενης εργασίας τους δύσκολη και υποκειμενική.

Το πρόβλημα του καθορισμού του δίκαιου μισθού

Στο χώρο της Διοίκησης των Επιχειρήσεων, ότι ο μισθός αποτελεί ένα από τα κυριότερα μέσα επηρεασμού της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Όσο δικαιότερη θεωρούν οι εργαζόμενοι την αμοιβή που λαμβάνουν, τόσο λιγότερες συγκρούσεις θα δημιουργούνται, οπότε θα υπάρχει και μεγαλύτερη ολοκλήρωση μεταξύ της επιχείρησης και του εργατικού δυναμικού. Το πρόβλημα του «δίκαιου μισθού» είναι απο τα σπουδαιότερα και οξύτερα προβλήματα.

Η έννοια του δίκαιου στο μισθό, προσδιορίζει σε σημαντικό ποσοστό τις ενέργειες των εργαζομένων, επηρεάζοντας στο κλίμα εργασίας, τις μεταξύ τους σχέσεις και τις σχέσεις με τους εργοδότες τους. Όσο πιο δίκαιος θεωρείται ο μισθός απο τη μεριά των εργαζομένων, τόσο βελτιώνεται η συνεργασία, μεγαλώνει η παραγωγικότητα και οδηγούμαστε στην ορθολογιστική ικανοποίηση, τόσο των στόχων της επιχείρησης όσο και των ατόμων, που τη συγκροτούν. Όταν βέβαια επικρατεί η αντίθεση αντίληψη, γινόμαστε μάρτυρες αναταραχών και κοινωνικών συγκρούσεων.

Η επιπόνηση και η εφαρμογή τόνων συστημάτων αμοιβής της εργασίας από τις επιχειρήσεις, δείχνει ότι, τουλάχιστον, έχουν γίνει κάποιες προσπάθειες για την αποτελεσματική σύλληψη του προβλήματος του «δίκαιου μισθού» και της υποκίνησης

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν, σε διαφορετικό βαθμό ο καθένας το δίκαιο μισθό είναι δυνατό να χωριστούν σε δύο κατηγορίες:

- Τους εσωεπιχειρησιακούς παράγοντες και
- Τους εξωεπιχειρησιακούς

Εσωεπιχειρησιακοί παράγοντες

Είναι εκείνοι που διαμορφώνονται στον επιχειρησιακό χώρο και που λαμβάνονται υπόψη στον καθορισμό του μεγέθους του μισθού κάθε εργαζόμενου.

Οι σπουδαιότεροι από αυτούς είναι:

1. Η φύση, οι απαιτήσεις και οι δυσκολίες εκτέλεσης του έργου.
2. Η απόδοση του εργαζόμενου.
3. Η κοινωνική συμπεριφορά του στον επιχειρησιακό χώρο.
4. Η θέση του στη διοικητική πυραμίδα.

Εξωεπιχειρησιακοί παράγοντες

Είναι αυτοί που διαμορφώνονται στον εξωεπιχειρησιακό χώρο και προβληματίζουν πάρα πολύ την επιχείρηση, διότι αντιπροσωπεύουν εξωεπιχειρησιακό μέγεθος και στερούνται υποκίνησης, διότι δεν στηρίζονται στην προσωπική απόδοση των εργαζόμενων.

Οι σπουδαιότεροι από αυτούς είναι:

1. Η οικογενειακή κατάσταση του εργαζόμενου.
2. Το κόστος ζωής.
3. Ο μισθός των εργαζόμενων της ίδιας εργασίας σ' άλλες επιχειρήσεις.
4. Τα γενικότερα κοινωνικά χαρακτηριστικά (ηλικία, φύλο κ.λ.π.).

Γενικές έννοιες του Εργατικού Δικαίου

Με τον όρο εργατικό δίκαιο, εννοούμε το σύνολο των νομικών κανόνων, που ρυθμίζουν τις σχέσεις, οι οποίες διαμορφώνονται από την παροχή εξαρτημένης εργασίας.

Η εκμετάλλευση των εργαζομένων και οι δυσμενείς συνθήκες εργασίας ανάγκασαν διάφορα κράτη ν' αρχίσουν να θεσπίζουν διατάξεις για τη στοιχειώδη προστασία των εργαζομένων. Σ' αυτό συνέτειναν οι συνεχείς αγώνες των εργαζομένων αξιώνουν σιγά-σιγά την προστασία τους και τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας.

Σήμερα, έχει συνειδητοποιηθεί ότι η εργασία πρέπει ν' αξιοποιηθεί και ν' αξιολογηθεί προς όφελος του κοινωνικού συνόλου.

Αντικείμενο

Το κύριο αντικείμενο του εργατικού δικαίου είναι η σχέση της εξαρτημένης εργασίας, όπως διαμορφώνεται από τα υποκείμενα της που είναι ο μισθωτός και ο εργοδότης. Η σχέση αυτή της εξαρτημένης εργασίας αποτελεί σχέση του ιδιωτικού δικαίου.

Το εργατικό δίκαιο ασχολείται βασικά με την ίδια τη σχέση εξαρτημένης εργασίας, την ίδρυση, τη λειτουργία, τις μεταβολές και τη λήξη της, καθώς και με τη θέση του μισθωτού και του εργοδότη μέσα σ' αυτή. Ασχολείται επίσης με το πλαίσιο που εντάσσεται η σχέση εργασίας, δηλαδή την επιχείρηση και την εκμετάλλευση, καθώς και με το συλλογικό επίπεδο διαμόρφωσης της, με τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας και το ρόλο που παίζουν στο επίπεδο αυτό οι συνδικαλιστικές οργανώσεις.

Χαρακτηριστικά του Εργατικού Δικαίου

Τα κυριότερα χαρακτηριστικά του εργατικού δικαίου είναι:

- Το εργατικό δίκαιο είναι δίκαιο ιδιότυπο. Έχει δικούς του θεσμούς, πηγές και αρχές που το κάνουν να ξεχωρίζει απ' όλους τους άλλους κλάδους.
- Οι σπουδαιότεροι θεσμοί είναι η συλλογική διαπραγμάτευση και η συλλογική σύμβαση εργασίας.
- Μέσα από τους κανόνες του αναγνωρίζεται, κατοχυρώνεται και προστατεύεται η προσωπικότητα του εργαζόμενου ως κοινωνικού όντως με αξιοπρέπεια και με συγκεκριμένη θέση στην παραγωγική διαδικασία.
- Το εργατικό δίκαιο, έχει έντονο κοινωνικό χαρακτήρα.
- Το εργατικό δίκαιο είναι διεθνοποιημένο, αναπτύσσεται σε μεγάλο βαθμό στο διεθνή πεδίο.

Βασικές αρχές του Εργατικού Δικαίου

- Η αρχή της κοινωνικής προστασίας
- Η αρχή της προστασίας της προσωπικότητας
- Η αρχή της ελευθερίας της εργασίας
- Η αρχή της ίσης μεταχείρισης
- Η αρχή της κοινωνικής αυτονομίας
- Η αρχή της συλλογικοποίησης των σχέσεων εργαζομένων
- Η αρχή της ελευθερίας του συνδικαλισμού
- Η αρχή ως κοινωνίας ειρήνης

Οι πηγές του Εργατικού Δικαίου

Οι πηγές του εργατικού δικαίου είναι οι εξής:

- Το Σύνταγμα
- Οι διεθνείς συμβάσεις εργασίας
- Οι νόμοι

- Οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας και οι αποφάσεις των διαιτητικών δικαστηρίων οι οποίες έχουν ισχύ ουσιαστικού νόμου
- Οι κανονισμοί εργασίας
- Τα έθιμα που διαμορφώνονται σε θέματα που δε ρυθμίζονται από την εργατική νομοθεσία

Εργασία

Εργασία, γενικά, είναι κάθε απασχόληση του ανθρώπου, η οποία αποβλέπει σ' έναν ορισμένο σκοπό.

Από τη σκοπιά του εργατικού δικαίου, εργασία είναι η ενέργεια που ένα άτομο (ο μισθωτός) διαθέτει σε κάποιο τρίτο (εργοδότη) για την εξυπηρέτηση των σκοπών του, στα πλαίσια μιας ειδικής έννομης σχέσης.

Τα στοιχεία της εργασίας είναι τα εξής: α) μισθωτός β) ο εργοδότης γ) ο σκοπός του εργοδότη που συνήθως είναι οικονομικός δ) η ειδική σχέση που συνδέει το μισθωτό με τον εργοδότη. Αυτή είναι σχέση εξαρτημένης εργασίας που ρυθμίζεται από τη σύμβαση εργασίας.

Έννοια της σύμβασης εργασίας

Με τον όρο σύμβαση εργασίας προσδιορίζεται κυρίως η αρχική σύμβαση, δηλαδή αυτή με την οποία προσλαμβάνεται ο μισθωτός και ιδρύεται η σχέση εργασίας. Σύμβαση εργασίας όμως είναι και κάθε μεταγενέστερη συμφωνία που συμπληρώνει ή τροποποιεί την αρχική.

Έχουμε δύο ειδών συμβάσεις την ατομική σύμβαση εργασίας και τη συλλογική σύμβαση εργασίας.

• Ατομική σύμβαση εργασίας

Ατομική σύμβαση εργασίας ονομάζεται η συμφωνία με την οποία ο μισθωτός αναλαμβάνει την υποχρέωση να παρέχει, για ορισμένο ή αόριστο χρόνο, την εργασία του σε ορισμένο εργοδότη, που είναι αντίστοιχα υποχρεωμένος να του καταβάλει το συμφωνημένο ή το συνηθισμένο μισθό. Βασικές υποχρεώσεις του μισθωτού είναι να

εκτελεί την εργασία που έχουν συμφωνηθεί με την σύμβαση με επιμέλεια και να συμμορφώνεται με τις οδηγίες και εντολές του εργοδότη. Επίσης οφείλει να διαφυλάττει τα «μυστικά» της επιχείρησης.

▪ Συλλογική σύμβαση εργασίας

Συλλογική σύμβαση είναι η γραπτή σύμβαση που καθορίζεται ανάμεσα σε αντιπροσωπευτικές οργανώσεις μισθωτών και εργοδοτών και καθορίζει τους όρους που θα ρυθμίζουν τις ατομικές συμβάσεις εργασίας των μελών των συμβαλλομένων οργανώσεων. Οι συμβαλλόμενοι είναι αντιπροσωπευτικές επαγγελματικές οργανώσεις: οι εργατικές οργανώσεις και εργοδοτικές ενώσεις.

Είδη συλλογικών συμβάσεων εργασίας

- Εθνικές Γενικές Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας, που αφορούν τις σχέσεις εργασίας των μισθωτών όλης της χώρας, ανεξάρτητα από τον κλάδο που απασχολούνται και την ειδικότητα τους.
- Εθνικές Ομοιοεπαγγελματικές Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας, που αφορούν τις σχέσεις εργασίας των μισθωτών ορισμένου κλάδου απασχόλησης ή ορισμένες ομάδες σχετικών μεταξύ τους κλάδων, όλης της χώρας.
- Τοπικές Ομοιοεπαγγελματικές Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας που αφορούν τις σχέσεις εργασίας των μισθωτών ορισμένου κλάδου απασχόλησης, ή ορισμένη ομάδα σχετικών μεταξύ τους κλάδων, σε ορισμένη πόλη ή περιφέρεια.
- Ειδικές Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας που αφορούν τις σχέσεις εργασίας των μισθωτών μιας ή περισσότερων επιχειρήσεων.

11

**ΩΦΕΛΗΜΑΤΑ
ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ
ΠΑΡΟΧΕΣ**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

Ωφελήματα – Πρόσθετες Παροχές και Εξυπηρετήσεις των εργαζομένων

Σχεδόν κάθε οργανισμός, επιχείρηση, ή υπηρεσία παρέχει στους υπαλλήλους πρόσθετες παροχές πέρα από το βασικό μισθό ή ημερομίσθιο. Αυτά τα ωφελήματα είναι δυνατό να εξασφαλίσουν οικονομική προστασία κατά κινδύνων όπως είναι η αρρώστια, το ατύχημα, η ανεργία κι η απώλεια εισοδήματος που οφείλεται στη συνταξιοδότηση. Είναι δυνατόν ακόμα να παρέχουν ένα επιπλέον εισόδημα κι ένα καλύτερο περιβάλλον εργασίας. Μερικά ωφελήματα βοηθούν στην ικανοποίηση των κοινωνικών ψυχαγωγικών αναγκών των εργαζομένων. Μολονότι δε τα ωφελήματα κι οι εξυπηρετήσεις δεν έχουν άμεση σχέση με την παραγωγική προσπάθεια των εργαζομένων, το μάντζεμντ συχνά αναμένει να βοηθήσουν τις προσπάθειες του στρατολογήσεως, να υψώσουν το ηθικό, να δημιουργήσουν μεγαλύτερη αφοσίωση στην επιχείρηση, να μειώσουν τις αποχωρήσεις ή κινητικότητα και τις απουσίες και, γενικά, να βελτιώσουν τη δύναμη του οργανισμού με την κατάστρωση ενός κατανοητού προγράμματος σ' αυτά τα θέματα.

Αν και ο όρος οφέλη κι εξυπηρετήσεις χρησιμοποιείται ευρύτατα για να διαγράψει αυτή την περιοχή ασκήσεως της διοικήσεως προσωπικού, άλλος όρος όπως πρόσθετες παροχές, υπαλληλικές εξυπηρετήσεις, συμπληρωματικές αποζημιώσεις, έμμεσες αμοιβές και συμπληρωματικές αμοιβές χρησιμοποιούνται επίσης. Ο πιο συχνά χρησιμοποιούμενος όρος πρόσθετες παροχές.

Η φιλοσοφία των Ωφελημάτων των Εργαζομένων

Τα ωφελήματα δεν είναι πλέον μια εξυπηρετηση που πηγάζει από τον φιλόανθρωπο επιχειρηματία αλλά μια απαίτηση που επιβάλλεται από την πολιτεία, τον ανταγωνισμό και τον εργατικό συνδικαλισμό. Κι ο εργαζόμενος

απαιτείται και περιμένει έτσι ένα χωρίς όρια αριθμό εξυπηρετήσεων κι ωφελημάτων από τον εργοδότη. Συνοπτικά, η γρήγορη ανάπτυξη τέτοιων προγραμμάτων μπορεί ν' αποδοθεί σ' αιτίες όπως: (1) μια μεταβαλλόμενη στάση του εργαζομένου, (2) απαιτήσεις του συνδικαλισμού, (3) απαιτήσεις της πολιτείας, (4) ο ανταγωνισμός που αναγκάζει άλλους εργοδότες να χρησιμοποιούν τις πρόσθετες παροχές για να προσελκύουν και διατηρούν εργατικό δυναμικό, και (5) περιοδικοί έλεγχοι αμοιβών που παγώνουν τους μισθούς, άλλα επιτρέπουν την προσφορά εξυπηρετήσεων σαν υποκατάστατο των αυξήσεων των αμοιβών. Επίσης, τα υψηλά φορολογικά κλιμάκια του εισοδήματος των επιχειρήσεων έχουν διευκολύνει την προσφορά πρόσθετων παροχών, αφού μπορούν να προσφερθούν έτσι χωρίς μεγάλη οικονομική επιβάρυνση.

Ποία πρέπει να είναι η φιλοσοφία του μάντζερ στο χώρο των εξυπηρετήσεων του εργαζομένου? Σε μια οικονομία της ιδιωτικής επιχειρήσεως, η βασική κατευθύνουσα αρχή πρέπει να είναι πως δεν πρέπει να παρέχεται ένα ωφέλημα στον υπάλληλο, εκτός αν υπάρχει κάποια ανταπόδοση στην επιχείρηση, η οποία να είναι τουλάχιστον ίση προς το κόστος του. Αυτό δε σημαίνει πως η πολιτεία δεν έχει το δικαίωμα και την υποχρέωση να επιβάλλει σε μια επιχείρηση τη χορήγηση παροχών, αν η κοινωνία αισθάνεται ότι τούτο είναι για το γενικό καλό και την ευημερία. Αυτή η επιβολή καταλήγει σε μια μεταβολή του συστήματος της ελεύθερης επιχειρήσεως.

Η ανταπόδοση των πρόσθετων παροχών προς την επιχείρηση μπορεί να πάρει διάφορες μορφές, πολλές από τις οποίες δεν μπορούν να υπολογιστούν ποσοτικά. Συχνά, όμως, μεταξύ των πλεονεκτημάτων αναφέρονται

1. Πιο αποτελεσματική στρατολόγηση.
2. Βελτιωμένο ηθικό και αφοσίωση.
3. Χαμηλότερη κινητικότητα και απουσίες.
4. Καλές δημόσιες σχέσεις.
5. Μειωμένη επίδραση των σωματείων.
6. Μειωμένη απειλή περαιτέρω παρεμβάσεων της πολιτείας.

Είδη Πρόσθετων Παροχών Προς του Εργαζομένους

▪ **Οικονομικές Εξυπηρετήσεις.** Μερικά είδη εξυπηρετήσεων που παρέχουν οι επιχειρήσεις έχουν άμεση σχέση με τα προσωπικά οικονομικά του υπαλλήλου. Αυτές οι εξυπηρετήσεις προγραμματίζονται για να ενθαρρύνουν την οικονομία και να παράσχουν κεφάλαια όταν χρειάζονται με λογικά επιτόκια. Ένα κοινό είδος σχεδίου οικονομίας είναι εκείνο δια του οποίου ο υπάλληλος μπορεί ν' αγοράσει μετοχές της επιχειρήσεως. Μερικές επιχειρήσεις επίσης έχουν προγράμματα δια των οποίων, αντί της εγγραφής για ένα ορισμένο αριθμό μετοχών με κάποια τιμή, για να πληρωθεί μέσα σ' ένα συγκεκριμένο χρόνο, ο υπάλληλος δημιουργεί ένα κεφάλαιο με κανονικές κρατήσεις από την αμοιβή του. Η επιχείρηση είτε προσθέτει τη δική της συμβολή στο κεφάλαιο του υπαλλήλου κι αγοράζει τις μετοχές έπ' ονόματι του, ή του δίνει τη μετοχή σαν δώρο πάνω στις οικονομίες του. Έτσι ο υπάλληλος δε διατρέχει κίνδυνο να χάσει χρήματα.

α) **Πιστωτικοί συνεταιρισμοί.** Πιστωτικοί συνεταιρισμοί δημιουργούνται για να υπηρετήσουν τις οικονομικές ανάγκες των υπαλλήλων. Ο πιστωτικός συνεταιρισμός ενθαρρύνει οικονομία προσφέροντας τόκο υψηλότερο από ότι προσφέρουν οι εμπορικές τράπεζες. Επίσης υπηρετεί σαν δανειστικός θεσμός, από τον οποίο ο υπάλληλος είναι δυνατό να δανειστεί χρήματα. Η ύπαρξη πιστωτικού συνεταιρισμού, που διευθύνεται από τους υπαλλήλους, παρέχει πρόσθετη ασφάλεια στους υπαλλήλους της επιχειρήσεως, χωρίς το μάνατζμεντ ν' ανακατεύεται σε τέτοια λεπτομερειακά θέματα όπως είναι η έγκριση ή όχι δανείων κι η επιστροφή τους, που όχι απαιτούν χρόνο, αλλά συχνά είναι κι ενοχλητικά.

β) **Οικονομική βοήθεια από την επιχείρηση.** Ενώ οι πιστωτικοί συνεταιρισμοί είναι δανειστικοί οργανισμοί και στις περισσότερες περιπτώσεις είναι ικανοί να βοηθήσουν έναν υπάλληλο που χρειάζεται οικονομική βοήθεια, υπάρχουν ευκαιρίες κατά τις οποίες οι επιχειρήσεις βοηθούν του υπαλλήλους χορηγώντας δάνεια μ' ένα μικρό τόκο, ή χωρίς τόκο. Μερικές επιχειρήσεις χορηγούν δάνεια γι' αγορά σπιτιού και παρέχουν άλλη οικονομική βοήθεια που συμβάλλει στην ευημερία και το

ηθικό του υπαλλήλου. Εκείνοι οι υπάλληλοι που θέλουν ν' ακολουθήσουν ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα (σε σεμινάρια ή σχολεία), συχνά μπορούν να έχουν όλο, ή μέρος του κόστους από την επιχείρηση. Ωστόσο, συχνά απαιτείται η έγκριση του μάνατζμεντ για την παρακολούθηση κι υποχρέωση από μέρους του υπαλλήλου να παρακολουθήσει το πρόγραμμα μ' επιτυχία.

Με την επέκταση των επιχειρήσεων εντός, ή εκτός της χώρας και την ανάγκη μετακινήσεως προσωπικού από ένα τόπο σ' άλλο, πολλές από τις μεγάλες επιχειρήσεις έχουν προγράμματα πληρωμής του κόστους για τη μετακίνηση του υπαλλήλου, της οικογενείας και των αποσκευών του.

▪ **Προγράμματα Ασφαλείας.** Μια από τις παλιότερες και πιο δημοφιλείς εξυπηρετήσεις προς τους εργαζομένους είναι το πρόγραμμα ομαδική ασφάλεια ζωής. Σαν κανόνας, το ποσό της καλύψεως ασφαλείας ζωής για ένα υπάλληλο εξαρτάται μόνο από το επίπεδο του μισθού του. Ωστόσο, σε βιομηχανικές επιχειρήσεις υπάρχουν πολλά προγράμματα που παρέχουν το ίδιο ποσό ασφαλείας, ανεξάρτητα του μισθού. Όμως, σε μερικές επιχειρήσεις οι υπάλληλοι πληρώνουν το κόστος, η μοιράζεται από τους υπαλλήλους παρέχουν πλεονεκτήματα σε περίπτωση θανάτου, θανάτου από ατύχημα, ή διαμελισμού.

Προγράμματα ιατροφαρμακευτικής και νοσοκομειακής περιθάλψεως είναι επίσης δημοφιλείς εξυπηρετήσεις, παρεχόμενες από τον εργοδότη με μια πολιτική δια μέσου μιας ασφαλιστικής εταιρίας.

▪ **Επιστημονικές Εξυπηρετήσεις.** Πολλές επιχειρήσεις θέτουν στη διάθεση των εργαζομένων δωρεάν τις υπηρεσίες των επιστημονικών του στελεχών. Δικηγόροι και λογιστές, που απασχολούνται στις περισσότερες μεγάλες επιχειρήσεις, κατέχουν γνώση κι επιδεξιότητες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν προς όφελος των υπαλλήλων. Ένας δικηγόρος μπορεί να συμβάλλει αφάνταστα στις ανάγκες του υπαλλήλου για συμβόλαια και βοηθώντας τους υπαλλήλους να βρουν προσωπικό με προσόντα για να χειριστεί πολύπλοκες νομικές περιπτώσεις. Όμοια, τα ταλέντα ενός λογιστή μπορούν να τεθούν στη διάθεση των υπαλλήλων που χρειάζονται βοήθεια για συμπλήρωση των φορολογικών τους δηλώσεων, ή γι' άλλα παρόμοια προβλήματα.

▪ **Ψυχαγωγικές Εξυπηρετήσεις.** Το γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις έχουν ψυχαγωγικό πρόγραμμα είναι κάποια ένδειξη της γενικής επιθυμίας και ανάγκης γι' αυτό. Η έκταση του προγράμματος, ωστόσο, και τα συγκεκριμένα είδη ψυχαγωγίας πρέπει να καθοριστούν κατά μεγάλο μέρος από τις εκφρασθείσες επιθυμίες των υπαλλήλων. Το μάνατζμεντ δεν πρέπει να σχεδιάζει ένα επεξεργασμένο ψυχαγωγικό πρόγραμμα, μόνο για να διαπιστώσει ότι οι ψυχαγωγικές ανάγκες των υπαλλήλων ικανοποιούνται κατ' άλλους τρόπους. Ευθύς ως οι υπάλληλοι έχουν αφήσεις να εννοηθούν τα ενδιαφέροντα τους σε συγκεκριμένα είδη ψυχαγωγίας, το μάνατζμεντ πρέπει να δώσουν ενθάρρυνση και βοήθεια για την επεξεργασία των λεπτομερειών. Οποτεδήποτε είναι δυνατό το μάνατζμεντ πρέπει, ωστόσο, ν' αφήνει τους υπαλλήλους ν' αναλαμβάνουν της περισσότερη ευθύνη για σχεδιασμό του προγράμματος μ' επιτροπές κι άλλα είδη αντιπροσωπεύσεως των υπαλλήλων.

