

Τ. Ε. Ι. ΠΑΤΡΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΩΝ  
ΣΧΟΛΗ Σ.Δ.Ο.

## ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

### *" ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ "*

(Συγκριτική Μελέτη και Παρουσίαση τουλάχιστον τριών  
Επιχειρήσεων στην περιοχή Πατρών)

ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ : Καθηγήτρια κα Νασιάρα

Σπουδάστριες :

- 1) ΛΑΓΟΓΙΑΝΝΗ ΧΑΡΙΚΛΕΙΑ
- 2) ΤΖΑΜΟΥΡΑΝΗ ΑΛΕΞΑΝΔΡΑ
- 3) ΦΡΑΤΖΗ ΑΝΕΤΑ

ΠΑΤΡΑ, 1993



ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	1020
----------------------	------

Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

Σελίδα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μ Ε Ρ Ο Σ   Α

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι.	Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	6
	- Η Επιστήμη της Διοίκησης .....	6
	- Λειτουργική Έννοια της Διοίκησης ...	9
	- Δομική Έννοια της Διοίκησης .....	11
	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ.	ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ .....	21
	- Έννοια και Πεδίο Δράσης της Υπηρεσίας Προσωπικού .....	23
	- Λειτουργίες της Υπηρεσίας Προσωπικού.	23
	- Πλεονεκτήματα της Υπηρεσίας Προσωπικού	30
	- Αρχές Οργάνωσης της Υπηρεσίας Προσωπικού	33
II <sub>2</sub>	Κρίσιμα στοιχεία στις Σχέσεις Προϊσταμένου- Προσωπικού - Εργαζομένων .....	35
II <sub>3</sub>	Έννοια και Μορφές Ηγεσίας .....	39
	- Αυταρχική Μορφή Ηγεσίας .....	41
	- Δημοκρατικό Σύστημα Ηγεσίας .....	41
	- Σύστημα Ανεξέλεγκτου Ατομικισμού .....	42
II <sub>4</sub>	Προβλήματα κατά τη Λειτουργία της Διοίκησης Προσωπικού .....	44

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑ - ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	47
Γενικά	47
III <sub>1</sub> Ηθικοί και Ψυχολογικοί παράγοντες στο Χώρο της Εργασίας	53
- Έννοια και σημασία Ηθικού	53
- Επιδράσεις στο Ηθικό του Προσωπικού	53
- Παράγοντες που μπορούν να προσδιορίσουν το επίπεδο ηθικού των εργαζομένων	55
- Ψυχολογικοί-Τεχνικοί Παράγοντες εργασίας	56
III <sub>2</sub> Η Επικοινωνία στις Επιχειρήσεις	61
- Βελτίωση επικοινωνίας για την αποτελεσματικότερη Διοίκηση των εργαζομένων	64
- Τα προβλήματα της Άτυπης Επικοινωνίας	66
III <sub>3</sub> Υποκίνηση των Εργαζομένων	68
- Η Έννοια της Υποκίνησης	71
- Θεωρίες Υποκίνησης των Εργαζομένων	72
- Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών (A. MASLOW)	72
- Η θεωρία του MASLOW για την αποτελεσματικότητα της Διοίκησης Προσωπικού	78
- Η θεωρία των δύο Παραγόντων του F.HERZBERG	80
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	85
III <sub>4</sub> Στρατολόγηση και Επιλογή Προσωπικού	
Γενικά	87
- Στρατολόγηση	87
- Επιλογή	88
- Μέθοδοι	89
- Επιλογή και Τοποθέτηση-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	92

III <sub>5</sub>	Εκπαίδευση Προσωπικού .....	94
	- Μέθοδοι Εκπαιδύσεως Προσωπικού .....	96
	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΥΠΟΔΕΙΞΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙ- ΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ .....	99
III <sub>6</sub>	Η Διαδικασία της Αξιολόγησης στη Σύγχρονη Επιχείρηση .....	101
	- Ποιος διενεργεί την Αξιολόγηση .....	102
	- Στοιχεία για Αξιολόγηση .....	104
	- Χρόνος Αξιολόγησης .....	105
	- Είδη Σφαλμάτων κατά την Αξιολόγηση .....	106
	- Μέθοδοι Αξιολόγησης του Προσωπικού .....	108
	- Εκπαίδευση Αξιολόγησης Προσωπικού .....	110
III <sub>7</sub>	Πολιτική Μισθών και Ημερομισθίων .....	113
	Γενικά .....	113
	- Κριτήρια καθορισμού Αμοιβών .....	114
	- Οι Διάφορες Μορφές Μισθοδοσίας .....	116
	- Συμμετοχή στα κέρδη .....	117
	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	119
III <sub>8</sub>	Υγεία και Ασφάλεια των Εργαζομένων .....	121
	- Συνέπειες Εργατικών Ατυχημάτων .....	122
	- Πώς συμβάλλει η Διοίκηση Προσωπικού στην Δημιουργία Ασφαλών Συνθηκών Εργασίας ....	123
	- Τί εξασφαλίζεται με την Πρόληψη των Ατυ- χημάτων .....	125
III <sub>9</sub>	Συνδικαλισμός και Διοίκηση .....	126
	Γενικά .....	126
	- Παρακίνηση για σύνδεση με Σωματεία .....	127
	- Επιπτώσεις του Συνδικαλισμού στη Διοίκηση .....	129
	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	132

Μ Ε Ρ Ο Σ    Β

I.	ΕΡΕΥΝΑ .....	133
II.	ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	134
III.	ΚΡΙΤΙΚΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	145

Μ Ε Ρ Ο Σ    Γ

	Βιβλιογραφία .....	149
--	--------------------	-----

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι ικανότητες του ανθρώπου να πραγματοποιεί διάφορες εργασίες έχουν όρια. Οι πνευματικές και φυσικές του δυνάμεις, οι γνώσεις του, ο χρόνος του και ο τρόπος που δουλεύει αποτελούν μερικούς από τους παράγοντες που προσδιορίζουν την δραστηριότητά του.

Έτσι π.χ. όταν διοικεί κανείς μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό καταλαβαίνει γρήγορα, ότι δεν είναι δυνατόν παρά να προσφύγει στην βοήθεια άλλων, όπως είναι οι λογιστές, οι σύμβουλοι ή άλλοι ειδικοί, διότι δεν είναι σε θέση να γνωρίζει όσα γνωρίζουν αυτοί, θέματα λογιστικά, φορολογικά, οργανωτικά κ.λ.π.

Για τους παραπάνω λόγους πολλές φορές λέγεται ότι : διοίκηση είναι να πετυχαίνεις αποτελέσματα μέσω άλλων. Με την έννοια αυτή μπορούμε να συμφωνήσουμε με την άποψη του AGNELLI (1972) που λέει : "Παρ'ότι κανένας από τους υπάρχοντες ορισμούς των εκφράσεων "στέλεχος Διευθύνσεως" ή "στέλεχος Διοικήσεως", δεν έχουν γίνει γενικά αποδεκτοί, έχει γενικά αναγνωρισθεί ότι η λειτουργία αυτή αφορά την λήψη αποφάσεων που πρέπει να υλοποιηθούν μέσω άλλων προσώπων και που η αποτελεσματική τους εφαρμογή εξαρτάται από την διαθεσιμότητα του κατάλληλου συστήματος επιβλέψεως".

Όπως κι αν έχουν τα πράγματα, όταν αναλαμβάνεις μία τέτοια ευθύνη διοικήσεως και αποφασίζεις να χρησιμοποιήσεις την εργασία των άλλων ή διάφορους παραγωγικούς πόρους που έχεις στην διάθεσή σου (π.χ. κεφάλαια, μηχανήματα, πληροφορίες, τετ

χνολογικές μεθόδους κ.λ.π.) είσαι υποχρεωμένος να συγκροτήσεις ένα τρόπο για την αξιοποίηση και τον συντονισμό τους. Γρήγορα θα καταλάβεις ότι το έργο σου συνίσταται στην δημιουργία ενός αποτελέσματος, ενός συνόλου που, όπως λέει και ο P. DRUCKER (1955) "είναι μεγαλύτερο από το άθροισμα των τμημάτων του, ενός προϊόντος που αποδίδει περισσότερα από το άθροισμα των υλικών που χρησιμοποιήθηκαν για την κατασκευή του."

Ας ξαναγυρίσουμε όμως στον άνθρωπο που χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες άλλων. Ο άνθρωπος αυτός (επιχειρηματίας ή διοικητικό στέλεχος) πρέπει να είναι σε θέση να τις χρησιμοποιήσει αυτές και τα αποτελέσματα που πετυχαίνει μέσω αυτών, μια εργασία όχι τόσο απλή όσο φαίνεται. Κάθε συνεργάτης του δεν αρκεί να κάνει την δουλειά που του έχει αναθέσει, πρέπει να συνεργάζεται και με τους άλλους συνεργάτες. Καταλαβαίνουμε λοιπόν, γιατί αυτός ο "επιχειρηματίας" ή το στέλεχος για το οποίο μιλάμε πρέπει να οργανώσει και να συντονίσει την δράση των συνεργατών του, ώστε να πετύχει τα αποτελέσματα που επιδιώκει.

Από τις προηγούμενες σκέψεις βγαίνει αβίαστα το συμπέρασμα ότι η οργανωτική δράση των στελεχών (ή των επιχειρηματιών, αν οι ίδιοι καταπιάνονται με αυτήν), συνίσταται στην "κατανομή της εργασίας, μεταξύ προσώπων που οι προσπάθειές τους πρέπει να συντονισθούν για να επιτευχθούν ειδικοί αντικειμενικοί σκοποί". Στον ορισμό αυτό βρίσκουμε ήδη τα εξής στοιχεία που συγκροτούν την έννοια της οργανώσεως και που γύρω από αυτά περιστρέφονται όλες οι θεωρίες, οι αναλύσεις και οι κλινικές εργασίες που έχουν κατά καιρούς παρουσιάσει οι θεωρητικοί της επιστήμης, οργανώσεως και διοικήσεως.



- α) Αντικειμενικοί σκοποί : τί επιδιώκει η οργάνωση, γιατί έγινε, πώς θα κριθεί η επιτυχία της ;
- β) Κατανομή της εργασίας : είναι μια λειτουργία απαραίτητη, ανεξάρτητη από την φύση της εργασίας. Η δραστηριότητα αυτή αποτελεί μια από τις πιο βασικές και αναμφισβήτητες λειτουργίες της οργάνωσης, εκδηλώνεται δε με την μορφή του οργανογράμματος, περιγραφή καθηκόντων κ.λ.π.
- γ) Συντονισμός : Η κατανομή της εργασίας δημιουργεί την ανάγκη συντονισμού των δραστηριοτήτων για να "γνωρίζει η δεξιά τί ποιεεί η αριστερά", να αποφεύγονται λάθη από επαναλήψεις της ίδιας εργασίας από περισσότερους (DUPLICATION) ή παραλείψεις εκτελέσεως (OMMISION) ή αναστατώσεως από παρανόηση (GENERAL CONFUSION).

Τα προβλήματα αυτά απασχολούν τον άνθρωπο από τότε που κατάλαβε την σημασία τους, για την αύξηση ή βελτίωση της αποδοτικότητάς του. Από την αρχή φάνηκε ότι δύο "επιχειρηματίες" ή στελέχη ή υπεύθυνοι Προϊστάμενοι ενός έργου, στο στρατό, στα κοινά πράγματα (διοίκηση κοινότητας, πόλεως, ιδρυμάτων κ.λ.π.) ή στις ιδιωτικές προσπάθειες, ενώ αντιμετωπίζουν το ίδιο πρόβλημα, σπάνια δίνουν την ίδια λύση.

Είναι ενδιαφέρον να σημειώσουμε ότι οι άνθρωποι, από την στιγμή που βρέθηκαν στην ανάγκη να εργαστούν ομαδικά, δηλαδή εδώ και 6.000 χρόνια περίπου, αντιμετωπίζουν τέτοια προβλήματα οργάνωσης των εργασιών τους και διοικήσεως των ομάδων εργασίας. Ενώ λοιπόν τα ερωτήματα υπήρχαν, για πολλές χιλιάδες χρόνια οι απαντήσεις που δόθηκαν σε αυτά, βασίζονταν μόνο σε απλές παρατηρήσεις και όχι σε επιστημονικές μεθόδους. Μόλις κατά την τελευταία εκατονταετηρίδα άρχισε μια συστηματική ανά-

λυση του προβλήματος οργανώσεως και μόλις κατά την μεταπολεμική περίοδο, άρχισαν να προτείνονται πραγματικά επαναστατικές μέθοδοι για την αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση του προσωπικού.

Μέσα στις τρεις προηγούμενες δεκαετίες οι βασικές αρχές, οι τρόποι και οι τεχνικές διοικήσεως προσωπικού, βρίσκονταν κατά κάποιο τρόπο σε στασιμότητα. Όμως, μετά το 1960, στις προηγμένες βιομηχανικά χώρες σημειώθηκε η αρχή αλλαγών, εξαιτίας της νέας επιχειρηματικής και βιομηχανικής τεχνολογίας, όπως και εξαιτίας πιέσεων από πολιτικά, κοινωνικά και οικονομικά προβλήματα.

Η πορεία της διοικήσεως ανθρώπων σε κοινωνίες, όπου οι επιχειρήσεις γρήγορα αλλάζουν, είναι περισσότερο πολύπλοκη από την διοίκηση προσωπικού σε απλούστερες κοινωνίες. Ο προϊστάμενος οποιουδήποτε επιπέδου αντιμετωπίζει ποικίλα προβλήματα κατά την διοίκηση ανθρώπων, πάνω στους οποίους στηρίζεται η επιτυχία του.

Στην εργασία μας θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε και να επεξεργαστούμε θεωρητικά σημεία της Διοίκησης, όπως για την έννοια της διοίκησης, αναλυτικότερα για την επιστήμη την λειτουργική και δομική έννοια της διοικήσεως.

Στην συνέχεια θα κάνουμε μια εισαγωγή στην Διοίκηση του Προσωπικού, αναφέροντας την έννοια και το πεδίο δράσης της Υπηρεσίας Προσωπικού και θα προσπαθήσουμε να αναφέρουμε στην συνέχεια μερικά προβλήματα, που κατά την γνώμη μας απασχολούν τις επιχειρήσεις σχετικά με την διοίκηση του προσωπικού της.

Στην εργασία με συντομία παρουσιάζονται και θέματα όπως και η ηγεσία, η υποκίνηση, η επικοινωνία, οι ομάδες που είναι ενδιαφέροντα θέματα, για να κατανοήσουμε την διοίκηση των ερ-

γαζομένων μέσα στις επιχειρήσεις.

Εκτός αυτού θα εντοπίσουμε το βαθμό εφαρμογής της θεωρίας της διοικήσεως στην σύγχρονη επιχειρησιακή πρακτική και τα αίτια πιθανής απόκλισης, μετά από επίσκεψή μας τριών επιχειρήσεων ιδιωτικού τομέα.

Πρέπει να τονισθεί πως η Διοίκηση Προσωπικού δεν αποτελεί ένα κιβώτιο με εργαλεία για να χρησιμοποιηθούν με σκοπό την κατεύθυνση και έλεγχο των υπαλλήλων - εργατών.

Η πρόθεση αυτής της εργασίας είναι να αναλύσει και να ερευνησει τα είδη των προβληματικών περιπτώσεων, που συναντούν συνήθως οι Προϊστάμενοι όλων των επιπέδων.

Ύστερα από τα παραπάνω μπορεί περιληπτικά να θεωρηθεί πως η Διοίκηση Προσωπικού είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση και ο έλεγχος της προμήθειας αναπτύξεως, αμοιβής εναρμονίσεως και διατηρήσεως των ανθρώπινων πόρων, με αντικειμενικό σκοπό την πραγμάτωση των στόχων των επιχειρήσεων των εργαζομένων και της κοινωνίας.

Μ Ε Ρ Ο Σ     Α

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο     Ι

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

IIα.     Η ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ

Τα έργα των σκαπανέων της οργανωτικής είναι γεμάτα από παραδείγματα εφαρμογής της επιστημονικής παρατήρησης και του πειράματος, της διατύπωσης υποθέσεων και νόμων, αξιωμάτων και δογμάτων.

Από τις διδασκαλίες των πρώτων εκπροσώπων της εργονομίας και από την παγκόσμια διάδοση των μεθόδων μέτρησης της παραγωγικότητας μέχρι τις σύγχρονες τεχνικές ελέγχου, προγραμματισμού και συντονισμού, από την πρώτη χρησιμοποίηση των ηλεκτρονικών υπολογιστών σε αυτόματα εργοστάσια ή αυτόματες μηχανές μέχρι την εφαρμογή τους σαν "μηχανικών διευθυντών" (ρομπότ) και συστημάτων αυτόματων αποφάσεων, η επιστήμη και το επιστημονικό πνεύμα έχουν το προβάδισμα σε κάθε τέτοιο βήμα. Βεβαίως στην διοικητική μηχανή "το ευαίσθητο γρανάζι", με την πιο ανεξάρτητη βούληση παραμένει ο άνθρωπος, με την φαντασία και με τις αδυναμίες του, με την αναπάντεχη και "μη μηχανοποιήσιμη" συμπεριφορά του, με τις δημιουργικές εξάρσεις του, με

την καρδιά και με τον χαρακτήρα του.

Έτσι η οργανωτική και διοικητική τέχνη συνεχίζουν και βελτιώνονται όλο και περισσότερο, σαν "επιστήμες της οργάνωσης και διοικήσεως".

Η οργανωτική ή η επιστήμη της Διοικήσεως και Οργάνωσης, ως κλάδος ασχολούμενος με την μελέτη των οργάνωσης και της διοικήσεως αυτών εμφανίζεται σήμερα περισσότερο ως επιστήμη και λιγότερο ως τέχνη. Η επιστήμη της Διοικήσεως και Οργάνωσης εφαρμόζει την επιστημονική μέθοδο στην διερεύνηση της διαδικασίας και λειτουργίας των οργάνωσης, ερευνά την αποδοτικότητά τους σε σχέση με τα στοιχεία τους και το περιβάλλον, αναζητεί τις μεθόδους οι οποίες επιδρούν στην συγκεκριμένη αποτελεσματικότητα και τον τρόπο επηρεασμού των δυνάμεων αυτών. Οι διάφορες αρχές της διοίκησης βρίσκονται ακόμα στο στάδιο της διαμορφώσεως και αυτό γιατί από την μια η επιστήμη βρίσκεται στα πρώτα της στάδια, από την άλλη οι μέθοδοι που χρησιμοποιεί δεν είναι απόλυτα συμφωνημένες και εκφράζονται για αυτές πολλές αμφιβολίες.

Η κίνηση γύρω από την "επιστημονική οργάνωση" που φούντωσε στις αρχές του αιώνα μας, όπως κάθε νεωτερισμός, προκάλεσε πολλές αντιδράσεις είτε γιατί οδήγησε σε υπερβολές είτε γιατί δεν είχε ακόμα ολοκληρωθεί και αποσαφηνισθεί το περιεχόμενό της. Προλήψεις, συμφέροντα, άγνοια, ημιμάθεια, έλλειψη κατανόησης, συντέλεσαν στο να δημιουργηθούν πολλές αδικίες και εσφαλμένες εντυπώσεις.

Πολλοί πιστεύουν (κατά τον Μπανταλούκα), ότι η επιστήμη οργάνωσης και διοικήσεως των οργάνωσης, είναι επιστήμη κοινωνική, αφού έχει σαν αντικείμενό την οργάνωση σχέσεων "των

εν κοινωνία βιούντων ανθρώπων και των υλικών πόρων οι οποίοι διευκολύνουν τις προσπάθειες των ανθρώπων διά την εκπλήρωση αντικειμενικών σκοπών, τιθέμενων παρ'αυτών". Έτσι η οργάνωση αποτελεί ειδική και διακεκριμένη εκδήλωση του κοινωνικού βίου, η οποία αποτελεί αντικείμενο της επιστήμης της Διοίκησης και Οργάνωσης.

Μεταπολεμικά είχε αμφισβητηθεί η δυνατότητα της διοικητικής επιστήμης να εντοπίσει, να περιγράψει και να αξιολογήσει τους ρευστούς παράγοντες του κοινωνικού και οικονομικού περιβάλλοντος, μέσα στο οποίο η διοίκηση λειτουργεί και από το οποίο οπωσδήποτε επηρεάζεται.

Στην Ελλάδα επικρατεί η μίμηση ξένων όρων και εννοιών του Ευρωπαϊκού Ταιηλορισμού με αποτέλεσμα να γίνεται λόγος για "Οργανωτική Επιστήμη" της οποίας οι ρίζες βρίσκονται στον TAYLOR και στους υπόλοιπους θεμελιωτές της επιστημονικής ή ορθολογικής οργάνωσης.

Πράγματι η θεμελίωση που έκαναν οι άλλοι επιστήμονες (Κ. Μπανταλούκας, Ι. Χρυσοχού κ.α.) και είδαν την επιστήμη της Οργάνωσης και Διοίκησης σαν κλάδο της Οικονομικής Επιστήμης, φαίνεται να ανταποκρίνεται περισσότερο στις σημερινές μας εμπειρίες.

Οι σχολές της ανθρώπινης συμπεριφοράς, οι μαθηματικές σχολές, οι σχολές της κυβερνητικής και των συστημάτων, ερμηνεύουν σήμερα τα οργανωτικά φαινόμενα με τρόπο πληρέστερο, μακριά από ότι είδε ή υποψιάστηκε ο Ταιηλορισμός.

## 11β. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Η Διοίκηση των επιχειρήσεων είναι ένα σύστημα δράσεως συνιστάμενον στην ορθολογική χρησιμοποίηση των διατεθειμένων πόρων για την πραγματοποίηση των επιδιωκόμενων στόχων από τις επιχειρήσεις.

Το έργο της διοίκησης των επιχειρήσεων αποσκοπεί :

- α. Στον ακριβή προσδιορισμό των επιχειρησιακών στόχων οι οποίοι εκφράζουν την συνισταμένη των ατομικών στόχων όλων των μελών της επιχειρήσεως, δηλαδή όλων των ατόμων τα οποία μέσα σε οργανωμένες ομάδες δρουν στον επιχειρησιακό χώρο, είτε ως μέτοχοι ή διοικητικά στελέχη, εργατικό δυναμικό, χρηματοδότες, προμηθευτές, καταναλωτές κ.λ.π. και εκ τούτου προσδιορίζουν την συμπεριφορά της επιχειρήσεως και συμβάλλουν στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.
- β. Στην δόμηση του κατάλληλου περιβάλλοντος, δηλαδή του εσωτερικού πλαισίου της επιχειρήσεως, με τρόπο ώστε να προάγεται η ομαδική εργασία διά μέσω του συντονισμού και της συνεργασίας όλων των ατομικών δραστηριοτήτων με τρόπο μεθοδικό και αποτελεσματικό ως προς την υλοποίηση των καθορισμένων στόχων.
- γ. Στην παραγωγική αξιοποίηση και στον ορθολογικό συνδυασμό των πόρων, είτε ανθρώπινης εργασίας, παραγωγικών εγκαταστάσεων, χρηματικών μέσων, πρώτων υλών κ.α.
- δ. Στην αξιοποίηση των συνθηκών του περιβάλλοντος και των διέξοδων ευκαιριών που αναφέρονται στην προμήθεια των πόρων είτε στην διάθεση των προϊόντων.

- ε. Στον προσδιορισμό του βαθμού επιτυχίας της επιχειρησιακής προσπάθειας, διά μέσου της μέτρησης των επιτευχθέντων αποτελεσμάτων.
- στ. Στην επανεξέταση των επιχειρησιακών στόχων υπό το φως των νέων δεδομένων, με τρόπο ώστε η όλη συμπεριφορά της επιχείρησης να προσαρμόζεται προς τα νέα στοιχεία τόσο της επιχείρησης όσο και του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, το οποίο χαρακτηρίζεται από δυναμικότητα και συνεχείς μεταβολές.

Η πρόοδος της οικονομικής σκέψης έχει καταστεί σαφές, τουλάχιστον σε ότι αφορά την εποχή μας, ότι η οικονομική πρόοδος μιας κοινωνίας είναι συνάρτηση της ποιοτικής στάθμης της διοικήσεως των επιχειρήσεων και ότι μια προσπάθεια περαιτέρω οικονομικής ανάπτυξης προϋποθέτει ποιοτική βελτίωση του τρόπου διοικήσεως όλων των οικονομικών μονάδων, οι οποίες αποτελούν την οικονομική ολότητα.

Δεν θα πρέπει να χαρακτηριστεί ως τυχαίο γεγονός, ότι στις οικονομικά ανεπτυγμένες χώρες της Δύσεως με το υψηλότερο κατά κεφαλήν εισόδημα και την οικονομική ευφορία, η στάθμη της ποιότητας της διοικήσεως των επιχειρήσεων είναι κατά πολύ ανώτερη από εκείνη των οικονομικά υποανάπτυκτων χωρών.



## IIγ. ΔΟΜΙΚΗ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΜΕ ΤΟΝ ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟ ΤΟΥ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΩΣ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΡΑΣΕΩΣ ΕΙΣ ΤΟΝ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΣ - Λειτουργική έννοια - βρισκόμαστε μπροστά στο πρόβλημα του καθορισμού της δομικής έννοιας της Διοικήσεως των επιχειρήσεων. Στην προσπάθεια αυτή είμαστε αντιμέτωποι δύο προβληματισμών :

- Του εντοπισμού των φορέων της διοικητικής δραστηριότητας, δηλαδή των ατόμων τα οποία μέσα στην επιχείρηση εκτελούν διοικητικό έργο και
- της δόμησης της διοικητικής ιεραρχίας μέσα στην επιχείρηση, δηλαδή στην ιεραρχική τοποθέτηση των φορέων της διοικητικής δραστηριότητας, όπως αυτή εκφράζεται διά μέσω της διοικητικής πυραμίδας.