α) **Αθλητικά προγράμματα.** Οι περισσότερες επιχειρήσεις προσφέρουν κάποιο είδος αθλητικού προγράμματος, στο οποίο το προσωπικό μπορεί να συμμετέχει πάνω σε μια εθελοντική βάση. Ποδόσφαιρο τένις είναι πολύ κοινά γιατί ένας μεγάλος αριθμός υπαλλήλων είναι δυνατό ν' ασχοληθεί σ' αυτές τις δραστηριότητες. Πέρ' απ' αυτά τα προγράμματα, πολλές επιχειρήσεις έχουν ομάδες που τις αντιπροσωπεύουν σ' αθλητικές συναντήσεις μ' άλλες επιχειρήσεις. Ωστόσο, το μάνατζμεντ πρέπει να καταβάλλει κάθε προσπάθεια να γίνει αντιληπτό πως η αξία ενός υπαλλήλου στην επιχείρηση δεν εξαρτάται από τις αθλητικές του επιδόσεις.

β) **Κοινωνικές εκδηλώσεις.** Ενώ τ' αθλήματα κανονικά παρέχονται μόνο για τους υπαλλήλους, πολλές κοινωνικές εκδηλώσεις λαμβάνουν χώρα για τους υπαλλήλους και τις συζύγους τους, ή ολόκληρες οικογένειες. Το γλέντι στην εξοχή της επιχείρησης είναι μια τυπική εκδήλωση στην οποία μπορούν να λάβουν μέρος οι εργαζόμενοι όλων των επιπέδων του οργανισμού και οι οικογένειες τους. Χοροί, συνεστιάσεις, δεξιώσεις κι άλλα κοινωνικά γεγονότα παρέχουν επίσης μια ευκαιρία για τον καθένα να

γνωριστεί καλύτερα και να δυναμώσει τις διαπροσωπικές του σχέσεις. Κι είναι επιθυμητό οι υπάλληλοι να έχουν το μεγαλύτερο μέρος στο σχεδιασμό τέτοιων εκδηλώσεων, αν θέλουμε να είναι πετυχημένες.

γ) Άλλες ψυχαγωγικές ενέργειες. Η σπουδαιότητα να υπάρχουν μια αλλαγή ρυθμού κατά τη διάρκεια της εργάσιμης ημέρας έχει αναγνωριστεί από διάφορες επιχειρήσεις που παρέχουν ένα ψυχαγωγικό πρόγραμμα κατά τη διάρκεια του χρόνου για γεύμα. Έτσι, μερικές επιχειρήσεις προβάλλουν κινηματογραφικές ταινίες, ή παρέχουν ευκαιρίες για χόμπι που κάνουν την ώρα του γεύματος πιο ενδιαφέρουσα σε πολλούς υπαλλήλους. Πρέπει ν' αναγνωριστεί, όμως, πως οι υπάλληλοι είναι δυνατό να προτιμούν μια μικρότερη περίοδο γεύματος για να μπορούν να φεύγουν νωρίτερα στο τέλος της βάρδιας. Επομένως το μάνατζμεντ θα έπραττε σοφά καθορίζοντας τις επιθυμίες των υπαλλήλων, πριν της καθιερώσεως ενός επεξεργασμένου προγράμματος χρόνου γεύματος, ή οποιουδήποτε άλλου είδους ψυχαγωγικού προγράμματος.

▪ **Άλλες Εξυπηρετήσεις.** Πέρα από τις εξυπηρετήσεις του αναφέρθηκαν παραπάνω, άλλες εξυπηρετήσεις έχουν γίνει δημοφιλείς στους εργαζομένους, γιατί συντελούν σε ικανοποίηση των αναγκών τους. Αυτές που αναπτύσσονται εδώ είναι απλώς τυπικές αυτών που παρέχονται και δεν αποτελούν εξάντληση καταλόγου τέτοιων παροχών.

α) Βοήθεια γι' αγορές. Διάφορες μέθοδοι είναι δυνατό να χρησιμοποιηθούν από τη επιχείρηση για να βοηθηθούν οι υπάλληλοι να προμηθευτούν εμπορεύματα με άνεση και σε χαμηλές τιμές. Ένα είδος επιχειρήσεως είναι γνωστό ως «κατάστημα της επιχείρησης» και αντιπροσωπεύει πραγματική υπηρεσία προς τον υπάλληλο, ιδιαίτερα σ' απομακρυσμένες περιοχές. Πολλές επιχειρήσεις επίσης πωλούν τα δικά τους προϊόντα μ' έκπτωση στους υπαλλήλους.

β) Κατοικία και μεταφορά. Μια ποικιλία εξυπηρετήσεων για κατοικία προσφέρονται στους εργαζομένους, όπως εγκατάσταση σε ιδιόκτητα σπίτια

της επιχειρήσεως, πληρωμή του ενοικίου από την επιχείρηση και μεταφορά των εργαζομένων με οχήματα της επιχειρήσεως.

γ) Εξυπηρέτηση φαγητού. Το ηθικό, η υγεία, ή παραγωγή κι η συνεπής προσέλευση στην εργασία του υπαλλήλου βελτιώνονται όταν υπάρχει μια καλά διοικούμενη υπηρεσία φαγητού. Μπορούν να παρέχονται διάφορες διευκολύνσεις γι' αυτό όπως η καφετέρια, το εστιατόριο, ή καντίνα, καθώς και αυτόματες μηχανές πωλήσεως φαγητών και αναψυκτικών. Φυσικά, αυτές οι διευκολύνσεις θα εξαρτηθούν κατά πολύ από τη θέση του εργοστασίου, ή του γραφείου, το μέγεθος του εργατικού δυναμικού και από άλλους παρόμοιους παράγοντες. Εκτός του ότι έτσι εξοικονομείται χρόνος, οι συνθήκες κάτω από τις οποίες γευματίζουν οι εργαζόμενοι είναι πιο ευχάριστες και υγιεινές.

Οι εξυπηρετήσεις που περιγράφηκαν ήδη είναι τυπικές απλώς αυτών που προσφέρονται από τις περισσότερες επιχειρήσεις, είναι πολύ αποδεκτές κι αποτελεσματικές όταν καθιερώνονται ως αποτέλεσμα της συμμετοχή των εργαζομένων μάλλον παρά όταν προσφέρονται σαν «δώρο» από το μάνατζμεντ.

Αρχές Προγραμμάτων Πρόσθετων Παροχών στους Εργαζομένους

Η θεμελιώδης αρχή προγραμμάτων προς τους υπαλλήλους είναι ότι η εξυπηρέτηση πρέπει να συμβάλλει στον οργανισμό τουλάχιστο όσο το ποσό του κόστους. Πέρα από αυτή τη βασική αρχή, υπάρχουν και διάφορες άλλες γενικεύσεις που μπορούν να εφαρμοστούν. Ανάμεσα σ' αυτές τις αρχές είναι τ' ακόλουθα:

- ◆ Η πρόσθετη παροχή πρέπει να ικανοποιεί μια πραγματική ανάγκη.

Ωστόσο, πολλές φορές τα ωφελήματα παρέχονται έτσι ώστε ν' αντιμετωπίζονται με απάθεια, ή μ' ανοιχτή αντίσταση από μέρους των υπαλλήλων. Ο εγωισμός μερικών μάνατζερ τους έχει κάνει να πιστεύουν ότι γνωρίζουν τι είναι καλύτερο για τους υπαλλήλους τους. Σε μια περίπτωση,

ένας μάνατζερ κάποιας επιχειρήσεως ο οποίος νόμισε πως οι υπάλληλοι χρειάζονταν ένα πρόγραμμα αθλημάτων διέθεσε χρήματα για την αγορά των απαιτούμενων γι' αυτά εξοπλισμών και προσέλαβε ένα αθλητικό διευθυντή. Όταν όμως σφύριξε για να παίξουν μπάλα, κανείς δεν ήθελε να παίξει. Η απάθεια του εργαζομένου μερικές φορές μετατρέπεται σ' αξίωση όπως, τα χρήματα, που ξοδεύονται για ωφελήματα προς τους υπαλλήλους, ενσωματωθούν στην αμοιβή τους. Και σε μια έρευνα διαπιστώθηκε πως οι πιο δυσαρεστημένοι υπάλληλοι τείνουν να προτιμούν αμοιβή αντί των ωφελημάτων όλων των ειδών.

Ο μάνατζερ κάνει ένα βήμα εμπρός όταν διαπιστώσει ότι κάποιος πρέπει να πάει στον υπάλληλο για να καθορίσει τις πραγματικές ανάγκες του. Αλλά κι εδώ υπάρχει κίνδυνος. Όταν οι υπάλληλοι ερωτώνται για κάποιες προτεινόμενες παροχές σχεδόν πάντοτε δείχνουν μια ευνοϊκή αντίδραση. Οι μάνατζερ ερμηνεύουν αυτή την αντίδραση σαν ένδειξη μιας πραγματικής ανάγκης, όταν συχνά ο υπάλληλος εννοούσε πως θα ήταν «ωραίο» να έχουν μια τέτοια παροχή. Πολλή προσοχή και σοβαρή έρευνα πρέπει να γίνει για την απόφαση του αν ή όχι να προσφέρει κανείς μια ιδιαίτερη εξυπηρέτηση προς τον υπάλληλο. Περισσότερη ένδειξη απαιτείται, παρά μια χωρίς βάση προκατάληψη του μάνατζερ, ή μια τυχαία ερώτηση του υπαλλήλου.

- ♦ Τα ωφελήματα πρέπει να περιορίζονται σε δραστηριότητες στις οποίες η ομάδα είναι πιο αποτελεσματική από το άτομο.

Τα ωφελήματα που επιλέγονται πρέπει να είναι εκείνα που μπορούν καλύτερα να γίνουν αντικείμενο χειρισμού από μια ομαδική προσέγγιση. Παραδείγματος χάρη, η ομαδική ασφάλεια ζωής μπορεί να γίνει σε μια σημαντικά χαμηλότερη τιμή από την ίδια ασφάλεια που αγοράζεται από το άτομο. Υπάρχει μια σοβαρή αμφιβολία σχετικά με το αν οι ανάγκες των υπαλλήλων στο χώρο της ψυχαγωγίας θα μπορούσαν καλύτερα να αφεθούν στα άτομα. Αυτό είναι ιδιαίτερα αληθές, αν η επιχείρηση βρίσκεται σε αστική περιοχή όπου υπάρχουν διαθέσιμες πολλές ιδιωτικές διευκολύνσεις.

- ♦ Το όφελος πρέπει να εκτείνεται σε όσο δυνατό ευρύτερη βάση.

Αν πρόκειται να προκύψει μεγάλο όφελος από την εξυπηρέτηση του υπαλλήλου, πρέπει να συμμετέχουν όσο το δυνατό περισσότεροι από τους

υπαλλήλους. Μια συμμετοχή σε ψυχαγωγικό πρόγραμμα από λιγότερο του 10% του ολικού αριθμού των υπαλλήλων θα παράγει λίγη από την πραγματική, ή την αναμενόμενη απόδοση τέτοιων προγραμμάτων. Αν τα ωφελήματα των υπαλλήλων είναι να συμβάλλουν οτιδήποτε στον οργανισμό, πρέπει να είναι διαθέσιμα και να χρησιμοποιούνται από ένα σημαντικό μέρος της επιχείρησης.

- ◆ **Το κόστος των ωφελημάτων πρέπει να μπορεί να υπολογιστεί και να λαμβάνεται πρόνοια για την σωστή χρηματοδότηση τους.**

Αυτή η τελευταία αρχή σημαίνει πώς η πρόσθετη παροχή πρέπει να υπολογίζεται και η χρηματοδότηση της να χτίζεται πάνω σε μια ορθή βάση. Αυτές οι εξυπηρετήσεις έχουν μεγάλο κόστος. Πολύ συχνά μια επιχείρηση εξετάζει την πρόταση για μια ιδιαίτερη παροχή στους υπαλλήλους με βάση την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, για να διαπιστώσει αργότερα πώς θα ζημιωθεί σοβαρά εκτός αν εγκαταλείψει το πρόγραμμα παροχών, το κόστος των οποίων δύσκολα μπορεί να ονομαστεί πρόσθετο κόστος.

12

**ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ
ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΤΟΥ
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12

Υγεία και ασφάλεια του εργαζομένου

Ποιότητα εργασιακής ζωής

Η ποιότητα ζωής που προσφέρει η σύγχρονη κοινωνία στον άνθρωπο είναι ένα θέμα συζήτησης κατά τα τελευταία χρόνια.

Υπάρχει γενικότερα η αντίληψη ότι στις πιο αναπτυγμένες κοινωνίες, παρά το γεγονός ότι με την τεχνική πρόοδο και την οργάνωση ο άνθρωπος είναι σε θέση να παράγει και επίσης να καταναλίσκει αρκετά τεχνικά προϊόντα και υπηρεσίες, τα οποία ήταν άγνωστα μέχρι προ ολίγων σχετικά ετών, εν τούτοις, δεν έχει γίνει ευτυχέστερος από πρώτα.

Μερικοί υποστηρίζουν ότι αντίθετα, ο άνθρωπος λόγω του άγχους του να αυξήσει την παραγωγικότητα του για να έχει υψηλότερο εισόδημα και να μπορεί να καταναλίσκει περισσότερα, αλλά και λόγω της αποξένωσης του μέσα στη μάζα και επί πλέον λόγω της ρύπανσης και υποβάθμισης του περιβάλλοντος, αντί να βελτιώσει, αντίθετα σήμερα έχει χειροτερέψει την ποιότητα της ζωής του.

Σαν ποιότητα της εργασιακής ζωής, θεωρείται το σύνολο των ικανοποιήσεων που απολαμβάνει ο άνθρωπος κατά τον χρόνο και στον χώρο εργασίας του. Οι ικανοποιήσεις αυτές, προέρχονται, αυτό από τις φυσικές συνθήκες εργασίας, δηλαδή την ασφάλεια και την υγεία, όσο ακόμη και από τις ψυχολογικές συνθήκες της εργασίας του, αλλά ακόμα και από τις οικονομικές απολαβές του.

Ευθύνη της διοίκησης

Η υπαιτιότητα για τη δημιουργία ενός ατυχήματος, μπορεί να βρίσκεται ή να μη βρίσκεται στο άτομο, που παθαίνει το ατύχημα. Επικρατεί εν τούτοις,

σήμερα η άποψη ότι και στις δύο περιπτώσεις, η διοίκηση των επιχειρήσεων πρέπει να θεωρείται υπεύθυνη. Οι σπουδαιότεροι λόγοι για τους οποίους η διοίκηση των επιχειρήσεων πρέπει να δέχεται την ευθύνη για την προστασία των εργαζομένων έναντι των ατυχημάτων και έναντι των ανθυγιεινών συνθηκών εργασίας είναι τρεις:

1. Η διοίκηση πρέπει να ανταποκριθεί σε ορισμένες νομικές υποχρεώσεις. Υπάρχουν κανονισμοί που απαιτούν από τους εργοδότες, όχι μόνο να πληρώνουν για τραυματισμούς τους οποίους υπέστησαν οι εργάτες τους, αλλά επίσης, να συμμορφώνονται προς ορισμένα λογικά επίπεδα ασφαλείας στους χώρους εργασίας τους.
2. Οι ασφαλείς χώροι αποτελούν μια κοινωνική ηθική υποχρέωση που καθορίζεται από τη σύγχρονη κοινωνία και απαιτείται από τις υποχρεώσεις και τα «προνόμια» της ιδιοκτησίας και της διοίκησης επιχειρήσεων.
3. Η αποδοχή της οικονομικής ευθύνης για ένα μέρος της ζημιάς που προξενούν τα ατυχήματα στους εργάτες έχει κάνει τις επιχειρήσεις ν' αντιληφθούν ότι ένα μεγάλο μέρος των ατυχημάτων είναι δυνατό να προληφθούν και ότι η βιομηχανία μπορεί και θα πρέπει να χρησιμοποιήσει όλες τις προβλεπόμενες μεθόδους για την πρόληψη των ατυχημάτων.

Ατυχήματα

Οι περισσότεροι από μας έχουμε την τάση να νομίζουμε ένα ατύχημα σαν κάποιο περιστατικό που προκαλεί ένα προσωπικό τραύμα. Αλλά ένα ατύχημα πραγματικά είναι ένα αναπάντεχο συμβάν το οποίο διακόπτει την κανονική πρόοδο μιας δραστηριότητας. Είναι απρογραμμάτιστο, ή απρόσκλητο.

Κόστος των Ατυχημάτων

Πέρα από την αγωνία και την οδύνη που δοκιμάζουν οι τραυματισμένοι υπάλληλοι, τ' ατυχήματα είναι πολύ δαπανηρά και στον εργοδότη. Το κόστος ατυχημάτων ταξινομείται σε δύο κατηγορίες. Πρώτον είναι το κόστος ασφαλίσεως, που είναι το χρήμα που πληρώνεται για τους λογαριασμούς του γιατρού και του νοσοκομείου, για εβδομαδιαίες παροχές όσο οι τραυματισμένοι υπάλληλοι απουσιάζουν από την εργασία και για οποιεσδήποτε προγραμματισμένες πληρωμές οφειλόμενες σε θάνατο ή αναπηρία από ατύχημα. Αυτό το κόστος είναι εύκολα ορατό και αντιμετωπίζεται με το ασφάλιστρο της ασφαλίσεως. Η δεύτερη κατηγορία κόστους ονομάζεται ανασφάλιστο κόστος. Μερικοί τ' ονομάζουν έμμεσο κόστος. Αυτό το κόστος δεν είναι ορατό στο ανώτατο μάλιστα. Αυτό το κόστος περιλαμβάνει χαμένο χρόνο του τραυματισμένου προσώπου, χαμένη παραγωγή, ενδεχόμενη ζημία σε υλικό κι εξοπλισμό κ.λ.π.

Η αναλογία του έμμεσου προς το άμεσο κόστος ποικίλλει ευρύτατα από επιχείρηση σ' επιχείρηση.

Σκοπός των προσπαθειών ασφάλειας

Εφόσον λοιπόν, άσχετα με τις οικονομικές συνέπειες που έχει κάθε ατύχημα για την οικονομική μονάδα, η διοίκηση της θεωρείται υπεύθυνη ακόμα και όταν γίνει ατύχημα με υπαιτιότητα του εργαζόμενου, θα πρέπει κάθε οικονομική μονάδα να καταβάλλει ιδιαίτερες προσπάθειες για την ασφάλεια στους χώρους εργασίας της.

Προς τον σκοπό αυτό, στις αναπτυγμένες, χώρες έχει καθιερωθεί σχετικά άρτια νομοθεσία, η οποία ουσιαστικά προλαμβάνει τα ατυχήματα ή τις καταστάσεις εκείνες που προξενούν βλάβες στον οργανισμό.

Η ανάγκη για ουσιαστική σημασία στο θέμα της ασφάλειας δεν βρίσκεται μόνο σε μια πλευρά. Θα πρέπει δηλαδή, τόσο η κοινωνία, με τη θέσπιση καταλλήλων νόμων, όσο και οι επιχειρήσεις με την εφαρμογή της κατάλληλης νομοθεσίας, αλλά ακόμα και οι εργαζόμενοι με τη συμμόρφωση τους προς τη νομοθεσία αυτή, να καταβάλλουν ορισμένες προσπάθειες και να

συμβάλλουν όλοι μαζί αποτελεσματικά στη μείωση του αριθμού και της σπουδαιότητας των ατυχημάτων.

Αιτίες ατυχημάτων

Για την παρεμπόδιση των ατυχημάτων είναι απαραίτητο να γνωρίζουμε τις αιτίες των ατυχημάτων.

Οι αιτίες των ατυχημάτων μπορούν να καταταγούν σε δύο κύριες κατηγορίες:

- Ανασφαλείς συνθήκες
- Ανασφαλείς ενέργειες

Παραδείγματα ανασφαλών είναι τ' ακόλουθα: ανεπαρκής μηχανική προστασία, ελαττωματική κατάσταση εξοπλισμού ή εργαλείων, ανασφαλές σχέδιο ή κατασκευή, επικίνδυνη ατμόσφαιρα, ανεπαρκής ή ακατάλληλος προστατευτικός εξοπλισμός του ατόμου.

Παραδείγματα ανασφαλών ενεργειών τα εξής: αποτυχία συμμορφώσεως προς καθορισμένες ασφαλείς διαδικασίες εργασίας, αστεϊσμοί ή συμπλοκή, αποτυχία να χρησιμοποιεί κανείς καθορισμένη προστατευτική ενδυμασία.

Αποτροπή καταστάσεων επικίνδυνων για την ασφάλεια και την υγεία

Υποστηρίζεται ότι η πρόληψη ατυχημάτων από ανασφαλείς συνθήκες είναι ευκολότερη από ανασφαλείς πράξεις. Τα μέσα τα οποία λαμβάνονται για την αποτροπή των υποκειμενικών αιτιών είναι διαφορετικά από τους μεθόδους που χρησιμοποιούνται για την αποτροπή των αντικειμενικών αιτιών.

α) Μέθοδοι αποτροπής υποκειμενικών αιτιών

αα) εκπαίδευση

Προκειμένου ν' αποφευχθούν τα ατυχήματα τα οποία γίνονται λόγω ανεπάρκειας των εργαζομένων θεωρείται σκόπιμο η επιχείρηση να προβαίνει σε εκπαίδευση των εργαζομένων.

Διαπίστωση κινδύνων – Εποπτεία ασφαλείας: Όταν καταστρωθεί ένα σύστημα μέτρων, που πρέπει να ληφθούν για την αποτροπή ατυχημάτων, θεωρείται σκόπιμο κατ' αρχήν να εκπαιδευτούν εκείνοι οι εργαζόμενοι, οι οποίοι αναλαμβάνουν την εποπτεία της τήρησης των μέτρων του συστήματος αυτού. Οι άνθρωποι αυτοί πρέπει να κατέχουν αρκετές γνώσεις και πληροφορίες, ώστε να φέρουν εις πέρας το έργο τους αποτελεσματικά. Η εκπαίδευση των εποπτών πρέπει να περιλαμβάνει εκτός από τον τρόπο εποπτείας και ελέγχου των εργαζομένων για την τήρηση των κανονισμών ασφαλείας, εκπαίδευση για την έγκυρη διαπίστωση των επικίνδυνων σημείων, πριν εκδηλωθούν. Η εκπαίδευση αυτή είναι σκόπιμο να γίνεται κατά την περίοδο της σύστασης του προγράμματος προλήψεως ατυχημάτων και να γίνεται με τρόπο συστηματικό και οργανωμένο. Ακόμη, χρειάζεται να γίνεται ανάλυση των αναγκών ασφαλείας, που παρουσιάζει κάθε μία εποπτική θέση εργασίας, διότι ορισμένες μεν ανάγκες είναι κοινές για όλα τα τμήματα της επιχείρησης, άλλες όμως, παρουσιάζουν ιδιομορφίες και διαφορές μεταξύ των τμημάτων.

Γενικά, πιστεύεται ότι ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης εποπτών έχει πάντοτε μεγάλη σημασία για τη σωστή τήρηση κανόνων ασφαλείας και την έγκαιρη διαπίστωση ανασφαλών καταστάσεων και ενεργειών.

Ενημέρωση ασφάλειας: Η ενημέρωση αυτή πρέπει να γίνεται από τους υπεύθυνους ασφάλειας, σ' όλους τους εργαζόμενους κατά ομάδες, ανάλογα του είδους της εργασίας τους, προϋποθέτει όμως ότι έχει γίνει ήδη και στους επόπτες και μάλιστα με μεγαλύτερη ένταση.