Γενικά θα πρέπει να τονισθεί ότι κάθε δραστηριότητα μέσα στον χώρο της επιχείρησης είναι συλλογική - GROUP ACTIVITY - δηλαδή λαμβάνει χώρα την συμβολή και την συνεργασία πολλών ατόμων - κοινωνικών ομάδων. Αυτό ισχύει κυρίως για την διοικητική δραστηριότητα.

Η καθοδήγηση ατόμων προς ένα συγκεκριμένο σκοπό μέσα στην επιχείρηση είναι έργο διοικητικό, όπως επίσης έργο διοικητικό είναι η δραστηριότητα του Διευθυντού Πωλήσεων, όταν καθορίζει την πολιτική της εταιρείας ως προς την διάθεση των προϊόντων, την ανάθεση της εκτελέσεως των επιμέρους δραστηριοτήτων στους υφισταμένους του. Έργο διοικητικό εκτελεί επίσης ο Εργοδηγός μιας ομάδας εργατών, όταν καθορίζει, καθοδηγεί, ελέγχει την δραστηριότητα των μελών της ομάδας του. Κάθε άτομο το οποίο έχει να εκτελέσει ένα έργο με την συνεργασία και την συμβολή των υφισταμένων του χαρακτηρίζεται ότι εκτελεί διοικητικό έργο

και ως εκ τούτου αποτελεί διοικητικό στέλεχος. Αντιθέτως η εκτέλεση ενός έργου χωρίς την συμβολή και την συνεργασία υφισταμένων χαρακτηρίζεται εκτελεστικό έργο. Π.χ. η τροφοδοσία των μηχανικών εγκαταστάσεων με τις αναγκαίες ύλες, ο χειρισμός μιας μηχανής, η εκτέλεση μιας χειρονακτικής εργασίας συνιστούν ένα εκτελεστικό έργο.

Όταν μια ομάδα εργατών είναι επιφορτισμένη με την υλοποίηση ενός έργου, εκτελεί εκτελεστική δραστηριότητα, ενώ ο αρχηγός της ομάδας ή ο Εργοδηγός εκτελεί διοικητικό έργο, όταν καθοδηγεί την συμπεριφορά των μελών της ομάδας προς την πραγματοποίηση των προκαθορισμένων σκοπών.

Κατ'αυτόν τον τρόπο είναι δυνατός ο διαχωρισμός των ατόμων που δρουν στην επιχείρηση, βάσει του εκτελουμένου απ'αυτών έργου, σε δύο ομάδες :

- Διοικητικά στελέχη ή φορείς διοικητικής δραστηριότητας και
- Εργατικό δυναμικό ή φορείς εκτελεστικής δραστηριότητας.

Αν και το διοικητικό έργο δηλαδή η δραστηριότητα των διοικητικών στελεχών σε όλη την έκταση μέσα στην επιχείρηση, εμφανίζει κατά βάση αυτούς τους προβληματισμούς, εν τούτοις είναι σκόπιμο για πρακτικούς κυρίως λόγους να γίνει μια ιεράρχηση ή αξιολόγηση του επιτελούμενου έργου και βάση αυτού να καταστεί δυνατή η δόμηση της ιεραρχίας των φορέων εκτελέσεως του διοικητικού έργου. Είναι δυνατόν να λεχθεί ότι ο Γενικός Διευθυντής μιας επιχειρήσεως εκτελεί έργο μεγαλύτερης σπουδαιότητας από εκείνο του υφισταμένου του Διευθυντή Πωλήσεων ή του Προσωπάρχου κ.ο.κ. Το έργο της διοικήσεως το οποίο υλοποι-

είται από τον Γενικό Διευθυντή διασπάται σε επί μέρους δραστηριότητες με σκοπό την αποτελεσματικότερη πραγματοποίηση. Κατ'αυτόν τον λόγο ο Διευθυντής Πωλήσεων δρα βάσει των υποδείξεων του Γενικού Διευθυντή, όπως και ο Διευθυντής Παραγωγής ή Εφοδιασμού.

Ως εκ τούτου ευρίσκονται σε υφιστάμενη ιεραρχική θέση σε σχέση με τον Γενικό Διευθυντή, έχουν περιορισμένη διοικητική εξουσία και κατώτερη κοινωνική θέση μέσα στην επιχείρηση, σε σύγκριση πάντοτε με τον Γενικό Διευθυντή.

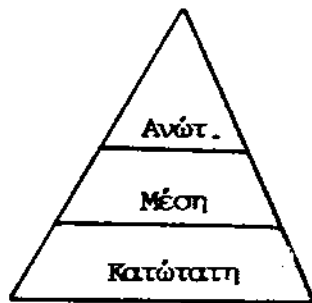
Είναι δυνατόν να εντοπισθεί και να καθορισθεί μια ιεραρχική κλίμακα των διοικητικών στελεχών της επιχειρήσεως ανάλογα της σπουδαιότητας του εκτελουμένου έργου, η οποία αξιολόγηση κατά βάση εκφράζει και τον βαθμό ευθύνης και εξουσίας τον οποίον ασκεί ένα πρόσωπο μέσα σε μια κοινωνική ομάδα εις την οποία δρα.

Εκ των πραγμάτων καθίσταται σαφές, ότι ο αρχηγός μιας ομάδας ή ο Γενικός Διευθυντής έχει εξουσία περισσότερο από κάθε άλλο πρόσωπο μέσα στον χώρο τον οποίο δρα.

Γενικώς η αποτελεσματική εξάσκηση της διοικητικής λειτουργίας πρέπει να βασίζεται επί της αρχής, ότι μεταξύ εκτελουμένου έργου, δηλαδή βαθμού ευθύνης, και βαθμού εξουσίας υπάρχει αλληλεξάρτηση. Όσο σπουδαιότερο είναι το έργο το οποίο εκτελεί ένα διοικητικό στέλεχος, τόσο μεγαλύτερη είναι η εξουσία αυτού μέσα στον επιχειρησιακό χώρο, όσο ψηλότερα στην διοικητική πυραμίδα βρίσκεται τόσο μεγαλύτερη είναι η ευθύνη αυτού. Η πείρα από την διοικητική πράξη έχει αποδείξει, ότι το διοικητικό ταλέντο είναι όταν ένας Διευθυντής είναι σε θέση να φέρει εις πέρας το έργο του, όταν έχει και την ανάλογη προς αυτό εξουσία, εξουσία η οποία θα του επιτρέπει να ασκεί

τον έλεγχο της συμπεριφοράς των υφισταμένων του, προσαρμόζοντας αυτή προς την επιθυμητή κατεύθυνση.

Τόσο στην ομώνυμο βιβλιογραφία όσο και στην πράξη γίνεται μια διαβάθμιση της ιεραρχίας σε τρεις κυρίως κατηγορίες. Στην TOP, MIDDLE και LOWER MANAGEMENT δηλαδή στην Ανώτατη, Μέση και Κατώτατη Διοίκηση (Σχήμα 1 : Διοικητική Πυραμίδα).



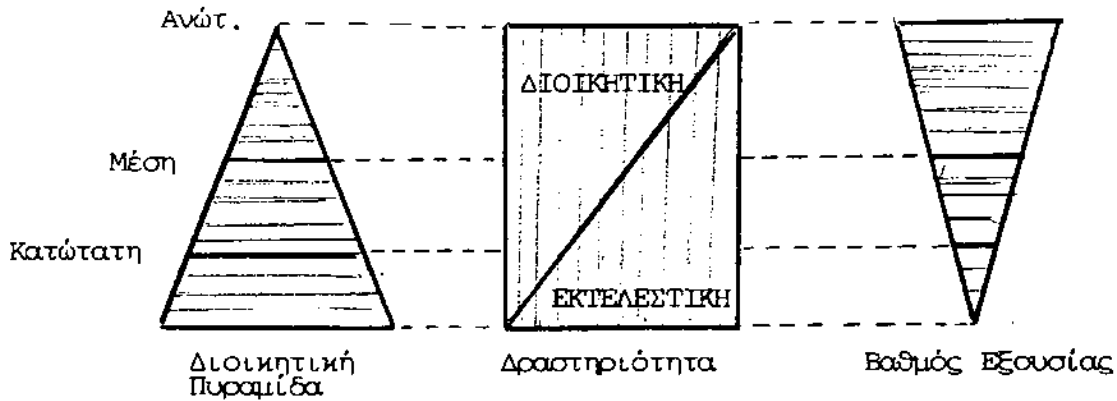
Σχ. 1

Βεβαίως είναι δυνατόν να υπάρξουν περισσότερες των τριών διαβαθμίσεις, αλλά και τα σύνορα διαχωρισμού αυτών δεν είναι απόλυτα. Σε τούτο συντελούν:

- α) Το μέγεθος της επιχειρήσεως, όσο μεγαλύτερη είναι μία επιχείρηση, τόσο περισσότερες διαβαθμίσεις είναι αναγκαίες.
- β) Η οργανωτική του δομή.

Όσο ανερχόμεθα την διοικητική ιεραρχία παρατηρούμε ότι αυξάνει ποσοστιαία το διοικητικό έργο σε βάρος του εκτελεστικού. Τα στελέχη της Ανώτατης Ιεραρχίας εκτελούν κατά μεγάλο μέρος διοικητικό έργο, ενώ αντίθετα στα στελέχη της Κατώτατης Ιεραρχίας κυριαρχεί η εκτελεστική δραστηριότητα.

Η σχέση μεταξύ Διοικητικής Ιεραρχίας, εκτελέσεως έργου και βαθμού εξουσίας, εκφράζεται με το επόμενο σχήμα.

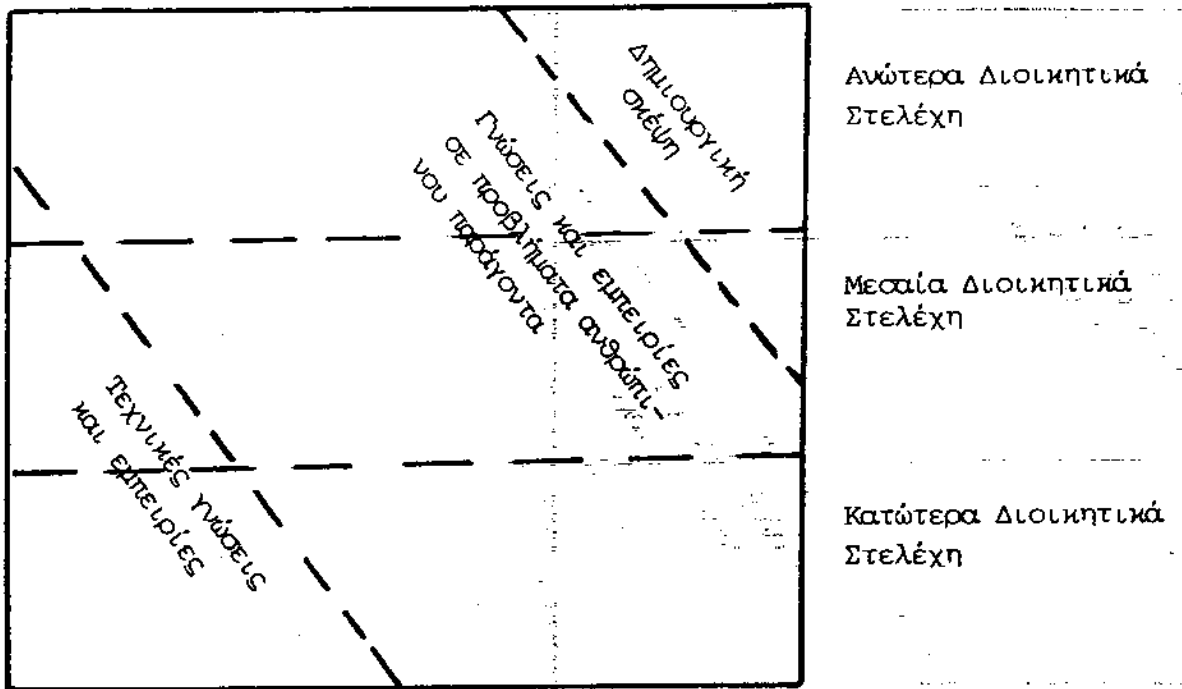


Σχ. 2

Τα ανώτατα στελέχη ασχολούνται περισσότερο με προβλήματα προγραμματισμού και οργανώσεως και καθορίζουν αυτοί βασικά τους στόχους της επιχείρησης και δομούν το σχέδιο δράσεως ενώ ασχολούνται λιγότερο με προβλήματα διευθύνσεως και ελέγχου.

Η διαφοροποίηση των προβλημάτων στις διάφορες βαθμίδες θέτουν και διάφορες απαιτήσεις για τις γνώσεις οι οποίες είναι αναγκαίες για να φέρουν σε πέρας το έργο της ιεραρχικής κλίμακας στην οποία βρίσκεται. Έτσι με λιγότερες τεχνικές γνώσεις εκτελεί το έργο του ο Γενικός Διευθυντής, ενώ είναι αναγκαία γι' αυτόν η ύπαρξη δημιουργικής φαντασίας. Η αναγνώριση του ανθρώπινου παράγοντα είναι για κάθε βαθμίδα της διοίκησης αναγκαία προϋπόθεση αποτελεσματικής δραστηριοποίησης.

Οι απαιτήσεις γνώσεων και πείρας, απαραίτητα σε κάθε διοικητικό στέλεχος μέσα στην διοικητική δομή της επιχείρησης, εκφράζεται με το σχήμα 3.



Σχήμα 3

## Σ Υ Μ Π Ε Ρ Α Σ Μ Α Τ Α

Οι θεωρίες που έχουν διατυπωθεί γύρω από την οργάνωση ή για το πως πρέπει να διοικεί κανείς σύμφωνα με τις επιταγές του "ορθού λόγου", είναι θεωρίες μαχητές και με κανέναν τρόπο δεν πρέπει να θεωρηθεί ότι εκφράζουν απόλυτες αλήθειες, που ισχύουν σε κάθε περίπτωση, σε κάθε γεωγραφικό πλάτος και σε κάθε εποχή.

Η σύγχρονη οργανωτική θεωρία δίνει όλο και μεγαλύτερη σημασία στον ανθρώπινο παράγοντα, που αποκτά προβάδισμα μέχρι τέτοιου σημείου ώστε ολόκληρες σχολές (λ.χ. ανθρώπινης συμπεριφοράς) οικοδομούν την θεωρία τους σχεδόν αποκλειστικά στον άνθρωπο.

Έτσι, στην σχολή της ανθρώπινης συμπεριφοράς η έννοια της διοίκησης είναι συνώνυμη με την καθοδήγηση του ανθρώπινου δυναμικού προς την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα, στηρίζεται στην υπόθεση ότι για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων είναι απαραίτητη η συμβολή και η συνεργασία των ανθρώπων στις επιχειρήσεις. Ως εκ τούτου δίνεται μεγάλη έμφαση στην συμπεριφορά του ανθρώπου μέσα στον επιχειρησιακό χώρο και κυρίως στους παράγοντες εκείνους οι οποίοι ρυθμίζουν την συμπεριφορά του ατόμου. Ως εκ τούτου επίκεντρο της σχολής αυτής είναι η επιστάμενη έρευνα της συμπεριφοράς των ατόμων ως μεμονωμένων υπάρξεων και ως μελών μιας ομάδας. Κατά την σχολή αυτή τονίζεται ιδιαίτερα η σπουδαιότητα των ψυχολογικών και κοινωνικών γνώσεων για την μελέτη και την αποτελεσματική αντιμετώπιση των προβλημάτων

της Διοικήσεως σε ότι αφορά το προσωπικό της.

Κανείς δεν είναι δυνατόν να παραγνωρίσει την σπουδαιότητα της Σχολής αυτής σε ότι αφορά τις καλές ανθρώπινες σχέσεις, τα κίνητρα συμπεριφοράς, την καθοδήγηση, την εκπαίδευση και την άριστη πληροφοριοδότηση όλων των πλευρών της επιχειρησιακής ζωής για την αποτελεσματική Διοίκηση των Επιχειρήσεων.

Για να μη θεωρηθεί ότι ο ανθρώπινος παράγοντας έγινε αντικείμενο προσοχής μόλις τα τελευταία χρόνια, μπορούμε να αναφέρουμε εδώ τα λόγια του Α. CARNEGIE "Εάν πρόκειται να χάσω τα εργοστάσιά μου ή την οργάνωσή μου δεν θα εδίσταζα να θυσιάσω τα πρώτα, που θα μπορούσα να τα ξαναδημιουργήσω. Δεν θα μπορούσα σε μία γενεά να ξανακάνω την οργάνωσή μου, δηλαδή να ξαναβρώ ένα εκλεκτό προσωπικό, καλά καταρτισμένο, προσανατολισμένο στην κατεύθυνση που μπορεί να παρέχει τις περισσότερες υπηρεσίες και συνηθισμένο να συνεργάζεται με τους προϊσταμένους του, τους συναδέλφους του και τους κατωτέρους του".

Οι σύγχρονες μέθοδοι και οι αρχές διοικήσεως, καθοδηγήσεως, εκπαίδευσως, επικοινωνίας και γενικότερα ανθρωπίνων σχέσεων αποβλέπουν αποκλειστικά στην δημιουργία κατάλληλου ευνοϊκού κλίματος υπέρ των εργαζομένων, από απόψεως φυσιολογικής, ψυχολογικής, οικονομικής και κοινωνικής πλευράς.

Ο άνθρωπος αποτελεί τον πιο σημαντικό συντελεστή παραγωγής και την κινητήρια δύναμη των επιχειρήσεων και όλων των κοινωνικών οργανώσεων. Όλα ξεκινούν από τον άνθρωπό και όλα τελειώνουν σε αυτόν, ανεξάρτητα από το ποιοί κυριαρχούν σε ποιούς.

Στο χώρο της Διοίκησης, η κατανόηση του ανθρώπινου παράγοντα αποτελεί βασική προϋπόθεση αποτελεσματικότητας.



Κάθε άτομο που μπαίνει σε μια επιχείρηση, ελπίζει να ικανοποιήσει μερικές από τις ανάγκες του, ενώ παράλληλα βοηθά στην επίτευξη των προδιαγεγραμμένων στόχων της επιχείρησης. Συνάπτει με λίγα λόγια, ένα άγραφο ψυχολογικό συμβόλαιο με την επιχείρηση από την οποία έχει ορισμένες προσδοκίες. Οι προσδοκίες αυτές και οι "κανόνες" της ομάδας εργασίας στην οποία ανήκει, όπως επίσης και οι εσωτερικές παρορμήσεις του ατόμου, διαμορφώνουν την συμπεριφορά του στον τόπο εργασίας και της αποτελεσματικότητας της δράσεώς του. Από το άλλο μέρος η επιχείρηση προσδοκεί από το άτομο να εκτελέσει έναν ρόλο σαν αποτέλεσμα της θέσεως του ή του βαθμού που κατέχει στη δομή της. Φάνηκε μάλιστα από έρευνες τόσο η θέση, όσο και ο ρόλος που καλείται να παίξει το άτομο μέσα στην επιχείρηση, επηρεάζουν επίσης την συμπεριφορά του και έχουν στενή σχέση με την εξέλιξη της προσωπικότητάς του.

Συχνά οι προσπάθειες για κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς μέσα σε μια επιχείρηση, καταλήγουν σε απλοποιημένες ερμηνείες και μονοδιάστατες θεωρήσεις.

Η σφαιρική και πολυδιάστατη προσέγγιση, λόγω δυσκολίας αποφεύγεται. Όμως είναι μόνο αυτή που επιτρέπει την εξήγηση και κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς στον χώρο της επιχείρησης που αποτελεί πολύπλοκο, πολυδιάστατο και δυναμικό, κοινωνικό ψυχολογικό φαινόμενο. Η σφαιρική θεώρησή της απαιτεί την ολοκλήρωση των επιστημών της ανθρωπολογίας, κοινωνιολογίας και ψυχολογίας.

Στο χώρο της Διοίκησης, η κατανόηση του ανθρώπινου παράγοντα αποτελεί βασική προϋπόθεση αποτελεσματικότητας της επιχείρησης. Ένας από τους ρόλους του Προϊσταμένου σε μια επι-

χείριση είναι η διεύθυνση της συμπεριφοράς του προσωπικού, ώστε να τείνει προς την αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων της οργάνωσης.

Η συμπεριφορά του ατόμου είναι συνάρτηση των ιδιαίτερών του χαρακτηριστικών (ανάγκες, προσωπικότητα φυσιολογική και ψυχολογική κατάσταση) καθώς επίσης και χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δρα.

Σε πολύ μικρές επιχειρήσεις την ευθύνη για την διεύθυνση της συμπεριφοράς του ανθρώπινου παράγοντα, αναλαμβάνει ο ίδιος ο Εργοδότης με δικαίωμα παραχωρημένο στα στελέχη να προσλαμβάνουν, να εκπαιδεύουν, να πειθαρχούν και να απολύουν τους εργαζομένους.

Κάτι τέτοιο όμως δεν μπορεί να γίνεται σε μεγαλύτερους οργανισμούς όπου τα προβλήματα είναι πολυπλοκότερα και επομένως δεν μπορούν τα στελέχη να τα χειρίζονται επαρκώς, γι' αυτόν τον λόγο οργανώνεται μια ειδική υπηρεσία προσωπικού, που βοηθάει στο χειρισμό του προσωπικού μέσα στις επιχειρήσεις.

## Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο    Ι Ι

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Διοίκηση Προσωπικού είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση και ο έλεγχος της προμήθειας, αναπτύξεως, αμοιβής, εναρμόνισης και διατήρησης των ανθρώπινων πόρων με αντικειμενικό σκοπό την πραγμάτωση των στόχων των οργανισμών (επιχειρήσεων, υπηρεσιών) των εργαζομένων και της κοινωνίας.

Το επιτελικό τμήμα που αναλαμβάνει μέσα σε κάθε επιχείρηση για να ασκήσει την Διοίκηση Προσωπικού είναι το τμήμα ή υπηρεσία προσωπικού. Παρόλο που το τμήμα προσωπικού διατηρεί ένα σεβαστό ποσοστό ευθύνης στην άσκηση της διοίκησης προσωπικού, δεν μπορούμε να πούμε ότι έχει και την αποκλειστική ευθύνη.

Η Διοίκηση προσωπικού - όντας ως η επιχειρησιακή διοικητική πρακτική που αποβλέπει στην αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα - είναι συνεπακόλουθη στην ύπαρξη ανθρώπων. Δεδομένου λοιπόν ότι οι άνθρωποι δεν εντοπίζονται μόνο στο τμήμα προσωπικού αλλά σε ολόκληρο τον οργανισμό, θα ήταν σφάλμα να θέσουμε τους όρους "Διοίκηση Προσωπικού" & "Τμήμα Προσωπικού" στα πλαίσια μιας αποκλειστικής σχέσης τομέα και ευθύνης. Άλλωστε κάθε άτομο που καθοδηγεί και εποπτεύει την εργασία άλλων, από τον Εργοδηγό μέχρι τον Γενικό Διευθυντή ασκεί Διοίκηση Προσωπικού, δηλαδή είναι στην πράξη ένας Διευθυντής Προσωπικού.

Για να γίνουν περισσότερο κατανοητά αυτά που λέμε, θα μπορούσαμε να φανταστούμε την Διοίκηση προσωπικού σαν ένα δέντρο, που έχει τις ρίζες του στο τμήμα προσωπικού και απλώνει τα κλαδιά του σε όλο το φάσμα της επιχείρησης, προσφέροντας καρπούς σε όλα τα τμήματα, βοηθώντας τα έτσι να πετύχουν τους στόχους που έχουν θέσει.

Η Διοίκηση Προσωπικού αποτελεί ένα ολοκληρωμένο μέρος της διαδικασίας του Μάνατζμεντ (διοικήσεως) και όχι κάτι που ενδιαφέρει μόνο το τμήμα προσωπικού. Στην πραγματικότητα και με βάση τα όσα αναφέραμε, πρέπει να υπάρχει μία συνεργατική προσπάθεια μεταξύ της υπηρεσίας και οποιουδήποτε άλλου στελέχους. Το ειδικευμένο σε θέματα προσωπικού στέλεχος, διαμορφώνει την πολιτική του οργανισμού, παρέχει συμβουλές και υπηρεσίες και έτσι βοηθά κάθε άλλο στέλεχος να επιτελέσει ένα πολύ σπουδαίο έργο σε κατεύθυνση και ανάπτυξη των υφισταμένων του.

Έτσι η Διοίκηση Προσωπικού δεν περιορίζεται στα παραδοσιακά θέματά της όπως η επιλογή, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση προσωπικού, οι αμοιβές, οι εργασιακές σχέσεις, η υγεία και οι διάφορες εξυπηρετήσεις προς τους εργαζομένους. Επεκτείνεται και σε θέματα της λεγόμενης οργανωτικής συμπεριφοράς όπως η εποπτεία των εργαζομένων, η υποκίνηση, η ηγεσία, η ομαδική συμπεριφορά, η επικοινωνία και οι ανθρώπινες σχέσεις.

### II1α. ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ένα μέσο που έχει στην διάθεσή της η επιχείρηση, για να βοηθήσει την αύξηση της αποδοτικότητας του προσωπικού, είναι η οργάνωση μιας ειδικής υπηρεσίας που θα ασχολείται αποκλειστικά με τα θέματα και τα προβλήματα του προσωπικού, είναι η υπηρεσία προσωπικού.

Θέματα που αναφέρονται στην διοίκηση του ατόμου μέσα στην επιχείρηση, πρέπει να αποτελούν αντικείμενα ιδιαίτερης φροντίδας και η εκτίμησή τους να αποκτά την πρώτη προτεραιότητα. Διαφορετικά σύντομα θα εμφανιστούν δυσάρεστες που συσσωρεύονται και θα δημιουργήσουν τελικά σε μια δυσάρεστη ατμόσφαιρα εργασίας.

Η δημιουργία της υπηρεσίας προσωπικού, πέρα από αυτούς τους σημαντικούς λόγους, εννοείται σήμερα και από τις τελευταίες εξελίξεις και τάσεις που επικρατούν στον υπηρεσιακό χώρο, όπως είναι η τάση δημιουργίας μεγάλων επιχειρηματικών μονάδων με πολυμελές προσωπικό, η ύπαρξη ευκαιριών προσλήψεως, η τάση παροχής εκ μέρους των εργοδοτών άνετου και ενδιαφέροντος περιβάλλοντος εργασίας κ.λ.π.

### II1β. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Μ'όλο που υπάρχει ποικιλία στο περιεχόμενο των ενεργειών του τμήματος προσωπικού από επιχείρηση σε επιχείρηση, εξαιτίας ειδικών συνθηκών, μπορεί να ειπωθεί ότι οι βασικότερες λειτουργίες και η διαίρεση ευθυνών μεταξύ της επιτελικής μονάδας προ-

σωπικού και των γραμμικών στελεχών είναι οι ακόλουθες :

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

**2. Μεταθέσεις, προαγωγές, διακοπή εργασίας :** Σε όλα αυτά τα καθήκοντα, το τμήμα προσωπικού εργάζεται σαν συντονιστής περισσότερο. Π.χ. στην περίπτωση κάποιας μεταθέσεως από τομέα σε τομέα, πρέπει να ληφθούν υπόψη οι ανάγκες της επιχείρησης, η επιθυμία του εργαζομένου καθώς και τα προσωπικά του στοιχεία, για να διαπιστωθεί εάν κατέχει τα απαιτούμενα για την νέα θέση προσόντα. Εξάλλου, η διακοπή εργασίας ορισμένων υπαλλήλων, εξαιτίας μείωσης των εργασιών της επιχείρησης, τυπικά είναι υπόθεση της υπηρεσίας προσωπικού, για να βεβαιωθεί κανείς ότι ακολουθείται κάποια σειρά, που μπορεί να έχει σχέση με δικαιώματα αρχαιότητας του εργαζομένου. Ακόμα, όταν

δημιουργηθεί μια κενή θέση που πρέπει να πληρωθεί από μέσα με προαγωγή, ή από έξω με νέα πρόσληψη, η απόφαση συχνά παίρνεται σε συνεργασία του υπευθύνου της υπηρεσίας προσωπικού και του Προϊσταμένου του τμήματος ή τομέα όπου υπάρχει η κενή θέση. Ωστόσο στην περίπτωση αυτή η μεγαλύτερη ευθύνη ανήκει στον δεύτερο.

**3. Εκπαίδευση και ανάπτυξη Προσωπικού :** Η εκπαίδευση και η εξάσκηση πάνω στο έργο γίνεται από τον αρμόδιο Προϊστάμενο ή από ειδικά εξουσιοδοτημένο υπάλληλο που παίζει τον ρόλο του διδάσκοντα στην περίπτωση αυτή. Για τις γενικότερες ανάγκες εκπαίδευσως, 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 αποδόσεώς τους, την ύστερα από αυτή σχετική συνέντευξη αξιολόγησης, την εναλλαγή στο έργο ορισμένων υπαλλήλων, την επιλογή των αναπληρωτών τους και άλλες ειδικές και ευρείες υποχρεώσεις.

**4. Πολιτική μισθών και ημερομισθίων :** Η υπηρεσία Προσωπικού είναι εκείνη που σε συνεργασία με τα γραμμικά στελέχη θα εισάγει ένα σύστημα αξιολογήσεως έργου - θέσεως (όχι εργαζομένου), η δε ανώτατη διοίκηση είναι εκείνη που θα αποφασίσει για την υιοθέτηση μιας ειδικής δομής αμοιβών κατά βαθμούς και με καθορισμένα ελάχιστα και ανώτερα όρια πληρωμής του κάθε βαθμού. Η ανάλυση των έργων ή θέσεων, η εκτίμηση της αξίας τους σύμφωνα με ένα επίσημο σχέδιο αξιολογήσεως και η τήρηση των απαιτούμενων στοιχείων βρίσκεται επίσης μέσα στις ευθύνες της υπηρεσίας προσωπικού. Οι ίδιοι δε αυτοί ει-

δικοί του τμήματος προσωπικού οφείλουν να ερευνούν τα γενικότερα θέματα αμοιβών και την αγορά εργασίας για να μπορούν περιοδικά να προτείνουν την αναθεώρηση την σχετική με αυξήσεις ή ακόμα αλλαγή ολόκληρου του συστήματος αμοιβών της επιχειρήσεως, για το οποίο, ωστόσο η τελική απόφαση είναι αποκλειστικό θέμα και ευθύνη του ανώτερου Μάνατζερ.

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

Εξάλλου το πρόγραμμα προλήψεως ατυχημάτων περιλαμβάνει θέματα μηχανικού εξοπλισμού, εκπαίδευσής και επιβολής κανονισμών προλήψεως ατυχημάτων. Έτσι π.χ. ο υπεύθυνος προλήψεων ατυχημάτων του τμήματος προσωπικού, συνεργάζεται στενά με το τμήμα μηχανικών για να συντηρούνται κανονικά οι μηχανές και ο μηχανικός εξοπλισμός γενικότερα κι έτσι που να περιορίζεται στο ελάχιστο η πιθανότητα ατυχημάτων. Συνεργάζεται επίσης και με όλους τους εργοδηγούς για ένα πρόγραμμα εκπαίδευσής σε κανόνες προλήψεως ατυχημάτων, διανέμει φυλλάδια με οδηγίες και προπαρασκευάζει το υλικό για την σχετική διδασκαλία. Η επιβολή των κανονισμών πρόληψης ατυχημάτων είναι κυρίως ευθύνη του κάθε προϊσταμένου.



6 Πειθαρχικά μέτρα και απολύσεις : Πειθαρχία σημαίνει : α) εκπαίδευση που διορθώνει, δηλαδή απόκτηση ορθής συμπεριφοράς του υπαλλήλου 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 σε εφαρμογή υποβάλλονται για έγκριση στα ανώτερα κλιμάκια του Μάνατζμεντ.

Ο κάθε προϊστάμενος έχει την ευθύνη εκπαιδεύσεως των υφισταμένων του για συμμόρφωσή τους προς τους κανόνες συμπεριφοράς, καθώς και προτάσεις ποινών σε βάρος των λίγων, των οποίων η διαγωγή είναι ασύμφωνη προς τον κώδικα των καθορισμένων κανόνων πειθαρχίας. Οι ποινές μπορεί να είναι διορθωτικές ή σοβαρές, όπως π.χ. η απόλυση. Ωστόσο οι δεύτερες επιβάλλονται μόνο σε σοβαρές περιπτώσεις και συνήθως μετά από έγκριση της υπηρεσίας προσωπικού.

7. Εργασιακές σχέσεις : Το τμήμα προσωπικού - βιομηχανικών σχέσεων παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στις σχέσεις συνδικαλισμού - Μάνατζμεντ. 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 τους όρους της συλλογικής συμβάσεως, οι γραμμικοί προϊστάμενοι βρίσκουν συχνά την ευκαιρία να συμβουλευούνται το τμήμα προσωπικού σχετικά με τέτοια θέματα όπως είναι ο καθορισμός των υπερωριών, ο χειρισμός των μεταθέσεων και περατώσεως της εργασιακής σχέσης, καθώς και γενικότερα η εφαρμογή της συμφωνίας.

Μολονότι σχεδόν όλες οι διαδικασίες επιλύσεως διαφορών ή διενέξεων, καθώς ερμηνεύονται στην συλλογική σύμβαση, δείχνουν καθαρά πως ο εργοδότης ή επόπτης - προϊστάμενος θα είναι ο πρώτος που θα ακούσει και θα ενεργήσει σχετικά με μια διένεξη με τον εργαζόμενο, σε όλες τις περιπτώσεις, εκτός από εκείνες ρουτίνας, ο εργοδηγός συχνά, τυπικά συμβουλευεται την υπηρεσία προσωπικού, πριν δώσει απάντηση. Το τμήμα προσωπικού πολύ συχνά αναφέρεται, σαν το δεύτερο ή τρίτο διοικητικό στάδιο στην διαδικασία επίλυσεως διενέξεων. Στην πραγματικότητα όμως, στον υπεύθυνο της υπηρεσίας προσωπικού δίνεται γραμμική εξουσία για μια δεσμευτική ρύθμιση. Κι αυτό για να εξασφαλισθεί η οφειλόμενη προσοχή για απόφαση και σταθερότητα ενέργειας σε όλη την έκταση της επιχειρήσεως, αφού άλλωστε πολλές διενέξεις έχουν συνέπειες σε όλο τον οργανισμό κι επομένως κάποιος κακός χειρισμός μιας περιπτώσεως μπορεί να έχει χειρουργικότερα άσχημα αποτελέσματα.

#### 8. **Ωφελήματα και εξυπηρετήσεις προς τους 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 την καταβολή διδάκτρων. Όλα αυτά ανήκουν στην αρμοδιότητα του τμήματος Προσωπικού, πλην όμως η έγκρισή τους είναι θέμα ή ευθύνη της ανώτατης διοίκησης.

9. **Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού :** Μια άλλη νέα λειτουργία που έχει ανακύψει κατά τα πολύ πρόσφατα χρόνια είναι εκείνη του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού. Είναι δηλαδή οι τρόποι με τους οποίους μια επιχείρηση εξασφαλίζει τον αναγκαίο αριθμό εργαζομένων με τα κατάλληλα

προσόντα για την εκτέλεση εργασίας χρήσιμης στον οργανισμό. Αυτή η λειτουργία δημιουργήθηκε τα τελευταία χρόνια κι ήταν σε πολλές περιπτώσεις και ακόμα είναι ευθύνη του ανώτατου επιπέδου διοικήσεως. Συνήθως, όμως, την μοιράζεται με ειδικευμένους σε αυτήν του τμήματος προσωπικού. Κι οι κυριότερες ενέργειες του προγραμματισμού αυτού είναι : Ο έλεγχος των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των ήδη εργαζομένων, καθώς και της εμπειρίας και 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 σε ανθρώπινο δυναμικό 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 και τελική ευθύνη για έναν τέτοιο σχεδιασμό 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 Μάνατζερ.

**11. Έρευνα σε ανθρώπινες απόψεις :** Μεγάλοι επιχειρηματικοί γίγαντες στην Αμερική σαν την GENERAL ELECTRIC καθιέρωσαν κατά τα τελευταία χρόνια συστηματική έρευνα, γύρω από τα ανθρώπινα προβλήματα του οργανισμού όπως είναι η

υποκίνηση των εργαζομένων, η πρόβλεψη για διοικητική επιτυχία, η αξιολόγηση αποδόσεως, η ομαδική συμπεριφορά στην εργασία κ.λ.π. Η εφαρμογή των ευρημάτων από τέτοια έρευνα είναι υπόθεση συνεργασίας με τα στελέχη μιας επιχειρήσεως, τους υπαλλήλους και σε μερικές περιπτώσεις με τα συνδικαλιστικά στελέχη και όλα σε τελική ανάλυση εμπίπτουν στα καθήκοντα του τμήματος προσωπικού.

#### II IV. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

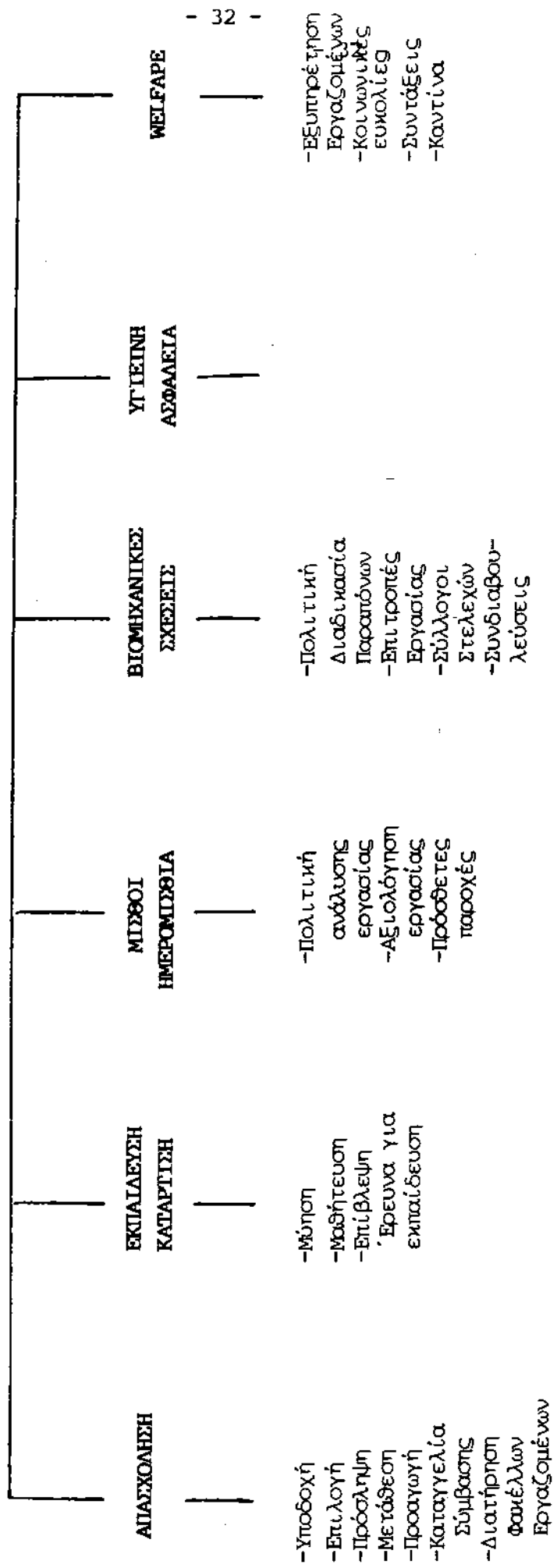
Μερικά από τα πλεονεκτήματα της ύπαρξης αποτελεσματικής υπηρεσίας προσωπικού, είναι τα ακόλουθα :

- Βελτιώνεται ο συντονισμός της όλης επιχειρηματικής προσπάθειας.
- Βελτιώνεται η επικοινωνία μεταξύ διευθύνσεως και εργαζομένων.
- Αντιμετωπίζονται συστηματικά τα προβλήματα των εργαζομένων, που έτσι κι αλλιώς υπάρχουν σε κάθε επιχείρηση.
- Οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν καλύτερο ηθικό μια και γνωρίζουν ότι υπάρχει κάποιος υπεύθυνος να ασχοληθεί με τα προβλήματά τους.
- Η επιχείρηση εκπροσωπείται με επιμέλεια στους ανάλογους κρατικούς φορείς (Ι.Κ.Α. κ.λ.π.).
- Αναπτύσσονται δυνατότητες εκπαίδευσης και τεχνικές βελτίωσης της αποδόσεως των εργαζομένων.
- Τέλος θα ακολουθείται μια συνεπής και σταθερή πολιτική προσωπικού σε θέματα :

- α) Προσλήψεων - αξιολογήσεων - προαγωγών - πειθαρχικού ελέγχου - απολύσεων.
- β) Εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του προσωπικού.
- γ) Συνθηκών εργασίας.
- δ) Κοινωνικής πρόνοιας (ψυχαγωγίας - υγειονομικής κάλυψης - πρόσθετης ασφάλισης κ.α.).

Ένα δείγμα οργανογράμματος προσωπικού φαίνεται στο ακόλουθο σχήμα :

Υ Π Η Ρ Ε Σ Ι Ε Σ Δ Ι Ο Ι Κ Η Σ Η Σ Π Ρ Ο Σ Ω Π Ι Κ Ο Υ



Σχήμα 4. Δείγμα Οργανογράμματος Προσωπικού

## II.1δ. ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Επικεφαλής της υπηρεσίας προσωπικού - προϊστάμενος προσωπικού ή προσωπάρχης πρέπει να τίθεται ένα άτομο ικανό και με ανεπτυγμένα προσόντα όπως :

1. **Ευφυΐα** : Οι υφιστάμενοι αρέσκονται να εργάζονται κάτω από έξυπνο προϊστάμενο, ο οποίος χάνει τον σεβασμό αν δεν μπορεί να σκέπτεται γρήγορα. Βέβαια η νοημοσύνη είναι κάτι με το οποίο γεννιόμαστε και επομένως δεν μπορούμε να αποκτήσουμε περισσότερη. Όμως μπορούμε να αποκτήσουμε περισσότερες και περισσότερες γνώσεις.
2. **Ακεραιότητα** : Είναι κάτι το οποίο προσέχει η Διοίκηση και κάτι στο οποίο θέλουν να στηρίζονται οι υφιστάμενοι.
3. **Αφοσίωση στη Διοίκηση** : Υπακούει στις εντολές τις πάντοτε, εκτός αν είναι θετικότερος ότι η διαταγή δεν είναι καλή ούτε για την επιχείρηση, ούτε για τους υφιστάμενους, οπότε οφείλει να το συζητήσει με τους ανωτέρους του.
4. **Δικαιοσύνη** : Κατά τον χειρισμό των υφισταμένων όχι εύνοιες, κάτι αρκετά δύσκολο.
5. **Δίκαιη κρίση** : κάτι που διαφοροποιεί τον μέτριο από τον ανώτερο διοικούντα.
6. **Ευγένεια**, που σε πολλούς έρχεται φυσικά, σε άλλους όμως πρέπει να καλλιεργηθεί. Ο νέος διορισθείς προϊστάμενος προσωπικού πρέπει να βρίσκεται προς το μέρος της υπερευγένειας μάλλον, παρά να είναι πολύ σκληρός, τουλάχιστον ώσπου να μάθει ποιοί από τους υφιστάμενους του τείνουν να εκμεταλλεύονται την συμπάθειά του προς τα προβλήματά τους τα πραγματικά ή τα φανταστικά.

7. Γνώση : όλης της εργασίας του τομέα του, γιατί διαφορετικά αδυνατεί να δει τις ελλείψεις στην παραγωγή και δεν μπορεί να εκπαιδεύσει τους νέους υπαλλήλους.
8. Υγεία : Πραγματικά χωρίς αυτή θα είναι ελλειπής σε όλες τις ιδιότητές του.

Αυτοί οι προϊστάμενοι του εργατικού δυναμικού, ονομάζονται εύστοχα άνθρωποι - κλειδιά στη Βιομηχανία. Χωρίς αντίρρηση έχουν ένα από τα δύσκολα εποπτικά έργα, αδιάφορα αν εργάζονται σε μια βιομηχανία ή σε ένα γραφείο ή σε κατάστημα. η Ομάδα αυτή των προϊσταμένων στα μάτια του εργάτη, αντιπροσωπεύει την διοίκηση και η οποία ερμηνεύει τις απόψεις του εργάτη προς την διοίκηση.



## II2. ΚΡΙΣΙΜΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΤΙΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ - ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Για να εκτελεστεί το έργο κάθε επιχείρησης τίθενται ορισμένοι σκοποί, στόχοι όπως είδαμε. Οι σκοποί αυτοί για να φθάσουν μέχρι την τελευταία βαθμίδα της ιεραρχίας και να πραγματοποιηθούν, χρειάζονται ένα σύστημα επικοινωνίας που θα αναφέρουμε σε επόμενο κεφάλαιο.

Μεταξύ των σημείων που μπορούν να διαταράξουν τις σχέσεις προϊσταμένων - υφισταμένων, δεδομένου ότι η επικοινωνία δεν είναι πάντοτε απρόσκοπτη, αλλά προκαλεί διαταραχές στις σχέσεις τους, είναι διαταγή και η εντολή η οποία αποτελεί ένα λεπτό πράγμα στις σχέσεις μεταξύ των παραπάνω φορέων.

Πρέπει για την καλή λειτουργία των εργασιών οι εντολές να εκτελούνται στο μέτρο του δυνατού.

Η Πειθαρχία αποβλέπει βασικά να εκτελούνται οι διαταγές με καλή θέληση και με ακρίβεια και όσο είναι δυνατόν χωρίς αντιρρήσεις. Διότι χωρίς πειθαρχία η εντολή χάνει το νόημά της. Αν ο υπάλληλος έχει αντιρρήσεις, φυσικό είναι να τον απολύσουν. Στην πράξη όμως τα πράγματα δεν είναι απλά. Ο Εργοδότης δεν μπορεί να ασκεί δικαιώματα απόλυτου κυρίου.

Η εργατική νομοθεσία και η αντικειμενική ανθρώπινη συνείδηση του περιορίζουν το δικαίωμα αυτό. Έτσι, αν τον απολύσει θα πρέπει να τον αποζημιώσει. Η επιχείρηση έχει συμφέρον να διατηρήσει για μεγάλα χρονικά διαστήματα το προσωπικό της.

Έτσι για να μην ανάγκάζει το προσωπικό, πρέπει οι διαταγές της να μην βρίσκουν τις αντιδράσεις του.

Για να πραγματοποιηθεί αυτό θα πρέπει να αναλυθούν μερικά αίτια, βασικά της πειθαρχίας και της απειθαρχίας.

**α. Απειθαρχία.** Η μη εκτέλεση μιας εντολής μπορεί να ταξινομηθεί σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη είναι λειτουργικής φύσεως. Οι εντολές δεν εκτελούνται ένεκα έλλειψης ειδικών επαγγελματικών ιδιοτήτων π.χ. αδεξιότητα, κακή μνήμη, βραδύτητα κ.λ.π. Στην περίπτωση αυτή η ανυπακοή δεν προέρχεται από έλλειψη καλής θέλησης, αλλά από αδυναμία.

Η δεύτερη κατηγορία των αιτιών της απειθαρχίας ήταν χαρακτηριστικής φύσης. Δηλαδή η ικανότητα για την εκτέλεση της εντολής υπάρχει στον υπάλληλο, αλλά οι χαρακτηριστικές του διαθέσεις εμποδίζουν την εκτέλεση. Αυτή είναι πραγματικά απειθαρχία.

Χαρακτηριστικά που οδηγούν στην απειθαρχία είναι :

1. Η έλλειψη κοινωνικότητας.
2. Συναισθήματα αντικοινωνικά, εχθρικά, που σπρώχνουν μερικά άτομα να ενοχλούν τους άλλους.
3. Η υπερβολική ανάγκη, να δείξει ότι έχει αξία.
4. Συναισθήματα κατωτερότητας και αναπηρίας.
5. Ψυχικές συγκρούσεις.
6. Η προσωπική αντιπάθεια προς τον προϊστάμενο.
7. Απέχθεια στο είδος της εργασίας.
8. Ο εργαζόμενος δεν είναι επαρκώς πληροφορημένος.

**β. Πειθαρχία.** Υπάρχουν ειδικοί λόγοι, οι οποίοι καθορίζουν την πειθαρχία. Αυτοί είναι οι εξής :

1. Η ανάγκη να επιβεβαιώσει την ύπαρξή του, που είναι σύμμαχος στο συναίσθημα της δικής του αδυναμίας. Όταν το

άτομο αισθάνεται πολύ αδύνατο, για να προχωρήσει με επιτυχία στον αγώνα της ζωής, αγκιστρώνεται συχνά από κάποιον πιο δυνατό, από τον οποίο περιμένει την σωτηρία του. Αυτή η μορφή πειθαρχίας μπορεί να χαρακτηριστεί σαν μορφή πειθαρχίας από την ανάγκη ασφάλειας.

2. Πειθαρχία για λόγους συναισθηματικούς. Συναισθήματα θετικά όπως π.χ. η στοργή, η πιστότητα, η εκτίμηση, τα οποία δοκιμάζει ένα άτομο, κάνουν να γεννηθεί η επιθυμία του να είναι ευχαριστημένος, να τον διευκολύνει στην ύπαρξη, να τον εξυπηρετήσει. Η πειθαρχία αυτή χαρακτηρίζεται από ένταση και διάρκεια, γι' αυτό εκτιμάται ιδιαιτέρως.
3. Πειθαρχία από υπολογισμό. Είναι η πειθαρχία που αποβλέπει σε ένα προσωπικό σκοπό, είτε για να προτιμηθεί σε μια προαγωγή, είτε για να πετύχει μια αύξηση μισθού κ.λ.π.
4. Η αυτόνομη πειθαρχία, η οποία έχει την πηγή της στην πεποίθηση, ότι οι διαταγές και οι οδηγίες που έχουν δοθεί ήταν αναγκαίες και πολύ δικαιολογημένες.

Ο προϊστάμενος, για να έχει τα αποτελέσματα που επιδιώκει είναι απαραίτητο να χρησιμοποιήσει μια κατάλληλη τεχνική της εντολής. Συνήθως, για την περίπτωση αυτή, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι εξής παράγοντες, οι οποίοι διαδραματίζουν σπουδαίο ρόλο :

- Πρέπει να μελετάται η εσωτερική υφή της εντολής, δηλαδή το περιεχόμενό της πριν δοθεί στους υφιστάμενους.
- Ο τόνος που δίνεται η εντολή, έχει μεγάλη σημασία και πρέπει να δίνεται σε ένα φιλικό τόνο. Πρέπει συχνά, αν ο Προϊστάμενος δεν είναι δημοφιλής, να δίνει διαταγές

απόσωπα. Έτσι αντί να πει "κάνετε αυτό" να πει "πρέπει να γίνει αυτό, με τον τρόπο αυτό".

- Η ευνοϊκή στιγμή για τις οδηγίες. Για να εκτελεσθεί με απλή θέληση μια διαταγή, πρέπει να δοθεί και στην κατάλληλη στιγμή. Μια εντολή που δίνεται στο τέλος της ημέρας, γίνεται με δυσφορεία αποδεκτή.

Σ'όλα αυτά, πρέπει να έχουμε υπόψη μας τις ατομικές ιδιομορφίες και να μην είμαστε σκληροί, αν ασκούμε καθήκοντα προϊσταμένου.

### II3. ENNOΙΑ ΚΑΙ ΜΟΡΦΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Στόχος της ηγεσίας είναι ο επηρεασμός της συμπεριφοράς των μελών μιας επιχείρησης, ώστε να τείνουν προς την αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων της. Ο επηρεασμός της συμπεριφοράς επιτυγχάνεται στην βάση της θέλησης των ατόμων και όχι σε αυτή του καταναγκασμού.