Θεωρείται σκόπιμο, πριν οι εργαζόμενοι εκπαιδευτούν στον ασφαλή τρόπο εξάσκησης των καθηκόντων τους, να ενημερωθούν ως προς τα σημεία εκείνα και τις συνθήκες που μπορεί να είναι ασφαλείς στον ιδιαίτερο χώρο εργασίας τους. Πέρα από την παρουσίαση αυτή, συχνά διανέμονται και

έγγραφα που περιγράφουν τα αδύνατα σημεία της εργασίας, τα οποία μάλιστα μπορεί να συνοδεύονται και με γραπτούς κανονισμούς ασφαλών ενεργειών, ώστε ο εργαζόμενος να δώσει ιδιαίτερη προσοχή κατά την ενάσκηση των εργασιακών του καθηκόντων.

Εξάσκηση ασφαλών ενεργειών: Πέραν από την θεωρητική αυτοπροστασία, θα πρέπει οι εργαζόμενοι να εξασκηθούν πρακτικά στην εφαρμογή ενεργειών, μαθαίνοντας το σωστό χειρισμό μηχανημάτων, συσκευών και εργαλείων, που έχουν στη δικαιοδοσία τους.

Εξάσκηση πρώτων βοηθειών: Οι εργαζόμενοι και οι επόπτες πρέπει να εκπαιδεύονται στην παροχή πρώτων βοηθειών, που χρειάζονται σε περίπτωση μη αποτροπής του ατυχήματος. Οι πρώτες αυτές βοήθειες περιλαμβάνουν αφενός τις ενέργειες που πρέπει να κάνει ο ίδιος σε περίπτωση που θα πάθει ατύχημα, αφετέρου τις ενέργειες που πρέπει να κάνει καθένας όταν πάθει ατύχημα κάποιος συνεργάτης του.

Τέτοιες ενέργειες είναι π.χ., η θέση σε λειτουργία του συστήματος συναγερμού σε περίπτωση πυρκαγιάς, ή άμεση διακοπή του ηλεκτρικού ρεύματος, σε περίπτωση ηλεκτροπληξίας κ.λ.π. πέραν από τα παραπάνω, περιλαμβάνονται και οι υπό στενή έννοια πρώτες βοήθειες, δηλαδή η άμεση ιατροφαρμακευτική περίθαλψη.

Τέλος, θεωρείται απαραίτητο να εκπαιδεύονται οι εργαζόμενοι στην ασφάλεια, κατά τη διάρκεια του χρόνου που θα εκπαιδεύονται και στη συνήθη εργασία που ασκούν, δηλαδή, η εκπαίδευση ασφαλείας αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της εκπαίδευσης παραγωγής.

αβ) Περιορισμός Κόπωσης

Μέτρα που πρέπει να λαμβάνουν οι διάφορες επιχειρήσεις για περιστολή της κόπωσης των εργαζομένων, η οποία μπορεί να καταλήξει σε δημιουργία ατυχήματος είναι τα εξής:

- **Καθορισμός διαλειμμάτων:** Οι επιχειρήσεις εκείνες, οι οποίες έχουν εργασίες που προξενούν αρκετή κόπωση και πιθανότητα

ατυχημάτων, φροντίζουν να την εκτιμούν και να τοποθετούν διαλείμματα σε κατάλληλες χρονικές περιόδους, ώστε να μην καταπονείται υπερβολικά ο εργαζόμενος, με συνέπεια να χαλαρώνει η προσοχή του και να συμβαίνουν δυσάρεστα γεγονότα.

◆ **Εναλλαγή θέσεων εργασίας:** Κάτι παρεμφερές με το καθορισμό διαλειμμάτων, είναι και η εναλλαγή θέσεων εργασίας, δηλαδή η ανταλλαγή της εργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων εργαζομένων με διαφορετικά χρονικά διαστήματα, ώστε ν' αλλάξουν παραστάσεις και να διακόπτεται η μονοτονία, αλλά και πέραν από αυτό να εξασκούνται σ' άλλες εργασίες ώστε να γνωρίζουν τη δουλειά που έχουν οι συνεργάτες τους και να είναι σε θέση να συνεργαστούν καλύτερα ή να τους υποκαταστήσουν σε περίπτωση απουσίας τους.

◆ **Χρησιμοποίηση κατάλληλων βοηθητικών μέσων:** Σαν βοηθητικά μέσα εννοούνται, τόσο ο κύριος εξοπλισμός και τα εργαλεία τα οποία έχουν στη διάθεση τους οι εργαζόμενοι, όσο και οι μέθοδοι που χρησιμοποιούν.

Είναι σαφές ότι όσο περισσότερο προσεγμένα είναι τα μέσα τα οποία χρησιμοποιεί ο εργαζόμενος, τόσο μικρότερη είναι η σωματική και διανοητική του προσπάθεια που καταβάλλει, άρα και η κόπωση.

◆ **Κατάλληλοι χώροι:** Ένα στοιχείο το οποίο αναμφίβολα συμβάλλει στην ελάττωση της κόπωσης είναι η εξασφάλιση χώρων εργασίας.

Σαν κατάλληλοι θεωρούνται οι χώροι εκείνοι, οι οποίοι και επαρκείς είναι για την εκτέλεση των απαιτητών κινήσεων των εργαζομένων και κατάλληλες συνθήκες εργασίας εξασφαλίζουν, όπως π.χ κατάλληλο φωτισμό, θόρυβο, εξαερισμό κ.λ.π. στην εξασφάλιση κατάλληλων χώρων πρέπει να συμπεριληφθεί και η μέριμνα για την καθαριότητα των χώρων εργασίας.

αγ) Περιορισμός ακατάλληλων χειρισμών

Υπάρχουν διάφορες περιπτώσεις ατυχημάτων, που έχει διαπιστωθεί ότι παρ' ότι δεν υπάρχει κόπωση ή κάτι παρεμφερές, και παρ' ότι δεν υπάρχει ανεπάρκεια εκείνου που το προξένησε, εν τούτοις προκλήθηκε το ατύχημα και τούτο οφείλεται στην «ανθρώπινη ατέλεια», δηλαδή στο γεγονός ότι εξαιρετικά στη συγκεκριμένη περίπτωση, ο άνθρωπος αυτός, ενώ σ' άλλες παρεμφερείς περιπτώσεις κάνει σωστούς χειρισμούς, σ' αυτή την περίπτωση δεν λειτούργησε σωστά. Για περιορισμό των περιπτώσεων αυτών των ακατάλληλων χειρισμών, οι επιχειρήσεις πρέπει να λαμβάνουν τα εξής μέτρα:

- **Παρατήρηση των εργαζομένων:** Οι εξασκημένοι ήδη επόπτες αλλά επίσης και οι αρμόδιοι για την ασφάλεια στο εργοστάσιο, πρέπει να παρακολουθούν τους εργαζόμενους κατά την εκτέλεση της εργασίας τους, για να διαπιστώσουν πιθανώς εσφαλμένους χειρισμούς και να προβούν έγκαιρα στη διόρθωση τους πριν καταλήξουν σε ατύχημα.

- **Τακτικές επιθεωρήσεις προσωπικού:** Έχει διαπιστωθεί ότι η τακτική, με σύστημα εκπαίδευση των εργαζομένων στο σωστό τρόπο εκτέλεσης της εργασίας, τους κάνει να εμπεδώσουν τη σωστή και ασφαλή συμπεριφορά και ν' αποφύγουν τον κίνδυνο μετά από ορισμένο χρόνο, να περιπέσουν σε κάποια συμπεριφορά ανασφαλή.

Για το λόγο αυτό, θεωρείται σκόπιμο, να γίνονται επιθεωρήσεις του προσωπικού για τη διαπίστωση του τρόπου με τον οποίο ασκούν τα καθήκοντα τους και σε περίπτωση που δεν ακολουθούν τον ενδεδειγμένο τρόπο, να υποβάλλονται ξανά σε συμπληρωματική και επαναληπτική εκπαίδευση και εξάσκηση.

- **Χρησιμοποίηση ασφαλούς εξοπλισμού:** Πέραν από τις προσπάθειες αυτές, που έχουν σαν σκοπού να υποχρεώσουν κατά κάποιον τρόπο τον εργαζόμενο ν' ακολουθεί το σωστό τρόπο εκτέλεσης της εργασίας του, και επειδή έχει διαπιστωθεί ότι παρ' όλα αυτά, ακριβώς λόγω της ανθρώπινης ατέλειας, κάποτε-κάποτε, οι εργαζόμενοι κάνουν το μοιραίο λάθος, γι' αυτό οι επιχειρήσεις που αγοράζουν μηχανήματα,

απαιτούν σήμερα πολύ περισσότερη «ενσωματωμένη ασφάλεια», από τα μηχανήματα που αγοράζουν και ως εκ τούτου υποβάλλουν τις παραγωγούς εταιρίες σε συναγωνισμό για την σχεδίαση και παραγωγή επαρκών ασφαλών μηχανημάτων.

Καταβάλλεται μ' αυτό τον τρόπο δηλαδή, προσπάθεια από τις επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν τα μηχανήματα αυτά για τη φροντίδα και την ασφάλεια των εργαζομένων.

Μ' αυτό τον τρόπο, θα μπορούσαμε να πούμε ότι επιδιώκεται η εξασφάλιση της αρτιμέλειας και της υγείας των εργαζομένων, ακόμη και παρά τις δικές του εσφαλμένες ενέργειες.

β) Μέθοδοι αποτροπής αντικειμενικών κινδύνων

Τα αίτια ατυχημάτων μπορούν ν' αποφευχθούν με μέτρα τα οποία μπορούν να καταταγούν στις εξής τρεις κατηγορίες: *στα μηχανήματα, στον εργαζόμενο και στον περιβάλλον.*

βα) Ασφαλή μηχανήματα

Η ασφάλεια των μηχανημάτων μπορεί ν' αυξηθεί με δύο τρόπους. Αφ' ενός με τη χρησιμοποίηση ασφαλέστερων μηχανημάτων, δηλαδή με την επιλογή και εγκατάσταση μηχανημάτων με υψηλό επίπεδο ενσωματωμένης ασφάλειας και υψηλής αξιοπιστίας, και περαιτέρω με τη σωστή συντήρηση, παρακολούθηση και χρησιμοποίησή τους, και αφ' ετέρου, με τον εξοπλισμό των μηχανημάτων αυτών ή των γύρω χώρων με ασφαλή βοηθητικά μέσα, όπως προφυλακτήρες κλπ. Για τη χρησιμοποίηση ασφαλών μηχανημάτων, είναι σκόπιμη η εξέταση των νέων μηχανών και συσκευών ως προς την ασφάλειά τους, πριν καν τεθούν σε λειτουργία, αλλά επίσης η επαρκώς συχνή επιθεώρηση, όλου του μηχανικού εξοπλισμού, ο οποίος ενδέχεται να δημιουργήσει ατυχήματα.

ββ) Εξοπλισμός εργατών

Σαν εξοπλισμό εργατών, εννοούμε όλα τα προστατευτικά μέτρα, τα οποία τίθενται στη διάθεση των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της εργασίας τους π.χ κράνη, ειδικές φόρμες, ειδικά υποδήματα κλπ. Επειδή όμως τα προστατευτικά αυτά μέτρα περιορίζουν την ελευθερία δράσης των εργατών ή δεν είναι πολύ άνετα, σε πολλές περιπτώσεις, οι εργάτες αποφεύγουν τη χρησιμοποίησή τους ή ακόμα και ουσιαστικά την αρνούνται.

βγ) Ασφαλέστερο περιβάλλον

Σ' αυτή την κατηγορία μέτρων περιλαμβάνονται μέθοδοι ή συσκευές που κάνουν ασφαλέστερο το περιβάλλον αλλά και μέθοδοι και συσκευές που πληροφορούν έγκαιρα τον εργαζόμενο, για το είδος του κινδύνου που διατρέχει.

Στην πρώτη από τις δύο υποκατηγορίες, συμπεριλαμβάνουμε τη διάταξη του εξοπλισμού και των μηχανημάτων και τη διαρρύθμιση των χώρων.

Στην δεύτερη υποκατηγορία, περιλαμβάνονται ταμπέλες και αφίσες, που πληροφορούν για κίνδυνο. Και τα σήματα που χρησιμοποιούν εικόνες αντί για γραπτή περιγραφή είναι εξίσου αποτελεσματική.

Έλεγχος του περιβάλλοντος – Βιομηχανική Υγιεινή

Ο στόχος ενός προγράμματος βιομηχανικής υγιεινής απλά διατυπωμένος είναι παρεμπόδιση της επαγγελματικής ασθένειας. Σκοπό έχει τη δημιουργία και διατήρηση ενός περιβάλλοντος εργασίας που συμβάλλει για καλή υγεία, καλό ηθικό και υψηλή παραγωγή. Μια επαγγελματική ασθένεια διακρίνεται, γενικά, από ένα τραυματισμό που προκαλείται από ένα ατύχημα. Μολονότι ο επηρεαζόμενος εργάτης υποφέρει και στις δύο περιπτώσεις και η διαφορά είναι απλή σ' αυτόν, η διάκριση συχνά έχει σπουδαιότητα σύμφωνα με τους νόμους αποζημίωσης του εργαζομένου, γιατί σε πολλές περιπτώσεις

προσφέρουν μόνο περιορισμένη κάλυψη και ωφέληματα για επαγγελματικές νόσους.

Ένας τραυματισμός προκαλούμενος από ένα ατύχημα, κανονικά συμβαίνει σ' ένα συγκεκριμένο χρόνο και τόπο και είναι απροσδόκητος και απρόβλεπτος. Μια επαγγελματική ασθένεια, συνήθως εξελίσσεται βαθμιαία μέσα σε μια εκτεταμένη περίοδο χρόνου, σαν αποτέλεσμα επανειλημμένης ή συνεχούς εκθέσεως σε τοξικές ουσίες, δηλητηριώδη αέρια ή στοιχεία που παράγουν εντάσεις.

Μόνο μεγάλες επιχειρήσεις τείνουν να έχουν βιομηχανικά συστήματα υγιεινής. Μια επαρκής εκτίμηση από μέρος του ανώτατου μάντζμεντ, της ανάγκης για έλεγχο του περιβάλλοντος είναι μια σχετική πρόσφατη εξέλιξη. Όπου αυτή η ανάγκη αναγνωρίζει και ένα βιομηχανικό πρόγραμμα υγιεινής έχει αναπτυχθεί οργανωτικά, τοποθετείται μέσα στο ιατρικό τμήμα.

Ο βιομηχανικός υγιεινολόγος πρέπει και οι επιδεξιότητες που απαιτούνται για τη λύση ειδικών προβλημάτων υγείας του περιβάλλοντος είναι πολύπλοκες, ώστε πρέπει να προσφύγει στη βοήθεια συμβούλων. Οι βιομηχανικοί υγιεινολόγοι πρέπει να αναγνωρίζουν τις συνθήκες που μπορούν να προκαλέσουν επιδείνωση της υγείας του εργάτη.

Μολονότι είναι απίθανο πως κάποιο εργοστάσιο θα έχει όλο το φάσμα των κινδύνων που μπορούν να προκαλέσουν επαγγελματικές ασθένειες, τα παρακάτω αποτελούν τον κατάλογο των κυριότερων συνθηκών που υπάρχουν στη βιομηχανία.

- ◆ Θερμικό περιβάλλον που είναι δυνατό να προκαλέσει εξάντληση από τη ζέστη.
- ◆ Υψηλή ή χαμηλή ατμοσφαιρική πίεση.
- ◆ Μηχανική δόνηση, τέτοια όπως η προκαλούμενη από αεροσυμπιεστές.
- ◆ Θόρυβος που μπορεί να προκαλέσει βλάβη στ' αυτιά και νευρική διαταραχή.
- ◆ Μόλυνση στον αέρα.
- ◆ Δερματικά νοσήματα.

Αποζημίωση εργατών

Η αποζημίωση των εργαζομένων με το νόμο τοποθετεί την οικονομική ευθύνη για τους τραυματισμούς στην εργασία, πάνω στον εργοδότη, άσχετα με το λάθος που προκάλεσε το ατύχημα. Το κόστος που συνδέεται με τα βιομηχανικά ατυχήματα θεωρείται απλώς σαν κόστος της επιχείρησης.

Οι νόμοι επίσης προβλέπουν ιατρική υπηρεσία προς τους τραυματισμένους υπαλλήλους, καταβολή αποζημιώσεων για τις μέρες που απουσιάζουν από την εργασία, και άλλα ωφελήματα.

Επαγγελματική υγεία

Ιστορικά, τα προγράμματα υγείας των επιχειρήσεων εγκαινιάστηκαν σαν αποτέλεσμα των νόμων περί αποζημίωσης που επέβαλαν την υποχρέωση για πρώτες βοήθειες κατά τους τραυματισμούς. Αργότερα, οι επιχειρήσεις άρχισαν να ενεργούν σωματικές εξετάσεις πριν από την πρόσληψη τόσο για να εξασφαλιστεί ότι οι προσλαμβανόμενοι θα μπορούσαν ν' ανταποκριθούν στις σωματικές απαιτήσεις της εργασίας τους, όσο και να εμποδιστεί η περίπτωση επιβάρυνσης από αποζημιώσεις για νοσήματα που προϋπήρχαν. Οι ιατρικές υπηρεσίες της επιχείρησης τότε, εξελίχτηκαν στο σημείο ώστε αν ένας γιατρός ήταν στο χώρο εργασίας, ήταν φυσικό ν' ασχολείται με τη θεραπεία μικροασθενειών που δεν προκαλούνται στην εργασία, τέτοιες όπως κρυολογήματα, δερματικές παθήσεις, πονοκέφαλοι. Η βιομηχανική ιατρική έχει εξελιχθεί στο σημείο ώστε η μεγάλη επιχείρηση με μια προοδευτική φιλοσοφία για το προσωπικό της, τώρα παίρνει θετικά μέτρα για τη διατήρηση της καλής υγείας των υπαλλήλων, τόσο έξω από την εργασία, όσο και στην εργασία. Μερικές εταιρίες, έχουν εγκαθιδρύσει προγράμματα και στον τομέα της ψυχικής υγείας. Αυτό το ενδιαφέρον για την υγεία των υπαλλήλων, δεν έχει οδηγήσει στην ίδρυση κλινικών στις επιχειρήσεις για την παροχή ευρείας θεραπείας ασθενειών μη επαγγελματικών.

Πιο γενικά, έχει πάρει το σχήμα πληροφοριών περί υγείας και υπηρεσιών εκπαίδευσης, συμβουλών στο άτομο από γιατρούς, παραπομπή σε ιδιωτικούς γιατρούς κ.λ.π.

Κατάλληλα βιομηχανικά προγράμματα υγείας όχι μόνο βοηθούν του υπαλλήλους, αλλά επίσης συχνά καταλήγουν σε μειωμένες απουσίες, λιγότερο κόστος ασφάλισης ασθενείας, υψηλότερη παραγωγικότητα και βελτιωμένο ηθικό.

Έτσι, ένα πρόγραμμα υγείας στην επιχείρηση περιλαμβάνει τα ακόλουθα στοιχεία:

1. Ένα επιστημονικό επιτελείο γιατρών και νοσοκόμων.
2. Αρκετές ευκολίες για επείγουσες ανάγκες τραυματισμών και για διενέργεια ιατρικών εξετάσεων.
3. Κατάλληλες πρώτες βοήθειες για επαγγελματικούς τραυματισμούς και νοσήματα.
4. Ιατρικές εξετάσεις πριν την απασχόληση και περιοδικές τέτοιες, γι' αυτούς που είναι εκτεθειμένοι σε ειδικούς επαγγελματικούς κινδύνους.
5. Λογικές πρώτες βοήθειες στον υπάλληλο για μη επαγγελματική ασθένεια; Ενώ βρίσκεται στην εργασία.
6. Υπηρεσίες πληροφοριών και εκπαίδευσης για προσωπική υγεία των υπαλλήλων.
7. Συμβουλές σ' αυτούς που υποφέρουν από σωματικές ή συναισθηματικές διαταραχές στην εργασία.
8. Συνεργασία του γιατρού της επιχείρησης μ' αυτούς που είναι υπεύθυνοι για πρόληψη των ατυχημάτων και τον έλεγχο του περιβάλλοντος εργασίας για να επιτευχθεί ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα υγείας των υπαλλήλων.
9. Συνεργασία με υπηρεσίες δημόσιας υγείας.

Ψυχική υγεία στη βιομηχανία

Η ψυχική υγεία μπορεί να οριστεί, ως η κατάσταση μέσα στην οποία, ένα πρόσωπο είναι καλά προσαρμοσμένο, έχει μια ακριβή αντίληψη της πραγματικότητας, και μπορεί λογικά και μ' επιτυχία να προσαρμοστεί στις ενστάσεις και απογοητεύσεις της ζωής.

Προς το παρόν, πολύ λίγες επιχειρήσεις είναι στελεχωμένες μ' επιστημονικά εκπαιδευμένο προσωπικό για να θέσει σ' εφαρμογή ένα πρόγραμμα ψυχικής υγείας.

Οι ψυχικές διαταραχές μπορεί να προκληθούν από την αλληλενέργεια του υπαλλήλου μέσα στο περιβάλλον της εργασίας του ή από τις σχέσεις του στο προσωπικό περιβάλλον εκτός εργασίας. Τώρα, αν μια επιχείρηση απασχολεί ψυχολόγους ή ψυχιάτρους ή όχι, μπορεί και να εξασφαλίσει ένα υγιεινό κλίμα ανθρωπίνων σχέσεων με το σωστό μάνατζμεντ, την καλή ηγετική εποπτεία και την προσοχή προς τις ανάγκες των υπαλλήλων της.

Η κύρια έμφαση σε κάθε πρόγραμμα ψυχικής υγείας στη βιομηχανία, πρέπει ν' ασκείται πάνω στη δημιουργία σωστών σχέσεων μεταξύ προϊσταμένου-υφισταμένων, στην εξουδετέρωση κακών συνθηκών που προκαλούν δυσαρέσκεια και στην ανάπτυξη ενός κλίματος ευνοϊκών ανθρωπίνων σχέσεων.

13

**ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΜΟΣ
ΚΑΙ
MANAGEMENT**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13

Συνδικαλισμός και Μάνατζμεντ

Σχέσεις εργασίας είναι μια συνεχής σχέση μεταξύ μιας ορισμένης ομάδας εργαζομένων κι ενός εργοδότη. Η σχέση περιλαμβάνει τη διαπραγμάτευση μιας γραπτής συμβάσεως που αναφέρεται σε αμοιβές, ώρες κι άλλες συνθήκες απασχολήσεως και την ερμηνεία κι εφαρμογή αυτής της συμβάσεως κατά τη χρονική περίοδο που καλύπτει.

Σε μία επιχείρηση που δεν υπάρχει συνδικαλισμός, το μάνατζμεντ διαθέτει ευελιξία γι' αμοιβές και προαγωγές των εργαζομένων, για καθιέρωση κανόνων εργασίας, για χειρισμό πειθαρχικών καταστάσεων και γι' άλλα προβλήματα προσωπικού. Τότε, το σωματείο και η επιχείρηση συντάσσουν μια συμφωνία στην οποία διατυπώνεται πώς θα γίνονται τα πράγματα. Είναι δυνατόν η επιχείρηση ν' αντιμετωπίσει απεργίες, επιβραδύνσεις, μπουϊκοτάζ κι άλλες πιέσεις για να δεχτεί απαιτήσεις του σωματείου.

Η σχέση εργασίας είναι μια συναισθηματικά φορτισμένη ενέργεια προσωπικού. Λίγοι εργοδότες και υπάλληλοι εμπλέκονται συναισθηματικά τόσο για μεθόδους στρατολογήσεως ή σχέδια επαγγελματικής αναπτύξεως, π.χ όσο γι' αυτή την άποψη της λειτουργίας προσωπικού. Η αιτία βρίσκεται στο ότι η συλλογική διαπραγμάτευση πηγαινει στην καρδιά των προβλημάτων των υπαλληλικών σχέσεων: τη δύναμη. Οποιοσδήποτε έχει τη δύναμη ν' απολύει ένα εργαζόμενο έχει δύναμη πάνω στο αν εκείνος ο εργαζόμενος κι η οικογένεια του μπορούν να επιβιώσουν. Οποιοσδήποτε έχει τη δύναμη να τιμωρεί έναν εργαζόμενο κατά την αξιολόγηση αποδόσεως έχει τη δύναμη να επηρεάζει αρνητικά σημαντικές ανθρώπινες ανάγκες. Κάτω από την έννοια της ηγεσίας στο μάνατζμεντ είναι η ανάγκη για δύναμη και οι άνθρωποι διψούν για δύναμη για να επηρεάσουν τα πεπρωμένα των άλλων.