Ο στόχος του ηγέτη είναι να εξασφαλίσει την εθελοντική, πρόθυμη και αποτελεσματική συνεργασία των ατόμων που ηγείται, ώστε οι πράξεις τους και η γενικότερη συμπεριφορά τους να έχουν σαν αποτέλεσμα την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων.

Η ηγεσία θα μπορούσε λοιπόν να οριστεί σαν την διαδικασία επηρεασμού των πράξεων, της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο, με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορέουν από την αποστολή.

Σύμφωνα με τον ορισμό που δόθηκε, οι λειτουργίες της ηγεσίας είναι αυτές που κάνουν τα μέλη της ομάδας να συνεισφέρουν εθελοντικά στην υλοποίηση των στόχων της. Κύριες τέτοιες λειτουργίες είναι η καθοδήγηση της συμπεριφοράς, η πειθώ, η διεύθυνση και η υποκίνηση των μελών της ομάδας.

Ο επηρεασμός της συμπεριφοράς σε εθελοντική βάση προϋποθέτει την ικανοποίηση ορισμένων αναγκών του ατόμου.

Κατά συνέπεια, η υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης δεν μπορεί να γίνει ανεξάρτητα από την υλοποίηση ενός μέρους των ατομικών στόχων.

Η ηγεσία πρέπει να δημιουργεί ένα τέτοιο κλίμα, ώστε να εξασφαλίζεται η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και μέσα

από αυτούς οι στόχοι των μελών της.

Είναι γενικά αποδεκτή η άποψη ότι συνήθως ηγέτης αναδεικνύεται το μέλος της ομάδας, που συντελεί περισσότερο στην επίτευξη των στόχων της.

Προκύπτει λοιπόν από τα παραπάνω ότι η ηγεσία απαιτεί ορισμένες βασικές ικανότητες που είναι :

- Η ικανότητα κατανόησης ότι ο άνθρωπος έχει διάφορες δυνάμεις που ποικίλουν μέσα στον χρόνο και τις καταστάσεις.
- Η ικανότητα να εμπνέει και να εμπυχώνει τα μέλη της ομάδας στην προσπάθειά τους για την υλοποίηση των στόχων.
- Η ικανότητα να δημιουργεί με την δράση του ένα κλίμα κατάλληλο για την δημιουργία της υποκίνησης.

Η ηγετική ικανότητα στο σύνολό της μπορεί να μετρηθεί κάτω από ορισμένες προϋποθέσεις με τα αποτελέσματα της ομάδας, σε σχέση με τους επιδιωκόμενους στόχους.

Η ηγεσία όπως έχει προσδιορισθεί η έννοιά της, δεν ταυτίζεται με την διοίκηση αλλά αποτελεί μέρος αυτής, κατά συνέπεια ένα διοικητικό στέλεχος δεν είναι εξ ορισμού ηγέτης.

Υπάρχουν πολλές μορφές ηγεσίας. Βασικά όμως έχουμε τρεις μορφές ηγεσίας και μια σειρά από δευτερότερες μορφές. Αυτές είναι :

- Η Αυταρχία.
- Η Δημοκρατία.
- Ο ανεξέλεγκτος ατομικισμός.

Οι μορφές αυτές διαφέρουν μεταξύ τους ως προς τον βαθμό συγκεντρωτισμού και την έκταση του ασκούμενου ελέγχου.

### II3α. ΑΥΤΑΡΧΙΚΗ ΜΟΡΦΗ ΗΓΕΣΙΑΣ

Όλες οι εξουσίες και οι ευθύνες συγκεντρώνονται στα χέρια του αρχηγού. Οι αποφάσεις παίρνονται από αυτόν.

Οι υφιστάμενοι μένουν απληροφόρητοι, αισθάνονται ανασφαλείς απέναντι στον προϊστάμενό τους. Οι υφιστάμενοι δεν αναλαμβάνουν καμία ευθύνη για την αποτελεσματικότητα, απλώς εκτελούν διαταγές.

Το πλεονέκτημα του συστήματος είναι ότι ευνοεί την λήψη άμεσων αποφάσεων και συνεπώς την άμεση αντιμετώπιση των προβλημάτων της επιχείρησης.

Το πιο βασικό μειονέκτημα του συστήματος είναι ότι, δεν δίνονται ευκαιρίες για την συμβολή του προσωπικού στην διοίκηση της επιχείρησης, με την έκφραση απόψεων που πολλές φορές είναι πολύτιμες. Συνήθως το προσωπικό αντιδρά παθητικά και αρνητικά σε ένα τέτοιο σύστημα.

### II3β. ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΗΓΕΣΙΑΣ

Στο σύστημα αυτό, οι αποφάσεις του Προϊστάμενου δεν έχουν μονομερή προέλευση, όπως συμβαίνει με το αυταρχικό σύστημα, αλλά είναι ένα προϊόν συνεργασίας προϊσταμένων και υφισταμένων.

Ο προϊστάμενος καλεί τα μέλη της ομάδας και θέτει ενώπιόν τους το πρόβλημα, το οποίο συζητείται ελεύθερα από τα μέλη αυτής υπό την προεδρία του. Ακόμα, όταν αναγκάζεται να

πάρει μόνος του μια απόφαση, εξηγεί τους λόγους στους υφιστάμενους.

Το προσωπικό των επιχειρήσεων κάτω από αυτό το σύστημα, έχει αρκετά αναπτυγμένο το αίσθημα της ευθύνης. Η ποιότητα της εργασίας τους και η παραγωγικότητά τους είναι αρκετά υψηλή.

### II3Y. ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΝΕΞΕΛΕΓΚΤΟΥ ΑΤΟΜΙΚΙΣΜΟΥ

Από τα πιο βασικά χαρακτηριστικά του συστήματος είναι ότι ο προϊστάμενος αποφεύγει την χρησιμοποίηση εξουσίας. Όλες οι εξουσίες και ευθύνες βρίσκονται στα χέρια του κάθε ατόμου, που θεωρείται σαν αυτοδύναμη οντότητα.

Ουσιαστικά σε αυτή την μορφή δεν υπάρχει μέθοδος, δεν υπάρχει συντονισμός, καθένας νομίζει ότι κάνει ότι νομίζει. Αγνοείται η συμβολή του προϊσταμένου, με τον ίδιο τρόπο που το αυταρχικό σύστημα αγνοεί την συμμετοχή των μελών στη λήψη αποφάσεων.

Από τα παραπάνω συστήματα μπορούμε να καταλάβουμε ότι το πιο αποδοτικό σύστημα ηγεσίας για τους εργαζομένους στις επιχειρήσεις είναι το δημοκρατικό και αυτό γιατί :

- Ο άνθρωπος ικανοποιείται και ευχαριστείται με το να λύνει προβλήματα. Η εύρεση μιας λύσης μας δίνει ικανοποίηση και χαρά. Στην δημοκρατική μέθοδο η ομάδα συμμετέχει στο να βρίσκει λύσεις.
- Η δημοκρατική μέθοδος καλύπτει την ανάγκη ανάπτυξης σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων, την ανάγκη συμμετοχής.
- Αναπτύσσεται με την μέθοδο αυτή το αίσθημα της ασ-



φάλειας.

- Εφόσον η δημοκρατική μέθοδος επιτρέπει τις εκδηλώσεις και ενθαρρύνει την έκφραση, περιορίζει τους φόβους, τις εχθρότητες. Έτσι, η συζήτηση γίνεται δημιουργική και μπορούν να αντιμετωπισθούν πραγματικά τα προβλήματα.
- Η κοινωνική πίεση δρα δημιουργικά. Έτσι, προκειμένου να συνεργαστούν και να αποτελέσουν ομάδα, αναγκάζονται να αναγνωρίσουν και τα δικαιώματα του άλλου.
- Ο κοινός σκοπός κάνει τα άτομα να αλληλοβοηθούνται και έτσι περιορίζονται οι αντιζηλίες.
- Η ελευθερία αυτοέκφρασης και η συμμετοχή στην δράση, επιτρέπει στον προϊστάμενο να παρατηρεί και να αξιολογεί τις ικανότητες των υφισταμένων του.
- Οι σκοποί της ομάδας γίνονται και σκοποί κάθε μέλους αυτής.

#### II4. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩ- ΠΙΚΟΥ

Πριν μόλις μερικά χρόνια το τμήμα του προσωπικού βρισκόταν οργανωτικά στον τομέα της παραγωγής των βιομηχανικών επιχειρήσεων, δηλαδή κάτω από τον διευθυντή παραγωγής. Η δικαιολογία αυτής της οργανωτικής ρυθμίσεως, ήταν ότι οι μάζες ανθρώπων εργάζονται στην παραγωγή και ότι συνεπώς το μέγιστο μέρος των προβλημάτων προσωπικού συνέβαιναν εκεί.

Όμως αυτή η πρακτική έχει τώρα περάσει στην ιστορία.

Δυστυχώς όμως και σήμερα ακόμα οι διοικούντες μερικές επιχειρήσεις, ακριβώς γιατί αγνοούν τον ρόλο της υπηρεσίας προσωπικού την αναθέτουν σε στέλεχος ή τμήμα κατώτερης βαθμίδας, το οποίο και επανδρώνουν με ανθρώπους χωρίς τα ανάλογα προσόντα. Άλλοι διοικούντες πάλι κάνουν το λάθος να νομίζουν πως η δουλειά της υπηρεσίας προσωπικού είναι κυρίως η τήρηση στοιχείων των εργαζομένων, ή προσπάθεια να είναι οι υπάλληλοι ευχαριστημένοι, η πρόσληψη ανθρώπων στην εργασία και 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.

Μερικές φορές το περιεχόμενο της διοικήσεως προσωπικού προσεγγίζεται μόνο από την άποψη της υπηρεσίας προσωπικού παρά το γεγονός ότι όλα τα στελέχη σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού περιλαμβάνονται στην διοίκηση των ανθρώπινων πόρων.

Άλλες φορές πάλι η κατάσταση αντιστρέφεται, δηλαδή το

θέμα αντιμετωπίζεται μόνο από την άποψη της αποτελεσματικής εποπτείας, ενώ οι ρόλοι των ειδικών σε προσωπικό και τα ανώτατα στελέχη αγνοούνται.

Υπάρχει επίσης εκτεταμένη έλλειψη κατανόησης και γνώσεως σχετικά με την αποτελεσματική διοίκηση προσωπικού, ιδιαίτερα στους πολλούς οργανισμούς των οποίων τα ανώτατα στελέχη έχουν λίγη ή καθόλου γνώση των εννοιών και της θεωρίας της διοικήσεως, η οποία περιλαμβάνει έναν εξαιρετικό αριθμό προβλημάτων, συμπεριλαμβανομένων κι εκείνων που είναι ψυχολογικά, κοινωνικά και πολιτικά.

Επίσης η πολύπλοκη φύση της διοικήσεως του προσωπικού φαίνεται στην απογοήτευση των υπηρετούντων στο τμήμα προσωπικού, την οποία δοκιμάζουν στην προσπάθειά τους να εξηγήσουν και να δικαιολογήσουν τους οικείους ρόλους τους. Συχνά αυτή η απογοήτευση συνδέεται και με την ανάθεση άσχετων και ξένων καθηκόντων στο τμήμα προσωπικού έτσι που δύσκολα μπορεί να προβάλλει κανείς μια γενική αιτιολογία για την ύπαρξη αυτού του τμήματος.

Ωστόσο δεν πρέπει κανείς να οδηγηθεί στο συμπέρασμα ότι τα παραπάνω προβλήματα στην διοίκηση προσωπικού είναι νέα. Κάθε οργανισμός από την αρχή της ανθρώπινης ιστορίας χρειάστηκε να ενδιαφερθεί κατά κάποιο τρόπο με την επιλογή, με την αξιοποίηση και την ανάπτυξη των εργαζομένων.

Βέβαια η φιλοσοφία προσωπικού και οι μέθοδοι, παλαιότερα ήταν συχνές και βάρβαρες.

Η ιστορία είναι γεμάτη από παραδείγματα εκμεταλλεύσεως, δουλείας, καταπιέσεως και ακόμα γενοκτονίας.

Γενικά όμως οι άνθρωποι πόροι χωρίς αμφιβολία είχαν διοικηθεί αποτελεσματικά μέσα στους αιώνες μ'όλο που είναι φα-

νερό πως κάθε πρόβλημα στην διοίκηση προσωπικού, οπωσδήποτε δεν έχει εξαφανισθεί. Νέα προβλήματα έχουν ανακύψει και παλιά προβλήματα έχουν πάρει νέες μορφές που απαιτούν νέες λύσεις.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο    Ι Ι Ι

---

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑ - ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ

**Γενικά**

Ο πρώτος αντικειμενικός σκοπός μιας επιχείρησης είναι η επιβίωσή της στο χώρο της αγοράς. Για να επιβιώσει θα πρέπει να επιδιώκει την μεγένθυση της ιδιαίτερα αν δρα μέσα σε ένα ανταγωνιστικό οικονομικό κλάδο. Θα πρέπει επίσης να παράγει αγαθά ή υπηρεσίες, για τα οποία υπάρχει ζήτηση και μάλιστα σε τέτοιο όγκο, ποιότητα και τιμή, που την καθιστούν ανταγωνιστική στο πεδίο αυτό παραγωγής.

Για να πραγματοποιήσει τους αντικειμενικούς αυτούς σκοπούς της η επιχείρηση θα πρέπει να χρησιμοποιήσει ανάλογα τους παραγωγικούς συντελεστές που διαθέτει. Αυτό σημαίνει, ότι ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί για την επιχείρηση έναν παραγωγικό συντελεστή, που πρέπει να τον διευθύνει κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να πετύχει τους αντικειμενικούς σκοπούς.

Η ανθρώπινη εργασία σαν παραγωγικός συντελεστής για την επιχείρηση, είναι ο πιο βασικός και απαραίτητος όμως γιατί αξιοποιεί τους άλλους δύο (κεφάλαιο και υλικό εξοπλισμό) και τους θέτει σε κίνηση.

Όπως βλέπουμε είναι διαφορετικοί οι αντικειμενικοί στόχοι της επιχείρησης και του ατόμου, όπως διαφορετική θεωρείται και η θέση του ατόμου μέσα στην επιχείρηση. Είναι όμως

απαραίτητη η ανθρώπινη εργασία στις επιχειρήσεις. Ακόμη και σήμερα, παρά την αλματώδη πρόοδο της τεχνολογίας, η ανθρώπινη εργασία αποτελεί το κλειδί της αποδοτικότητας.

Οι επιχειρήσεις είναι αδύνατον να επιτύχουν τους αντικειμενικούς τους σκοπούς, αν μεταχειρίζονται τους εργαζόμενους σαν ένα εμπορεύσιμο αγαθό.

Κάθε επιχείρηση επιτυχημένη, σίγουρα βασίζεται σε ένα σωστό χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα εκτός όμως από τη μεγάλη σημασία που έχει η ανθρώπινη εργασία για την ύπαρξη και αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης, το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων για τον ανθρώπινο παράγοντα αυξάνεται καθημερινά, εξαιτίας των νέων κοινωνικών αξιών που επικρατούν και της συνεχώς αυξανόμενης πίεσης για βελτίωση των συνθηκών ζωής των ατόμων.

Σε πολύ μικρές επιχειρήσεις την ευθύνη για το χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα μέσα στις επιχειρήσεις την αναλαμβάνει ο ίδιος ο εργοδότης με δικαίωμα παραχωρημένο στα στελέχη, να προσλαμβάνουν, να εκπαιδεύουν, να πειθαρχούν και να απολύουν τους εργαζομένους. Εδώ γενικά κυριαρχούν τα προβλήματα παραγωγής και πώλησης και κατά κάποιο τρόπο δεν διαμορφώνεται μια σωστή πολιτική προσωπικού και οι σχετικές γι' αυτό αποφάσεις παίρνονται χωρίς να προβλέπονται οι μακροχρόνιες συνέπειες (π.χ. σε θέματα αμοιβών κ.λ.π.).

Κάτι τέτοιο όμως δεν μπορεί να γίνεται σε μεγαλύτερους οργανισμούς, όπου τα προβλήματα είναι πολυπλοκότερα και επομένως δεν μπορούν τα στελέχη να τα χειρίζονται επαρκώς γι' αυτόν, η οργάνωση μιας ειδικής υπηρεσίας προσωπικού βοηθάει στον χειρισμό του προσωπικού μέσα στις επιχειρήσεις.

Θα ήταν καλό να εξετάσουμε την θέση των εργαζομένων μέσα

στις επιχειρήσεις, όπως την βλέπει ο ίδιος ο εργαζόμενος, για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η διοίκηση αναφορικά με τον ανθρώπινο παράγοντα.

Το άτομο κατά την ένταξή του στο εργατικό δυναμικό μιας επιχείρησης επιδιώκει κατά πρώτον να ικανοποιήσει τις ανάγκες που τον ωθούν να εργασθεί.

Θα προσφέρει την εργασιακή του δύναμη - που είναι γι' αυτόν ένα κομμάτι από τον εαυτό του - και θα περιμένει να αντιληφθεί εάν αυτά που παίρνει από την επιχείρηση είναι ικανοποιητικά ή όχι, προκειμένου να αποφασίσει εάν θα μείνει στην επιχείρηση ή θα αποχωρήσει.

Δημιουργείται μια σχέση ανταλλαγής ανάμεσα στο άτομο και την επιχείρηση, που προέρχεται από την ανάγκη που ευρίσκονται και το άτομο και η επιχείρηση να "χρησιμοποιούν" ο ένας τον άλλον.

Εάν θα έρθουμε ή όχι σε μια ικανοποιητική εργασιακή σχέση που να αφήνει ευχαριστημένα και τα δύο μέρη, δεν είναι κάτι που μπορούμε με βεβαιότητα να καθορίσουμε εκ των προτέρω με αντικειμενικό τρόπο. Εξαρτάται άμεσα από τα συγκεκριμένα άτομα και από την συγκεκριμένη θέση σε μια δεδομένη επιχείρηση.

Εδώ θα αναφέρουμε πως βλέπει τον εαυτό του το άτομο μέσα στην επιχείρηση. Τί περιμένει από την επιχείρηση ;

Στην ανάλυση που θα γίνει θα διαπιστωθεί ότι τελικά οι αντικειμενικοί σκοποί της επιχείρησης είναι διαφορετικοί από τους αντικειμενικούς σκοπούς που επιδιώκουν τα μεμονωμένα άτομα που εργάζονται σε αυτήν.

Από αυτή την παρατήρηση τίθεται και το όριο για μία ικανοποιητική εργασιακή σχέση. Θα ικανοποιήσει η επιχείρηση ανάγκες του ατόμου στο μέτρο όμως που αυτό δεν αντιστρατεύεται

στα δικά της συμφέροντα.

Θα εξετάσουμε παρακάτω αναλυτικά ποια είναι τα κίνητρα που παρακινούν το άτομο να εργασθεί.

Αν και δεν υπάρχει συμφωνία μεταξύ των θεωρητικών για την ταξινόμηση των κινήτρων, έχουν επικρατήσει τρεις βασικές κατηγορίες :

α) Τα πρωτογενή κίνητρα : Τούτη η κατηγορία περιλαμβάνει όλα τα φυσιολογικά ή βιολογικά κίνητρα που προέρχονται από τις ανάγκες που είναι συνυφασμένες με την ύπαρξη του ανθρώπου σαν βιολογικού οργανισμού. Μεταξύ αυτών τα σπουδαιότερα είναι η πείνα, η δίψα, ο ύπνος, το οξυγόνο κ.α.

β) Τα γενικά κίνητρα : Είναι μη βιολογικά κίνητρα που συνδέονται όμως με την φύση του ατόμου, δεν είναι δηλαδή επίκτητα αλλά έμφυτα. Τα πιο σημαντικά από αυτά είναι :

1. Το κίνητρο της ικανότητας,
2. Το κίνητρο της περιέργειας
3. Το κίνητρο της δραστηριότητας,
4. Το κίνητρο της στοργής ή αγάπης.

γ) Τα δευτερογενή κίνητρα : Πρόκειται για τα κίνητρα που αποκτά ο άνθρωπος ζώντας μέσα στο περιβάλλον του. Αποτελούν τα πιο σημαντικά κίνητρα σε ότι αφορά την εξήγηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Κυριότερα δευτερογενή κίνητρα είναι :

- Το κίνητρο της κοινωνικής ένταξης
- Το κίνητρο της ασφάλειας
- Το κίνητρο της επιτυχίας
- Το κίνητρο του κύρους
- Το κίνητρο της δύναμης ή της εξουσίας

Μέσα από την εργασία υπάρχει η δυνατότητα να αντλήσει το



άτομο μεγάλη ικανοποίηση μια και η εργασία εκπληρώνει ανώτερες κοινωνικές ανάγκες όπως η κοινωνική αναγνώριση, η δημιουργική διέξοδος, η αίσθηση της συμμετοχής στα κοινωνικά γεγονότα.

Στην περίπτωση κατά την οποία η επιχείρηση δεν του προσφέρει την ικανοποίηση που επιθυμεί, τότε θα προσπαθήσει να τις ικανοποιήσει μέσα από τις άτυπες ομάδες που δημιουργούνται αυθόρμητα μέσα στην επιχείρηση.

Θα αποτελούσε σοβαρή παράλειψη να μην μιλήσουμε για την άτυπη μορφή οργάνωσης, η δημιουργία της οποίας είναι αναπόφευκτη. Και αυτό γιατί εξαιτίας της φύσης της εργασίας καθώς και την διευθέτηση του χώρου, δημιουργούνται αυθόρμητα άτυπες ομάδες σαν αποτέλεσμα των κοινωνικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων. Οι ομάδες αυτές θα μπορούσαμε να πούμε πως ξεπηδούν μέσα από την ζωή της τυπικής οργάνωσης και διαμορφώνουν την δική τους οργάνωση, τους δικούς τους τρόπους δράσης, δικές τους αξίες και στόχους. Οι στόχοι αυτοί υποκινούν πολλές φορές τα μέλη σαν άτομα και είναι πολύ πιθανό η επίτευξη αυτών των στόχων να έχει το προβάδισμα απέναντι στους στόχους της επιχείρησης.

Στις ομάδες αυτές το άτομο έχει την δυνατότητα να ικανοποιήσει τις ανάγκες του (ασφάλειας, κοινωνικές, αυτοεκτίμησης κ.λ.π.) και να ενταχθεί σε αυτές με μεγάλη προθυμία στην περίπτωση κατά την οποία η επιχείρηση δεν του προσφέρει την ικανοποίηση που επιθυμεί.

Στόχο οποιασδήποτε τυπικής οργάνωσης αποτελεί, εκτός των άλλων και η δημιουργία ενός κλίματος, μέσα στο οποίο οι διάφορες ομάδες τυπικές και άτυπες, που όπως είδαμε αναπόφευκτα σχηματίζονται, θα μπορούν να συνεργάζονται αρμονικά για την ε-

πίτευξη των συγκεκριμένων στόχων. Κάτι τέτοιο δεν είναι πάντα εύκολο να επιτευχθεί, γιατί οι διάφορες ομάδες δημιουργούν πολλές φορές, ένα κλίμα ανταγωνισμού, που όχι σπάνια εξελίσσεται σε εχθρότητα δημιουργώντας πολλά προβλήματα, τόσο στα ίδια τα μέλη των ομάδων όσο και σε ολόκληρη την τυπική οργάνωση.

Για να αποφύγει η τυπική οργάνωση μια κατάσταση σύγκρουσης, μπορεί να συνεργασθεί με τους άτυπους ηγέτες. Έτσι π.χ. δημιουργεί καλές σχέσεις μαζί τους, ανακοινώνοντας πρώτα σε αυτούς ορισμένες πληροφορίες, που αργότερα θα ανακοινωθούν και στα άλλα μέλη, συζητώντας μαζί τους προβλήματα, τόσο της εργασίας όσο και των ανθρωπίνων σχέσεων ή πάλι αναθέτοντάς τους την εκπαίδευση των νεωτέρων εργαζομένων.

Πολλές φορές η υιοθέτηση μιας τέτοιας συμπεριφοράς δημιουργεί ορισμένα προβλήματα όπως :

- Πολλές φορές είναι κάπως δύσκολο να γίνει αντιληπτό ποιος πραγματικά είναι ο άτυπος ηγέτης.
- Η συχνή συνεργασία του άτυπου ηγέτη με τον τυπικό προϊστάμενο της ομάδας είναι δυνατόν να αποδυναμώσει τον άτυπο ηγέτη, γιατί ίσως να θεωρηθεί "ο άνθρωπος της επιχείρησης", ιδιαίτερα σε περιπτώσεις όπου απαιτείται να γίνει κάτι, το οποίο η άτυπη ομάδα απορρίπτει.
- Σε πολλές περιπτώσεις η συχνή συνεργασία μπορεί να καταλήξει σε ευνοιοκρατία. Όπως π.χ. να αναθέτεται στον άτυπο ηγέτη ευκολότερη εργασία. Μια τέτοια μεταχείριση είναι πολύ πιθανό να κλονίσει την θέση του στην άτυπη ομάδα.

### III<sub>1</sub> ΗΘΙΚΟΙ ΚΑΙ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΡ- ΓΑΣΙΑΣ

#### III<sub>1α</sub>. ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΗΘΙΚΟΥ

Ηθικό προσωπικού είναι το σύνολο διαθέσεων του προσω-  
πικού, τόσο απέναντι στο εργασιακό περιβάλλον, όσο και απένα-  
ντι στην ανάγκη για συνεργασία, για την εξυπηρέτηση του κα-  
λώς ευνοουμένου συμφέροντος της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό, το προσωπικό μιας επι-  
χείρησης, εφόσον έχει υψηλό ηθικό, αγαπά την εργασία του και  
φυσικά την επιχείρηση που εργάζεται, ενώ συγχρόνως διακατέχε-  
ται από μια εσωτερική ανάγκη για συνεργασία με όλους τους φο-  
ρείς της επιχείρησης για την πραγματοποίηση κοινών σκοπών.

Το υψηλό ηθικό, αν και αποτελεί ένδειξη μιας καλά δι-  
οικούμενης επιχείρησης, δεν σημαίνει όμως και την επίλυση  
όλων των προβλημάτων που την απασχολούν.

Πρέπει εδώ να τονίσουμε ότι βασικό γνώρισμα του ηθικού,  
αποτελεί ο μεταβλητός χαρακτήρας του, πράγμα που σημαίνει ότι  
η διοίκηση δεν πρέπει να αναπαύεται σε προσωρινές επιτυχίες  
όσον αφορά την αποκατάσταση του επιθυμητού επιπέδου γύρω από  
το ηθικό του προσωπικού, διότι είναι δυνατόν, κάτω από ορι-  
σμένους παράγοντες που επιδρούν να υποχωρήσει.

#### III<sub>1β</sub>. ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΣΤΟ ΗΘΙΚΟ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ο προϊστάμενος ο οποίος είναι επικεφαλής μιας ομάδας αν-

θρώπων είναι υπεύθυνος για την δημιουργία και διατήρηση μέσα στην επιχείρηση του κλίματος εκείνου, που θα επιτρέψει υψηλό φρόνημα, ομαδικό πνεύμα και εποικοδομητικές απόψεις οι οποίες θα βοηθήσουν στην κατάλληλη προσαρμογή των ατόμων μέσα στην ομάδα και την πραγματοποίηση γενικής δραστηριότητας και ικανοποίησης.

Οι γενικές ιδέες οι οποίες βοηθούν τον προϊστάμενο στην δημιουργία του παραπάνω κλίματος μέσα στην επιχείρηση είναι οι εξής :

**α. Αμοιβαίες θυσίες και δικαιοσύνη**

Εφόσον υπάρχουν ίδιες συνθήκες δουλειάς για όλους και ίση μεταχείριση, οι εργαζόμενοι είναι διατεθειμένοι να δεχθούν ταλαιπωρίες, θυσίες ή και στερήσεις. Αν όμως υπάρχει ιδιαίτερη εύνοια για μερικούς, ειδικά προνόμια, οι άλλοι χάνουν το ηθικό τους ή υποβαθμίζεται αυτό.

**β. Συμμετοχή**

Όταν ο εργαζόμενος έχει την κατάλληλη ενθάρυνση και πρωτοβουλία μέσα στα πλαίσια της δουλειάς του και συμμετέχει ενεργώς στην πραγματοποίηση του κοινού σκοπού της επιχείρησης, το ηθικό αυτού θα είναι υψηλότερο.

**γ. Πείρα της προόδου**

Εφόσον υπάρχει συντονισμός των ατομικών προσπαθειών του προσωπικού και ομαδικό πνεύμα, θα έρθει καλύτερη πρόοδος των εργασιών.

**δ. Ανοχή και ελευθερία**

Αποτελεί βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος και καλής συνεργασίας, η ανοχή και ελευθερία σε ορισμένα πλαίσια.

ε. Καταλληλότητα προϊσταμένου

Σαν ηγέτης που είναι ο προϊστάμενος μιας ομάδας εργασίας, πρέπει να είναι ικανός, δίκαιος και με ανεπτυγμένη κοινωνικότητα.

ΙΙΙΙΥ. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΟΥΝ ΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΗΘΙΚΟΥ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Είναι γνωστό, ότι το υψηλό ηθικό των εργαζομένων έχει ανάλογες επιπτώσεις πάνω στην λειτουργία και την απόδοση της επιχείρησης, κάτω από την επίδραση του ηθικού, μπορούν να χρησιμεύσουν σαν δείκτες, οι οποίοι βοηθούν στον καθορισμό του επιπέδου που βρίσκεται αυτό σε κάθε περίπτωση. Οι δείκτες αυτοί βασικά είναι :

• Η κινητικότητα του προσωπικού.

Ονομάζεται κινητικότητα το φαινόμενο που παρατηρείται μέσα σε έναν οργανισμό, από την συνολική διαμόρφωση του ύψους των προσλήψεων και απομακρύνσεων του προσωπικού σε μια δεδομένη περίοδο.

Όσο πιο μεγάλος είναι ο βαθμός της κινητικότητας, τόσο πιο χαμηλό είναι το επίπεδο ηθικού.

• Η χαμηλή παραγωγικότητα.

Από διάφορες μελέτες που έγιναν, σχετικά με την συσχέτιση μεταξύ παραγωγικότητας και ηθικού, έχει διαπιστωθεί ότι δεν υπάρχει άμεση απόλυτη αλληλεξάρτηση, δηλαδή πολύ στενή σχέση μεταξύ τους. Όμως η πτώση της παραγωγικότητας του προσωπικού, αποτελεί ένδειξη για πτώση του ηθι-

κού, γι' αυτό σε τέτοιες περιπτώσεις επιβάλλεται να κινηθεί ανάλογα η διοίκηση της επιχείρησης και να διευρυνθεί το θέμα.

- Ο μεγάλος αριθμός απουσιών.

Είναι βέβαιο, ότι τόσο η απουσία από την εργασία, όσο και η κινητικότητα του προσωπικού, συνεπάγεται δαπάνες για την διοίκηση αυτού, όπως και για τον ίδιο τον υπάλληλο.

- Διάφοροι άλλοι δείκτες που προειδοποιούν για το επίπεδο του ηθικού.

Είναι η ποιότητα της εργασίας που παράγεται σε έναν οργανισμό, τα παράπονα που γίνονται σε βάρος της διοίκησης, ο ρυθμός των ατυχημάτων, ο δείκτης ασθεनेίας του προσωπικού κ.λ.π.

### III<sub>1</sub>δ. ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΙ - ΤΕΧΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Οι έντονες μεταβολές που έχουν σημειωθεί στον τομέα της τεχνικής και της τεχνολογίας, ως ήταν φυσικό, έχουν επηρεάσει τους τεχνολογικούς και τεχνικούς παράγοντες στον κύκλο της εργασίας, με αποτέλεσμα να καταστεί αναγκαία η αναπροσαρμογή του επιπέδου γνώσεων, η αλλαγή της συμπεριφοράς του προσωπικού απέναντι στα μηχανικά μέσα, στους συνανθρώπους του, στην εργασία και γενικότερα στους σκοπούς της ζωής που επιδιώκονται με την εργασία, οι οποίοι είναι σαφώς διάφοροι από τους σκοπούς προηγούμενων εποχών.

Η ανάπτυξη της επιστήμης της οργάνωσης, η αναγνώριση του ψυχολογικού παράγοντα ως βασικού για την εκπλήρωση του σκοπού

κάθε οργανισμού, η φύση και οι απαιτήσεις πολλών εργασιών κατά τη εκτέλεσή τους, δημιούργησαν διάφορα προβλήματα, τα σπουδαιότερα των οποίων είναι :

• Άσκηση :

Στην άσκηση εννοείται ο παράγοντας της επανάληψης. Υποκειμενικός σκοπός της άσκησης είναι η οικονομική χρησιμοποίηση των δυνάμεων και με κάποιο τρόπο, η αποφυγή της κόπωσης ή η παράταση του χρόνου που θα εμφανισθεί.

• Ο Ρυθμός :

Εννοείται η κανονική κίνηση υλικών, σε ισομεγέθη χρονικά διαστήματα μεταξύ των μεμονωμένων γεγονότων της κίνησης. Ο Ρυθμός μπορεί να διαπιστωθεί οπτικά, ακουστικά και κινητικά.

Σπουδαιότερη ιδιότητα αυτού, είναι η εξοικονόμηση ενέργειας που καταναλίσκεται από τον εργαζόμενο, η οποία έχει σαν συνέπεια την πραγματοποίηση πιο μεγάλων αποτελεσμάτων με την καταβολή της ενέργειας αυτής ή την καταβολή μικρής ενέργειας στα ίδια αποτελέσματα.

Αντικείμενο στην περίπτωση αυτή της ψυχοτεχνικής είναι η διαμόρφωση, σύμφωνα με τον ρυθμό της δουλειάς και της μεθόδου της. Γι' αυτό υπάρχουν δύο δυνατότητες :

- Η υποκειμενική, που γίνεται εφαρμογή ρυθμικής κίνησης της εργασίας, με συνεχώς επαναλαμβανόμενες πολλές πράξεις π.χ. σφυρηλάτηση σιδήρου, συνεργασία για ρυθμικά τραγούδια κ.λ.π.
- Η αντικειμενική, με την οποία πραγματοποιείται απόδοση του ρυθμού ακουστικής, όπως π.χ. θόρυβος μηχανών, μουσικής κ.λ.π.

• Η Κόπωση :

Κάθε εργασία έχει σαν φυσικό αποτέλεσμα την κόπωση, η οποία αποτελεί γεγονός πολύ μεγάλης σπουδαιότητας, ως προς την έρευνα απόδοσης εργασίας.

Τα αίτια της κόπωσης διακρίνονται σε υποκειμενικά όπως είναι η σωματική, η ψυχική, η πνευματική υπερένταση και σε αντικειμενικά, όπως είναι οι εξωτερικές ή οι εσωτερικές επιδράσεις.

Ο STANLEY JEVONS, είχε παρατηρήσει ότι η κόπωση που έχει ο εργαζόμενος είναι πάντοτε αυξανόμενη εφόσον, παρατείνεται η εργασία, ενώ η χαρά και η ικανοποίηση απ' αυτήν που περιμένει αυτός ελαττώνεται αντίστοιχα αδικόπως.

Τα αίτια τα οποία προκαλούν την κόπωση είναι διαφόρων ειδών και προελεύσεων, όμως βασικά οφείλονται :

- Στα δηλητήρια, τα οποία μεταδίδονται στο αίμα και προκαλούν διάφορες αλλοιώσεις αυτού.
- Στην εισπνοή οξυγόνου, που έχει σαν επακόλουθο την καύση πολλών ουσιών, που είναι χρήσιμες στην λειτουργία του ανθρώπινου οργανισμού.
- Στο οικογενειακό περιβάλλον, το οποίο κυρίως αφορά τα ειδικά προβλήματα της οικογενειακής ζωής σήμερα.
- Στο άγχος, το οποίο έχει βασικά δημιουργήσει ο τρόπος ζωής της εποχής μας.

Γενικότερα μπορούμε να πούμε ότι τα αποτελέσματα της κόπωσης εκδηλώνονται συνήθως με επιβράνδυση της αποδοτικότητας του ατόμου και στο μέσο της πρωϊνής και απογευματινής βάρδιας.

Γι' αυτό επιβάλλεται, όπως οι διοικήσεις όταν συντά-



σουν τον προγραμματισμό της εργασίας των επιχειρήσεων να λαμβάνουν υπόψη τους όλα τα σχετικά στοιχεία για την αποφυγή της κόπωσης.

Στην σύγχρονη εργασία η νευρική κούραση συντελεί σε μεγάλο μέρος, στη γενική κόπωση.

Υπάρχουν επαγγέλματα στα οποία η νευρική κόπωση κατέχει την πιο μεγάλη θέση στους μηχανικούς ακριβείας, στους χαράκτες, στους τυπογράφους, λογιστές κ.λ.π. Ιδίως παρατηρείται η νευρική κόπωση στα επαγγέλματα εκείνα που κυριαρχεί η μηχανή.

◦ **Επίσπευση - Μονοτονία - Ανία :**

Η μονότονη εργασία, ιδιαίτερα όταν είναι επαναλαμβανόμενη και απαιτεί από τον εργάτη να καταβάλλει ιδιαίτερη προσοχή, δημιουργεί σε αυτόν ανία.

Τα αίτια που προκαλούν την ανία, δεν οφείλονται μόνο στην εκτέλεση μιας σε συνέχεια επαναλαμβανόμενης εργασίας, αλλά στην δημιουργία τους επεισέρχονται και άλλοι ουσιαστικοί παράγοντες όπως είναι οι εξής :

- Ο ρυθμός της προσοχής που απαιτείται για την εκτέλεση μιας εργασίας.
- Το επίπεδο των ικανοτήτων που απαιτείται για την εκτέλεση μιας εργασίας.
- Η ποικιλία των διαφόρων πράξεων.
- Το φυσικό περιβάλλον.
- Ο ρυθμός με τον οποίο το άτομο, συμμετέχει στην εργασία.

Από διάφορες έρευνες που έγιναν έχει διαπιστωθεί, ότι σημαντικά συμβάλλουν στην δημιουργία ανίας και τα επίπεδα

νοημοσύνης και εκπαίδευσης των εργαζομένων.

Για την εξασφάλιση ικανοποιητικής λειτουργίας της επιχείρησης είναι απαραίτητο, το επίπεδο εκπαίδευσης του προσωπικού και κατά συνέπεια ο δείκτης νοημοσύνης του, να βρίσκεται σε αρμονία με τους σκοπούς και την γενικότερη αποστολή τους.

Η ανία, επειδή οδηγεί στην μείωση της αποδοτικότητας του προσωπικού, πρέπει να λαμβάνονται όλα τα απαραίτητα μέτρα, για την εξασφάλιση ή τον περιορισμό των παραγόντων που συμβάλλουν στην δημιουργία της.

Γι' αυτό προτείνονται οι εξής τρόποι αντιμετώπισής της από τον προϊστάμενο της επιχείρησης :

- Να εμπνεύσει στους υφισταμένους του το ενδιαφέρον για την εργασία τους.
- Να αναπτύξει το ενδιαφέρον του προσωπικού για την επιχείρηση.
- Περιοδική αλλαγή της εργασίας, είτε στην διάρκεια της ημέρας, είτε από μέρα σε μέρα, ανάλογα με την φύση της εργασίας.
- Διεύρυνση της εργασίας, με τέτοιο τρόπο, ώστε να διασπάται η ανία.
- Ικανοποίηση όσο είναι δυνατόν, από την επιχείρηση, των κοινωνικών αναγκών των εργαζομένων σε αυτή.
- Χρησιμοποίηση δοκιμασιών, προς την πρόσληψη υποψηφίων να εργασθούν σε μονότονες εργασίες, για να διαπιστωθεί αν ρέπουν στην ανία.

### ΙΙΙ2. Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Τα προβλήματα για την άσχημη διοίκηση των εργαζομένων απορρέουν από την έλλειψη αποτελεσματικής επικοινωνίας μέσα σε αυτές.

Η επικοινωνία αποτελεί ένα από τα πιο σοβαρά προβλήματα της Διοίκησης, το οποίο όμως συχνά παραμερίζεται.

Η ικανότητα των διοικητικών στελεχών να επικοινωνούν αποτελεσματικά με τους εργαζόμενους αποτελεί βασική προϋπόθεση για την λειτουργία των επιχειρήσεων. Έχει εκτιμηθεί ότι τα διοικητικά στελέχη δαπανούν πάνω από 70% του χρόνου τους για επικοινωνία.

Συχνά τα πραγματικά αίτια δυσλειτουργιών, συγκρούσεων, κακών αποφάσεων, έλλειψη συντονισμού και υποκίνησης, έχουν τις ρίζες τους στην επικοινωνία.

Ο όρος επικοινωνία χρησιμοποιείται συχνά από τον άνθρωπο στην σημερινή κοινωνία. Η επικοινωνία είναι το μέσο, με το οποίο οι άνθρωποι συνδέονται, σχηματίζουν ομάδες ή οργανώσεις για να επιτύχουν κοινούς στόχους. Η συνεργασία και ο συντονισμός των μελών μιας επιχείρησης δεν μπορεί σε καμιά περίπτωση να επιτευχθεί χωρίς επικοινωνία.

Σε ότι αφορά ιδιαίτερα την χρησιμότητα της επικοινωνίας μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου, αυτή είναι απαραίτητη για :

- να ανατεθούν καθήκοντα και να δοθούν οδηγίες για την εκτέλεσή τους
- να γίνουν γνωστοί και να κατανοηθούν από τους υφιστάμενους οι στόχοι, οι πολιτικές, οι διαδικασίες και οι πρακτικές της οργάνωσης.

- να γνωρίζουν οι υφιστάμενοι την απόδοσή τους
- να "ενοποιούνται" οι αντιλήψεις
- να γνωρίζει και να κατανοεί ο προϊστάμενος τους στόχους, τις ανάγκες, τις αδυναμίες και τις δυνατότητες των υφισταμένων.

Κάθε επικοινωνία μεταξύ ανθρώπων μπορεί να γίνει λίγο ή περισσότερο αποτελεσματική.

Με την αποτελεσματική επικοινωνία δημιουργείται ένα ευνοϊκό κλίμα εργασίας, δηλαδή ένας θετικός επηρεασμός των εργαζομένων στην οικονομική μονάδα και δημιουργία ενός υψηλού ηθικού και ομαδικού πνεύματος συνεργασίας, τα οποία αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την εκπλήρωση του έργου της επιχείρησης. Η συμβολή του ηθικού της εργασίας για την επιτυχία του σκοπού της επιχείρησης είναι μεγάλη. Όλο και περισσότερα ηγετικά στελέχη, βλέπουν την επικοινωνία σαν το ζωτικής σημασίας στοιχείο που μπορεί να συνδέσει την επιχείρηση, να εξασφαλίσει κατανόηση των εργαζομένων και επίτευξη των σκοπών της.

Ο ιδιαίτερος στόχος της επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων είναι να πετύχει αμοιβαία εμπιστοσύνη και κατανόηση μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης για όλα τα θέματα κοινού ενδιαφέροντος, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να ενδιαφέρονται με ενθουσιασμό, να υποστηρίζουν όλες τις βασικές ενέργειες για την επιτυχία της επιχείρησης.

Η αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης, προϋποθέτει ένα αποτελεσματικό σύστημα επικοινωνίας.

Η συνεργασία, ο συντονισμός και το ευνοϊκό κοινωνικό κλίμα, απαιτούν την αμφίδρομη ροή πληροφοριών από τα ανώτερα προς τα κατώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας και αντίστροφα.

Το σφάλμα που κάνουν πολλές επιχειρήσεις είναι να χρησιμοποιούν την παραδοσιακή μορφή επικοινωνίας, η οποία όμως, ακόμα και σήμερα αποτελεί την μόνη μορφή επικοινωνίας, που αρχίζει από τα ανώτερα κλιμάκια και καταλήγει στα κατώτερα, χωρίς την αντίστροφη λειτουργία. Πρόκειται ουσιαστικά για την μεταβίβαση μηνυμάτων, υπό μορφή διαταγών, οδηγιών, παρατηρήσεων κ.λ.π. από τους ανώτερους στους κατώτερους σχετικά με τον ορισμό καθηκόντων.

Τούτη η μορφή επικοινωνίας, αν και απαραίτητη, όταν είναι μόνη αντιστοιχεί σε αυταρχικές οργανώσεις και τα προβλήματα που δημιουργεί στην διοίκηση των εργαζομένων είναι πολυάριθμα.

Οι υφιστάμενοι δεν έχουν την ευκαιρία να στείλουν μηνύματα σχετικά με τα προβλήματα της εργασίας τους, ιδέες για βελτίωση παραγωγικότητας, προσωπικές τους ανάγκες, προβλήματα ή παράπονα. Έτσι και οι ίδιοι αισθάνονται δυσαρεστημένοι και η βελτίωση του ορθολογισμού της εργασίας δεν επιτυγχάνεται.

Για την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης και για την ικανοποίηση των εργαζομένων στις επιχειρήσεις, πρέπει να χρησιμοποιούν την από τα κάτω προς τα πάνω επικοινωνία.

Η ροή των πληροφοριών εδώ ξεκινά από τα κατώτερα επίπεδα και καταλήγει στα ανώτερα. Είναι πάρα πολύ σημαντική και απαραίτητη μορφή επικοινωνίας, διότι συμπληρώνει την προηγούμενη, δίνοντας την δυνατότητα στους υφιστάμενους να μεταβιβάσουν αυτά που θέλουν και να αισθάνονται ικανοποίηση, αλλά και στους προϊστάμενους να ελέγξουν την τύχη των δικών τους μηνυμάτων και γενικά να γνωρίσουν καλύτερα την κατάσταση της οποίας προϊστανται.

Βασικοί τρόποι αυτής της επικοινωνίας είναι κύρια οι τα-

κτικές συνάρτησης προϊσταμένων - υφισταμένων, οι επιστολές, τα κουτιά παραπόνων και προτάσεων ή υποδείξεων, τα διάφορα έντυπα.

Συχνά οι έχοντες εξουσία στις επιχειρήσεις αγνοούν την σπουδαιότητα αυτής της επικοινωνίας ή την επιδιώκουν περιστασιακά. Αυτό είναι ένα σημαντικό λάθος που έχει αρνητικές συνέπειες τόσο στην καλύτερη διοίκηση προσωπικού, όσο και στην αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης.

### **III2α. ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΕΡΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Η συνεχής βελτίωση της επικοινωνίας αποτελεί ένα από τα βασικά καθήκοντα του διοικητικού στελέχους, αφού είναι μια προσδιοριστική παράμετρος τόσο της λήψης αποφάσεων όσο και της καθοδήγησης των εργαζομένων.

Σε ποσοτικό επίπεδο, η προσπάθεια συγκεντρώνεται στην αύξηση της ποσότητας των πληροφοριών που μεταβιβάζονται, ώστε να τείνει προς την αναγκαία και αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης. Σε ποιοτικό επίπεδο, επιδιώκεται ο περιορισμός των αποκλίσεων μεταξύ αυτών, που οι πομποί επιθυμούν να μεταβιβάσουν και εκείνων που οι δείκτες επαναλαμβάνονται.

Η βελτίωση της επικοινωνίας περνά από τον χειρισμό όλων εκείνων των μεταβλητών που υπεισέρχονται στην διαδικασία της.

Η καλή επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση προϋποθέτει την κατανόηση της διαφοράς των προσωπικοτήτων μεταξύ των ανθρώπων που εργάζονται μέσα σε αυτήν.

Απαιτείται λοιπόν ο πομπός (διοίκηση) να προσπαθεί να κατανοήσει τον τρόπο με τον οποίο ο δέκτης (εργαζόμενος) αντιλαμβάνεται τον κόσμο γύρω του, τις ανάγκες, τις προσδοκίες του, τις γνώσεις τους, την ψυχολογική και φυσιολογική του κατάσταση. Η ίδια προσπάθεια απαιτείται και από την πλευρά του δέκτη. Αυτό θα έχει σαν συνέπεια ο πομπός να γνωρίζει καλύτερα τι μπορεί ο δέκτης να αντιληφθεί από αυτά που του μεταβιβάζει και αντίστροφα, ο δέκτης να αντιληφθεί καλύτερα αυτό που ο πομπός επιθυμεί να μεταβιβάσει.

Οι διαφορετικοί κώδικες συχνά είναι η κύρια αιτία της κακής επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων και της διοίκησης. Η προσπάθεια να επικοινωνούμε με τον ίδιο κώδικα, δηλαδή να μιλάμε την ίδια γλώσσα αποτελεί βασική παράμετρο βελτίωσης της επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση.

Η χρησιμοποίηση απλής γλώσσας, λέξεων που αφήνουν ελάχιστα περιθώρια διαφορετικής ερμηνείας, βελτιώνουν αναμφισβήτητα την επικοινωνία.

Ένα παράδειγμα για τούτο το πρόβλημα αποτελεί το γεγονός, ότι για 500 πιο συνηθισμένες αγγλικές λέξεις, υπάρχουν περισσότεροι από 15.000 διαφορετικοί ορισμοί στα διάφορα λεξικά.

Γι' αυτό τα μηνύματα που στέλνονται από την διοίκηση στους εργαζομένους και αντίστροφα πρέπει να διακρίνονται από σαφήνεια - ακρίβεια, για να γίνει πιο εύκολα αντιληπτό και κατανοητό, από πληρότητα δηλαδή να περιέχει όλες εκείνες τις πληροφορίες που είναι αναγκαίες να γίνει κατανοητό από τον δέκτη.

Να είναι αρκετά σύντομο και περιεκτικό, η περιεκτικότητά και η συντομία του μηνύματος αυξάνει τις δυνατότητες σύλ-

λυψης από τον δέκτη και βέβαια μειώνει το κόστος επικοινωνίας. Και ένα ακόμη χαρακτηριστικό τέλος που πρέπει να έχουν τα μηνύματα, είναι να είναι αληθές και με ορθό περιεχόμενο.

### III2β. ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΤΥΠΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η άτυπη επικοινωνία καλύπτει την άτυπη οργάνωση και είναι αποτέλεσμα των άτυπων σχέσεων που δημιουργούνται πέρα από τις τυπικές επίσημες σχέσεις στα πλαίσια της εργασίας, όπως είδαμε παραπάνω. Οι σύγχρονοι θεωρητικοί το αποκαλούν "δίκτυο της άτυπης επικοινωνίας" μέσα από το οποίο μεταδίδονται πληροφορίες, παράλληλα με το τυπικό δίκτυο επικοινωνίας στις επιχειρήσεις.

Η ύπαρξη της άτυπης επικοινωνίας και ο έλεγχος του δικτύου της, αλλά και ο επηρεασμός του είναι έργο του σύγχρονου MANAGER, γιατί μέσα από το δίκτυο αυτό θα δημιουργήσει το πλαίσιο της υποκίνησης του προσωπικού και ευμενή αποδοχή των μηνυμάτων που μεταδίδονται.

Κύριο χαρακτηριστικό πλεονέκτημα των άτυπων δικτύων επικοινωνίας, είναι η ταχύτητα της μετάδοσης των πληροφοριών. Αντίθετα, μειονεκτήματα της άτυπης επικοινωνίας είναι η διασπορά της πληροφορίας και η αλλοίωσή της, αφού στην διακίνησή της δεν μπορεί εύκολα να ελεγχθεί. Ο βαθμός ελέγχου της άτυπης επικοινωνίας επηρεάζει την ανάπτυξη του ηθικού ή την μείωσή του.

Όταν το άτυπο δίκτυο επικοινωνίας εναρμονίζεται με το τυπικό, το συμπληρώνει, το διορθώνει και εξασφαλίζεται η συνεργασία, η εμπιστοσύνη των εργαζομένων στον οργανισμό και την η-



γεία, η εθελοντική συμμόρφωση στους κανόνες και τις διατάξεις και η πρωτοβουλία.