Οι πλείστοι από τους εργοδότες έχουν χρησιμοποιήσει τη δύναμη τους αμερόληπτα. Έχουν προσλάβει υπαλλήλους, τους έχουν αναθέσει λογικές εργασίες, τους έχουν πληρώσει καλά, έχουν σεβαστεί την αξιοπρέπεια τους και τους έχουν συνταξιοδοτήσει μετά το τέλος της σταδιοδρομίας τους. Άλλοι δεν έχουν χειριστεί τους υπαλλήλους τους τόσο καλά. Τους έχουν

εκμεταλλευτεί οικονομικά κι έχουν καταφέρει πολλά κτυπήματα στην ανθρώπινη αξιοπρέπεια τους.

Όταν οι εργοδότες έχουν συμπεριφερθεί άνισα προς τους υπαλλήλους τους, μερικοί υπάλληλοι έχουν αντιδράσει με σύνδεση τους με πολιτικές διαδικασίες. Σ' εξαιρετικές περιστάσεις, έχουν ξεσπάσει επαναστάσεις κι έχουν εκλεγεί εργατικές και σοσιαλιστικές κυβερνήσεις που έχουν διακηρύξει να προστατεύσουν τα δικαιώματα και την αξιοπρέπεια των εργαζομένων, οι οποίοι έχουν επιδιώξει κι έχουν λάβει ακόμα και την ευλογία οργανωμένων θρησκειών για τα συμφέροντα τους.

Στο κεφάλαιο αυτό αναφέρεται στο πως η διαδικασία συλλογικών διαπραγματεύσεων επηρεάζει τις καθημερινές λειτουργίες ενός εργοδότη και των υπαλλήλων του. Τόσο οι λειτουργικοί μάντζερ όσο και οι ειδικοί προσωπικού περιλαμβάνονται στις εργασιακές σχέσεις. Οι δεύτεροι είναι αναγκαστικά οι τεχνικοί ειδήμονες σχετικά με τις σχέσεις εργασίας οι οποίοι έχουν ως έργο την εκπαίδευση και ενημέρωση των γραμμικών στελεχών περί των προβλέψεων των συλλογικών συμβάσεων. Επίσης διαπραγματεύονται σχετικά με το σωματείο κι υπηρετούν ως ενδιάμεσοι σε θέματα παραπόνων. Τα στελέχη όμως είναι τα πρόσωπα που εφαρμόζουν μια συλλογική σύμβαση και ενημερώνουν τους ειδικούς του γραφείου προσωπικού για τα προβλήματα έτσι που να προσπαθήσουν για την βελτίωση των ορών της συμβάσεως κατά τις προσεχείς διαπραγματεύσεις.

Ωστόσο, μια γενική και ζωτική επίδραση στις σχέσεις εργασίας ασκείται από το ανώτατο μάντζμεντ, οι στάσεις του οποίου προς τα σωματεία επιδρούν ισχυρά στις στάσεις των στελεχών και των προσωπαρχών και βοηθούν στον καθορισμό του αν οι σχέσεις συνδικαλισμού-μάντζμεντ θα είναι φιλικές ή μαχητικές. Τ' ανώτατα στελέχη επίσης ισχυρά επηρεάζουν τη διαδικασία των διαπραγματεύσεων. Η φιλοσοφία του παζαρέματος κι η στρατηγική που ακολουθούν κατά το χρόνο των διαπραγματεύσεων θα βοηθήσει να καθοριστεί αν θα υπογραφεί η συμφωνία και πόσο γρήγορα, ή αν επακολουθήσουν αδιέξοδα όπως απεργίες, ανταπεργίες. Μ' άλλα λόγια οι στάσεις του συνδικαλισμού προς το μάντζμεντ και του μάντζμεντ προς το συνδικαλισμό επηρεάζουν το βαθμό ειρήνης και αποτελεσματικότητας που μπορεί να υπάρχει στις εργασιακές σχέσεις.

Δύο άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν τη φύση των συλλογικών διαπραγματεύσεων είναι:

● **Οι συνθήκες της αγοράς εργασίας.** Αν η αγορά εργασίας έχει στενότητα κι η ζήτηση αγαθών είναι μεγάλη, το σωματείο μπορεί να βλάψει το μάνατζμεντ με την απεργία. Αν εξάλλου η ζήτηση αγαθών είναι χαλαρή κι η αγορά εργασίας παρουσιάζει πλεόνασμα σ' εργατικό δυναμικό, το μάνατζμεντ βρίσκεται σε πλεονεκτική θέση. Μπορεί ν' αντέξει σε μια απεργία και ίσως ακόμα μπορεί τότε να ωφεληθεί οικονομικά.

● **Η πολιτεία.** Η πολιτεία δημιουργεί το νομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο λαμβάνουν χώρα οι σχέσεις εργασίας. Κυβερνητικές επιτροπές επιδικάζουν νομικές διαφορές και κυβερνητικοί μεσολαβητές και συμφιλιωτές συχνά στη διευθέτηση διενέξεων.

1. Εργατικές Οργανώσεις

Το οργανωμένο εργατικό δυναμικό ασκεί μια ισχυρή επίδραση σε μία επιχείρηση καθώς και στο οικονομικό, κοινωνικό και πολιτικό κλίμα της χώρας. Όταν οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση αντιπροσωπεύονται από μια ένωση ή σωματείο, η πολιτική και οι εφαρμογές που επηρεάζουν τη σχέση απασχολήσεως, η οποία στο παρελθόν αποφασιζόταν από το μάνατζμεντ μόνο, τώρα υπόκεινται σ' ένα συνδυασμένο καθορισμό. Αμοιβές, ώρες εργασίας και άλλες συνθήκες απασχολήσεως αποτελούν θέμα διαπραγματεύσεως μεταξύ σωματείου και μάνατζμεντ. Οι λαμβανόμενες αποφάσεις κατά τις διαπραγματεύσεις πάνω οικονομικά θέματα, συχνά έχουν επίδραση στην κοστολόγηση των προϊόντων κι υπηρεσιών της επιχείρησης. Τούτο με τη σειρά του είναι δυνατόν ν' επηρεάσει την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης στην αγορά. Όταν το μάνατζμεντ σχεδιάζει να πάρει μερικά μέτρα για το προσωπικό, πρέπει να λάβει υπόψη τη στάση και τη θέση του σωματείου επί αυτών των θεμάτων. Πολλές ενέργειες που είχαν γίνει μεταξύ του μάνατζμεντ και των υπαλλήλων σαν ατόμων, τώρα γίνονται μέσω των αντιπροσώπων και άλλων εκλεγμένων αξιωματούχων του σωματείου. Οι στάσεις του εργατικού σωματείου συχνά διαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίον εφαρμόζονται τέτοια προγράμματα του μάνατζμεντ όπως η αξιολόγηση έργου, η μελέτη χρόνου και τα οικονομικά κίνητρα.

Αλλά και στην ευρύτερη κοινωνική και πολιτική σφαίρα βρίσκουμε ότι το οργανωμένο εργατικό δυναμικό παίζει ένα πολύ σημαντικό ρόλο. Τα εργατικά σωματεία τείνουν να υιοθετούν μάλλον ξεκάθαρες θέσεις πάνω σε κοινωνικά

θέματα. Προσπαθούν να επηρεάσουν τις αποφάσεις της νομοθεσίας για την ασφάλιση από την ανεργία, την αμοιβή των εργαζομένων και την κοινωνική ασφάλιση. Οικονομικά οι αποφάσεις περί αμοιβών που λαμβάνονται από μεγαλύτερες βιομηχανικές μονάδες δια των συλλογικών συμβάσεων, συχνά επηρεάζουν τον όγκο των απασχολούμενων και το ρυθμό εισαγωγής τεχνολογικών βελτιώσεων, όχι μόνο στις ατομικές επιχειρήσεις, αλλά επίσης σ' ολόκληρη τη βιομηχανία.

Εξαιτίας του σημαντικού ρόλου που οι εργατικές οργανώσεις μπορούν να παίζουν σε πολλές επιχειρήσεις και στην κοινωνία μας, έχει σημασία α) η ανάλυση της δυνάμεως και των περιορισμών των εργατικών οργανώσεων (σωματείων και συνδικάτων) και β) η ανάπτυξη μιας επαρκούς κατανοήσεως του γιατί οι εργαζόμενοι συνδέονται με τα σωματεία, γιατί μερικά άτομα απορρίπτουν τον συνδικαλισμό, ποία η συμμετοχή στα σωματεία και ο ρυθμός αναπτύξεως, ποία η οργάνωση, οι στόχοι και ή συμπεριφορά των σωματείων πάνω στο μάνατζμεντ και ποίοι παράγοντες συμβάλλουν στις αρμονικές σχέσεις εργατικού δυναμικού και μάνατζμεντ.

2. Η Δύναμη των Εργατικών Οργανώσεων

Η δύναμη των οργανωμένων εργατών δε βασίζεται στην κατοχή μέσων εξαναγκασμού, ούτε στην αριθμητική υπεροχή, αν και η επιτυχία των οργανωμένων εργατών απαιτεί τουλάχιστον τη συγκατάθεση μαζών του πληθυσμού. Άλλ' επίσης η δύναμη των οργανωμένων εργατών δεν προέρχεται από το σύνολο αυτών αλλά από συγκεκριμένες μικρές ομάδες αυτών. Η δύναμη αυτή δε βασίζεται σε ενέργειες, αλλά σε παραλείψεις, δηλ. στην ικανότητα αυτών των ειδικών ομάδων να αρνηθούν ορισμένες υπηρεσίες οι οποίες σήμερα είναι απαραίτητες για την εύρυθμη λειτουργία και επιβίωση της κοινωνίας. Εξάλλου η δύναμη αυτή βασίζεται και σε συναισθήματα.

3. Περιορισμοί της Δυνάμεως των Εργατικών Οργανώσεων

Προφανώς υπάρχουν κάποια περιθώρια σ' αυτή τη δύναμη των εργαζομένων στις υπηρεσίες επιβίωσης. Τα περιθώρια αυτά τίθενται από τους ακόλουθους τέσσερις περιορισμούς:

- Από το νομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο κινούνται οι εργατικοί σύλλογοι και τα συνδικάτα.

- Η διάθρωση του συστήματος συνδικάτων μπορεί να ενεργήσει σαν περιορισμός.

- Το απεργιακό κίνημα μπορεί να μετατραπεί σε πολιτική κίνηση, ή πολιτική κίνηση να υποβοηθήσει και να υποθάψει απεργίες, σε χώρες όπου τα συνδικάτα έχουν στενούς δεσμούς και συνεργασία με κάποιο ισχυρό πολιτικό κόμμα.

- Ο τελευταίος όμως και πιο σπουδαίος περιορισμός της δυνάμεως των συνδικάτων είναι ο συναισθηματισμός. Ο τρόπος με τον οποίο βλέπουν την κοινωνία τα διάφορα συνδικάτα, επηρεάζει τις αντιλήψεις τους για το τι μπορούν να κερδίσουν από την κοινωνία. Έτσι μερικά συνδικάτα είναι διαλλακτικά δηλ. συμβιβάζονται εύκολα προς τις πολιτικές και κοινωνικές συνήθειες και τύπους της κοινωνίας. Άλλα συνδικάτα είναι αδιάλλακτα δηλ. δεν δέχονται διαπραγματεύσεις. Επίσης, άλλα συνδικάτα ενδιαφέρονται για πρακτικά καθημερινά θέματα, ενώ άλλα επιχείρησαν σε διάφορες στιγμές της ιστορίας τους ν' αλλάξουν το κρατούν πολιτικό και κοινωνικό σύστημα ή και να το ανατρέψουν.

Παρακίνηση για Σύνδεση με Σωματεία

Γιατί οι εργαζόμενοι μπαίνουν σ' ένα σωματείο; Αφού η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι κατευθυνόμενη προς ένα σκοπό, ποιές ωθήσεις και επιθυμίες μπορούν να εκπληρωθούν με τη συμμετοχή σ' ένα σωματείο; Ας εξετάσουμε τους αντικειμενικούς σκοπούς που οι εργαζόμενοι προσδοκούν να ικανοποιήσουν με τη συμμετοχή τους σαν μέλη ενός σωματείου.

Μεγαλύτερη Διαπραγματευτική Δύναμη

Μόνος του ο εργαζόμενος έχει πολύ λίγη διαπραγματευτική δύναμη σε σύγκριση με εκείνη του εργοδότη του. Πολύ λίγοι εργαζόμενοι θεωρούνται αναντικατάστατοι. Μια επιχείρηση γενικά μπορεί να τα καταφέρει χωρίς ένα συγκεκριμένο εργαζόμενο. Ο εργοδότης είναι σε μια θέση να πει στον εργαζόμενο «Δέξου ή όχι το μισθό και τις συνθήκες εργασίας που σου προσφέρω». Η διαπραγματευτική δύναμη του εργαζόμενου βρίσκεται στη

δυνατότητα του να παραιτείται, αν δεν ικανοποιείται με το ρυθμό αμοιβών και τις άλλες συνθήκες απασχολήσεως. Ωστόσο, γρήγορα μαθαίνει πώς δεν μπορεί συνεχώς να εγκαταλείπει τη μια δουλειά μετά την άλλη όταν δεν είναι ικανοποιημένος. Αυτό αποτελεί πολύ μεγάλο βάρος γι' αυτόν τόσο οικονομικό όσο και ψυχικό. Γι' αυτό οι εργαζόμενοι έχουν διαπιστώσει πως μολονότι η διαπραγματευτική τους δύναμη ως ατόμων είναι πολύ περιορισμένη, συχνά μπορούν να φτάσουν εκείνη του εργοδότη οργανώνοντας ένα σωματείο και ενεργώντας από κοινού με τους συναδέλφους, η απειλή ή η πραγματοποίηση μιας απεργίας από σωματείο αντιπροσωπεύει την οικονομική και κοινωνική δύναμη που συχνά συντελεί να αυξήσει η επιχείρηση τις αμοιβές της σ' ένα επίπεδο που είναι παραδεκτές από το σωματείο.

Η μόνη περίπτωση κατά την οποία ένας εργαζόμενος σαν άτομο κατέχει μια σημαντική διαπραγματευτική δύναμη, είναι όταν αυτός έχει μια σπάνια και αξιολόγηση δεξιότητα ή ταλέντο. Έτσι βρίσκουμε σε καλλιτεχνικά και αθλητικά επαγγέλματα μερικά εξαιρετικά προικισμένα άτομα που είναι ικανά να διαπραγματεύονται με ίσους όρους με τους εργοδότες τους. Κατά τον ίδιο τρόπο στη βιομηχανία μερικά διοικητικά και επιστημονικά άτομα είναι ικανά να πετυχαίνουν πολύ υψηλούς μισθούς γιατί έχουν κάποιο εξαιρετικό ταλέντο. Αλλ' η πλειονότητα των εργαζομένων δε βρίσκεται σε μια τέτοια ευχάριστη θέση. Μπορούν να τους αντικαθιστούν και οφείλουν να δέχονται αυτό που τους προσφέρεται.

• Κάνουν τη Φωνή τους ν' Ακούεται

Η επιθυμία γι' αυτοέκφραση είναι μια βασική ανθρώπινη ώθηση για του πλείστους των ανθρώπων. Θέλουν να εκφράζουν στους άλλους τους σκοπούς, τα αισθήματα, τα παράπονα και τις ιδέες τους. Οι περισσότεροι από τους εργαζόμενους θέλουν να είναι κάτι περισσότερο από τα δόντια των τροχών σε μια μεγάλη μηχανή. Θέλουν ν' ακουστούν από το μάνατζμεντ. Το σωματείο παρέχει ένα μηχανισμό δια του οποίου αυτά τα αισθήματα κι οι σκέψεις μπορούν να διαβιβαστούν στο μάνατζμεντ.

Η είσοδος ενός σωματείου μέσα σ' ένα οργανισμό φέρνει μαζί του τη δύναμη μιας διατυπωμένης διαδικασίας για τις διενέξεις. Τούτο παρέχει το μέσον δια του οποίου τα παράπονα και τα προβλήματα του εργαζόμενου περιέρχονται στην προσοχή του μάνατζμεντ. Οι εκπρόσωποι του σωματείου

αντιπροσωπεύουν τα ενδιαφέροντα των εργαζομένων κατά την παρουσίαση αυτών των προβλημάτων στην εποπτεία και το ανώτερο μάνατζμεντ.

• **Ελαχιστοποιούν την Εύνοια και τη Διάκριση**

Οι επόπτες οφείλουν να παίρνουν πολλές αποφάσεις οι οποίες επηρεάζουν τις αμοιβές, τη θέση και την εργασία των υφισταμένων τους. Πολλές απ' αυτές τις αποφάσεις είναι υπερβολικά υποκειμενικές. Επηρεάζονται από τις προσωπικές σχέσεις - τις υφιστάμενες μεταξύ του επόπτη και καθενός από τους υφισταμένους του. Μερικές φορές όταν παρέχεται σε κάποιον μεγαλύτερη αύξηση στην αμοιβή από τους άλλους αισθάνονται πως ο φαβοριτισμός έπαιξε ρόλο σ' αυτήν την απόφαση. Τα σωματεία πιέζουν για ισότητα μεταχειρίσεως. Παραδείγματος χάρη, ένα από τα γνωμικά τους είναι «Μια θέση, μια τιμή». Αυτό σημαίνει πως όλα τ' άτομα που κάνουν το ίδιο είδος εργασίας πρέπει να παίρνουν την ίδια αμοιβή. Σαν μια εναλλακτική λύση σε αυτό βρίσκουμε ότι η συνδικαλιστική οργάνωση παραδέχεται την έννοια μιας διαβαθμίσεως αμοιβών για κάθε δουλειά, αλλά ότι επιμένει όπως όλες οι αυξήσεις αμοιβών για κάθε θέση γίνονται αυστηρώς σύμφωνα με την αρχαιότητα. Το ίδιο ισχύει και για άλλες ενέργειες όπως είναι οι προαγωγές, οι μεταθέσεις, οι απολύσεις κι η προτίμηση σχετικά με τις ετήσιες διακοπές των εργαζομένων. Οι συνδικαλιστικές ενώσεις υποστηρίζουν όπως το σπουδαιότερο κριτήριο για λήψη αποφάσεων είναι η αρχαιότητα. Δεν μπορεί να εξασφαλιστεί πάντοτε ο καλύτερος εργαζόμενος για προαγωγή ή για παραμονή κατά τις απολύσεις, πλην όμως είναι ένας αντικειμενικός τρόπος για λήψη δύσκολων αποφάσεων.

• **Κοινωνικοί Παράγοντες**

Ο άνθρωπος επηρεάζεται στις ενέργειες του από τη συμπεριφορά των συντρόφων του. Πολλοί εργαζόμενοι πείθονται για να συνδεθούν μ' ένα σωματείο από τους συναδέλφους τους. Συχνά το άτομο παρακινείται ν' ακολουθήσει το πλήθος - να είναι ένας από την ομάδα των εργατών. Επιδιώκει την αποδοχή του από την ομάδα και το αίσθημα του ανήκειν. Οι οργανωμένες απεργίες στις βιομηχανικές μονάδες είναι πολύ αποτελεσματικές με την παρακίνηση των διστακτικών εργατών να ενωθούν με το σωματείο και να βοηθήσουν έτσι τους φίλους τους στις ενέργειες

διαμαρτυρίας τους. Μερικές φορές η κοινωνική υποκίνηση παίρνει το σχήμα της ομαδικής πιέσεως. Το άτομο που αποφεύγει να συνδεθεί με το σωματείο συχνά αντιμετωπίζει απ' αυτό πολλές δυσκολίες στην εργασία.

Πολιτιστικοί παράγοντες επίσης παίζουν ένα μέρος στη διάθεση των ανθρώπων να μπουν σ' ένα σωματείο. Για εκείνους που έχουν μεγαλώσει σε μια εργατική γειτονία, όταν οι άνθρωποι στην κοινότητα ανήκουν στο σωματείο, η παραδοχή της συνδικαλιστικής οργανώσεως σαν ένα κανονικό μέρος της καταστάσεως απασχολήσεως φαίνεται εντελώς φυσική. Αυτή η κατάσταση κατά την οποία η συμμετοχή στη συνδικαλιστική οργάνωση ως μέλος είναι απλώς αποδεκτή σαν ένας τρόπος ζωής είναι αληθινή σε μερικές περιοχές και σε μερικές βιομηχανίες. Όμως αυτή η κατάσταση αντιπροσωπεύει μια μειονότητα των συνθηκών όταν κανείς εξετάζει γενικά το συνδικαλιστικό κίνημα.

Πολλά σωματεία οργανώνουν ψυχαγωγικές εκδηλώσεις οι οποίες είναι ελκυστικές στα μέλη του όπως: εκδρομές, Χριστουγεννιάτικες γιορτές, ποδοσφαιρικές συναντήσεις και τα όμοια. Μερικά σωματεία διοργανώνουν χορούς έπειτα από κανονικές συνελεύσεις. Όταν η συμμετοχή στο σωματείο έχει ισορροπία μεταξύ ανδρών και γυναικών, τότε αυτό εξασφαλίζει μεγάλη παρακολούθηση των συνελεύσεων.

✦ **Διέξοδος Όταν Εμποδίζεται η Πρόοδος**

Πολλοί υπάλληλοι δεν θα έχουν καμία σχέση μ' ένα σωματείο όσο τα καταφέρνουν καλά στη σταδιοδρομία τους. Αν οι προσδοκίες τους με βάση τις αυξήσεις στις αμοιβές, τις καλύτερες θέσεις καθώς αποκτούν περισσότερη πείρα, τις προαγωγές και την ανώτερη κοινωνική θέση υλοποιούνται πραγματικά, τότε ίσως αισθανθούν ότι δεν υπάρχει ανάγκη να πληρώνουν συνδρομές σ' ένα σωματείο. Ακόμα μπορεί να αισθανθούν ότι η συνδικαλιστική οργάνωση θα εμπόδιζε την πρόοδο τους εξαιτίας των κανόνων της αρχαιότητας και του γεγονότος ότι το μέλος δεν μπορεί να προχωρήσει γρηγορότερα από ολόκληρη την ομάδα. Όμως συχνά βρίσκουμε πως όταν ένα πρόσωπο νοιώθει πως η προς τα πάνω, στην ιεραρχική κλίμακα του οργανισμού, πρόοδος του είναι μπλοκαρισμένη, όταν δεν μπορεί πλέον να πάει μπροστά με βάση τη δική του πρωτοβουλία, τότε αντιμετωπίζει μια περίοδο αναπροσαρμογής. Στην αρχή μπορεί ν' απογοητευθεί. Αλλά

συχνά στρέφεται προς το σωματείο σαν μια διέξοδο για τις επιθυμίες του. Με τη συλλογική ενέργεια η συνδικαλιστική οργάνωση είναι πιθανόν να πετύχει τα οικονομικά οφέλη από το εργοδότη τα οποία το άτομο δεν μπορούσε να έχει με δικές προσπάθειες. Όταν το πρόσωπο έχει φιλοδοξίες ευθύνης και ηγεσίας, ίσως ακόμα πετύχει να εκλεγεί σε διοικητική θέση του σωματείου.

• Εξαναγκασμός μέσω των Συμφωνιών του Σωματείου

Πολλές συμφωνίες που έχουν γίνει μεταξύ εργοδοτών και συνδικαλιστικών ενώσεων περιέχουν μια πρόβλεψη που απαιτεί όπως όλοι οι εργαζόμενοι συνδεθούν με το σωματείο και πληρώσουν συνδρομές μέσα σε κάποια περίοδο χρόνου μετά την πρόσληψη τους στην εργασία. Αν αρνηθούν μπορεί ν' απολυθούν. Ένας τέτοιος όρος σ' εργατική συμφωνία αποτελεί ένα είδος ασφάλειας του σωματείου.

Αιτίες γι' απόρριψη των συνδικαλιστικών οργανώσεων

Αφού μόνο ένα μέρος του εργατικού δυναμικού στη χώρα μας ανήκει στα συνδικάτα, πρέπει να είναι φανερό ότι πολλοί εργαζόμενοι είτε οριστικά αντιτίθενται στην άποψη του συνδικαλισμού για του εαυτούς τους, ή τουλάχιστο είναι δειλοί και απρόθυμο να μπουν. Ποιές επιδράσεις συντελούν ώστε οι εργαζόμενοι ν' απορρίπτουν τον συνδικαλισμό;

■ Πολιτιστικοί παράγοντες

Πολλοί άνθρωποι στην κοινωνία μας δεν εμπιστεύονται το συνδικαλισμό και αυτό που αντιπροσωπεύει. Νοιώθουν πως τα σωματεία αγωνίζονται για τον κολεκτιβισμό, το σοσιαλισμό και το κράτος της ευημερίας. Αισθάνονται πως τα σωματεία αντιπροσωπεύουν την αντίθεση προς ατομικής ελευθερίας και της πρωτοβουλίας του ατόμου. Νοιώθουν ότι ένας άνθρωπος οφείλει να στηρίζεται στα δικά του δύο πόδια και να προοδεύει, με την απεργία του στέρησε το κοινό από κάποια σπουδαία υπηρεσία ή προϊόν μ' αποτέλεσμα να υποφέρει και να ταλαιπωρείται. Μνησικακούν προς τις μεθόδους ενεργειών του και προς αυτό που αντιπροσωπεύει. Τα τέτοια συναισθήματα είναι περισσότερο κοινά σε μερικά τμήματα της κοινωνίας μας παρά σε άλλα.

Γεωγραφικά είναι κοινά στις αγροτικές περιοχές και στις μικρές πόλεις. Έτσι πιστεύουν πολλοί που εργάζονται σ' επαγγέλματα υπαλληλικά, επιστημονικά και διοικητικά.

■ Τα Σωματεία είναι Ακατάλληλα για την Κοινωνική μου Θέση

Τα άτομα των ελεύθερων επαγγελμάτων τυπικά απορρίπτουν σύνδεση τους με συνδικάτα. Αντί αυτού επιδιώκουν αναγνώριση σαν επαγγελματίες και μπαίνουν σ' επαγγελματικούς συνεταιρισμούς όπως ο ιατρικός σύλλογος, ο δικηγορικός σύλλογος και παρόμοιες οργανώσεις. Σαν τα συνδικάτα, αυτοί οι σύλλογοι επιδιώκουν ν' αντιπροσωπεύουν τα μέλη τους, να βελτιώνουν τις συνθήκες τους και να ελέγχουν την είσοδο σ' αυτό το είδος της εργασίας. Βασικά οι επαγγελματίες τείνουν να περιφρονούν τα συνδικάτα ως αδικαιολόγητα για την κοινωνική τους θέση. Γνωρίζουν πως τα συνδικάτα απαρτίζονται κυρίως από εργάτες. Νοιώθουν ότι αυτοί σαν επαγγελματίες επιστήμονες δεν πρέπει να ταυτίζονται στενά με τη συμπεριφορά και την τακτική των εργατών. Αισθάνονται πως είναι ανώτεροι από τα τέτοια. Οι επαγγελματίες δεν θέλουν γενικά να περιορίζονται από μια καθορισμένη και ομοιόμορφη αμοιβή για όλους που κάνουν ένα δεδομένο είδος εργασίας.

Οι επαγγελματικές ενώσεις σαν κάτι το διάφορο από τα σωματεία τείνουν να είναι ισχυρότατες για προώθηση της θέσεως των μελών τους, όταν τα μέλη ουσιαστικά κάνουν επιχειρήσεις δικές τους. Αυτή η κατάσταση εφαρμόζεται στους γιατρούς και τους δικηγόρους. Γι' αυτούς η αμοιβή είναι διαπραγματευτική μεταξύ του προσώπου που προσφέρει την υπηρεσία και του πελάτη. Οι επαγγελματικοί συνεταιρισμοί είναι κάπως λιγότερο αποτελεσματικοί όπου τα μέλη ουσιαστικά είναι υπάλληλοι κι η διαπραγμάτευση των αμοιβών γίνεται μεταξύ του υπαλλήλου και του εργοδότη.

■ Ταύτιση με το Μάνατζμεντ

Οι υπάλληλοι, οι τεχνικοί και οι επαγγελματίες – επιστήμονες τείνουν να ταυτίζονται με το μάνατζμεντ. Καθώς εργάζονται πολύ κοντά με επόπτες και ανώτερα στελέχη, έχουν μια τάση ν' αποκτούν την άποψη του μάνατζμεντ περί των συνδικάτων. Βλέπουν προς τα επάνω. Επιθυμούν να εντυπωσιάσουν ευνοϊκά τους άμεσους προϊσταμένους τους στην επιχείρηση.

Συχνά νοιώθουν πως συμμετοχή ως μελών σ' ένα σωματείο θα μπορούσε ακόμα και να εμποδίσει τις ευκαιρίες της προαγωγής τους.

Αντικειμενικοί σκοποί και συμπεριφορά των συνδικάτων

Τα συνδικάτα βασικά επιδιώκουν την προαγωγή των συμφερόντων των μελών τους και απ' αυτή την άποψη δε διαφέρουν από οποιοδήποτε άλλο εθελοντικό οργανισμό τέτοιον όπως το Εμπορικό Επιμελητήριο κ.λ.π. τα συνδικάτα εργάζονται για να πετύχουν μια καλύτερη ζωή για τα μέλη τους. Αυτό σημαίνει μια συνεχή άνοδο του βιοτικού επιπέδου, περισσότερο ελεύθερο χρόνο και οικονομική πρόστασία εναντίον πολλών κινδύνων της ζωής. Μια άλλη και ειδικότερη σειρά στόχων των συνδικάτων είναι η σιγουριά στην εργασία, τα δικαιώματα εργασίας κι η ευκαιρία για πρόοδο. Πρακτικά όλες οι συνδικαλιστικές οργανώσεις έχουν όλ' αυτά σαν στόχους. Επιπλέον αυτών, μερικά τμήματα του εργατικού κινήματος έχουν ευρύτερους κοινωνικούς στόχους. Συνηγορούν για κρατική νομοθεσία που θα επηρεάσει βελτιώσεις σ' ευκαιρίες εκπαίδευσης, για να πετύχουν καλύτερη κατοικία και για να εξασφαλιστούν ίσες ευκαιρίες σε απασχόληση, μόρφωση και κατοικία ανεξάρτητα φυλής, χρώματος ή εθνικότητας. Σπρώχνουν συνεχώς για βελτιώσεις των προστατευτικών εργατικών νόμων.

Υπάρχουν δύο κύριοι τρόποι των οποίων οι συνδικαλιστικές οργανώσεις επιδιώκουν την πραγμάτωση των στόχων τους. Ο πρώτος και ο καλύτερος είναι οι συλλογικές διαπραγματεύσεις κατά τις οποίες το σωματείο ενεργεί ως αντιπρόσωπος των εργαζομένων στη διαπραγμάτευση μια επίσημης γραπτής συμφωνίας με το μάνατζμεντ, το οποίο με τη σειρά του αντιπροσωπεύει τον εργοδότη. Η συλλογική διαπραγμάτευση περιλαμβάνει επίσης μέσα στα όρια της την μέρα εφαρμογής της συμφωνίας, την επιβολή της συμφωνίας και την προσφυγή σε συλλογική ενέργεια. Ο δεύτερος κύριος τρόπος με τον οποίο τα σωματεία προωθούν τους στόχους τους είναι η προσπάθεια να επηρεάσουν την κρατική νομοθεσία. Αυτό παίρνει το σχήμα εκστρατείας για εκλογή φίλων των εργαζομένων σε πολιτικές θέσεις για εξασφάλιση παρασκηνίων και διασποράς μαζικών πληροφοριών για διαμόρφωση της κοινής γνώμης.

Η προώθηση της οικονομικής και κοινωνικής θέσης αποτελεί τους αντικειμενικούς σκοπούς του συνδικαλισμού και τον κύριο στόχο του. Αλλά επιπλέον, πολλές συνδικαλιστικές οργανώσεις έχουν κοινωνικούς και αδελφικούς στόχους. Παρέχουν ένα αίσθημα του ανήκειν για τα μέλη το οποίο τους δίνει την αίσθηση της ταυτίσεως και του σκοπού. Σωματειακές συναντήσεις, εκδρομές, συνεστιάσεις και το αίσθημα αλληλεγγύης που φαίνεται κατά μια διαμαρτυρία δίνουν έμφαση στις κοινωνικές και αδελφικές απόψεις του συνδικαλισμού. Για μερικά άτομα ο συνδικαλισμός αποτελεί σχεδόν ένα τρόπο ζωής με την ίδια έννοια που τ' ανώτατα στελέχη στη βιομηχανία τείνουν να εναρμονίζουν τη ζωή τους με την επιχείρηση. Ωστόσο αυτή η στάση είναι αληθινή μόνο για ένα μικρό ποσοστό των μελών του σωματείου – πλείστοι απ' αυτούς είναι επίτροποι και αξιωματούχοι.

Μ' όλο που έχουμε συζητήσει γενικά τους στόχους των συνδικάτων, πρέπει να σημειωθεί ότι υπάρχουν μερικές σπουδαίες διαφορές στους ειδικούς στόχους και τη συμπεριφορά των τεχνικών σωματείων σε σύγκριση με τα βιομηχανικά σωματεία.

α) Στόχοι του Επαγγελματικού Σωματείου και Συμπεριφορά

Επαγγελματικά σωματεία τείνουν να είναι η επιτομή του επιχειρηματικού συνδικαλισμού. Συγκεντρώνονται σε σκοπούς σχετιζόμενους με την απασχόληση. Πρωταρχικά επιδιώκουν έλεγχο πάνω στην εργασία και τα δικαιώματα. Έχουν μια πίστη ότι οι ευκαιρίες εργασίας είναι σπάνιες τόσο βραχυχρονίως, όσο και μακροχρονίως. Επιδιώκουν να προστατεύσουν μ' οποιοδήποτε δυνατό τρόπο, όχι μόνο τα δικαιώματα εργασίας των μελών τους, άλλ' επίσης τα δικαιώματα της επιδεξιότητάς τους. Αντιπροσωπεύοντας κυρίως επιδέξιους τεχνίτες, τα σωματεία τείνουν ν' αντιτίθενται στις τεχνολογικές προόδους που θα μειώσουν, ή θ' αδυνατίσουν το επίπεδο της αναγκαίας δεξιότητας. Φοβούνται πως μια μείωση στην αμοιβή μπορεί ν' ακολουθήσει.

Περιορίζοντας την προσφορά εργατικού δυναμικού τα επαγγελματικά σωματεία ελπίζουν να κρατήσουν την τιμή, δηλ. την αμοιβή γι' αυτή την εργασία, υψηλά. Λίγη αμφιβολία υπάρχει πως πολλά απ' αυτά το 'χουν αρκετά πετύχει. Υπάρχουν πολλές επινοήσεις μέσων των οποίων αυτά τα σωματεία περιορίζουν την προσφορά εργασίας. Μια είναι ο έλεγχος του αριθμού της μαθητείας, όπως η απαίτηση αδειας σε πόλεις έτσι που μόνο ο

αδειούχος υδραυλικός ή ηλεκτρολόγος θα μπορεί να κάνει μια εργασία. Το κλειστό επάγγελμα ακόμα αποτελεί ένα επιπλέον τρόπο για να κρατά τους ανθρώπους έξω από ένα επάγγελμα. Πρέπει ωστόσο, να σημειωθεί ότι η πλειοψηφία των επαγγελματιικών σωματείων δεν έχουν κλειστό επάγγελμα.

Τα περισσότερα επαγγελματικά σωματεία είναι τυχερά εξαιτίας του γεγονότος ότι τα μέλη τους κατά το πλείστον είναι επιδέξιοι εργάτες για τους οποίους υπάρχει ζήτηση στην αγορά εργασίας και οι οποίοι δύσκολα αντικαθίστανται σε περίπτωση απεργίας. Έτσι η επιχείρηση σταματά μέχρις ότου επιτευχθεί μια συμφωνία με το σωματείο. Οι απεργίες από τα περισσότερα επαγγελματικά σωματεία τείνουν να είναι ειρηνικές, γιατί οι εργοδότες γνωρίζουν πως θα ήταν εξαιρετικά δύσκολο να προσλάβουν ανθρώπους σ' αντικατάσταση και να λειτουργήσει η επιχείρηση.

β) Στόχοι και Συμπεριφορά βιομηχανικού Σωματείου

Ενώ τα επαγγελματικά σωματεία αποκτούν τη δύναμη τους με τεχνικό περιορισμό του αριθμού των ατόμων σ' ένα επάγγελμα – δηλ. κρατώντας τους έξω, - τα βιομηχανικά σωματεία αποκτούν δύναμη ενεργώντας ακριβώς αντίθετα.

Ένα βιομηχανικό σωματείο, το οποίο έχει αναγνωριστεί από μια επιχείρηση σαν ο διαπραγματευτικός παράγοντας για τους εργαζομένους, επιδιώκει να ενθαρρύνει όλους τους εργάτες – ανειδίκευτους, ημειδίκευμένους, ειδικευμένους, και μερικές φορές, ακόμα κι υπαλλήλους – να μπουν στο σωματείο. Το σωματείο ελπίζει ν' αναπτύξει ένα αίσθημα αλληλεγγύης μεταξύ αυτών που εργάζονται σ' αυτή την επιχείρηση και σ' αυτή τη βιομηχανία. Σ' αντίθεση με τα επαγγελματικά σωματεία, οι μηνιαίες συνδρομές είναι χαμηλές.

Η συμπεριφορά κατά την απεργία ενός βιομηχανικού σωματείου συνήθως είναι εντελώς διαφορετική από εκείνη ενός επαγγελματικού σωματείου. Το σωματείο του εργοστασίου επιδιώκει ολοκληρωτική και σύγχρονη ενέργεια από όλους τους εργαζομένους. Επειδή η ημειδίκευμένοι εργάτες επικρατούν στα περισσότερα εργοστάσια. Εύκολα μπορούν να στρατολογηθούν από το μανάτζμεντ αντικαταστάτες, αν αποφασισθεί να λειτουργήσει το εργοστάσιο κατά τη διάρκεια της απεργίας. Η επιχείρηση, για να οδηγήσει το σωματείο σε συμφωνία, μπορεί να ακολουθήσει μια από δύο στρατηγικές. Είναι δυνατός να διαλέξει απλώς τη λύση του κλεισίματος του

εργοστασίου. Σ' αυτή την περίπτωση υπολογίζει στο γεγονός ότι η οικονομική δύναμη της είναι μεγαλύτερη από εκείνη των εργαζομένων και του σωματείου. Από την άλλη μεριά, το μάντζμεντ μπορεί να δοκιμάσει επιθετικά να σπάσει την απεργία προσλαμβάνοντας αντικαταστάτες που δεν είναι συνδικαλισμένοι. Επειδή ένας απεργός που έχει αντικατασταθεί μόνιμα χάνει όλες τις απαιτήσεις του για τη θέση του, η κατάσταση του και εκείνη του σωματείου γίνεται απελπιστική σ' αυτό το σημείο. Το σωματείο συνήθως καταφεύγει σε μαζικές διαδηλώσεις μπροστά στην πύλη του εργοστασίου για να εμποδίσει τους μη ανήκοντες στο σωματείο και τους απεργοσπάστες από του να πιάσουν δουλεία. Αυτό συνήθως οδηγεί σε βιαιότητες που θεωρούνται παράνομες μ' αποτέλεσμα την επέμβαση της αστυνομίας. Έτσι, ένα βιομηχανικό σωματείο συχνά αντιμετωπίζει ένα δίλημμα. Αν η επιχείρηση του προσλάβει μη συνδικαλισμένους εργάτες για την λειτουργία της, το σωματείο μπορεί να καταφύγει σε μαζική διαδήλωση παραβαίνοντας το νόμο, ή να διακινδυνεύσει και να χάσει την απεργία τοποθετώντας μόνο δείγμα φυλάκων κι επιτρέποντας σε μη συνδικαλισμένους εργάτες να περνούν μέσα. Αυτή η περιγραφή της απεργιακής συμπεριφοράς ενός βιομηχανικού σωματείου δείχνει γιατί αυτό πρέπει να έχει την υποστήριξη της μεγάλης πλειοψηφίας των εργαζομένων για να κερδίσει την απεργία. Μια σχεδιασμένη αποχή από την εργασία πρέπει να είναι, για όλους τους πρακτικούς σκοπούς, μια 100% αποχή.

Τα βασικά θέματα διαπραγματεύσεως σ' ένα εργοστάσιο, επί πλέον των συνηθισμένων αμοιβών και ωρών, είναι η σιγουριά του σωματείου, ή σιγουριά της εργασίας κι ο έλεγχος του ρυθμού της εργασίας. Το σωματείο επιδιώκει κάποιο είδος υποχρεωτικού συνδικαλισμού για να εξασφαλίσει μια σίγουρη θέση. Απαιτώντας όπως όλοι οι εργαζόμενοι στη διαπραγματευόμενη μονάδα ανήκουν τουλάχιστο τριάντα μέρες κατά την πρόσληψή τους στο σωματείο, αυτό έτσι εξασφαλίζει οικονομική σιγουριά και 100% συμμετοχή. Δεδομένου ότι οι αποχωρήσεις σε πολλές επιχειρήσεις είναι μάλλον υψηλές, τα σωματεία αισθάνονται πως συνεχώς θα βρίσκονται μπροστά στο πρόβλημα να πείθουν τους νέους εργαζομένους να συνδεθούν, αν δε θα είχαν σχετική πρόβλεψη στη σύμβαση για το σωματείο της μονάδας.

Ενώ οι εργαζόμενοι που ανήκουν σ' επαγγελματικές ενώσεις εξασφαλίζουν τη σιγουριά και τα δικαιώματα τους σε μια εργασία κυρίως μέσω την ενώσεως, οι βιομηχανικοί εργάτες ζητούν τη σιγουριά τους από την επιχείρηση. Αυτό εξηγεί το γιατί το σωματείο τοποθετεί τόσο μεγάλη έμφαση

στο χειρισμό αλλαγών στην εργασία – προαγωγές, μεταθέσεις, απολύσεις – με βάση την αρχαιότητα. Είναι μια αντικειμενική μέθοδος, και πολλοί εργαζόμενοι τείνουν να την παραδέχονται σαν δίκαιη.

Το ποσό της εργασίας που πρέπει να κάνει ένας εργάτης σε μια μέρα – ο ρυθμός με τον οποίο οφείλει να δουλέψει – αποτελεί συχνά ένα σημείο συγκρούσεως μεταξύ και του σωματείου. Για να εργαστεί η επιχείρηση επαρκώς και να ελεγχθεί το κόστος της εργασίας, το μάνατζμεντ πιστεύει πως πρέπει να έχει πλήρη έλεγχο πάνω στην δουλειά που βγάζει ο κάθε εργαζόμενος. Μπορεί να χρησιμοποιεί μελέτες εργασίας και χρόνου και άλλες τεχνικές για να τοποθετήσει πρότυπα εργασίας. Αλλά τα σωματεία κραυγάζουν «επιτάχυνση» ή «επέκταση». Η επιτάχυνση των γραμμών συναρμολογήσεως και το ποσό του χρόνου αναπαύσεως αποτελεί ένα αιώνιο διαπραγματευτικό θέμα στη βιομηχανία αυτοκινήτων. Το βιομηχανικά σωματεία ανακινούν διενέξεις πάνω σε πρότυπα εργασίας και αυτό συχνά γίνεται ένα θέμα θερμού αγώνα.

Οι επιπτώσεις του συνδικαλισμού στο Μάνατζμεντ

Αφού ένα σωματείο κερδίσει διαπραγματευτικά δικαιώματα για τους εργαζομένους σ' ένα οργανισμό, το μάνατζμεντ διαπιστώνει πως ο τρόπος με τον οποίο χειρίζεται τις σχέσεις με τους υπαλλήλους έχει σημαντικά αλλάξει. Οι επιδράσεις του συνδικαλισμού πάνω στη διοίκηση των ανθρώπων σε μια επιχείρηση είναι οι εξής:

▪ Περιορισμός της Ελευθερίας Δράσεως του Μάνατζμεντ

Μονόπλευρη ενέργεια και ατομική συναλλαγή με εργάτες σε θέματα προσαρμογής αμοιβών, ωρών και συνθηκών εργασίας δεν είναι πλέον δυνατή. Ο επόπτης του πρώτου επιπέδου οφείλει να είναι βέβαιος πως δεν παραβαίνει την εργατική συμφωνία κατά το χειρισμό των υφισταμένων του. Είναι συνεχώς ενήμερος της παρουσίας ενός επιτρόπου του σωματείου, ο οποίος θα υπερασπίσει τους εργαζομένους προβάλλοντας τα παράπονα και τις διενέξεις τους. Βασικά, η μέγιστη αλλαγή που συμβαίνει με τη είσοδο του σωματείου στη σκηνή είναι ο περιορισμός της ελευθερίας δράσεως του μάνατζμεντ. Η ευελιξία του περιορίζεται. Το μάνατζμεντ δένεται απλό τις

συνθήκες που προβλέπονται από τη συμφωνία σωματίου-μάνατζμεντ. Κατά καιρούς, αυτή η απώλεια της ελευθερίας του μάνατζμεντ να δρα μπορεί να αδυνατίσει την επάρκεια της επιχειρήσεως. Δυνατός να μη είναι ικανό να μετακινήσει εργάτες από μια δουλειά σε άλλη τόσο εύκολα, όπως πρωτύτερα. Αν ζητηθεί από ένα άτομο να εκτελέσει μερικά καθήκοντα, τα οποία ανήκουν σε μια υψηλότερη δεξιότητα από εκείνη στην οποία έχει συνηθίσει πιο μπροστά, τόσο αυτο όσο και το σωματείο συνήθως θα ζητήσουν μια υψηλότερη διαβάθμιση του έργου. Αν οι πωλήσεις πέφτουν και το μάνατζμεντ βρίσκει αναγκαίο να μειώσει το μέγεθος του εργατικού δυναμικού του, δεν μπορεί ν' απολύσει τους λιγότερο κατάλληλους υπαλλήλους. Αντί αυτό, οφείλει ν' απολύσει εκείνους που έχουν τη λιγότερη υπηρεσία. Αν το μάνατζμεντ επιθυμεί να θεμελιώσει ένα σχέδιο συμμετοχής στα κέρδη, ή ένα πλάνο συνταξιοδοτήσεως, δεν μπορεί να ενεργήσει χωρίς να συμβουλευτεί τη συνδικαλιστική οργάνωση και να εξασφαλίσει τη συναίνεση της. Έτσι, βλέπουμε ότι ο μάνατζμεντ διαθέτει σημαντικά λιγότερη ελευθερία να λειτουργήσει την επιχείρηση, όπως αρμόζει, παρά πριν μπει στη σκηνή το σωματείο.

▪ Πίεση του Συνδικαλισμού για Ομοιομορφία Μεταχειρίσεως.

Μια άλλη επίδραση του συνδικαλισμού πάνω στο μάνατζμεντ είναι η επιμονή του για ομοιομορφία μεταχειρίσεως όλων των υπαλλήλων. Παραδείγματος χάρη, τα σωματεία συνήθως συνηγορούν όπως όλοι οι υπάλληλοι στους οποίους ανατίθεται το ίδιο έργο παίρνουν ακριβώς την ίδια αμοιβή ή τουλάχιστο όπως οι αυξήσεις των αμοιβών βασίζονται μόνο πάνω στην αρχαιότητα. Οι μάνατζερ συχνά βεβαιώνουν ότι τα σωματεία εισάγουν ένα ισοπεδωτικό αποτέλεσμα στους εργαζομένους έτσι που η ατομική πρωτοβουλία αποθαρρύνεται. Η ψυχολογία των ατομικών διαφορών μας λειο ότι ανάμεσα στους ανθρώπους υπάρχει μεγάλη ποικιλία σε κλίσεις και δυνατότητες. Βέβαια, οι περιλαμβανόμενοι στο μισθολόγιο μιας δεδομένης επιχειρήσεως θα έχουν μια πολύ μικρότερη απόκλιση ικανότητας από το γενικό πληθυσμό, γιατί η διαδικασία επιλογής των υπαλλήλων έχει αποκλείσει αυτούς με τις κατώτερες ικανότητες. Ένας από τους κύριους λόγους που ο συνδικαλισμός πιέζει για ίση μεταχείριση όλων των υπαλλήλων και για την αρχή της αρχαιότητας για να εφαρμοστούν στις περισσότερες αλλαγές στην εργασία, είναι γιατί δε θέλουν να εισάγουν κλίκες και φατριασμό ανάμεσα

στους συμμετέχοντες στο σωματείο. Αφού ο καθένας πληρώνει την ίδια συνδρομή δικαιούται τα ίδια ωφελήματα.