Την σημασία της άτυπης επικοινωνίας στις επιχειρήσεις, ετόνισαν ιδιαίτερα οι θεωρητικοί των ανθρώπινων σχέσεων στην διοικητική, ο MC GREGOR, ELTON MAYO κ.α., οι οποίοι edίδαξαν ότι η έρευνα των ανθρώπινων αναγκών είναι η βάση της σωστής ασκήσεως της διοίκησης.

Η ανάπτυξη του δικτύου της άτυπης επικοινωνίας πηγάζει από την ανάγκη για πληροφορίες των εργαζομένων και περιέχει τον κίνδυνο εκτροπής των πληροφοριών ή τον κίνδυνο της ανακρίβειας.

Η ύπαρξη της άτυπης επικοινωνίας στις επιχειρήσεις είναι ένα χαρακτηριστικό της ζωής σε κάθε οργάνωση και η αγνόησή της αποτελεί βαρύ διοικητικό σφάλμα, δημιουργώντας πολλά προβλήματα.

Σοβαρά προβλήματα άτυπων επικοινωνιακών σχέσεων αντιμετωπίζονται σαν αποτελέσματα των συγκρούσεων των διαφόρων ομάδων που σχηματίζονται μέσα σε κάθε οργάνωση. Διαφορές απόψεων εκπαιδευτικής στάθμης, καταγωγής, αποτελούν παράγοντες που επηρεάζουν την σύγκρουση άτυπων ομάδων.

Στην παράγραφο αυτή προσπαθήσαμε να αντιμετωπίσουμε το πρόβλημα της επικοινωνίας μέσα στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Συμπεράναμε λοιπόν ότι ανάμεσα στις προθέσεις της διοίκησης πρέπει να περιληφθή και η μέριμνα για την επικοινωνία και την μετάδοση του τρόπου σκέψεως της τεχνοτροπίας, του "στυλ διοικήσεως" μέσα στις επιχειρήσεις για να αντιμετωπισθούν προβλήματα όσον αφορά την Διοίκηση του προσωπικού.

### III3 ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η απόδοση ενός έργου από τους εργαζομένους εξαρτάται από δύο κατηγορίες παραγόντων. Η πρώτη περιλαμβάνει τις γνώσεις και τις ικανότητες που είναι απαραίτητες για την απόδοση έργου. Η δεύτερη κατηγορία, που είναι ίσως και η πιο σημαντική, περιλαμβάνει τους παράγοντες που προσδιορίζουν την διάθεση του ατόμου να αποδώσει (σχήμα 1). Πρόκειται δηλαδή για το "Μπορώ και θέλω". Ένα από σπουδαιότερα προβλήματα που απασχολούν την διοίκηση των επιχειρήσεων, είναι να κάνουν τους υφιστάμενούς τους να έχουν την διάθεση να θέλουν να αποδώσουν. Αυτή η αναγκαιότητα της υποκίνησης των εργαζομένων για μεγαλύτερη απόδοση, πηγάζει από το γεγονός ότι στο μοντέλο Πολιτισμού (παραγωγή και κατανάλωση) η εργασία είναι ετεροπροσδιοριζόμενη, συχνά χωρίς ενδιαφέρον και η αξία που δημιουργείται από αυτήν δεν καρπώνεται στο σύνολό της και άμεσα από τον εργαζόμενο. Στις περισσότερες περιπτώσεις και ιδιαίτερα στην κατώτερη κλίμακα της ιεραρχίας, η εργασία δεν αποτελεί για το άτομο μια άμεση επιθυμητή δημιουργική δραστηριότητα, ούτε καρπώνεται το ίδιο το συνολικό αποτέλεσμα αυτής.

Έτσι ενώ η επιχείρηση μισθώνει τον χρόνο και τα προσόντα του ατόμου, δεν μπορεί να το κάνει να φθάσει στη μέγιστη δυνατή απόδοσή του, αν το ίδιο δεν το επιθυμεί και συχνά δεν το επιθυμεί.

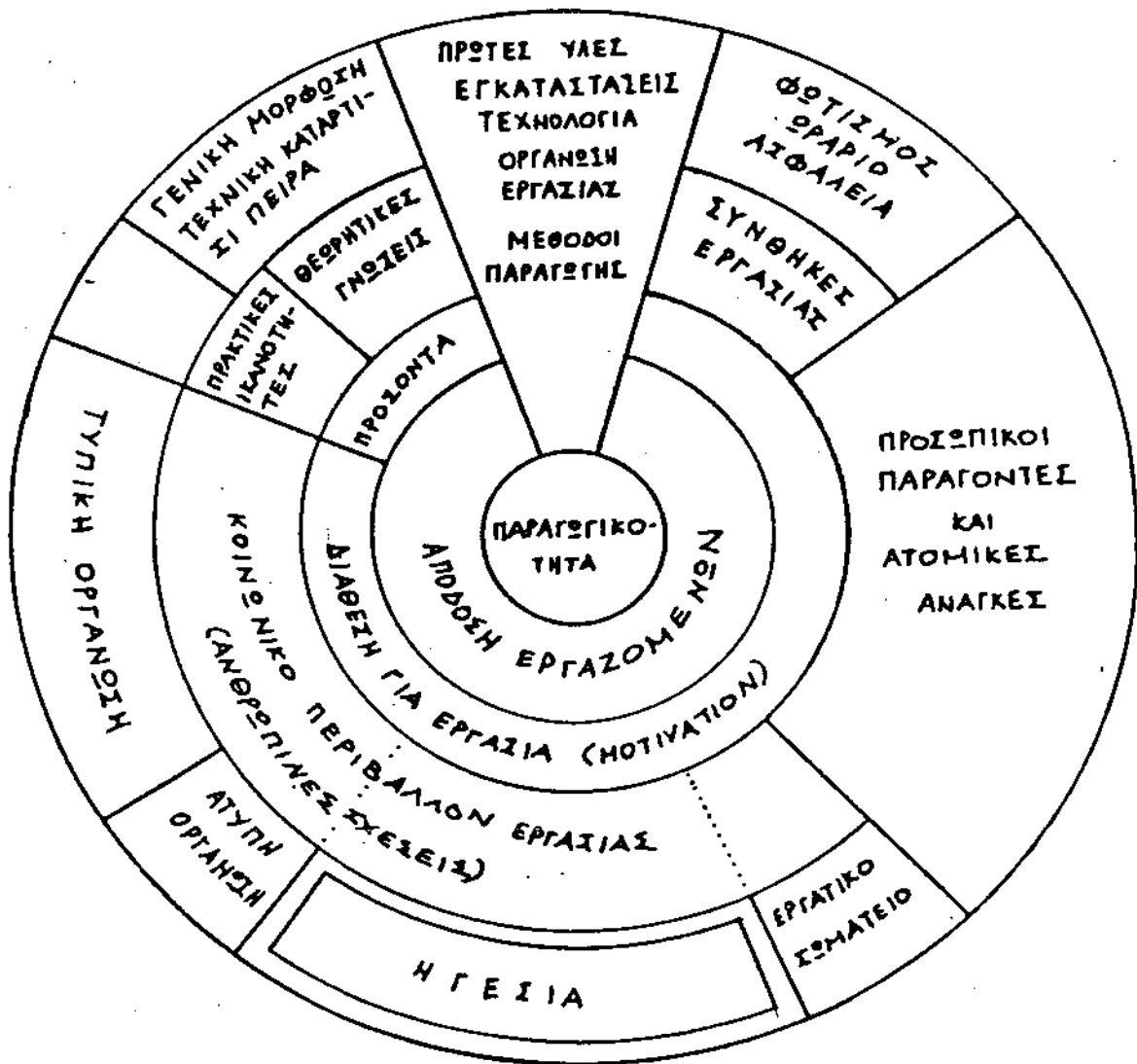
Είναι κατά συνέπεια απαραίτητο η επιχείρηση, εκτός από την συμφωνημένη αμοιβή που καταβάλλει στον εργαζόμενο, να διαμορφώσει όλες εκείνες τις συνθήκες που θα τον υποκινήσουν να αξιοποιήσει σε μεγαλύτερο βαθμό τα προσόντα του και τον χρόνο που

διαθέτει σε αυτήν.

Η υποκίνηση των εργαζομένων είναι ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα της Διοίκησης, αφού είναι στενά συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά και με την απόδοση στο χώρο της οργανώσεως.

Οι θεωρίες που αναπτύχθηκαν γύρω από τούτο το πρόβλημα προσπαθούν να δώσουν απαντήσεις σε ερωτήματα όπως : "Τί κάνει τον άνθρωπο να θέλει να εργάζεται περισσότερο ή λιγότερο ; Τί προσδιορίζει την συμπεριφορά απέναντι στην εργασία και την επιχείρηση ; Ποιες μεταβλητές πρέπει να επηρεασθούν και προς ποιά κατεύθυνση, ώστε ο εργαζόμενος να θέλει να αποδώσει περισσότερο ;".

Πιστεύεται πάντως ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να κάνουν τους εργαζόμενους να βελτιώσουν σημαντικά τις αποδόσεις τους, αυξάνοντας με διάφορους τρόπους την υποκίνησή τους.



Προσδιοριστικοί Παράγοντες της Παραγωγικότητας

### III3α. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Ο όρος υποκίνηση θεωρείται ταυτόσημος ή στενά συγγενικός των λέξεων θέληση, επιθυμία, κίνητρο, στόχος. Στην πραγματικότητα η υποκίνηση αποτελεί μια βασική ψυχολογική διαδικασία που σαν αποτέλεσμα έχει τον επηρεασμό της συμπεριφοράς ενός ανθρώπου.

Κεντρική έννοια του όρου "υποκίνηση" είναι το κίνητρο. Η έννοια του κινήτρου ορίζεται σαν μια εσωτερική κατάσταση που ενεργοποιεί, δραστηριοποιεί ή κινεί και που κατευθύνει την συμπεριφορά προς τους στόχους. Το κίνητρο είναι μια δύναμη που προέρχεται από την ύπαρξη μιας ανάγκης. Η ανάγκη μπορεί να ορισθεί σαν μια έλλειψη ή σαν μια φυσιολογική ή ψυχολογική ανισοροπία του ανθρώπου. Οι ανάγκες (και κατά συνέπεια τα κίνητρα) μπορεί να είναι πρωτογενείς όπως τροφή, ύπνος, οξυγόνο, σεξ κ.λ.π. ή δευτερογενείς όπως ο σεβασμός, το κύρος, η στοργή. Στόχος είναι οτιδήποτε (υλικό ή άυλο) μπορεί να ικανοποιήσει μια ανάγκη ή μέρος αυτής και να εξαλείψει ή να μειώσει την ένταση του κινήτρου που αυτή προκαλεί. Για παράδειγμα, η έλλειψη θερμιδών (ανάγκη) έχει σαν συνέπεια την πείνα (κίνητρο) που μπορεί να ικανοποιηθεί με τροφή (στόχος).

Η υποκίνηση θα μπορούσε λοιπόν να ορισθεί σαν την εσωτερική ώθηση της συμπεριφοράς του ανθρώπου, προς στόχους των οποίων η υλοποίηση έχει σαν συνέπεια την ικανοποίηση αναγκών του.

### III3β. ΘΕΩΡΙΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο και με την δημοσίευση το 1943 του πρώτου άρθρου του Α. MASLOW αρχίζει σύγχρονη περίοδος των θεωριών της υποκίνησης. Οι ερευνητικές προσπάθειες είναι ιδιαίτερα σημαντικές στο πεδίο της υποκίνησης των εργαζομένων. Τα διάφορα θεωρητικά υποδείγματα που αναπτύχθηκαν διακρίνονται συνήθως σε δύο κατηγορίες σύμφωνα με το περιεχόμενό τους. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει εκείνα τα υποδείγματα που προσπαθούν να παρουσιάσουν αυτό που υποκινεί τους ανθρώπους να εργασθούν, το περιεχόμενο δηλαδή της υποκίνησης. Εξετάζουν τις ανάγκες και τα κίνητρα που κάνουν τους ανθρώπους να εργασθούν. Τα βασικά υποδείγματα σε τούτη την κατηγορία είναι η ιεραρχία των αναγκών του Α. MASLOW, η θεωρία των δύο παραγόντων (υγιεινής - υποκίνησης) του F. HERZBERG και η ERG θεωρία του ALDERFER, που αποτελεί προέκταση της θεωρίας του MASLOW.

Βέβαια ο Τείλοριζμός και οι θεωρίες των ανθρώπινων σχέσεων (MAYO) οδηγούν έμμεσα σε συμπεράσματα σε ότι αφορά την υποκίνηση, χωρίς όμως να μπορούν να θεωρηθούν σαν υποδείγματα υποκίνησης.

Στην δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνονται τα θεωρητικά υποδείγματα που προσπαθούν να προσδιορίσουν την διαδικασία της υποκίνησης. Η θεωρία της προσδοκίας του VROOM, το υπόδειγμα των PORTER και LANLER και η θεωρία της "δικαιοσύνης" αποτελούν τις πιο σημαντικές της δεύτερης κατηγορίας.

### III3γ. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ Α, MASLOW

Ο ABRAHAM MASLOW με κλινικές έρευνες, προσπάθησε να προσ-

διορίσει αυτό που υποκινεί την ανθρώπινη συμπεριφορά. Διερεύνησε τις ανάγκες του ανθρώπου καθώς και την υποκινητική τους δύναμη και τις ταξινόμησε σε πέντε κατηγορίες : τις φυσιολογικές, τις ανάγκες ασφάλειας ή σιγουριάς, τις κοινωνικές, τις ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης και τις ανάγκες ολοκλήρωσης. Στηριζόμενος σε αυτή την ταξινόμηση, διατυπώνει τις τρεις βασικές προτάσεις για να εξηγήσει την ανθρώπινη υποκίνηση :

- Πρώτον, ο άνθρωπος προσπαθεί συνεχώς να ικανοποιήσει καλύτερα τις ανάγκες του. Συνέχεια επιθυμεί και επιθυμεί περισσότερα. Αυτά που επιθυμεί εξαρτώνται από αυτά που ήδη έχει. Δηλαδή, οι ανάγκες που προσπαθεί να ικανοποιήσει εξαρτώνται από τον βαθμό της ικανοποίησής του.

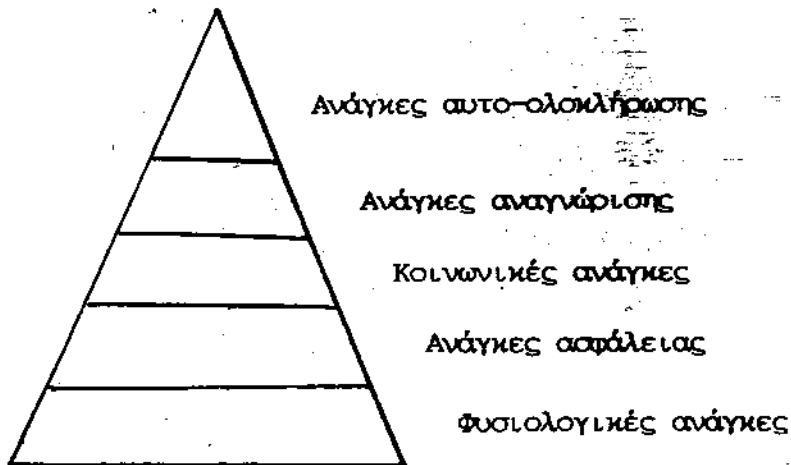
Η προσπάθεια του ανθρώπου να ικανοποιήσει τις ανάγκες του είναι ατελείωτη και συνεχίζεται για όλη την ζωή του.

- Δεύτερον, η υποκινητική δύναμη των αναγκών είναι αντίστροφη του βαθμού ικανοποίησής του. Δηλαδή, όσο πιο πολύ ικανοποιείται μια ανάγκη τόσο λιγότερο υποκινεί. Όταν ικανοποιηθεί "πλήρως" τότε δεν "παράγει" καμμία υποκίνηση και κάποια άλλη ανάγκη παίρνει την θέση της. Φυσικά όταν μια ανάγκη σταματήσει να ικανοποιείται, τότε αποτελεί ξανά κίνητρο συμπεριφοράς. Αυτό σημαίνει ότι καμμία ανάγκη δεν εξαφανίζεται, απλά χάνει, για όσο χρονικό διάστημα ικανοποιείται, την υποκινητική της δύναμη.

- Τρίτον, οι ανθρώπινες ανάγκες είναι ιεραρχικά δομημένες, σύμφωνα με την προτεραιότητά τους για ικανοποίηση. Όταν μια κατηγορία αναγκών ικανοποιηθεί, τότε η επόμενη παίρνει την σειρά της. Ο άνθρωπος προσπαθεί να ικανο-

ποιήσει πρώτα τις φυσιολογικές του ανάγκες και στην συνέχεια τις υπόλοιπες, όπως παρουσιάζονται στο σχήμα. Σε κάθε στιγμή λοιπόν υπάρχει μια κατηγορία αναγκών που κατά κύριο λόγο υποκινεί. Χρειάζεται να διευκρινισθεί εδώ, ότι δεν πρέπει πρώτα να ικανοποιηθεί πλήρως μια κατηγορία αναγκών για να εμφανισθεί η επόμενη. Αλλά πρέπει να ικανοποιηθεί σε κάποιο ελάχιστο βαθμό :

### Ιεραρχία Αναγκών κατά τον MASLOW



Πριν περάσουμε σε μια κριτική θεώρησης των προτάσεων του MASLOW και στην αξία που έχει για την αποτελεσματική διοίκηση του προσωπικού στις επιχειρήσεις είναι απαραίτητο να αναφέρουμε το περιεχόμενο των πέντε κατηγοριών αναγκών :

**ΦΥΣΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ** : Περιλαμβάνονται όλες οι ανάγκες που συνδέονται με την ύπαρξη του ανθρώπου σαν βιολογικού οργανισμού. Το οξυγόνο, το νερό, η τροφή, η ένδυση, η κατοικία είναι οι πιο βασικές ανάγκες αυτής της κατηγορίας. Αυτές βρίσκονται στην βάση της πυραμίδας του MASLOW, δηλαδή είναι οι πρώτες που ο άνθρωπος προσπαθεί να ικανοποιήσει.



**ΑΝΑΓΚΕΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ Η ΣΙΓΟΥΡΙΑΣ** : Αμέσως μετά από τις φυσιολογικές, βρίσκονται οι ανάγκες ασφάλειας ή σιγουριάς. Ο άνθρωπος έχει την ανάγκη να αισθάνεται μια σιγουριά για την ύπαρξή του και την ικανοποίηση των φυσιολογικών του αναγκών στο μέλλον. Επιθυμεί να είναι ασφαλείς απέναντι σε κινδύνους του περιβάλλοντος (φωτιά, οικονομική συγκυρία, ανεργία, ατυχήματα κ.λ.π.)  
Επιδιώκει λοιπόν συγχρόνως ή αμέσως μετά από μια "λογική" ικανοποίηση των φυσιολογικών του αναγκών, την ικανοποίηση των αναγκών ασφάλειας (μόνιμη απασχόληση, σύνταξη, κατοικία κ.λ.π.)

**ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ** : Σε αυτή την κατηγορία εντάσσονται οι ανάγκες του ανθρώπου να ανήκει σε μία ή περισσότερες κοινωνικές μονάδες, να γίνεται αποδεκτός από αυτές, να αναπτύσσει φιλικές σχέσεις, να προσφέρει και να κερδίζει αγάπη και στοργή.

**ΑΝΑΓΚΕΣ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ Η ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ** : Αποκαλούνται συχνά και εγωϊστικές ανάγκες. Οι πιο σημαντικές είναι η ανάγκη του ανθρώπου για αναγνώριση από τους άλλους, κύρος, φήμη, εκτίμηση, σεβασμός, ανάγκη για επιτυχία, ικανότητα, γνώσεις, ανεξαρτησία, ελευθερία και αυτοσεβασμό και αυτοεμπιστοσύνη. Πρέπει να τονισθεί ότι αυτή η κατηγορία αναγκών είναι πολύ πιο δύσκολο να ικανοποιηθεί από ότι οι προηγούμενες.

**ΑΝΑΓΚΕΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ** : Είναι η ανώτερη κατηγορία αναγκών και τελευταία από άποψη προτεραιότητας. Πρόκειται για τις ανάγκες που έχει ο άνθρωπος να γίνει αυτό που θέλει να γίνει. Να πραγματοποιήσει όλα του τα όνειρα και προσδοκίες. Να αναπτυχθεί και να τελειοποιηθεί για να φθάσει στο "ιδανικό" γι' αυτόν τύπο. Να χρησιμοποιήσει όλη του την δυναμικότητα. Ο MASLOW αναφέρει : "να γίνει οτιδήποτε, που είναι ικανός να γίνει".

Παρά το γεγονός ότι η θεωρία του MASLOW είναι γενικά αποδεκτή και συνήθως χωρίς καμμία κριτική, οι αδυναμίες της δεν

πρέπει να αγνοούνται.

Η πρώτη βασική αδυναμία αφορά την ταξινόμηση των αναγκών στις διάφορες κατηγορίες. Στην σημερινή εποχή ο διαχωρισμός των αναγκών είναι πολύ δυσχερής και πολλές φορές αδύνατος. Για παράδειγμα, οι φυσιολογικές ανάγκες είναι δύσκολο να ξεχωρισθούν από τις κοινωνικές.

Συνήθως η ανάγκη διατροφής είναι συγχρόνως φυσιολογική και κοινωνική ανάγκη. Τούτη η αδυναμία διαχωρισμού των αναγκών μειώνει κατά συνέπεια την ισχύ της κεντρικής πρότασης του MASLOW, που υποστηρίζει την ιεράρχηση των αναγκών και ότι ο άνθρωπος ικανοποιεί πρώτα τις κατώτερες ανάγκες και στη συνέχεια τις επόμενες.

Η δεύτερη βασική αδυναμία είναι στενά συνδεδεμένη με την πρώτη και αφορά την ίδια πρόταση. Αυτή προκύπτει από το γεγονός ότι δεν είναι δυνατόν να προσδιορισθεί ποιοτικά και προσωπικά η ικανοποίηση μιας ανάγκης. Υπάρχουν άτομα που ικανοποιούν μια ανάγκη σχετικά με μικρές απαιτήσεις ενώ άλλα με μεγαλύτερες. Υπάρχουν άνθρωποι που "αδιαφορούν" για τις κατώτερες ανάγκες, ενώ οι ανώτερες αποτελούν το βασικό τους κίνητρο.

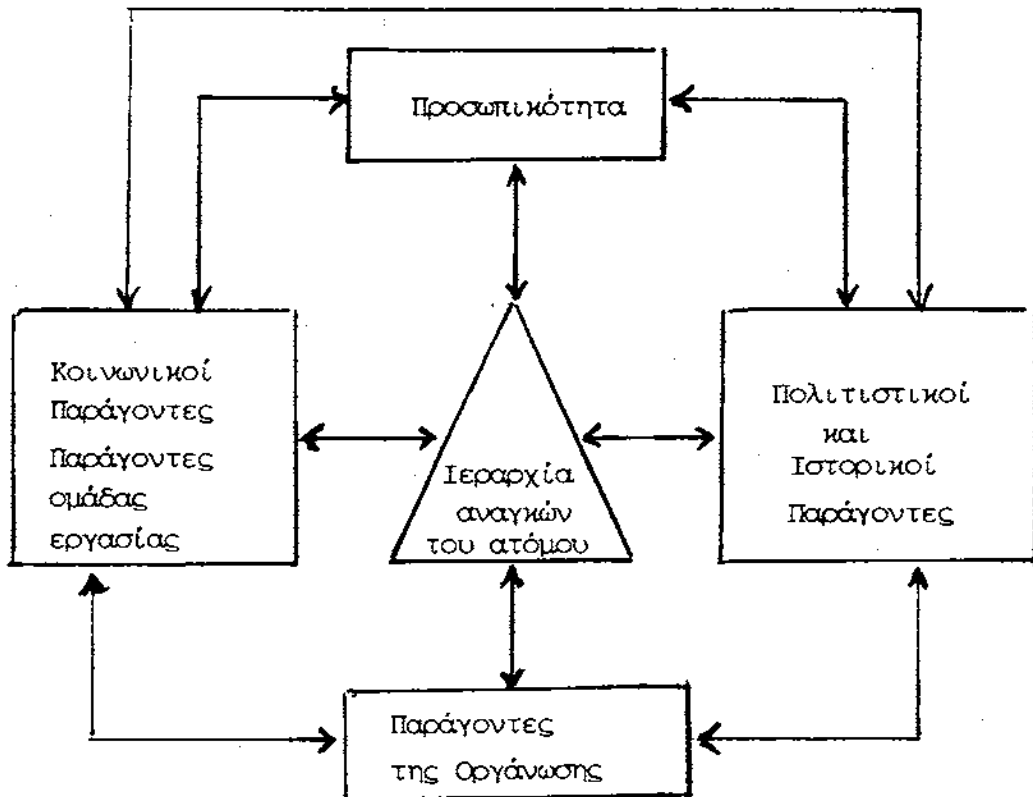
Τρίτον, η ικανοποίηση μιας ανάγκης δεν σημαίνει αναγκαστικά τη μείωση της έντασής της. Πολλές φορές όσο ικανοποιείται μια ανάγκη, τόσο πιο έντονη γίνεται. Αυτό συμβαίνει περισσότερο στις ανώτατες ανάγκες.

Τέταρτον, στην περίπτωση που διαπιστωθεί από κάποιο άτομο ότι μια ανάγκη είναι αδύνατον να ικανοποιηθεί, τότε είναι δυνατόν να την εγκαταλείψει, να μην τον υποκινεί πλέον και να προσανατολισθεί προς την επιδίωξη ικανοποίησης άλλων κατωτέρων ή ανωτέρων αναγκών.

Πέμπτον, οι σχέσεις μεταξύ αναγκών καθώς και η υποκινητι-

κή τους δύναμη διαφέρει μεταξύ των ανθρώπων, λόγω του ότι δεν είναι δυνατή η ταύτιση των προσωπικοτήτων τους.

Τέλος, η ιεράρχηση των αναγκών κάθε εργαζόμενου, προσδιορίζεται από μια σειρά παραγόντων που επιδρούν σε αυτό και δεν είναι δεδομένη όπως ο MASLOW υποστηρίζει. Οι σπουδαιότερες από αυτές είναι η προσωπικότητα του ατόμου, η οργάνωση και η ομάδα μέσα στην οποία εργάζεται, η κοινωνία στην οποία ζει, καθώς και οι ιστορικοί και πολιτιστικοί παράγοντες. Αυτά παρουσιάζονται στο σχήμα που ακολουθεί.



Προσδιοριστικοί Παράγοντες της Ιεραρχίας των αναγκών του ατόμου.

### III36. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ MASLOW ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Παρά τις αδυναμίες, η θεωρία του MASLOW σαν μια γενική θεωρία αναγκών, έχει μια αναμφισβήτητη αξία και αποτελεί βασική γνώση για την σωστή και αποτελεσματική διοίκηση του προσωπικού στις επιχειρήσεις.

Ποιές είναι όμως οι συνέπειές της για τα διοικητικά στελέχη και πως οι θεωρητικές προτάσεις μπορούν να γίνουν λειτουργικές ;

Σημαντική συνέπεια είναι η απόρριψη της Τεϊλορικής αντίληψης που υποστηρίζει, ότι οι εργαζόμενοι επιδιώκουν μόνο οικονομικές αμοιβές και επομένως μόνο με αυτές μπορούν να υποκινηθούν.

Ο MASLOW κάνει σαφές και αυτό χρειάζεται να συνειδητοποιηθεί από την διοίκηση των επιχειρήσεων, ότι οι άνθρωποι έχουν και προσπαθούν να ικανοποιήσουν ανώτερες ανάγκες, που πολλές φορές δεν ικανοποιούνται με οικονομικές αμοιβές. Τόσο η συμπεριφορά της ηγεσίας, όσο και το τεχνικό και κοινωνικό περιβάλλον της επιχείρησης, πρέπει να δημιουργούν τις προϋποθέσεις ικανοποίησης των αναγκών που ο MASLOW έχει προσδιορίσει.

Δεύτερο σημαντικό συμπέρασμα για την διοίκηση είναι οι διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των ανθρώπων σε ότι αφορά την ένταση των αναγκών τους, πράγμα που συνεπάγεται την αναγκαιότητα σε πολλές περιπτώσεις, διαφορετικής συμπεριφοράς από την επιχείρηση σύμφωνα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και ανάγκες των εργαζόμενων. Δεν μπορεί δηλαδή να αντιμετωπισθούν με τον ίδιο τρόπο εργαζόμενοι που οι κατώτερες ανάγκες είναι ιδιαίτερα έντονες με αυτούς των οποίων οι ανώτερες είναι επικρατέστερες.

Τέλος, λαμβάνοντας υπόψη ότι η υποκίνηση εξαρτάται και από την σχέση μεταξύ αυτών, που προσφέρουν οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση και αυτών που απολαμβάνουν, είναι προφανές ότι η διοίκηση πρέπει να ελεγχθεί (με συνεντεύξεις, ερωτηματολόγιο) την ένταση των αναγκών των εργαζομένων και την εξέλιξή της.

Συνήθως οι αντιλήψεις των προϊσταμένων για τις ανάγκες και κατά συνέπεια για τους παράγοντες υποκίνησης των εργαζομένων είναι διαφορετικές από την πραγματικότητα, με αποτέλεσμα την μη ικανοποίησή τους και την λιγότερο αποτελεσματική λειτουργία.

Πάντως η ιδέα της ανάπτυξης της ιεραρχίας, των αναγκών του MASLOW είναι πραγματικά σημαντική και αποτέλεσε βαθμό στην διοίκηση του προσωπικού.

Μπορούμε να την ονομάσουμε "Βασική θεωρία" αφού γύρω από αυτήν οικοδομήθηκε ολόκληρη σχεδόν η θεωρία οργάνωσης και διοίκησης, όταν εγκατέλειψε τις κλασικές απλοποιημένες αντιλήψεις της εποχής του TAYLOR, σύμφωνα με τις οποίες κύριος υποκινητικός παράγοντας είναι ο οικονομικός. Οι αντιλήψεις εκείνες ανταποκρίνονται στα προβλήματα της εποχής του Μεσοπολέμου, αλλά δεν μπορούσαν να εξηγήσουν την συμπεριφορά των εργαζομένων στα μεταπολεμικά χρόνια.

Το πιο σημαντικό ρήγμα στη θεωρία του MASLOW, ήρθε με τις αντιλήψεις του FREDERICK HERZBERG γιατί είδε το πρόβλημα της υποκίνησης που απασχολεί την διοίκηση μέσα από δύο παράγοντες.

### III.3ε. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΔΥΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΤΟΥ F. HERZBERG

Η θεωρία του HERZBERG είναι η πιο συζητημένη και αποδεκτή στο χώρο της διοίκησης παρά τις έντονες κριτικές που έχουν γίνει. Μετά από έρευνα που έκανε ο HERZBERG, υποστήριξε ότι το πρόβλημα της υποκίνησης είναι διπλό. Από την μια μεριά έχουμε τους παράγοντες εκείνους που προκαλούν δυσαρέσκεια στους εργαζομένους και αφορούν το περιβάλλον της δουλειάς τους και συγκεκριμένα η πολιτική της επιχείρησης, οι διαπροσωπικές σχέσεις, οι συνθήκες εργασίας, η κοινωνική θέση, η ασφάλεια της απασχόλησης και ο μισθός.

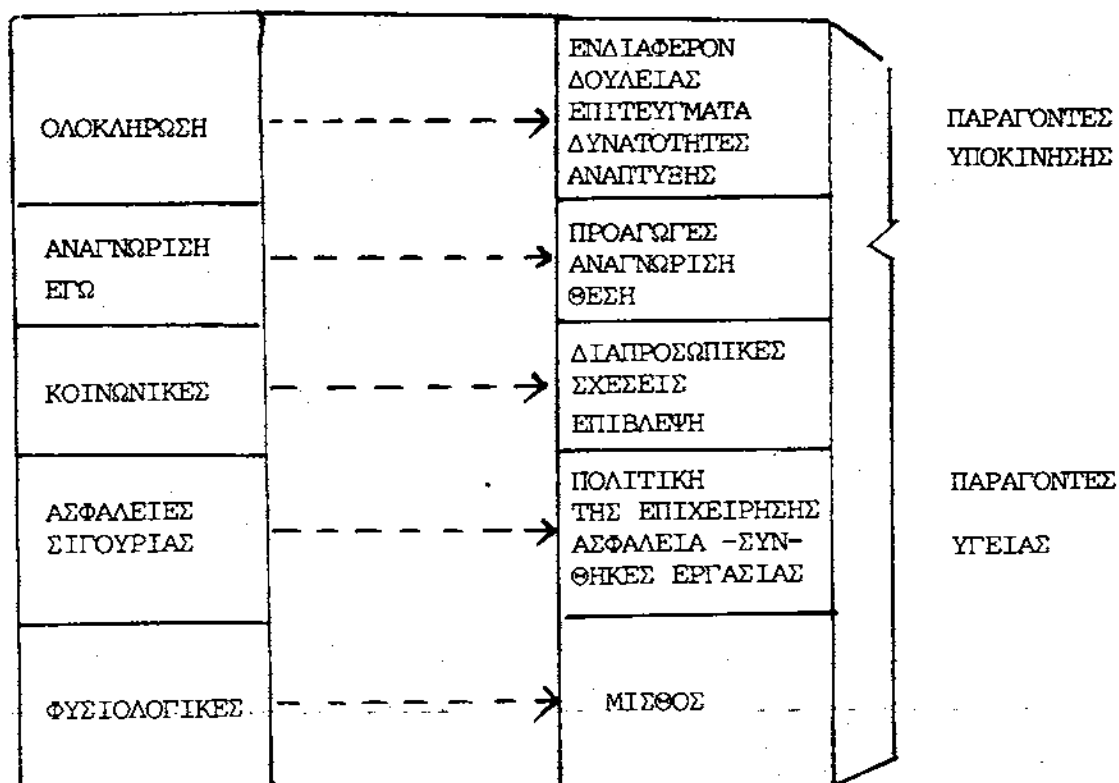
Οι παράγοντες της δεύτερης κατηγορίας που προκαλούν ικανοποίηση και κατά συνέπεια διάθεση για αύξηση της απόδοσης.

Την πρώτη κατηγορία την ονόμασε "Παράγοντες Υγιεινής". Αυτή η ονομασία δεν δόθηκε τυχαία, αλλά για να δηλώσει κατά κάποιον τρόπο τον ρόλο των εν λόγω παραγόντων στην υποκίνηση. Οι παράγοντες της υγιεινής κατά τον HERZBERG δεν υποκινούν τους εργαζομένους για αύξηση της απόδοσής τους, απλά εμποδίζουν να υπάρξει στους εργαζομένους το συναίσθημα της δυσαρέσκειας και διατηρούν ένα ελάχιστο επίπεδο απόδοσης, γι' αυτό συχνά ονομάζονται και "Παράγοντες Διατήρησης".

Οι παράγοντες της δεύτερης κατηγορίας ονομάστηκαν "Παράγοντες Υποκίνησης". Αυτοί είναι οι μόνοι που μπορούν να "παράγουν" υποκίνηση. Όμως η υποκινητική δύναμη τούτων των παραγόντων δεν μπορεί να υπάρξει στην περίπτωση που δεν υφίστανται οι παράγοντες της πρώτης κατηγορίας που είναι απαραίτητοι για την μη ύπαρξη δυσαρέσκειας στους εργαζομένους. Διότι δεν είναι ποτέ δυνατόν να υπάρχει δυσαρέσκεια και συγχρόνως υποκίνηση. Γι-

νεται δηλαδή σαφές ότι οι παράγοντες υγιεινής αν και δεν "παράγουν" υποκίνηση, είναι απαραίτητοι διότι δημιουργούν τις αναγκαίες εκείνες συνθήκες που επιτρέπουν στους παράγοντες υποκίνησης να παίζουν τον ρόλο τους.

Η θεωρία του HERZBERG είναι ουσιαστικά μια περαιτέρω ανάπτυξη αυτής του MASLOW. Ο MASLOW προσπάθησε να δείξει ποιες είναι οι ανάγκες του ανθρώπου, ενώ ο HERZBERG προσπάθησε να δείξει αυτό που ικανοποιεί τις ανάγκες αυτές στην επιχείρηση. Έτσι οι παράγοντες υγιεινής του HERZBERG αντιστοιχούν στις ψυχολογικές ασφάλειας, κοινωνικές και εν μέρει εγωϊστικές ανάγκες του MASLOW.



ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΙΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΘΕΩΡΙΩΝ ΤΟΥ MASLOW  
ΚΑΙ ΤΟΥ HERZBERG

Η σημαντική αδυναμία της θεωρίας του HERZBERG είναι ότι δεν λαμβάνει υπόψη της τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των διαφόρων ατόμων. Σε συγκεκριμένες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες είναι μάλλον απίθανο οι εργάτες να υποκινούνται από τους ίδιους παράγοντες που υποκινούνται τα διοικητικά στελέχη.

Για μεγάλο αριθμό εργαζομένων, λόγω της φύσης της δουλειάς τους είναι δεδομένο ότι για όσους εργάζονται στην ίδια επιχείρηση, ποτέ δεν θα υπάρξουν δυνατότητες προαγωγής ανάπτυξης, ευθύνης, επιτευγμάτων, ενδιαφέροντος της δουλειάς.

Επίσης ο HERZBERG δεν λαμβάνει υπόψη του όπως άλλωστε και ο MASLOW, την προσωπικότητα και τα χαρακτηριστικά του εξω-επιχειρησιακού περιβάλλοντος όπου το άτομο ζει.

Τις συνέπειες της θεωρίας του HERZBERG για την διοίκηση της επιχείρησης τις αναπτύσσει ο ίδιος με την πρόταση που αποκαλείται "εμπλουτισμός της εργασίας".

Βασιζόμενος στους παράγοντες υποκίνησης προτείνει ότι η εργασία του κάθε ανθρώπου στην επιχείρηση πρέπει να έχει εκείνο το περιεχόμενο που εξασφαλίζει τις δυνατότητες ικανοποίησης των ανωτέρω αναγκών. Έτσι κάθε εργαζόμενος θα πρέπει συγχρόνως με την εκτέλεση ορισμένων καθηκόντων, να παίρνει μέρος και στην διαχείριση της δουλειάς του ή των καθηκόντων του. Δηλαδή να συμμετέχει στις αποφάσεις που αφορούν τον προγραμματισμό, την οργάνωση και τον έλεγχο της δουλειάς του.

Τρίτο, το είδος του εμπλουτισμού ονομάζεται "Κάθετος Εμπλουτισμός". Παράλληλα με αυτό προτείνεται και ο "Οριζόντιος Εμπλουτισμός" που αναφέρεται στην αύξηση της ποικιλίας των καθηκόντων ή εργασιών που κάνει κάθε εργαζόμενος, λαμβάνοντας συγχρόνως μέρος σε περισσότερες φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας ή αλλάζοντας σε τακτά χρονικά διαστήματα θέση και καθήκοντα. Με



αυτό τον τρόπο εμπλουτισμού αποφεύγεται κατά κάποιο τρόπο η ρουτίνα και η ανιαρή εργασία, ενώ με τον κάθετο εμπλουτισμό, το άτομο αισθάνεται υπεύθυνο, αναπτύσσεται και έχει δυνατότητες επιτευγμάτων.

Η ικανοποίηση των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση θεωρείται σήμερα στην οργανωτική φιλολογία τόσο σημαντικός παράγοντας, ώστε πολλές φορές όταν βρισκόμαστε μπροστά σε δυσκολίες για την μέτρηση της παραγωγικότητας να περιοριζόμαστε στην μέτρηση ικανοποίησης του προσωπικού από την εργασία του.

Το ζήτημα αυτό της υπάρξεως ή μη σχέσεως μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και παραγωγικότητας των εργαζομένων, έχει ερευνηθεί ευρύτατα, με βασικό συμπέρασμα ότι η ικανοποίηση οδηγεί σε αποδοτική συμπεριφορά, γιατί το άτομο που ικανοποιήθηκε παίρνοντας τις επιθυμητές ανταμοιβές, είτε αναθεωρεί προς το καλύτερο το επίπεδο των επιδιώξεών του - πράγμα που σημαίνει ότι οι επιδιώξεις του αυξάνονται - είτε επιδιώκει να παραμείνει στο επίπεδο στο οποίο έχει ήδη φθάσει. Τόσο στην μια όσο και στην άλλη περίπτωση το άτομο συνεχίζει να καταβάλλει προσπάθεια, οπότε, εφόσον υπάρχουν οι κατάλληλες εξωτερικές προϋποθέσεις, η παραγωγικότητά του θα είναι υψηλή.

Μια πρόσφατη έρευνα στην Ελλάδα προσπάθησε να καλύψει 11 παράγοντες τόσο "υποκινήσεως" όσο και "συντηρήσεων" και απέδειξε ότι η γενική ικανοποίηση των στελεχών από την εργασία τους φθάνει το 76% ή, με άριστα το 5, ο μέσος όρος του επιπέδου ικανοποίησης ήταν για :

- την δυνατότητα για επίτευγμα : 3,51
- την αναγνώριση από τον προϊστάμενο των υπηρεσιών όπου προσφέρει ο εργαζόμενος στην υπηρεσία του : 3,39

- την ενημέρωση του εργαζομένου σχετικά με την πολιτική και τους στόχους της επιχείρησης : 3,00
- την ικανότητα του προϊσταμένου να συνεργάζεται με τους υφισταμένους του : 3,63
- την προώθηση του εργαζομένου στην διοικητική ιεραρχία : 2,90
- η εργασία αυτή καθαυτή, δηλαδή τα καθήκοντα που εκτελεί ο εργαζόμενος : 3,55
- το ύψος της αμοιβής : 3,33
- την εξουσία και την ευθύνη που είναι απαραίτητη για να εκτελέσει ο εργαζόμενος με επιτυχία τα καθήκοντά του : 3,43
- τις σχέσεις του εργαζομένου με τους συναδέλφους του : 3,94
- τις συνθήκες εργασίας : 2,92
- την εξασφάλιση απασχόλησης : 3,59

Βέβαια οι βαθμοί αυτοί αναφέρονται σε έρευνα που έγινε στον κλάδο Βασικών Μεταλλουργικών Βιομηχανιών και δεν δίνει - προφανώς ένεκα του μικρού δείγματος - τις διαφοροποιήσεις των ικανοποιήσεων κατά ιεραρχικό επίπεδο. Και φθάνουμε στο συμπέρασμα ότι :

Η βελτίωση και ικανοποίηση στελεχών - αλλά και των εργαζομένων - είναι δυνατόν και πρέπει να αποτελέσει στόχο και γενική πρόθεση της διοίκησης, αφού μέσω αυτής της ικανοποίησης μπορεί να αυξηθεί την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από όσα προηγήθηκαν προκύπτει ότι η υποκίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα σημαντικό ζήτημα που απασχολεί τις Σύγχρονες Επιχειρήσεις και τα Διοικητικά Στελέχη.

Τα θεωρητικά μοντέλα που αναπτύχθηκαν δίνουν σχεδόν όλες τις πτυχές του προβλήματος.

Σε γενικό επίπεδο πρέπει να τονισθεί ότι οι παραπάνω θεωρίες με όση ακρίβεια κι αν επιχειρήθηκε να εφαρμοστούν και εφαρμόζονται δεν έλυσαν παρά σε ένα μικρό βαθμό το θεμελιακό πρόβλημα της επιχείρησης, ιδιαίτερα στην περίπτωση της χειρωνακτικής εργασίας (εργάτες παραγωγής), οι θεωρίες της υποκίνησης δεν μπόρεσαν και δεν θα μπορέσουν να δώσουν τελικές λύσεις. Και τούτο, διότι η διάθεση, η θέληση των εργαζομένων για μεγαλύτερη απόδοση είναι ένα κεντρικό πρόβλημα που συνδέεται με το μοντέλο παραγωγής και γενικότερα με το μοντέλο πολιτισμού του πλανήτη μας. Και κατά συνέπεια αν πρώτα δεν λυθούν ζητήματα που γεννούν το πρόβλημα της υποκίνησης δεν πρόκειται να λυθεί το τελευταίο. Δεν είναι ποτέ δυνατόν στο παρόν μοντέλο παραγωγής ο βιομηχανικός εργάτης να έχει την διάθεση να εργασθεί, απλά εξαναγκάζεται με αυτό να ζήσει. Αυτό σε καμιά περίπτωση δεν σημαίνει ότι δεν υπάρχουν περιθώρια σημαντικών βελτιώσεων με την εφαρμογή των θεωριών της υποκίνησης. Αυτά υπάρχουν και δεν πρέπει να αγνοούνται από τα διοικητικά στελέχη.

Τέλος σαν φιλοσοφική προέκταση και ανάλυση της υποκίνησης πρέπει να δοθεί απάντηση στο θεμελιακό ερώτημα :

ΓΙΑΤΙ ΥΠΑΡΧΕΙ Η ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΝΑ ΥΠΟΚΙΝΕΙ  
ΣΥΝΕΧΩΣ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΝΑ ΑΠΟΔΙΔΟΥΝ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ;

ΓΙΑΤΙ ΑΠΟ ΜΟΝΟΙ ΤΟΥΣ ΔΕΝ ΕΧΟΥΝ ΤΗΝ ΔΙΑΘΕΣΗ ΓΙΑ ΠΕΡΙΣ-  
ΣΟΤΕΡΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ;

Σε τούτο το ερώτημα δεν απαντούν οι θεωρίες που παρουσι-  
άστηκαν και τοποθετούνται στο χώρο του MANAGMENT.

Απάντηση προσπαθεί να δώσει η μαρξιστική σχολή, βασιζόμενη  
στον ετεροπροσδιορισμό της εργασίας του ανθρώπου, στις σχέσεις  
παραγωγής και διανομής και στην πάλη των τάξεων.

Σαν αίτια της μη διαθέσεως των εργαζομένων να αποδώσουν,  
θεωρεί το γεγονός ότι οι ίδιοι δεν καθορίζουν το τί, το πώς και  
το πότε θα πρέπει να παράγουν. Αυτά ετεροκαθορίζονται από την  
κυρίαρχη τάξη που αποφασίζει να διοικεί. Επίσης οι εργαζόμενοι  
δεν έχουν διάθεση να αποδώσουν, διότι γνωρίζουν ότι ένα μέρος  
της αξίας που δημιουργούν καρπώνεται από τους ιδιοκτήτες των  
μέσων παραγωγής ή αυτών που έχουν το δικαίωμα της λήψης αποφάσε-  
ων. Σύμφωνα με τούτη τη Σχολή, το πρόβλημα της υποκίνησης των  
εργαζομένων είναι συνυφασμένο με το ίδιο το κοινωνικοοικονομικό  
σύστημα, το μοντέλο παραγωγής και κατανάλωσης.

Συνεπώς, δεν μπορεί να υπάρχει μια ριζική, μακροκοινωνική,  
οικονομική - πολιτική αλλαγή.

### ΙΙΙ<sub>4</sub> ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

#### Γενικά

Το να προσελκύσει και να τοποθετήσει κανείς υπαλλήλους σε εργασίες όσο το δυνατόν πιο ταιριαστές στις ικανότητες και την προσωπικότητά τους είναι μια λειτουργία πολύ σημαντική, μιας και η επιτυχία κάθε επιχείρησης βασίζεται πάνω σε αυτό. Καμιά επιχείρηση δεν μπορεί να επιβιώσει μέσα σε ένα ανταγωνιστικό οικονομικό σύστημα ανεξάρτητα από την εύνοια της τύχης, αν γίνει κακή τοποθέτηση του προσωπικού της. Αν δεν πείθει αυτό αρκεί να εξετάσουμε το κόστος της επαναπρόσληψης ατόμων, το κόστος της ανικανοποίησης που προέρχεται από τον εργαζόμενο που τοποθετήθηκε σε λάθος θέση ή τα χαμένα αποτελέσματα λόγω της ανικανότητας, εξαιτίας της απουσίας των απαραίτητων δεξιοτήτων.

Ένα λάθος στην τοποθέτηση μπορεί να έχει για χρόνια κακά αποτελέσματα. Η οργανωμένη εργασία ζητάει λιγότερη σιγουριά κατά την διάρκεια του χρόνου κατοχής της εργασίας.

Τα σωματεία από την πλευρά τους, διαπραγματεύονται προτάσεις που κάνουν δύσκολο για τον εργοδότη να απολύσει έναν εργαζόμενο. Αυτοί οι λόγοι καθιστούν την λειτουργία της στρατολόγησης και επιλογής προσωπικού μια από τις πλέον σημαντικές, αφού μέσω αυτών θα μπορέσει η διοίκηση να ελαχιστοποιήσει τους κινδύνους, που συνεπάγεται το λάθος ταιρίασμα των προσδοκιών των στρατολογουμένων και του οργανισμού.

#### ΙΙΙ<sub>4</sub>α. ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗ

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 της στόχους.

Μέσα στα όρια τα σχετικά με τον αριθμό των θέσεων για κάθε έργο που πρέπει να συμπληρωθούν κατά την διάρκεια μιας συγκεκριμένης περιόδου, οι προϊστάμενοι είναι εξουσιοδοτημένοι να ζητήσουν νέους υπαλλήλους για τις κενές θέσεις. Μερικοί υπάλληλοι για να τις καταλάβουν, θα προέλθουν από μέσα πλην όμως θα ασχοληθούμε μόνο με την στρατολόγηση υποψηφίων εκτός του οργανισμού.

Σε πολλές επιχειρήσεις η στρατολόγηση γίνεται από το γραφείο προσωπικού. Η αρχική βέβαια απόφαση να προστεθεί κάποιος στην κατάσταση αμοιβών ανήκει στον αρμόδιο προϊστάμενο, όπως επίσης ανήκει και η ευθύνη καθορισμού του έργου που πρόκειται να εκτελέσει καθώς και τα προσόντα που πρέπει να έχει ο υποψήφιος, για να εκτελέσει ικανοποιητικά το έργο του.

### III.4β. ΕΠΙΛΟΓΗ

Η διοίκηση σε συνεργασία με το τμήμα προσωπικού, έχει ήδη καθορίσει τις ανάγκες της επιχείρησης σε εργατικό δυναμικό. Η διαδικασία της στρατολόγησης ανέλαβε και προσέλκυσε τους πιθανούς υποψήφιους για την κάλυψη κενών θέσεων. Βρισκόμαστε τώρα στην χρονική στιγμή, που οι υποψήφιοι είναι "προ των πυλών" της επιχείρησης. Οι υποψήφιοι που προσέρχονται σε αυτή την φάση είναι αρκετά περισσότεροι από τον αριθμό που η επιχείρηση χρειάζεται.

Σ' αυτό το στάδιο τίθεται σε λειτουργία η διαδικασία της επιλογής.

Ο Χαράλαμπος Κανελλόπουλος στο βιβλίο του "Διοίκηση Προσωπικού" δίνει τον ορισμό της επιλογής ως εξής :

"Επιλογή είναι η διαδικασία με την οποία η επιχείρηση, διαλέγει από ένα κατάλογο υποψηφίων το πρόσωπο ή τα πρόσωπα που καλύτερα ανταποκρίνονται στα κριτήρια επιλογής, λαμβάνοντας υπόψη τις τρέχουσες συνθήκες του περιβάλλοντος".

Το πεδίο εφαρμογής της επιλογής εντοπίζεται σε δύο διαφορετικές περιπτώσεις :

- Να επιλεγθεί το πιο κατάλληλο, από τα εισερχόμενα, άτομο για την κάλυψη της κενής θέσης,
- όταν υπάρχει ένας μόνο υποψήφιος για μια κενή θέση, θα αποφασισθεί αν θα διορισθεί ή όχι το πρόσωπο αυτό και αν ναι, να γνωστοποιηθούν οι ικανότητες και δυνατότητές του, έτσι ώστε να υπολογισθεί η επιπλέον επίβλεψη και εκπαίδευση που μπορεί να δοθεί.