▪ Βελτιωμένη Πολιτική Προσωπικού και Εφαρμογές

Εξάλλου είναι σωστό ν' αναφερθεί, ότι η παρουσία της συνδικαλιστικής οργανώσεως ενθαρρύνει το μάνατζμεντ να συνειδητοποιήσει πλήρως τις επιθυμίες και τις ανάγκες του εργαζομένου. Οποιοσδήποτε παραλείψεις ή λάθη στην πολιτική της επιχειρήσεως, γύρω από το εργατικό της δυναμικό και τους τρόπους της εφαρμογής αυτής της πολιτικής γρήγορα θα επισημανθούν από τους διοικούντες το τοπικό σωματείο. Έτσι, βρίσκουμε πως πολλοί οργανισμοί θεωρούν πλεονεκτικό το ενδιαφέρον τους για προγράμματα εκπαιδεύσεως των εποπτών και των στελεχών τους που περιλαμβάνουν ισχυρή έμφαση στην σωστή πολιτική προσωπικού σ' εργατικές σχέσεις και σ' ανθρώπινες σχέσεις. Η αποτελεσματική ηγεσία στην εργασία συμβάλλει στην μείωση του αριθμού και της σοβαρότητας των προβλημάτων, περί των οποίων οι υπάλληλοι και οι αντιπρόσωποι του σωματείου μπορούν να εγείρουν διενέξεις. Πραγματικά, μερικές επιχειρήσεις εσκεμμένα έχουν προσχωρήσει σ' ολοκληρωτική ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών των υπαλλήλων τους, σ' άσκηση καλή ηγεσίας σε δημιουργία κοινωνικών και ψυχαγωγικών ενεργειών και σε προσπάθεια διατηρήσεως υψηλού ηθικού. Αυτό αποβλέπει στην άμβλυση του «ξίφους» τους σωματείου και έτσι που οι εργαζόμενοι να αισθάνονται λίγη ανάγκη του σωματείου. Η τοπική ηγεσία του σωματείου είναι δυνατόν έτσι ν' αποδυναμωθεί, γιατί οι υπάλληλοι είναι ευχαριστημένοι και η επιχείρηση φροντίζει γι' αυτούς.

▪ Ένας Πληρεξούσιος των Υπαλλήλων.

Κατά μια έννοια, η παρουσία του σωματείου απλοποιεί τα προβλήματα του μάνατζμεντ στις συναλλαγές του με τους εργαζομένους, γιατί μπορεί να θεωρεί τους εκλεγμένους αντιπροσώπους του σωματείου σαν πληρεξουσίου για να μιλούν εξ' ονόματος των υπαλλήλων. Πως θ' αντιδράσουν οι εργαζόμενοι στις εναλλαγές του έργου, αντί να υπάρχουν σταθερές βάρδιες, όταν το εργοστάσιο πρέπει να λειτουργήσει όλο το εικοσιτετράωρο; Όταν η επιχείρηση βρίσκεται σε στασιμότητα λόγω χαλαρώσεως των εμπορικών της εργασιών, θα προτιμούσαν οι εργαζόμενοι

μια μειωμένη εβδομαδιαία απασχόληση από απολύσεις ενός ποσοστού της εργατικής δυνάμεως; Γι' αυτά και άλλα προβλήματα υπαλληλικών σχέσεως, οι τοπικοί εκπρόσωποι τους σωματείου, γενικά, βρίσκονται σε μια καλή θέση να αισθάνονται τον παλμό των εργαζομένων και ικανοποιητικά να προβάλλουν τις στάσεις τους στο μάνατζμεντ. Κατ' αυτές τις σχέσεις, που έχουν αναπτυχθεί σ' ένα επίπεδο αμοιβαίου σεβασμού κι ωριμότητας, συχνά το μάνατζμεντ βρίσκει πως έχει να κερδίσει επιζητώντας συμβουλές από εκπροσώπους του σωματείου πάνω σε τέτοια θέματα, όπως είναι οι συνθήκες εργασίας, η ασφάλεια του εργοταξίου, η λειτουργία συστημάτων ιδεών και τα όμοια. Μια τέτοια ενέργεια δε χρειάζεται να καταπατεί τα προνομία του μάνατζμεντ και ουσιαστικά καταλήγει σ' επάρκεια της επιχειρήσεως.

▪ Συγκεντρωτική Λήψη Αποφάσεων στις Εργατικές Σχέσεις

Εξαιτίας της σημαντικής σπουδαιότητας πολλών αποφάσεων εργατικών σχέσεων, τ' ανώτατο μάνατζμεντ έχει την τάση να παίρνει την αρμοδιότητα επί εργατικών θεμάτων από τα κατώτερα επίπεδα εποπτείας και να τη συγκεντρώνει στο τμήμα βιομηχανικών σχέσεων της επιχειρήσεως. Αυτό διαπιστώνεται απόλυτα κατά τη διαδικασία των διενέξεων. Μολονότι στη θεωρία ο επόπτης του πρώτου επιπέδου κατέχει την πρώτη θέση στη διαδικασία των διενέξεων σ' όλους τους οργανισμού, στην πράξη απαιτείται απ' αυτόν να συμβουλευέται το γραφείο των βιομηχανικών σχέσεων, πριν δώσει μια οριστική απάντηση. Έτσι τότε γίνεται ένα απλός μετακομιστής λύσεων. Η δύναμη για πειθαρχία μερικές φορές αφαιρείται από επόπτη, όταν υπάρχει σωματείο. Ο λόγος γι' αυτή την κατάσταση αναφέρεται στο γεγονός ότι στο σωματείο συχνά δεν παραδέχεται την ενέργεια του χαμηλότερου μάνατζμεντ αν μια απόφαση του δεν ανταποκρίνεται στην έγκριση του. Πηγαίνει κατ' ευθείαν στην κορυφή της επιχειρήσεως σε πολλές περιπτώσεις.

Μακροχρονίως, μια επιχείρηση θα δημιουργήσει καλύτερες σχέσεις μεταξύ μάνατζμεντ και εργαζομένων και καλύτερη καθημερινή ηγεσία στο έργο με μια ολοκληρωμένη εκπαίδευση των προϊσταμένων της πάνω σε πολιτική εργασίας, σχέσεις προσωπικού και στοιχεία εποπτείας. Το ανώτατο μάνατζμεντ οφείλει να βοηθάει τους εργοδηγούς να επιτελούν ένα καλύτερο έργο, αντί να συναινούν ή να ενθαρρύνουν το παραμέρισμα τους.

Μια άλλη, ίσως αναπόφευκτη, άποψη της τάσεως του ανώτατου μάνατζμεντ να συγκεντρώνει την αρμοδιότητα των εργατικών σχέσεων, όταν

συναλλάσσεται μ' ένα σωματείο, βρίσκεται στις επιχειρήσεις με πολλά εργοστάσια. Κυρίως σαν μια αντίδραση προς το συνδικαλισμό που απαιτεί ομοιομορφία ενεργειών μέσα σ' όλες τις μονάδες του οργανισμού, οι αξιωματούχοι του.

14

**ΑΣΦΑΛΙΣΗ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 14

Ασφάλιση προσωπικού

Επειδή κατά κάποιον τρόπον, η εργατική ζωή του ανθρώπου καλύπτει το ήμισυ της ζωής του, γι' αυτό, οπωσδήποτε η ποιότητα της εργασιακής του ζωής παίζει ένα σημαντικό ρόλο στη γενικότερη ζωή του.

Αν και έχουν περάσει αρκετές δεκαετίες οργανωμένων προσπαθειών για την πρόληψη των εργατικών ατυχημάτων μ' αποτέλεσμα αυτό το πρόβλημα της βιομηχανίας να έχει ελαττωθεί κατά πολύ, εν τούτοις, τα ατυχήματα παραμένουν ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα της Διοίκησης των Επιχειρήσεων. Έτσι, κάθε χρόνο, πολλοί άνθρωποι χάνουν τη ζωή κατά την εργασία τους και ακόμα περισσότεροι παθαίνουν κάποιο ατύχημα, το οποίο τους καθιστά ανίκανους για εργασία για περισσότερο χρόνο από μια ημέρα, μ' αποτέλεσμα το κόστος των εργατικών ατυχημάτων ν' ανέρχεται σε πολλά εκατομμύρια δραχμές. Το κόστος αυτό περιλαμβάνει απώλεια ημερομισθίων, ιατρικές δαπάνες, κόστος ασφαλίσεων και απώλεια παραγωγής και χρόνου.

Βαθμοί ανικανότητας και αποζημίωση του παθόντος μισθωτού

Ανικανότητα που προκλήθηκε στον εργαζόμενο μπορεί να είναι πλήρης και διαρκής, οπότε ο εργοδότης είναι υποχρεωμένος να καταβάλλει στο μισθωτό (6) ετών αποδοχές. Πλήρης διαρκής ανικανότητα θεωρείται, όταν ο μισθωτός δεν είναι σε κατάσταση σωματική ή πνευματική για ν' ασκήσει το επάγγελμα, που έκανε όταν προκλήθηκε το ατύχημα, αλλά και οποιαδήποτε άλλη εργασία. Όταν ο παθών μισθωτός μπορεί να εκτελέσει άλλη εργασία, όχι όμως και το ίδιο με εκείνο που έκανε, τότε η ανικανότητα θεωρείται από το νόμο μερική - διαρκής.

Η ανικανότητα που προκλήθηκε από το εργατικό ατύχημα, μπορεί να είναι πλήρης αλλά πρόσκαιρη, διάρκειας μέχρι δύο χρόνια, η αποζημίωση

είναι ίση με το μισό του μισθού που έπαιρνε ο μισθωτός, πριν από το εργατικό ατύχημα. Αν η ανικανότητα του μισθωτού παραταθεί και μετά τη διατία, η ανικανότητα θεωρείται διαρκής.

Το ίδιο ισχύει και για τη μερική πρόσκαιρη ανικανότητα, όπου ο μισθωτός-παθών δικαιούται αποζημίωση που είναι με το μισό μισθό που έπαιρνε πριν από το εργατικό ατύχημα.

Αν το εργατικό ατύχημα είχε ως αποτέλεσμα το θάνατο του μισθωτού, η οφειλόμενη από τον εργοδότη αποζημίωση, είναι ίση με πέντε ετών μισθούς, που καταβάλλονται στη σύζυγο και τα παιδιά του παθόντος.

Ο εργοδότης, πέραν από την αποζημίωση, έχει υποχρέωση τα έξοδα ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης και νοσηλείας και σε περίπτωση θανάτου, τα έξοδα κηδείας.

Επίσης, έχει δικαίωμα ο παθών να ζητήσει αποζημίωση για ηθική βλάβη που έπαθε από το εργατικό ατύχημα.

Σε περίπτωση θανάτου, η οικογένεια του μισθωτού έχει δικαίωμα να ζητήσει αποζημίωση για ψυχική οδύνη.

Αποτροπή κινδύνων

α) Προκειμένου να αποτραπούν ατυχήματα, θεωρείται σκόπιμο η επιχείρηση να προβαίνει σε εκπαίδευση των εργαζομένων.

β) Εκπαίδευση των εργαζομένων που αναλαμβάνουν την τήρηση των μέτρων του συστήματος ασφάλειας. Η εκπαίδευση των εποπτών πρέπει να περιλαμβάνει εκτός από την εποπτεία και τον έλεγχο των εργαζομένων για την τήρηση των κανονισμών ασφαλείας, και εκπαίδευση για την έγκαιρη διαπίστωση των επικίνδυνων σημείων, πριν εκδηλωθούν ατυχήματα.

γ) Ενημέρωση ασφάλειας. Η ενημέρωση αυτή θα πρέπει να γίνεται σε όλους τους εργαζόμενους κατά ομάδες, ανάλογα με το είδος της εργασίας τους.

δ) Εξάσκηση ασφαλών ενεργειών. Θα πρέπει να γνωρίζουν και να εξασκηθούν οι εργαζόμενοι και πρακτικά στην εφαρμογή αυτών των ενεργειών μαθαίνοντας στο σωστό χειρισμό μηχανημάτων, συσκευών και εργαλείων που μπορούν να χρησιμοποιήσουν για την αντιμετώπιση των κινδύνων.

ε) Οι επόπτες πρέπει να εκπαιδευτούν στην παροχή πρώτων βοηθειών.

στ) Να λαμβάνουν όλα τα μέτρα ασφάλειας.

Το δικαίωμα ασφάλισης

Συμφώνα με το σύνταγμα κοινωνική ασφάλιση των εργαζομένων που αποτελεί κρατική μέριμνα και προσδιορίζεται κάθε φορά απο το νομοθέτη ανάλογα με τις εμφανιζόμενες καταστάσεις.

Με τη συνταγματική αυτή επιταγή η πολιτεία έχει καθήκον να υλοποιήσει το θεσμό των κοινωνικών ασφαλίσεων με την οργάνωση ασφαλιστικών φορέων.

Το δικαίωμα της ασφάλισης των εργαζομένων αλλά και άλλα κοινωνικά δικαιώματα οφείλει το κράτος να προστατεύσει.

Ο σεβασμός και η προστασία της αξίας του κάθε ανθρώπου αποτελούν την πρωταρχική υποχρέωση της πολιτείας.

Οι παραπάνω διατάξεις αποτελούν επιταγή για το νομοθέτη που οφείλει να εναρμονίσει τη διαμόρφωση της κοινωνικής ασφάλισης σύμφωνα με τις υποδείξεις – επιταγές του συντάγματος.

Φορείς ασφάλισης

Γενικός φορέας ασφάλισης των μισθωτών στην Ελλάδα είναι το Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων (ΙΚΑ). Σύμφωνα με τη σχετική διάταξη του νόμου, στην ασφάλιση του ΙΚΑ υπάγονται υποχρεωτικά και αυτοδίκαια τα πρόσωπα που έχουν ως κύριο επάγγελμα την παροχή εξαρτημένης εργασίας με αμοιβή.

Ειδικοί φορείς ασφάλισης. Οι περισσότεροι ειδικοί φορείς κύριας ασφάλισης που λειτουργούν σήμερα, είχαν συσταθεί πριν από την ίδρυση του ΙΚΑ. Ο νόμος απαγορεύει τη σύσταση νέων, εκτός αν πρόκειται για συγχώνευση ήδη υφισταμένων και τότε όμως είναι προτιμότερη η συγχώνευση τους στο ΙΚΑ.

Οι ασφαλισμένοι σε ειδικούς φορείς εξαιρούνται από την ασφάλιση του ΙΚΑ εκτός αν παρέχουν και δεύτερη εργασία, που να είναι από τις ασφαλιζόμενες στο ΙΚΑ.

Οι ειδικοί ασφαλιστικοί φορείς, δεν προσφέρουν όλοι, ίσης έκτασης ασφαλιστική προστασία. Έτσι, για παράδειγμα, το Ταμείο Ασφάλισης Εργατών Τύπου έχει κλάδους σύνταξης, ασθένειας και πρόνοιας, το Ταμείο Ασφάλισης Ξενοδοχοϋπαλλήλων, ασθένειας και πρόνοιας, Ταμείο Ασφάλισης Προσωπικού ΟΤΕ σύνταξης και ασθένειας, το Ταμείο Συντάξεων Προσωπικού Εφημερίδων συντάξεων και ανεργίας.

Ειδικοί φορείς επικουρικής ασφάλισης. Οι φορείς επικουρικής ασφάλισης υφίστανται παράλληλα προς τους φορείς της κύριας ασφάλισης και έχουν σκοπό να συμπληρώσουν ή να βελτιώσουν τις ασφαλιστικές παροχές των ασφαλισμένων σ' αυτούς. Έτσι λ.χ. υπάρχουν επικουρικά ταμεία που παρέχουν υγειονομική περίθαλψη σε ασφαλισμένους που ο κύριος φορέας δεν του παρέχει τέτοια, και άλλα (τα περισσότερα) που δίνουν παροχές (κυρίως σύνταξη) επιπλέον από εκείνες που τους εξασφαλίζει ο κύριος φορέας.

Ασφαλιστικές παροχές

Η ασφαλιστική προστασία που προσφέρει ο ασφαλιστικός φορέας εκφράζεται πρακτικά από τις ασφαλιστικές παροχές που δίνει στον ασφαλισμένο.

Κλάδος Ασθένειας

Οι παροχές της ασθένειας χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες:

Παροχές σε είδος...

Παροχές σε χρήμα.

Για να δικαιούται ένα πρόσωπο τις παροχές της μίας ή και της άλλης κατηγορίας, πρέπει να είναι ασφαλισμένο για την αντίστοιχη κατηγορία.

Παροχές σε χρήμα είναι τα επιδόματα ασθένειας, ατυχήματος, επαγγελματικής ασθένειας, λουτροθεραπείας, λοχείας και τα έξοδα κηδείας.

Όλες οι άλλες παροχές θεωρούνται παροχές σε είδος, άσχετα αν για μερικές απ' αυτές το ΙΚΑ καταβάλλει χρήματα στον ασφαλισμένο.

Οι σπουδαιότερες παροχές είναι:

1. Η ιατρική περίθαλψη. Ο ασφαλισμένος έχει τη δυνατότητα να επισκέπτεται τους γιατρούς στο ιατρείο του ΙΚΑ ή τον οικογενειακό γιατρό που έχει διαλέξει ο ίδιος ή (στην ανάγκη) να καλέσει γιατρό στο σπίτι του. Επίσης, μπορεί να υποβληθεί σε κάθε είδους εξέταση.

2. Η φαρμακευτική περίθαλψη. Ο ασφαλισμένος δικαιούται να εκτελεί ιατρικές συνταγές για την αγορά φαρμάκων, πληρώνοντας ο ίδιος ένα ποσοστό συμμετοχής.

3. Η νοσοκομειακή περίθαλψη. Ο ασφαλισμένος έχει δικαίωμα να νοσηλευθεί σε νοσοκομείο που εκείνος επιθυμεί, αρκεί αυτό να έχει σύμβαση με τον ασφαλιστικό φορέα.

Κλάδος συντάξεων

Οι παροχές της σύνταξης διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες:

- Σύνταξη γήρατος
- Σύνταξη αναπηρίας
- Σύνταξη θανάτου

Σύνταξη γήρατος

Η σύνταξη γήρατος παρέχεται στον άμεσα ασφαλισμένο. Μπορεί να είναι πλήρης ή μειωμένη.

Το δικαίωμα της σύνταξης γήρατος θεμελιώνεται με δύο προϋποθέσεις:

- Ορισμένος αριθμός ημερών εργασίας στην ασφάλιση,
- Ορισμένη ηλικίας.

Αν ο ασφαλισμένος έχει συμπληρώσει συγκεκριμένες μέρες εργασίας στην ασφάλιση και έχει ηλικία σύμφωνα με το ισχύοντα νόμο έχει δικαίωμα για πλήρη σύνταξη.

Σύνταξη αναπηρίας

Ο ασφαλισμένος δικαιούται σύνταξη αναπηρίας αν έχει:

- Ορισμένο βαθμό αναπηρίας
- Ορισμένο αριθμό ημερών εργασίας στην ασφάλιση πριν γίνει ανάπηρος. Αν η αναπηρία οφείλεται σε εργατικό ατύχημα, ο ασφαλισμένος παίρνει σύνταξη έστω κι αν έχει μόνο μια μέρα εργασία.

Αν ο βαθμός αναπηρίας είναι μικρότερος από τον ορισμένο βαθμό αναπηρίας αλλά μεγαλύτερο από 50%, ο ανάπηρος ασφαλισμένος μπορεί να πάρει μειωμένη σύνταξη μερικής αναπηρίας.

Σύνταξη θανάτου

Όταν πεθάνει ο ασφαλισμένος ή ο συνταξιούχος, ορισμένα μέλη της οικογένειάς του, έχουν δικαίωμα να πάρουν σύνταξη που το πόσο της είναι ποσοστό της βασικής σύνταξης που έπαιρνε (αν ήταν ήδη συνταξιούχος) ή είχε δικαίωμα να πάρει (αν εργαζόταν ακόμη) αυτός που πέθανε.

Δικαίωμα για τέτοια σύνταξη έχουν:

- Η χήρα του ασφαλισμένου,
- Ο χήρος της ασφαλισμένης, αν είναι άπορος και ανάπηρος
- Τα ανύπαντρα παιδιά κάτω από 18 χρονών
- Οι γονείς του ασφαλισμένου, εφ' όσον τους συντηρούσε εκείνος,
- Τα ορφανά εγγόνια, σε ορισμένες περιπτώσεις.

15

**ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΚΑΙ
ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΕΣ
ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 15

Παράπονα και πειθαρχικές ενέργειες

Κατά την ικανοποίηση και προσαρμογή του εργαζομένου όσο και για την παραγωγή, ακόμα και κάτω από τις άριστες συνθήκες θα υπάρχουν στιγμές που οι εργαζόμενοι δυσαρεστούνται, εξαιτίας κάποιας συγκεκριμένης ενέργειας, ή ελλείψεως δραστηριότητας από μέρους του προϊσταμένου, ή ανώτερου διοικητικού προσωπικού της επιχείρησης. Έτσι, φαίνεται καθαρά η ανάγκη υπάρξεως ενός συστήματος μέσα στους οργανισμούς που παρέχει την ευχέρεια αποτελεσματικού χειρισμού παραπόνων και διενέξεων των εργαζομένων που στο παρελθόν, κάτω από διαφορετικές αντιλήψεις εθεωρούντο παράλογες και σχεδόν παράνομες.

Το μάνατζμεντ μεγάλου αριθμού υπαλλήλων απαιτεί επίσης όπως δίνεται προσοχή στον τρόπο με τον οποίο οι στάσεις και η συμπεριφορά των ατόμων επηρεάσουν τον οργανισμό. Το μάνατζμεντ επομένως πρέπει να ενδιαφέρεται για την ποιότητα της διαγωγής, ή την πειθαρχία όλων των υπαλλήλων του. Μπορεί άριστα να κάνει αυτό με τον καθορισμό λογικών προτύπων συμπεριφοράς, με την πληροφόρηση των εργαζομένων περί αυτών των προτύπων και με τη σύνεση επιβολή τους. Όταν έχουν αναπτυχθεί τέτοιες συνθήκες και τηρούνται από το μάνατζμεντ, είναι πολύ πιθανό οι υπάλληλοι να έχουν καλό ηθικό και σαν μια ομάδα θα συντελέσουν να επιβάλλουν τα πρότυπα χρησιμοποιώντας κοινωνική πίεση πάνω σ' εκείνα τα μέλη της ομάδας που ξεφεύγουν από τα πρότυπα. Ακόμα και στον οργανισμό όπου οι εργαζόμενοι διακρίνονται για ένα υψηλό βαθμό αυτο-ελέγχου, υπάρχουν περιπτώσεις που το μάνατζμεντ οφείλει ν' ασκήσει κάποιο είδος *πειθαρχικής* δραστηριότητας γιατί έχει γίνει παράβαση των κανόνων. Αποτελεσματική πολιτική και διαδικασίες γι' αυτή την ενέργεια, καθώς και για το χειρισμό παραπόνων ή διενέξεων των υπαλλήλων στις συνδικαλισμένες ή όχι επιχειρήσεις, είναι ουσιώδεις στο σωστό μάνατζμεντ και την ανθρώπινη δικαιοσύνη. Ένα τέτοιο σύστημα δικαιοσύνης προσφέρεται για το δίκαιο και

ίσο χειρισμό προβλημάτων που δημιουργούνται ανάμεσα στο εργατικό δυναμικό και το μάντζμεντ. Μέσα σε μιὰ πολύπλοκη κοινωνία τα ατομικά δικαιώματα, καθώς και εκείνα της επιχειρήσεως, πρέπει ν' αναγνωρίζονται και προστατεύονται με προσεκτικά σχεδιασμένες διαδικασίες, οι οποίες λειτουργούν για το αμοιβαίο καλό όλων των μερών και ακόμα όλων των μελών της κοινωνίας. Η συζήτηση μερικών μεθόδων με τις οποίες αυτά τα δικαιώματα είναι δυνατό να προστατευτούν περιλαμβάνουν τα εξής θέματα: παράπονα εργαζομένων, τυπική διαδικασία παραπόνων και πειθαρχική ενέργεια.

α) Παράπονα Εργαζομένων

Τι είναι παράπονο; Είναι οτιδήποτε ο εργαζόμενος θεωρεί στην εργασία του πώς δεν είναι σωστό, πώς είναι άδικο, πώς δεν είναι έντιμο, μέσα βέβαια στην περιοχή του ενδιαφέροντος του. Και πρέπει, καλώς ή κακώς το παράπονο ν' αντιμετωπιστεί γι' αποφυγή κακών συνεπειών. Μερικά παράπονα στηρίζονται σε πραγματικές καταστάσεις και μπορούν να καθοριστούν επακριβώς. Άλλα όμως στηρίζονται σε μερικά αισθήματα που είναι δύσκολο να εκφραστούν με πραγματικά γεγονότα.

Δύο είδη παραπόνων υπάρχουν. Είναι:

α) Τα μη εκφραζόμενα, που προέρχονται από την αποτυχία αναθέσεως στον υπάλληλο εργασίας η οποία να τον ικανοποιεί και που αναγνωρίζονται εύκολα από πράξεις όπως: η αδιαφορία, η ονειροπόληση, οι απουσίες, η βραδύτητα σε προσέλευση στην εργασία, η πτώση της παραγωγής του.

β) Τα εκφραζόμενα, που αναγνωρίζονται από τις ανοικτές διαμαρτυρίες είτε προς τον επόπτη ή τους συναδέλφους υπαλλήλους, ή προς άλλα άτομα. Εκδήλωση των τέτοιων παραπόνων περιλαμβάνει επίσης τις κατ' ιδίαν συζητήσεις (κουτσομπολιό), το φθόνο, την κριτική, την αμέλεια κατά τη χρησιμοποίηση υλικών και εργαλείων, την έλλειψη τάξεως στον τόπο της εργασίας, την ελάττωση της αποδόσεως και την χαμηλή ποιότητα εργασίας.

Ανακάλυψη των αιτίων και παραπόνων

Αφού τόσο καταστρεπτική επίδραση έχουν τα παράπονα, έχει μεγάλη σημασία να μπορεί ο επόπτης, αφ' ενός ν' ανακαλύψει και αφ' έτερου να εξαφανίσει τα αίτια που τα προκαλούν. Βέβαια, δεν είναι δυνατή η πλήρης εξαφάνιση των παραπόνων, ακόμη και στις περιπτώσεις που στην επιχείρηση όλα λειτουργούν θαυμάσια. Αποτελούν τα παράπονα μέρος την ανθρώπινης φύσεως. Όμως, πρέπει ο επόπτης να τα περιορίσει στο ελάχιστο. Γι' αυτό έχει αξία μεγάλη για τον επόπτη ν' αναπτύσσει μεθόδους ή τεχνάσματα ανακαλύψεως των παραπόνων, διαπιστώσεως των συμπτωμάτων και τελικά ανάλογου χειρισμού για την ικανοποίηση. Να γνωρίζει, επιπλέον, πως η αιτία ενός εκφραζόμενου παραπόνου μπορεί να μην είναι η πραγματική του αιτία, άλλ' απλώς ένα σύμπτωμα μιας άλλης βασικής αιτίας που βρίσκεται συνήθως πίσω από τα παράπονα. Γι' αυτό, αξία μεγάλη έχει επίσης η γνώση από μέρους του προϊσταμένου των απαιτήσεων του υπαλλήλου από την εργασία του, διότι τότε μόνο θα μπορεί ν' αντιληφθεί γιατί ο κόσμος κάνει ότι κάνει.

Ένας επόπτης χρειάζεται να έχει: α) Γνώση των ανθρώπων του πριν της ανακαλύψεως και της ικανοποιήσεως των παραπόνων τους β) Κατανόηση της ανθρώπινης φύσεως και του τρόπου που ενεργεί και γ) Γνώσεις των ατομικών διαφορών.

Μέτρα

Δεν υπάρχει ασφαλής μέθοδος για την ανακάλυψη και ικανοποίηση παραπόνων. Τ' ακόλουθα μέτρα, όμως μπορούν να βοηθήσουν στις περισσότερες περιπτώσεις:

1. **Η παρακολούθηση του εργαζομένου και της εργασίας.** Παρατηρήσεις, δηλ., που περιλαμβάνουν: τα φυσικά χαρακτηριστικά, την εκτέλεση της εργασίας, την κατάσταση της ομάδας, την κοινωνική συμμετοχή, τη συναισθηματική σταθερότητα και την προσωπική προσαρμογή του στην κατάσταση της εργασίας του.

2. Η αναγνώριση σημείων κινδύνου και δυσκολιών όπως, π.χ., χαρακτηριστικές αποκλίσεις της κανονικής αποδόσεως του υπαλλήλου.

3. Η εύρεση των αιτίων, δηλ. των αιτίων του συναισθήματος του εργαζομένου ου δεν αλλάζει με τη λογική και που επηρεάζεται από τις προσωπικές αντιδράσεις των συναδέλφων του και του επόπτη. Ένας προσδιορισμός του αιτίου μπορεί να οδηγήσει στην κατανόηση και συχνά μια ακρόαση με συμπάθεια και μια με ειλικρίνεια προσπάθεια κατανοήσεως συντελεί στην εξάλειψη, χωρίς επίσημη αλλαγή στη λειτουργική κατάσταση.

4. Η παρατήρηση της όλης καταστάσεως. Η πολιτική της επιχειρήσεως και οι ευρύτερες διαθέσεις της ομάδας πρέπει πάντοτε να μη λησμονούνται κατά την αναζήτηση θεραπείας ορισμένου παραπόνου, η οποία επιδρά και στους άλλους και που πρέπει ν' ανταποκρίνεται στις αντιλήψεις της ομάδας περί δικαιοσύνης.

5. Η προπαρασκευή εφαρμογής της λύσεως. Ο επόπτης έχει δηλ. ανάγκη: α) πληροφοριών ή γνώσεως της βασικής αιτίας, β) εξηγήσεως που πρέπει να δοθεί αμέσως, γ) συμπάθειας για το άτομο ιδιαίτερα και άτομα γενικά, δ) διαβεβαιώσεως ότι τα πράγματα δεν έχουν όπως νομίζει ο παραπονούμενος, ε) αναγνωρίσεως της προσωπικότητας του και της αξίας του σαν ατόμου, στ) εκπαιδεύσεως του υπαλλήλου, αν υπάρχει ανάγκη, ζ) βοήθειας για τον υπάλληλο ν' αντιμετωπίσει την κατάσταση, η) λύσεως ατομικών προβλημάτων, θ) αποφασιστικότητας για έκδοση αμέσως διαταγών, αν υπάρχει ανάγκη, ι) αντικαταστάσεως κατά καιρούς, όλα τα άτομο δεν προσαρμόζονται, ια) αλλαγής του φυσικού περιβάλλοντος, ιβ) ιατρικής βοήθειας.

6. Η σχεδιασμένη ενέργεια για εφαρμογή λύσεως. Δύσκολη πάντοτε είναι η προσπάθεια ικανοποιήσεως των παραπόνων και μια εξαντλητική εργασία. Μια σχεδιασμένη, όμως, ενέργεια και μ' επιμέλεια κάνει ικανό τον επόπτη: α) να μάθει τι να πράξει και τι να πει, και β) να μάθει το λόγο μιας πράξεως ή εξηγήσεως. Θα είναι επιτυχής, όταν σχεδιάζει έχοντας

στο μυαλό του το τι, το γιατί και το πώς. Θα προσπαθήσει ακόμα να κάνει τον εργαζόμενο να εισηγηθεί αυτός τη λύση και να εξασφαλίσει αποδοχή της.

Άλλοι τρόποι Αντιμετώπισης Παραπόνων:

1. **Ο σύμβουλος προσωπικού.** Είναι ειδικά εκπαιδευμένο άτομο μέσα στο τμήμα προσωπικού, με αποστολή να συζητά με υπαλλήλους που έχουν παράπονα ή προβλήματα, προσπαθώντας να τους βοηθήσει να βρουν τρόπο λύσεως.

2. **Πολιτική ανοιχτής θύρας.** Σημαίνει πως ο υπάλληλος έχει όλο το δικαίωμα να πάει στο γραφείο ενός από τα ανώτατα στελέχη της επιχειρήσεως ή υπηρεσίας και να συζητήσει το παράπονο του.

3. **Ο επίτροπος διοικήσεως.** Ο επίτροπος είναι ένας ανεξάρτητος και ουδέτερος, επιφορτισμένος με την ευθύνη της έρευνας και της διευθετήσεως των ατομικών παραπόνων.

Γενικά, ένα σύστημα διευθετήσεως παραπόνων, για να λειτουργήσει ικανοποιητικά σε μια επιχείρηση πρέπει οι εργαζόμενοι να είναι σίγουροι ότι δε θα ληφθούν εναντίον τους μέτρα αντεκδικήσεως, γιατί διαφορετικά, με βαθιά ριζωμένο τον τέτοιο φόβο, δε θα εκφράζουν τα παράπονα τους μ' αποτέλεσμα η διοίκηση να εφησυχάζει, νομίζοντας πως ο καθένας είναι ευχαριστημένος, κάτι δηλ. επικίνδυνο.

β) Πειθαρχία και Πειθαρχικές Ενέργειες

Η πειθαρχία είναι αναγκαία μόνον όταν όλα τα άλλα μέτρα έχουν αποτύχει. Αποτελεί δε κάτι το ουσιώδες σε κάθε οργανωμένη ομαδική ενέργεια, κατά την οποία τα μέλη της ομάδας πρέπει να ελέγχουν τις ατομικές παρορμήσεις τους και να συνεργάζονται για τον κοινό σκοπό, να συμμορφώνονται δηλ. προς ένα κώδικα συμπεριφοράς καθιερωμένο από την ηγεσία της επιχειρήσεως έτσι, ώστε να γίνει δυνατό να επιτευχθούν οι συμφωνηθέντες στόχοι. Επικείμενο δε κίνδυνο καταρρεύσεως σημαίνει για μια επιχείρηση η έλλειψη ενός κώδικα κανόνων την οποία ακολουθεί το χάος.

Για τον διοικούντα, η δεξιότητα να πετυχαίνει μια αποτελεσματική κατάσταση πειθαρχίας αποτελεί ένα από τα σπουδαιότερα προσόντα του.

Μερικοί ~~επόπτες~~ έχουν την επιτηδειότητα ν' αναπτύσσουν μεταξύ των υφισταμένων τους μια πρόθυμη συμμόρφωση προς τους κανονισμούς της επιχειρήσεως, σχεδόν χωρίς κάποια επιβολή και πίεση γι' αυτό, ενώ άλλοι μπορούν να διοικούν μόνο με τη συχνή προσφυγή σε απειλές και τιμωρία. Ακόμη με άλλους προϊσταμένους συμβαίνει αυτό: οι υφιστάμενοι τους κάνουν ότι θέλουν και παραβιάζουν τους κανονισμούς προφανώς ατιμωρητί. Η σπουδαιότητα δε της πειθαρχίας στη διοίκηση προσωπικού επιβεβαιώνεται από τον γεγονός ότι τα πειθαρχικά προβλήματα αποτελούν κατά το πλείστον το θέμα της διαδικασίας παραπόνων, περίπου το ένα τέταρτο των περιπτώσεων.

Τι Σημαίνει Πειθαρχία;

Πειθαρχία είναι άσκηση που διορθώνει, διαμορφώνει ενδυναμώνει ή τελειοποιεί και περικλείει τη δημιουργία μιας στάσεως και ενός ηγετικού κλίματος, όπου οι υπάλληλοι πρόθυμα συμμορφώνονται σε διατυπωμένους νόμους και κανονισμούς, κάτι που πετυχαίνεται με την εφαρμογή από μέρους της διοικήσεως των αρχών της θετικής υποκινήσεως, με άσκηση μιας σωστής ηγεσίας.

Είδη Πειθαρχίας

α) Η αρνητική πειθαρχία, δηλ. η επιβολή με σιδερένιο χέρι, με σοβαρές τιμωρίες κατά των παραβατών και γενικά με τη βία, η μέθοδος δηλ. «του βούρδουλα», σε χρήση σε παλαιότερα χρόνια, εναντίον της οποίας η συνδικαλιστική κίνηση είχε επιτυχία με το να δώσει στους εργάτες προστασία κατά του αυθαίρετου χειρισμού από μέρους της διοικήσεως.

Η απειλή, όμως, για τιμωρία χρησιμοποιείται από πολλούς διοικούντες για να κρατηθούν οι εργαζόμενοι στην τάξη. Μ' όλο που δεν είναι συχνές οι περιπτώσεις απολύσεως, η δύναμη του προϊσταμένου να επιβάλλει τέτοιες τιμωρίες διατηρείται ζωηρά στο μυαλό των υπαλλήλων. Γραπτές προειδοποιήσεις γίνονται σε μεγάλη έκταση προς αυτούς που δεν ανταποκρίνονται στα μέτρα της παραγωγής, ή σ' αυτούς που απουσιάζουν, κάτι πολύ πιθανότερο σε περιόδους κάμψεως των επιχειρήσεων.

Το βασικό σφάλμα της αρνητική πειθαρχίας βρίσκεται στο γεγονός ότι πετυχαίνει ένα μίνιμουμ σ' απόδοση, αναγκάιο για ν' αποφευχθεί η τιμωρία. Οι εργαζόμενοι δε λαμβάνουν μέρος στη σύνταξη του κανονισμού και δε διδάσκονται το γιατί των κανόνων, αλλά μόνο ότι θα τιμωρηθούν, αν του παραβούν. Γι' αυτό, εκείνοι που βασίζουν την ηγεσία τους πάνω στο φόβο, νομίζοντας πως η τιμωρία εμποδίζει τους άλλους από τις παραβάσεις, κάτι όμως που δεν αποδεικνύεται σωστό στην ιστορία του εγκλήματος.

Ο παραβάτης των κανόνων δεν σκέπτεται τις συνέπειες, αλλά μόνο τις άμεσες επιθυμίες του. Εννοείται, πως η τακτική της «σκληρότητας» δεν αποκλείεται απολύτων, αφού είναι γνωστό πως μερικοί εξαιτίας της προσωπικότητας και του παρελθόντος τους συμμορφώνονται περισσότερο προς τους σκληρούς προϊσταμένους.

β) Η θετική πειθαρχία, που συχνά ονομάζεται εποικοδομητική πειθαρχία, συνίσταται απ' αυτό το είδος της ηγεσίας που καταφέρνει ν' αναπτύσσει μια πρόθυμη από μέρους των εργαζομένων προσκόλληση στους αναγκαίους νόμους και κανονισμούς τους οργανισμού. Οι υπάλληλοι, σαν άτομο και σαν ομάδα, εμμένουν σ' ορισμένους τρόπους συμπεριφοράς γιατί τους καταλαβαίνουν, τους πιστεύουν και τους υποστηρίζουν. Βέβαια, η τιμωρία μπορεί να εφαρμοστεί για μια κακή συμπεριφορά, όχι όμως σαν αντεκδίκηση, αλλά κατά ένα τρόπο διορθωτικό, όχι να βλάψει το άτομο, αλλά να το βοηθήσει. Ο δε προϊστάμενος ν' αφήσει να εννοηθεί ότι εκτιμά τον παραβάτη σαν πρόσωπο και ότι τα μέτρα τα πειθαρχικά αναφέρονται σε μία ειδική πράξη του.

Μια αναγκαία προϋπόθεση για θετική πειθαρχία είναι η γνώση από μέρους των υπαλλήλων των απαιτήσεων της εργασίας και του κανονισμού, κάτι δηλ. που πρέπει να γίνεται κατά την πρόσληψη. Πρέπει δε το αναμενόμενο ποσό εργασίας να είναι κανονικό και μπορεί να γίνει με λογική προσπάθεια, οι διατάξεις να είναι λογικές και λίγες και όχι ένας κατάλογος απαγορεύσεων με λεπτομέρειες. Έτσι, με τη δημιουργία ενός κλίματος θετικής υποκινήσεως και φωτισμένη ηγεσία, αναγνωρίζει ατομικές διαφορές μεταξύ των υφισταμένων του και ποικίλλει τις μεθόδους ανάλογα.

Όταν οι εργαζόμενοι είναι καλά εκπαιδευμένοι και έτσι, ώστε να γνωρίζουν μέχρι που μπορούν να το πάνε και ποία είναι τα ανεκτά όρια της

συμπεριφοράς, αποκτούν ένα αίσθημα ασφαλείας και γνωρίζουν που στέκονται. Κατά τον προσανατολισμό του νεοπροσλαμβανομένου πρέπει να συζητούνται θέματα όπως: τακτική προσέλευση, ειδοποίηση για δικαιολογημένη απουσία, ακρίβεια στη δουλεία, συνεργασία με τον προϊστάμενο και τους συναδέλφους, εντιμότητα και ηθικότητα και εγρήγορση στη δουλεία. Περιπτώ βέβαια να σημειωθεί πως ο προϊστάμενος οφείλει να δίνει το καλό παράδειγμα.

Εφαρμογή του πειθαρχικού προγράμματος

Αν παρ' όλες τις έξοχες συνθήκες ηγεσίας και εκπαίδευσης κάποιος παραβεί τα πειθαρχικά όρια, τι ενέργειες πρέπει να κάνει η διοίκηση; Υπάρχουν γενικά αποδεκτές αρχές να τους καθοδηγήσουν σ' αυτές; Ποία μέτρα είναι δυνατόν να έχουν διορθωτικά αποτελέσματα και ποία βλαβερές συνέπειες και αντίκτυπους για την μελλοντική πειθαρχία στην επιχείρηση;

Διοικητική δικαιοσύνη. Στις επιχειρήσεις η έννοια της δικαιοσύνης δεν έχει κάνει προόδους όπως με τους νόμους σε μια πολιτεία, μερικές ισχυρές δυνάμεις έχουν λειτουργήσει για να δημιουργηθεί ένα σώμα από αποδεκτές αρχές εφαρμογής μια κάποιας δικαιοσύνης.

Μια από τις σπουδαιότερες δυνάμεις προς αυτή την κατεύθυνση έχει υπάρξει ο συνδικαλισμός με τη δημιουργία ενός επίσημου προγράμματος παραπόνων, καθώς και της διαιτησίας σαν τελικού βήματος για τη λύση άλυτων προστριβών.

Κατά την επιβολή πειθαρχικών ποινών πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και οι δυο σκοποί, το συμφέρον δηλ. της επιχειρήσεως και η **προστασία των δικαιωμάτων των ατόμων**. Τα κυριότερα συστατικά ενός σωστού πειθαρχικού συστήματος είναι:

1. **Η ορισμένη πολιτική και διαδικασία.** Είναι ευθύνη της διοικήσεως του οργανισμού να προσέξει σοβαρά την ανάγκη της υπάρξεως ενός υγιούς συστήματος πειθαρχίας με το ν' αποφασίσει για το είδος της

συμπεριφοράς που περιμένει από τους υπαλλήλους και για τον τρόπο με τον οποίο ελπίζει να την πετύχει. Υποθετικά, ο αντικειμενικός σκοπός είναι να δημιουργήσεις ένα θετικό, εποικοδομητικό είδος πειθαρχίας δια μέσου μιας υγιούς ηγεσίας και επαρκούς εκπαιδεύσεως όλων των υπαλλήλων.

Τ' ανώτατα κλιμάκια της διοικήσεως πρέπει προσεκτικά να συνειδητοποιήσουν την αξία του ρόλου του επόπτη στο πειθαρχικό σύστημα. Εξαιτίας δε της ανάγκης για ομοιομορφία ενεργείας σ' όλη την επιχείρηση, στις πλείστες επιχειρήσεις υπάρχει η τάση συγκεντρώσεως μεγάλου ποσού εξουσίας στα χέρια του διοικούντος το προσωπικό, δηλ. με παραπομπή των παραβατών από τον προϊστάμενο στο γραφείο, όπου μετά την ακρόαση και από τις δυο πλευρές επιβάλλονται οι κυρώσεις. Αλλά κάτι τέτοιο καταλήγει στο αποτέλεσμα ο προϊστάμενος να χάνει το σεβασμό καθώς και τον έλεγχο πάνω στους ανθρώπους του.

Η ανάγκη διατηρήσεως ομοιομορφίας ενεργείας σ' όλο τον οργανισμό δεν αντιστρατεύεται την ανάγκη διατηρήσεως της εξουσίας και της θέσεως του προϊσταμένου. Αυτό μπορεί να γίνει, αν διδαχθεί ο προϊστάμενος πλήρως οτιδήποτε σχετικό με τις διατάξεις του κανονισμού, με την αναμενόμενη από τους υπαλλήλους συμπεριφορά, με τις προοδευτικές πειθαρχικές τιμωρίες και με τα δικαιώματα όλων των μερών—διοικήσεως, υπαλλήλων, συνδικαλισμού. Ο προϊστάμενος πρέπει να έχει την εξουσία να εκδίδει τις δικές του προφορικές και γραπτές προειδοποιήσεις. Για περιπτώσεις που νομίζει ότι είναι σοβαρές τόσο, ώστε να συνεπάγονται απόλυση, θα πρέπει να συμβουλευτεί τον άμεσο προϊστάμενο του ή τον διευθυντή, πριν προσχωρήσει σε περαιτέρω ενέργειες. Αυτός ο τρόπος, όχι μόνο εξασφαλίζει ομοιομορφία ενεργειών στην επιχείρηση, άλλ' επίσης εμποδίζει ν' απολυθεί ένα εργατής εξαιτίας πείσματος ή όχι καλά σταθμισμένης ενέργειας του επόπτη. Σ' αυτές τις σοβαρές περιπτώσεις, και αφού ληφθούν υπόψη τα σχετικά γεγονότα και συμφωνηθεί μια απόφαση, ο επόπτης είναι εκείνος που πρέπει ν' αναγγείλει την απόφαση στον ενδιαφερόμενο υπάλληλο.

Για να εξασφαλίσουν μια καλή διαμόρφωση της πειθαρχικής πολιτικής, χωρίς να παραβλεφθούν ουσιώδη στοιχεία, καλά είναι να λάβουν μέρος στην ανάπτυξη του συστήματος αντιπρόσωποι των μέσων και κατωτέρων βαθμίδων της ιεραρχίας.

2. **Η κατανόηση των διατάξεων του κανονισμού.** Ο πιο κοινός τρόπος για να πληροφορηθούν οι υπάλληλοι σχετικά με τις διατάξεις του κανονισμού, τις κυρώσεις και ορισμένες ερμηνείες τους, είναι το εγχειρίδιο του υπαλλήλου, το οποίο του δίνεται κατά την πρόσληψη του και το περιεχόμενο του οποίου εξηγείται κατά τον προσανατολισμό ή και από τον ίδιο τον προϊστάμενο στον τόπο της εργασίας. Ακόμη εξηγούνται και οι λόγοι των διατάξεων και ένας κατάλογος τους με τις σχετικές κυρώσεις τοποθετείται στον πίνακα των ανακοινώσεων.

3. **Το βάρος της αποδείξεως.** Όπως συμβαίνει με τους νόμους της πολιτείας, σύμφωνα με τους οποίους δεν καταδικάζεται χωρίς ν' αποδειχθεί η ενοχή του, έτσι, και στις επιχειρήσεις το βάρος της αποδείξεως είναι υποχρέωση του εργοδότη, να δείξει δηλ. ότι ο εργαζόμενος είναι ένοχος της αποδιδόμενης σ' αυτόν πράξεως.

4. **Η ομοιομορφία χειρισμού.** Είναι μια σπουδαία αρχή, που όμως εύκολα ξεχνιέται, όπως φαίνεται από το γεγονός ότι οι διοικούντες για ίδια παράβαση επιβάλλουν διαφορετικές κυρώσεις, ίσως γιατί νοιώθουν εύνοια προς μερικούς παραβάτες ή νοιώθουν εύνοια προς μερικούς παραβάτες ή ίσως έχουν διαφορετικά μέτρα κρίσεως. Ο καλύτερος τρόπος ομοιόμορφου χειρισμού πειθαρχικών παραβάσεων μπορεί να προκύψει από τη σχετική εκπαίδευση των εποπτών και με βάση τις καθημερινά παρουσιαζόμενες περιπτώσεις.

5. **Η εκτίμηση των συνθηκών κάθε περιπτώσεως.** Η ομοιομορφία χειρισμού των παραβάσεων δε σημαίνει ότι μια όμοια παράβαση θα πρέπει πάντα να συνεπάγεται όμοια ποινή. Το παρελθόν του υπαλλήλου και οι συνθήκες κάθε περιπτώσεως απαιτεί όπως και οι δύο παραβάτες γνωρίζουν ότι έχουν παραβεί μια διάταξη του κανονισμού, η διοίκηση δε δεν πρέπει να συγχωρεί μια παράβαση στον ένα και όχι στον άλλο. Και οι δύο πρέπει να τύχουν χειρισμού με ίση βαρύτητα. Αλλά κατά την απόφαση σχετικά με την σοβαρότητα της ποινή ή αν πράγματι πρέπει να επιβληθεί κάποια καθόλου, η διοίκηση πρέπει να μελετήσει με προσοχή τις συνθήκες γύρω από την κάθε περίπτωση.

6. **Οι προοδευτικές κυρώσεις.** Οι πειθαρχικές κυρώσεις στις επιχειρήσεις έχουν σταθεροποιηθεί σαν αποτέλεσμα εθίμου και εφαρμογής. Κατά σειρά δε σοβαρότητας είναι:

- Απλή προειδοποίηση.
- Προφορική προειδοποίηση.
- Γραπτή προειδοποίηση.
- Διακοπή της εργασίας του, συνήθως διάρκειας μιας ημέρας μέχρι δύο εβδομάδων.
- Απόλυση.

Σαν τιμωρία μερικές φορές χρησιμοποιείται ο υποβιβασμός, καθώς και η αναστολή μιας προγραμματισμένης αυξήσεως. Η χρηματική ποινή ποτέ δε χρησιμοποιείται στις επιχειρήσεις.

Σύμφωνα με την έννοια της θετικής, της διορθωτικής πειθαρχίας, μόνο οι προφορικές ή γραπτές προειδοποιήσεις πρέπει να χρησιμοποιούνται για ελαφρές παραβάσεις, οι οποίες και είναι αρκετές για να εμποδίσουν επανάληψη στον κανονικό άτομο. Όμως, όταν επαναλαμβάνονται, τότε σοβαρότερες πρέπει να είναι οι ποινές. Και σε πρώτη, σοβαρή όμως παράβαση, η άμεση απόλυση συνήθως επιβάλλεται.

Το μητρώο κάποιου κανονικά καθαρίζεται στο τέλος του πρώτου ή του δεύτερου έτους, κάτι δηλ. που έχει σημασία. Δεν είναι δικαιολογημένη η στάση μας εναντίον ενός ανθρώπου για τ' αμαρτήματα του παρελθόντος του, αν στο μεταξύ αναμορφωθεί.

7. **ΟΙ ΛΟΓΙΚΟΙ ΚΑΝΟΝΕΣ ΚΑΙ ΜΕΤΡΑ.** Οι κανόνες και τα μέτρα διαγωγής πρέπει να είναι λογικά. Οι συνθήκες της επιχειρήσεως και το εποπτικό κλίμα πρέπει να είναι τέτοιο, ώστε να μπορούν να επιτευχθούν αυτά τα μέτρα. Έτσι, π.χ. αν ένας επόπτης σχεδιάζει να τιμωρήσει έναν υπάλληλο που δεν παράγει κανονικά, θα πρέπει πρώτα να δει αν είναι δυνατόν από τον μέσο υπάλληλο να επιτευχθεί το καθορισμένο ποσό της παραγωγής και αν ο υπάλληλος είναι ικανός γι' αυτό.

8. **Το δικαίωμα για έφεση της ποινής.** Το αν πραγματικά ένα άτομο έκανε μια παράβαση, σε μερικές περιπτώσεις αποτελεί υπόθεση γνώμης, που εξαρτάται από την αντίληψη εκείνου που κάνει την κατηγορία. Π.χ., αν ένας διαφωνεί με τον προϊστάμενο του σχετικά με τον τρόπο που θα εκτελέσει μια εργασία, αποτελεί αυτο απειθαρχία; Γι' αυτό το λόγο ο κατηγορούμενος υπάλληλος πρέπει να έχει το δικαίωμα να προσφεύγει σε κάποιον ανώτερο, ακόμα και αν πραγματικά είναι ένοχος, οπότε μια ακρόαση ικανοποιεί όλα τα μέρη, ότι δηλ. έγινε δίκαιος χειρισμός.

16

**Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ
ΓΕΝΙΚΑ**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 16

Η Επιχείρηση γενικά

Η ανάπτυξη των ανθρώπινων σχέσεων μέσα στην επιχείρηση

"Homo sum, nil humanum a me alienum puto".

"Ανθρωπος είμαι. Τίποτε το ανθρώπινο ξένο σε μένα δε βάζω."

Οι ανθρώπινες σχέσεις, είναι ένας κλάδος της εφαρμοσμένης ψυχολογίας, που μελετά το σωστό τρόπο επαφής και επικοινωνίας και γενικότερα της σωστής συμπεριφοράς μεταξύ των ανθρώπων. Η εφαρμογή τους είναι μεγάλη.

Στο χώρο της εργασίας, όλοι οι συντελεστές, εκτός του ανθρώπινου παράγοντα, διέπονται από ορισμένα δεδομένα και αποδίδουν σύμφωνα με τις δυνατότητες τους. Ο άνθρωπος όμως, μπορεί να πετύχει μεγαλύτερο αποτέλεσμα, χάριν δημιουργικών του ιδεών. Κάθε εργαζόμενος είτε σαν άτομο είτε σαν μέλος μιας ομάδας, έχει ατομική συνείδηση, βούληση και επηρεάζεται από το περιεχόμενο της ομάδας του. Συνεπώς οι Ανθρώπινες Σχέσεις εξετάζουν όχι μόνο τα ατομικά αλλά και τα ομαδικά φαινόμενα που θα δούμε στη συνέχεια.

Κάνοντας μία αναδρομή στο παρελθόν, θα παρατηρήσουμε ότι από τη στιγμή που δημιουργήθηκε κοινωνική ζωή, από τη στιγμή που οι άνθρωποι άρχισαν να έχουν προβλήματα συμβίωσης και επικοινωνίας, προέκυψε σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό, η ανάγκη της ανάπτυξης των αμοιβαίων ανθρώπινων επαφών-σχέσεων.

Οι ανθρώπινες σχέσεις στηρίζονται στον ανθρώπινο παράγοντα του οποίου εξετάζουν τη συμπεριφορά, τα κίνητρα και τις ανάγκες.

Ειδικότερα οι απόψεις του McGregor, έχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον.

Ο McGregor υποστηρίζει ότι:

α) Η σωματική και πνευματική προσπάθεια αποτελεί κάτι το φυσικό.

β) Ο έλεγχος και η απειλή της τιμωρίας δεν είναι τα μόνα μέσα για την πραγμάτωση των οργανωτικών σκοπών. Οι άνθρωποι αναπτύσσουν τον αυτοέλεγχο και την αυτοκυριαρχία στην υπηρεσία των σκοπών της οργανώσεως, με τους οποίους είναι επιφορτισμένοι.

γ) Η ένταξη του ανθρώπου στην προσπάθεια επιτυχίας ενός σκοπού έχει σαν κίνητρο την αμοιβή του. Οι περισσότεροι δε σημαντική αμοιβή είναι, η ικανοποίηση του εγώ του και το αίσθημα της αυτοδημιουργίας, από τη συμμετοχή του στην πραγμάτωση των στόχων.

δ) Ο μέσος άνθρωπος σε κατάλληλες συνθήκες όχι μόνο δέχεται ευθύνες, αλλά τις επιδιώκει.

ε) Η ικανότητα της φαντασίας και της δημιουργικότητας του ανθρώπου στη λύση των οργανωτικών προβλημάτων, είναι μεγαλύτερη απ' όση πιστεύεται ότι είναι.

στ) Σε κανονικές συνθήκες οι πνευματικές και διανοητικές ικανότητες των ανθρώπων, μόνο μερικών αξιοποιούνται.

Οι απόψεις αυτές δίνουν έμφαση στην αναγνώριση της αλληλεξάρτησης στους ανθρώπινους οργανισμούς. Οι υψηλές αποδόσεις επιτυγχάνονται όχι μόνο ασκείται σωστά ο έλεγχος των άλλων, αλλά γιατί αναπτύσσεται ο αυτοέλεγχος και η αίσθηση της υποκατεύθυνσης.

Έτσι ώστε η διοίκηση ν' ασκείται με τη συνεργασία όλων πάνω σε στόχους και προοπτικές που καθορίζονται μέσα από συζητήσεις, σ' όλα τα επίπεδα της πυραμίδας. Ψηλοί βαθμοί εξουσιοδότησης και τάση αποκέντρωσης είναι τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της διοίκησης σύμφωνα με τις απόψεις αυτές. Με βάση αυτές τις αντιλήψεις, θεμελιώθηκε και το σύστημα της διοίκησης με στόχους και αυτοέλεγχο.

Κίνητρα Ενεργοποίησης Στελεχών

Η επιχείρηση, γενικά σαν σύνολο, επιτελεί ένα ιδιαίτερο κοινωνικό ρόλο, που είναι πολύ έκδηλος σήμερα.

Είναι μια οικονομική μονάδα, αλλά συγχρόνως και κοινωνική, με ιδιαίτερη σημασία για τη σύγχρονη εξέλιξη. Επιχείρηση, σημαίνει τη συγκέντρωση πολλών ατόμων στον ίδιο χώρο.

Γνωστό είναι, ότι αυτά τα άτομα προέρχονται από διαφορετικά επίπεδα, είναι από πλευράς μόρφωσης, ή κοινωνικής προέλευσης ή φύλου ή ηλικίας, και συνεπώς, το καθένα έχει τις δικές του επιθυμίες, πάθη, φόβους, που όλα αυτά, πηγάζουν από το οικογενειακό περιβάλλον, τις παραδόσεις κ.λ.π.

Οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν τη γνώμη και τις πράξεις τους.

Η δύναμη της ομάδας είναι τεράστια. Από τη στιγμή που η ομάδα οργανώνεται και αποκτά συνείδηση της δύναμης της και της συνεκτικότητας της, επίδραση των ομάδων στην κοινωνική εξέλιξη είναι σημαντική. Από τις πολυποίκιλες αυτές αλληλοεπιδράσεις εξαρτάται και το ευρύτερο κοινωνικό κλίμα μέσα στο οποίο θα επιχειρηθεί η εθνική οικονομική ανάπτυξη αλλά και η επιτυχία ή η αποτυχία αυτής. Είναι γεγονός ότι για να δημιουργηθεί το κατάλληλο ψυχολογικό κλίμα μέσα στην επιχείρηση, πρέπει τα άτομα να ικανοποιούνται από την εργασία τους, να υπάρχει άνετη διαβίωση μέσα στη επιχείρηση, καθώς επίσης να υπάρχει σύμπνοια μεταξύ των μελών. Η ψυχική ευφορία δημιουργείται μέσα στις μικρότερες κοινωνικές ομάδες και διαχέεται και στον ευρύτερο κοινωνικό χώρο.

Εξάλλου, μέσα στην επιχείρηση, γίνεται προσπάθεια αποκατάστασης του εργαζόμενου σαν άτομο με ξεχωριστή προσωπικότητα και γι' αυτό και δημιουργούνται οι ατομικοί φορείς που αναπτύσσουν την πρωτοβουλία του, τη φαντασία του, τη συνείδηση της ευθύνης, για το καλό τόσο της επιχείρησης, όσο και του κοινωνικού συνόλου γενικότερα. Σ' αυτό συντελεί και η εκπαίδευση, που σπλίζει τους εργαζόμενους με προσθετές τεχνικές γνώσεις και κατά συνέπεια με αυτοπεποίθηση όσον αφορά την αντιμετώπιση δυσχερειών στην καθημερινή ζωή τους, αλλά και τους κατατοπίζει σε οικονομικά και κοινωνικά θέματα, ώστε να τους κάνει «ενεργούς συντελεστές» στην κοινωνική και οικονομική εξέλιξη.

Οι απασχολούμενοι με την κατάρτιση των προγραμμάτων οικονομικής ανάπτυξης, καθώς και με την διερεύνηση των θεωρητικών και πρακτικών προβλημάτων της οικονομικής επιστήμης, διαπιστώνουν τον αποφασιστικό ρόλο που διαδραματίζει η οργάνωση κατ' αρχήν και μέσα από την οργάνωση το άτομο, ο ανθρώπινος παράγοντας. Έτσι, εύκολα συμπεραίνεται ότι το

κλειδί της οργάνωσης είναι ο κατάλληλος χειρισμός του ανθρώπου. Τα προβλήματα του κατάλληλου χειρισμού, του ανθρώπινου παράγοντα είναι άπειρα.

Τα κίνητρα, η ανάπτυξη των οικονομικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων, καθώς και της πρωτοβουλίας, φαντασίας, ευθύνης, αναλήψεως κινδύνων κ.κ., τόσο από τον επιχειρηματία, όσο και από τον εργαζόμενο, και το ψυχολογικό κλίμα μέσα στην επιχείρηση συνιστούν τις απαραίτητες προϋπόθεσης επιβίωσης και περαιτέρω ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Ειδικότερα η τεχνική και οικονομική οργάνωση της επιχείρησης και ο επιστημονικός προγραμματισμός των δραστηριοτήτων αυτής, οι κατάλληλες συνθήκες εργασίας, οι προϋπόθεσης προσλήψεων, προαγωγών και μεταθέσεων των υπάλληλων, η παροχή ηθικών και υλικών αμοιβών καθώς και άλλες διακρίσεις και η γενική προαγωγή των εργαζόμενων, συνιστούν βασικές προϋπόθεσης αποκατάστασης σωστών σχέσεων μεταξύ της διοικήσεις και των εργαζόμενων, αλλά και των εργαζόμενων μεταξύ τους.

Επομένως καταλήγουμε στο συμπέρασμα, ότι η δημιουργία από την επιχείρηση σωστών σχέσεων με το περιβάλλον και το κοινό αποτελεί το πιστοποιητικό «καλής θέλησης» της επιχείρησης, που συντελεί στη δημιουργία και ανάπτυξη της ίδιας της επιχείρησης σαν κοινωνικό σύνολο ολοκληρωμένο, που φροντίζει για την πρόοδο και την ευημερία των εργαζόμενων της, αλλά και μέσω αυτών και για το κοινωνικό σύνολο γενικότερα.

Τρόποι ανάπτυξης συνεργασίας μεταξύ Επιχειρηματία – Προσωπικού

Ο επιχειρηματίας οφείλει ν' αντιμετωπίζει τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης όχι απλά σαν «μηχανές» παραγωγής στοιχείων και προτάσεων-λύσεων για συγκεκριμένα θέματα αλλά και σαν ανθρώπινα όντα τα οποία χώρο της εργασίας τους ένα μεγάλο κομμάτι του ίδιου του εαυτού τους. Για την προσφορά τους αυτή, έχουν ανάγκη ειδικής ανθρώπινης μεταχειρίσεις πέρα από τα στενά οικονομικά πλαίσια του μισθού. Θα μπορούσαμε να μιλούσαμε για ένα κοινωνικό μισθό τον οποίο ο επιχειρηματίας μπορεί και

πρέπει να προσφέρει με μηδενικό οικονομικό κόστος. Ο κοινωνικός αυτός μισθός θα μπορούσε να κωδικοποιηθεί στις έξι φάσεις:

1. Ο επιχειρηματίας οφείλει να «εμπιστεύεται» τους συνεργάτες του – διοικητικά στελέχη. Γιατί αν κλονισθεί αυτή η εμπιστοσύνη ή αν δε δημιουργηθεί από την αρχή, όλο το οικοδόμημα της οικονομικής μονάδας θα παρουσιάζεται σαν χάρτινος πύργος. Είναι προτιμότερο ν' απομακρυνθεί το διοικητικό στέλεχος από την επιχείρηση αν παύσει ο επιχειρηματίας να το εμπιστεύεται σαν άνθρωπο και σαν γνώση, παρά να το διατηρεί στην οικονομική μονάδα χωρίς ουσιαστικά να «εκμεταλλεύεται» τη γνώση του λόγω έλλειψης εμπιστοσύνης.
2. Ο επιχειρηματίας οφείλει να δημιουργεί «κοινωνικές σχέσεις» με τα στελέχη της επιχείρησης και έξω από το χώρο εργασίας. Με τον τρόπο αυτό θα γνωρίσει καλύτερα τους συνεργάτες του, τόσο από πλευράς ανθρώπινης συμπεριφοράς και υπόβαθρου, όσο και από πλευράς ανθρώπινων αναγκών. Πολλές φορές επιχειρηματικά προβλήματα λύνονται ευκολότερα σε έξω-υπηρεσιακούς χώρους και κοινωνικές συναντήσεις παρά μέσα στην ίδια την επιχείρηση. Αν δε, λάβουμε υπόψη και την ιδιοσυγκρασία του έλληνα εργαζόμενου, ο οποίος «μεταφέρει» τα προσωπικά προβλήματα στο χώρο εργασίας του, καθώς κι αυτά που προέρχονται από την εργασία του στην ιδιωτική του ζωή, τότε η κοινωνική συναναστροφή μεταξύ επιχειρηματία και διοικητικού στελέχους αποκτά ιδιαίτερη σημασία και αξία.
3. Ο επιχειρηματίας θα πρέπει να «πιέζει» τους συνεργάτες του. Από τη μια πλευρά θα πρέπει να τους υποβοηθά περιβάλλοντάς τους με τη συνεργασία του και απ' την άλλη θα πρέπει να τους θέτει «στόχους- προκλήσεις» για νέες προσπάθειες ποιοτικής βελτίωσης της εργασίας τους η οποία θα να διαχωρισθεί από την ποσοτική εργασία. Η ποσοτική εργασία μπορεί εύκολα να μετρηθεί με βάση το χρόνο ή αλλά συγκεκριμένα κριτήρια.
4. Ο επιχειρηματίας οφείλει να είναι «δημοκρατικός» στις σχέσεις του με τα στελέχη της οικονομικής μονάδας. Η συλλογική δημοκρατία δεν είναι μια θεωρητική έννοια. Είναι ένας συγκεκριμένος τρόπος της διοίκησης της

επιχείρησης. Η έννοια της δημοκρατίας για να έχει πραγματική σημασία πρέπει να εφαρμόζεται στις καθημερινές σχέσεις των πολιτών και να είναι τρόπο ζωής ο σεβασμός προς την γνώμη κάποιου. Οι επιδράσεις είναι άμεσες στη ψυχολογία του εργαζόμενου και η απόδοση του μεγαλώνει κάτω από το συναίσθημα ότι «διαθέτει γνώμη» η οποία είναι σεβαστή από τη διοίκηση.

5. Ο επιχειρηματίας οφείλει ν' αναγνωρίζει τη συμβολή της μονάδας του στην ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας και «να ξανακτίσει» την επιχείρηση του με γνώμονα ιδιωτικά-οικονομικά κριτήρια τα οποία εντάσσονται μέσα σ' ένα γενικότερο πλέγμα της οικονομικής ανάπτυξης.

6. Τέλος ο επιχειρηματίας δεν πρέπει να «αγνοεί» τα στελέχη του. Η επιχειρηματική μονάδα δεν αποτελεί πλέον ένα κλειστό οργανισμό αποκλειστικά για τον επιχειρηματία. Είναι υπόθεση όλων των εργαζόμενων σ' αυτήν και ιδιαίτερα των διοικητικών στελεχών.

Αλλαγές πιθανόν να χρειάζονται να γίνουν, θα πρέπει όμως να πραγματοποιούνται με μεγάλη προσοχή έτσι ώστε να μη χειροτερεύει η υπάρχουσα κατάσταση αλλά να βελτιώνει σε σχέση με τη παρούσα οικονομική θέση της επιχείρησης.

Με τις παραπάνω μεθόδους θ' αναπτυχθεί ένα πνεύμα συνεργασίας μεταξύ επιχειρηματία και διοικητικού στελέχους. Έτσι ώστε να υπάρχει μια ισορροπημένη σχέση μεταξύ τους για την άνοδο της ίδια της επιχείρησης.

Επίλογος

Ο άνθρωπος με την εργασία του δεν είναι απλά ο ένας συντελεστής της παραγωγικής διαδικασίας, αλλά είναι ο σπουδαιότερος πόρος της επιχείρησης, που η ανάλογη αντιμετώπιση του, συμβάλλει ποικιλοτρόπως όχι μόνο στη βιωσιμότητα αλλά και στην ποιοτική άνοδο της επιχείρησης.

Κάθε επιχείρηση πρέπει να φροντίζει ώστε η στελέχωση της να περιλαμβάνει άτομα με τα απαραίτητα εφόδια. Επίσης είναι υποχρεωμένη να αναζητά τα ταλέντα, ταυτοχρόνως όμως να ενδιαφέρεται για την ανάπτυξη όλων των στελεχών, σε όση έκταση επιτρέπει αυτό η προσωπικότητα του.

Κατά ένα αραβικό ρητό:

Όποιος δεν ξέρει, και δεν ξέρει ότι δεν ξέρει είναι ανόητος. Απόφυγε τον.

Όποιος δεν ξέρει, και ξέρει ότι δεν ξέρει είναι αμαθής. Δίδαξε τον.

Όποιος ξέρει, και δεν ξέρει ότι ξέρει κοιμάται. Ξύπνησε τον.

Αλλά, οποίος ξέρει, και ξέρει ότι ξέρει είναι σοφός. Ακολουθήσε τον.

Για να εξασφαλίσουμε ικανή ηγεσία απαιτείται μόνο να αποφεύγουμε τους ανόητους, να βρούμε εκείνους που χρειάζονται αφύπνιση και διδαχή και να ακολουθήσουμε τους σοφούς.

Στις επιχειρήσεις το ανταγωνιστικό κλίμα των ενδιαφερομένων για εξέλιξη τείνει να εξουδετερώνει τους περισσότερους από τους ανόητους και οι εξαιρετικά ικανοί επιτυγχάνουν αποτελέσματα που προδίνουν την επιχειρηματική τους ιδιοφυΐα και την υποχρέωση των άλλων να του ακολουθήσουν. Εκείνοι οι οποίοι χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής είναι οι υπόλοιποι, δηλαδή εκείνοι, οι οποίοι δύνανται να γίνουν ικανά ηγετικά στελέχη εάν αντιληφθούν όλες τις ικανότητες τους ή εάν ακόμη υποστούν εκπαίδευση και εξάσκηση στο καλώς διοικείν.

Βιβλιογραφία

- Διοίκηση Προσωπικού: Νικόλαος Β. Μαντάς.
- Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού, Σταματιάδης Γ, Ζευγαρίδης Σ.
- Μάνατζμεντ: Μύρων Ζαβλανός.
- Μάνατζμεντ 1ης Γραμμής: Π. Κυριαζόπουλος, Κ. Κιουλάφας.
- Διοίκηση Προσωπικού: Τα ανθρώπινα προβλήματα του Management σε οργανισμούς, επιχειρήσεις και υπηρεσίες. Θεωρία και Πράξη Αθηνά 1991, Κανελλόπουλος.