#### ΙΙΙ4Υ. ΜΕΘΟΔΟΙ

Στη συνέχεια θα περιγράψουμε ορισμένα βασικά μέσα τα οποία μπορεί να διαθέτει μια επιχείρηση και τα οποία θα της επιτρέψουν να κάνει μια κατά το δυνατόν αντικειμενική και επιτυχημένη επιλογή :

##### α) Βιογραφικά Σημειώματα

Τα βιογραφικά σημειώματα περιλαμβάνουν γενικές πληροφορίες

για τον εργαζόμενο όπως την ηλικία του, την οικογενειακή του κατάσταση, τη μόρφωσή του, τις εργασιακές του εμπειρίες, τα ενδιαφέροντά του, τα χόμπυ του κ.λ.π.

Τα βιογραφικά σημειώματα βοηθούν να διαπιστωθεί η ικανότητά του να τακτοποιεί τις σκέψεις του και να τις παρουσιάζει με σαφή τρόπο.

Υπάρχουν ενδείξεις ότι πληροφορίες που παρέχονται από τα βιογραφικά σημειώματα όπως υψηλές επιδόσεις στις σπουδές, ενασχόληση με ένα τουλάχιστον ανταγωνιστικό άθλημα, συμμετοχή σε συλλογούς με διατήρηση υψηλών αξιωματών, μπορούν να εξασφαλίσουν μια δεδομένη επιτυχία των υποψηφίων σε διοικητικές θέσεις.

#### β) Έντυπη Αίτηση

Το έντυπο αίτησης αποτελεί μια παραδοσιακή μέθοδο, ευρύτατα αποδεκτή για την εξασφάλιση πληροφοριών, που αναγράφονται από τον ίδιο τον υποψήφιο. Είναι η πιο δεδομένη μέθοδος συλλογής πληροφοριών ειδικά στο χώρο των Ελληνικών επιχειρήσεων.

Η έντυπη αίτηση, σε αντίθεση με το βιογραφικό σημείωμα δίνει μια αμφίβολη και περιορισμένη εικόνα του υποψηφίου, ο οποίος παρέχει "ξηρές" απαντήσεις (συμπληρώνοντας το X στο ανάλογο τετραγωνίδιο). Γι' αυτό τον λόγο κρίνεται σκόπιμο η έντυπη αίτηση να αποτελεί το πρώτο στάδιο στην ευρύτερη διαδικασία της επιλογής και όχι το μόνο κριτήριο για την πρόσληψη κάποιου.

#### γ) Συνέντευξη

Η συνέντευξη παραμένει η πιο σημαντική μέθοδος για την συλλογή χρήσιμων πληροφοριών για το ποιόν του υποψηφίου. Με την συνέντευξη ο ειδικός για την επιλογή αποκτά την δυνατότητα



να γνωρίσει το όλο του υποψηφίου μέσω μιας πρόσωπο με πρόσωπο επαφής, συνδυάζοντας παράλληλα τα στοιχεία που έχει από την αίτηση και το βιογραφικό σημείωμα. Ταυτόχρονα δίνεται και η ευκαιρία στον υποψήφιο να κάνει ερωτήσεις για το έργο και την επιχείρηση.

Η συνέντευξη διενεργείται από ένα άτομο. Σε συνδυασμό επίσης με το γεγονός ότι ακόμα και σήμερα αποτελεί τέχνη και όχι επιστήμη, συμπεραίνεται ότι είναι επιρρεπής σαν τεχνική σε λάθη που συνεπάγονται της υποκειμενικότητας. Ανεξάρτητα με αυτό όμως, οι έρευνες έχουν δείξει πως η καλή εκπαίδευση και άσκηση σε συνεντεύξεις, οδηγεί σε καλά αποτελέσματα.

#### δ) Τεστ (δοκιμασία)

Τα τεστ αποτελούν μια πλάγια προσπάθεια μέτρησης των ικανοτήτων και των προσωπικών χαρακτηριστικών ενός ατόμου, που με οριστικότητα δεν μπορεί να είναι τόσο έγκυρα όσο μια ευθεία καταμέτρηση.

Τα τεστ προσπαθούν να διερευνήσουν τις ικανότητες εκείνες του ατόμου, που δεν μπορούν να φανούν μέσω των άλλων μεθόδων επιλογής.

Τα τεστ λειτουργούν συμπληρωματικά και στην ουσία αποτελούν ένα μόνο μέρος του ευρύτερου προγράμματος επιλογής και τοποθέτησης προσωπικού. Κατά συνέπεια τα τεστ έρχονται για να συμβάλλουν στη λύση του προβλήματος της σωστής επιλογής και όχι για να δώσουν αυτά την λύση.

### III4δ. ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η ορθή επιλογή και τοποθέτηση των ρυαζομένων είναι τόσο ουσιαστική για την επιτυχία κάθε επιχείρησης. Τα τελευταία χρόνια δόθηκε μεγάλη προσοχή στην εκπαίδευση και εξέλιξη προσωπικού. Παρόλο που αυτές αναμφίβολα αποτελούν μια από τις ζωτικές λειτουργίες του MANAGMENT, θα πρέπει να τονισθεί ότι οποιαδήποτε προσπάθεια εκπαίδευσης και εξέλιξης μη ικανοποιητικών εργαζομένων - εργαζομένων που ίσως ποτέ δεν έπρεπε να προσληφθούν - θα ήταν άκαρπη.

Εντούτοις δημιουργούνται συχνά μεγάλα προβλήματα στις επιχειρήσεις που δεν έχουν δώσει την δέουσα προσοχή στην διαδικασία της επιλογής προσωπικού. Ενώ προσλαμβάνονται άτομα που κατ' αρχήν έχουν τα απαραίτητα προσόντα για τις ανάλογες θέσεις, συμβαίνει συχνά τα άτομα αυτά να μην έχουν την εξυπνάδα, την ικανότητα και τα άλλα απαραίτητα προσόντα, που θα τους επιτρέψουν να προωθηθούν σε πιο υπεύθυνες θέσεις, όταν αυτό δεν είναι δυνατό. Δηλαδή ενώ οι άνθρωποι αυτοί είναι αποδοτικοί στις συγκεκριμένες θέσεις για τις οποίες προσλήφθηκαν, δεν είναι δυνατόν να προωθηθούν. Το γεγονός αυτό αναγκάζει τις επιχειρήσεις να αναζητούν εκτός της εταιρείας τους κατάλληλους υποψήφιους, κάτι που συνήθως αυξάνει το κόστος επιλογής και επάνδρωσης και συχνά προκαλεί απαγοήτευση και πικρία, ενώ ταυτόχρονα μειώνει το ηθικό των υπαλλήλων που τυπικά θα έπρεπε να προαχθούν. Έτσι διαφαίνεται καθαρά η συμβολή που μπορεί να έχει μια σωστή επιλογή προσωπικού, στη δημιουργία εφεδρειών εργαζομένων, που ανά πάσα στιγμή θα μπορούν να καλύψουν θέσεις στις ανώτερες βαθμίδες, εκμεταλλεύοντας έτσι και τα πλεονεκτήματα που συνεπάγονται της

πολιτικής, των εκ των "έσω" προαγωγών.

Φαίνεται ότι στο μέλλον εν αναμονή και του 1994, θα είναι ακόμα δυσκολότερη η επιλογή και η επάνδρωση των επιχειρήσεων με ικανά στελέχη. Ο ανταγωνισμός είναι ήδη σκληρός, επειδή συνήθως, υπάρχουν διαθέσιμες περισσότερες θέσεις εργασίας από τους υπόψηφίους, που έχουν τα προσόντα να τις πληρώσουν.

Ανακεφαλαιώνοντας, υπενθυμίζουμε ότι η διαδικασία της στρατολόγησης και επιλογής προσωπικού, αποτελεί την βασικότερη προϋπόθεση για την επάνδρωση μιας επιχείρησης με το κατάλληλο εργατικό δυναμικό, που θα την οδηγήσει στην επίτευξη των τεθέντων στόχων της, όπως αυτών, της αυξήσεως των κερδών της, της μεγιστοποίησης της αξίας, της επέκτασης σε νέες αγορές, της επιβίωσης και επικράτησης στον ανταγωνισμό.

### III5 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Αναπόφευκτη είναι η ευθύνη των διοικούντων μιας επιχείρησης, για πρόσθετη εκπαίδευση των εργαζομένων. Η δημόσια εκπαίδευση γενικά για όλους αναφέρεται στην προπαρασκευή του ατόμου σαν πολίτη παρά σαν εργαζόμενο. Το πλείστον του εργατικού δυναμικού του εισερχόμενου κάθε χρόνο στην εργασία, χρειάζεται οπωσδήποτε πρόσθετη εκπαίδευση για οποιοδήποτε έργο. Η ευθύνη δε αυτή σήμερα για εκπαίδευση, δηλαδή για νέες γνώσεις και δεξιότητες, αναγνωρίζεται περισσότερο και περισσότερο και γίνεται δεκτό γενικά πως αποτελεί επένδυση σε ανθρώπινο κεφάλαιο.

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

Ανάπτυξη, εξάλλου, σημαίνει παροχή ευκαιριών για διεύρυνση της προσωπικότητας, προσαρμογή στην εργασία και έμφαση στις ηγετικές ικανότητες των ατόμων, τα οποία έχουν επιλεγεί για διοικητικά και εποπτικά καθήκοντα. Περισσότερο να τονισθεί πως μια προσεκτική επιλογή πρέπει να αποβλέπει στην δημιουργία κατάλληλων προϋποθέσεων και για τους δύο (εκπαίδευση και ανάπτυξη) και για όλους τους εργαζόμενους, με σκοπό την μεγαλύτερη αίσθηση ασφάλειάς τους, την ενθάρρυνση για ταύτισή τους με την επιχείρηση και την μεγαλύτερη συμμετοχή τους στις δραστηριότητές της.

Η επάρκεια της οποιασδήποτε επιχειρήσεως εξαρτάται από το πόσο καλά είναι εκπαιδευμένα οι εργαζόμενοι σε αυτήν. Οι νεοπροσλαμβανόμενοι κατά κανόνα χρειάζονται κάποια εκπαίδευση, πριν αρχίσουν την δουλειά τους. Οι παλαιότεροι υπάλληλοι χρειάζονται επίσης εκπαίδευση με διπλό σκοπό : για καλύτερη ακόμα ανταπό-

κριση στις αξιώσεις της παρούσας εργασίας τους και για πιθανή προπαρασκευή τους για μετάθεση σε άλλη δουλειά ή προαγωγή.

Η εκπαίδευση συντελεί και στο εξής σπουδαίο : υποκινεί τους εργαζόμενους να εργάζονται εντατικότερα και αποτελεσματικότερα, αφού με την καλύτερη κατανόηση του έργου τους είναι πιθανό να αποκτήσουν υψηλότερο ηθικό. Και το γεγονός ότι η διοίκηση, έχοντας εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους, επενδύει σε αυτήν την εκπαίδευση, παρέχει επιπλέον ένα αίσθημα ασφάλειας, ότι αποτελούν δηλαδή αξιοπρόσεκτα μέλη της επιχείρησης. Τούτο έχει ιδιαίτερη σημασία για τις επιχειρήσεις εκείνες που προβαίνουν σε αλλαγές τεχνολογικές και σε αλλαγές σχετικών μεθόδων, οπότε παρατηρείται αντίδραση από μέρους των εργαζομένων, εξαιτίας του φόβου τους ότι δεν θα μπορέσουν να ανταποκριθούν στις νέες υποχρεώσεις της δουλειάς τους, όπως δημιουργούνται.

Γι' αυτό στις προηγμένες χώρες ξοδεύονται τεράστια ποσά για την εκπαίδευση από τις επιχειρήσεις, οι οποίες έρχονται έτσι τρίτες κατά σειρά σαν παράγοντες εκπαιδευτικοί μετά την δημόσια και την στρατιωτική εκπαίδευση.

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

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 στην συμπεριφορά των εκπαιδευομένων, που στις επιχειρήσεις σημαίνει απόκτηση νέων δεξιοτήτων χειρισμού,

τεχνικών γνώσεων ικανοτήτων στην λύση προβλημάτων, που σε συνέχεια οφείλουν να χρησιμοποιήσουν κατά τρόπο που να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

### III5α. ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Υπάρχει πληθώρα μεθόδων εκπαίδευσης προσωπικού των επιχειρήσεων. Όμως η επιλογή κάποιας, καθορίζεται από τα κριτήρια κόστους, χρόνου, αριθμού εκπαιδευομένων, απαιτούμενων, βάθους γνώσεων, πνευματικού επιπέδου εκπαιδευόμενων και πολλών άλλων παραγόντων. Ωστόσο οι σπουδαιότερες μέθοδοι είναι :

- Στην θέση εργασίας
- Εκτός εργασίας
- Θεραπευτική εκπαίδευση
- Μέθοδοι διδασκαλίας
  - Διάλεξη
  - Συσκέψεις
  - Περιπτώσεις
  - Παίξιμο ρόλου
  - Προγραμματισμένη διδασκαλία
- Άλλες μέθοδοι
  - Επίδειξη
  - Παρομοίωση - Προσποίηση

#### 1. Εκπαίδευση στην θέση Εργασίας.

Το πλείστον της εκπαίδευσως γίνεται κατά την εργασία. Η

κύρια ευθύνη βρίσκεται στα χέρια του επόπτη. Συγκεντρώνεται όλο το αναγκαίο υλικό, χωρίζεται σε μέρη για καλύτερη εκμάθηση και γίνεται στην πραγματικότητα η επίδειξη για το πως πρέπει να γίνει η δουλειά.

Καθοδηγείται ο εκπαιδευόμενος προσεκτικά, παρακολουθείται κατά την εκπαίδευση και όπου χρειάζεται τον διορθώνουν.

Το πλεονέκτημα της εκπαίδευσως 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.

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

## 2. Εκπαίδευση έξω από την εργασία.

Αυτή η εκπαίδευση είναι ιδιαίτερα κατάλληλη όταν έχουμε μεγάλο αριθμό εκπαιδευομένων κατά τον ίδιο χρόνο και για το ίδιο είδος δουλειάς χρησιμοποιείται δε για την εκπαίδευση υπαλλήλων, τραπεζικών ταμίων, τυπογράφων κ.λ.π.

Μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής, είναι ότι πολλές δεξιότητες μαθαίνονται με αργές κινήσεις που δεν ανταποκρίνονται στην πραγματική εργασία.

## 3. Θεραπευτική εκπαίδευση.

Όταν ένας εργαζόμενος αποτυγχάνει να φθάσει στα καθορισμένα επίπεδα εκπαίδευσης, σημαίνει πως υπάρχει ανάγκη για επιπρόσθετη εκπαίδευση. Μετά τον χρόνο συμβαίνει ο εργαζόμενος να ξεχνά, ή να παραλείπει για λόγους καταβολής λιγότερης ενέργειας

και σκέψεως, μεθόδους που έμαθε στην αρχή.

Έτσι αποδεικνύεται πως η εκπαίδευση δεν είναι κάτι που γίνεται μια για πάντα, αλλά είναι μια συνεχής διοικητική ευθύνη.

#### 4. Μέθοδοι στην αίθουσα διδασκαλίας.

Όπου πρέπει να εκμαθηθούν θεωρίες, έννοιες, φιλοσοφία και ικανότητες λύσεων διαφόρων προβλημάτων, η διδασκαλία σε αίθουσες είναι η πιο ενδεδειγμένη, αν θέλουμε να αποκτήσουμε γνώση σε βάθος. Ιδιαίτερα χρήσιμος ο τρόπος αυτός είναι σε θέματα προσανατολισμού, εκπαίδευσως σε πρόληψη ατυχημάτων και για εκπαίδευση τεχνικού, επαγγελματικού και διοικητικού προσωπικού, το οποίο χρειάζεται εκτεταμένες βάσεις σε θεωρίες, αρχές και έννοιες. Οικονομικότερες δε τεχνικές διδασκαλίας σε αίθουσα είναι :

**α. Διάλεξη :** Είναι μια μέθοδος επίσημη και 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.

**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 την σε μεγάλο βαθμό προφορική συμμετοχή των μελών της ομάδας, κατανικώντας έτσι τα μειονεκτήματα της διαλέξεως, αφού οι συμμετέχοντες παίζουν πολύ ενεργητικούς ρόλους, μαθαίνουν έτσι ο ένας από τον άλλο και τελικά η μάθηση χτίζεται πάνω στα όσα αυτοί προσφέρουν (ιδέες, γνώσεις κ.λ.π.).

**γ. Μελέτη περιπτώσεων :** Η διδασκαλία θεμάτων που αναφέρονται στους κανονισμούς, στην διοίκηση προσωπικού, στις ανθρώπινες σχέσεις, στις εργατικές σχέσεις, στο Μάρκετινγκ, στην διοί-



κηση παραγωγής και στην πολιτική της επιχειρήσεως, μπορεί να συμπληρωθεί με συζήτηση και επεξεργασία προβληματικών περιπτώσεων. Η μέθοδος δίνει ευκαιρίες για μάθηση στην πράξη και προκαλεί μεγάλο ενδιαφέρον, αφού μάλιστα οι καλύτερες περιπτώσεις παίρνονται από πραγματικές καταστάσεις, οι οποίες έτσι προκαλούν και αναπτύσσουν αναλυτική σκέψη και ικανότητα για λύση προβλημάτων.

### ΑΠΛΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ

Είναι :

- α) Η επίδειξη που αναφέρεται στην όραση, η οποία είναι μια από τις καλύτερες αισθήσεις για μάθηση. Συνίσταται από την καθοδήγηση από μέρους του διδάσκοντος, για το πως ο εκπαιδευόμενος μπορεί να κάνει κάτι. Η μέθοδος αυτή έχει ευρύτερη εφαρμογή και αποτελεί το πρώτο βήμα στην εκπαίδευση πάνω στο έργο π.χ. πως να δοκιμαστεί μια μηχανή, πως να χειριστούμε έναν δύσκολο πελάτη κατά την εκπαίδευση πωλητών κ.λ.π.
- β) Η προσποίηση. Η μέθοδος συντελεί στην ανάπτυξη σε μεγάλο βαθμό του ενδιαφέροντος και της ωθήσεως του εκπαιδευόμενου και είναι ιδιαίτερα χρήσιμη όπου υπάρχει κίνδυνος σοβαρού τραυματισμού ή σοβαρού λάθους που στοιχίζει ή ακόμα καταστροφής πολύτιμου υλικού.

### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΥΠΟΔΕΙΞΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΕΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

Η εκπαίδευση αποτελεί ένα σπουδαίο μέρος των επενδύσεων μιας επιχειρήσεως σε ανθρώπινο δυναμικό. Οι επόπτες εκπαιδεύουν

τους νέους υπαλλήλους και επανεκπαιδεύουν τους παλαιότερους. Ωστόσο, μερικές υποδείξεις θα είναι χρήσιμες για την καλύτερη εκπαίδευση του προσωπικού, όπως :

- Όσο μεγαλύτερη είναι η επιχείρηση τόσο πιο πιθανό είναι να χρησιμοποιήσει τυπική τεχνική εκπαίδευση για το προσωπικό τους.
- Όσο περισσότερες είναι οι αποχωρήσεις στην απασχόληση τόσο σπουδαίο είναι για τον οργανισμό να παρέχει τυπική τεχνική εκπαίδευση για το προσωπικό.
- Οι μικρότερες επιχειρήσεις είναι πιθανότερο να προσλαμβάνουν πρόσωπα που ήδη κατέχουν τα ανάλογα προσόντα ή να στέλνουν νέους υπαλλήλους για εκπαίδευση εκτός της επιχείρησης.
- Μέσου μεγέθους επιχειρήσεις, είναι δυνατόν να προσκαλούν μέσα στην επιχείρηση εξωτερικούς εκπαιδευτές ή να στέλνουν τους υπαλλήλους τους να παρακολουθήσουν σχετικά προγράμματα εκτός επιχείρησης.
- Οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν μεγάλη οικονομία όταν χρησιμοποιούν προγράμματα εκπαίδευσης μέσα στην επιχείρηση. Οι αποτελεσματικοί οργανισμοί σχεδιάζουν τα προγράμματα της εκπαίδευσης μόνο μετά επιβεβαίωσης των αναγκών εκπαίδευσης του οργανισμού και των ατόμων και μετά από καθορισμό των στόχων της εκπαίδευσης. Γι' αυτό το σκοπό γίνεται προσεκτική επιλογή των εκπαιδευομένων, των μεθόδων και των εκπαιδευτών.

### III6 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Καθήκον κάθε προϊσταμένου είναι να προσπαθεί, σε συνεργασία με τους αρμόδιους επιτελικούς υπευθύνους για την μετεκπαίδευση, ανάπτυξη και προώθηση των υφισταμένων του.

Η βάση της αξίας τους, διατήρησης και βελτίωσης της θέσεως των συνεργατών είναι και προς όφελος της οικονομικής μονάδας, αφού η επιτυχία της εξαρτάται από την ύπαρξη μακροχρόνιως, καλά εκπαιδευμένων και ικανών υπαλλήλων. Είναι επόμενο, αν τα ικανά στελέχη θεωρούν ότι υποτιμώνται από δεδομένη οικονομική μονάδα, να αναζητούν αλλού καλύτερη τύχη.

Κάθε προϊστάμενος όπως και η διοίκηση σαν σύνολο, είναι υπεύθυνη για την ανακάλυψη από τους υφισταμένους του τυχόν υπρχόντων συνεργατών με εξαιρετικές ικανότητες και την κατάστροψη γι' αυτούς μακροχρόνιου προγράμματος σταδιοδρομίας προς ενδεχόμενη προώθηση στην κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας.

Θεωρείται σκόπιμο να λαμβάνονται υπόψη δυνατότητες παραγωγής και σε θέσεις εργασίας έξω από τον κύκλο επιρροής του προϊσταμένου δηλαδή σε όλη την επιχείρηση.

Όμως κατά την διαδικασία αξιολόγησης της αποδοτικής συμπεριφοράς βρισκόμαστε συνήθως, ανεξάρτητα από την μέθοδο που θα προτιμήσουμε, αντιμέτωποι με τα εξής προβλήματα :

- ποιος θα διενεργήσει την αξιολόγηση ενός συγκεκριμένου εργαζόμενου
- πάνω σε ποιά στοιχεία γίνεται η αξιολόγηση
- κάθε πότε πρέπει να περνά ένας εργαζόμενος από την διαδικασία αυτή.

III5α. ΠΟΙΟΣ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Η αξιολόγηση της αποδοτικής συμπεριφοράς μπορεί να γίνει από :

- τον Προϊστάμενο,
- τον συνάδελφο,
- τον ίδιο τον εργαζόμενο,
- εξωτερικούς συμβούλους.

Η αρχή της ιεραρχίας και του καθορισμού των εξουσιών, δίνει το δικαίωμα σε κάθε Προϊστάμενο να παίρνει αποφάσεις, οι οποίες αφορούν την αξιολόγηση και την παραπέρα ανάπτυξη των υφισταμένων του. Επιπλέον ο άμεσος προϊστάμενος, παίζει αποφασιστικό ρόλο στον καθορισμό και στον τρόπο που θα δωθούν οι ανταμοιβές ή θα επιβληθούν οι πειθαρχικές κυρώσεις. Έτσι λοιπόν είναι λογικό, αφού η υψηλή επίδοση συνδέεται με ανταμοιβές, η δύναμη της αξιολογήσεως και της παροχής ανταμοιβών ή πειθαρχικών κυρώσεων να δίνεται στο ίδιο πρόσωπο. Διαφορετικά, υπονομεύεται και η ορθότητα της διαδικασίας της αξιολογήσεως και η δύναμη του προϊσταμένου.

Στην περίπτωση της αξιολογήσεως από τον προϊστάμενο προκύπτουν τα εξής προβλήματα :

- Δημιουργείται μια συνεχής φοβία στους υφισταμένους οι οποίοι θεωρούν σκόπιμο να εξηγούν και να δικαιολογούν κάθε πράξη τους στον προϊστάμενο - κριτή τους.
- ο ίδιος ο προϊστάμενος δεν αισθάνεται πολλές φορές καθόλου άνετα στο ρόλο του εκτιμητή, γιατί ο ρόλος απαιτεί οπωσδήποτε ικανότητες που ίσως δεν τις έχει, καλείται να παίξει τον ρόλο του "θεού - κριτή"

αποξενώνεται από τους υφισταμένους του σε περιπτώσεις αρνητικής αξιολόγησης.

Κανένας βέβαια κατ'αρχήν δεν φαίνεται πως μπορεί να αμφισβητήσει, ότι ο αξιολογών είναι πάντοτε ο προϊστάμενος και αξιολογούμενος ο υφιστάμενος. Και όμως αν σκεφθεί κανείς χωρίς προκαταλήψεις, ποιος πλην του προϊσταμένου είναι δυνατόν να έχει γνώση και εμπειρία από την εργασιακή, κοινωνική και ηγετική συμπεριφορά του εργαζόμενου, θα διαπιστώσει ότι και άλλοι εργαζόμενοι που συνεργάζονται μαζί του, γνωρίζουν κάτι γι'αυτά.

Έρευνες απέδειξαν ότι οι συνάδελφοι έχουν πολύ περισσότερη επαφή μεταξύ τους και ως εκ τούτου έχουν την ευκαιρία να κάνουν συχνά ορθότερες παρατηρήσεις περί των άλλων, από ότι ο προϊστάμενος. Εν τούτοις, οι κρίσεις των συναδέλφων επηρεάζονται από συμπάθειες, αντιπάθειες, δημοτικότητα και από το ρόλο τους στην ομάδα.

Μπορεί όμως να ακολουθηθεί στο σύστημα της αυτοαξιολόγησης, που όμως προϋποθέτει υψηλό επίπεδο ωριμότητας του ατόμου που κρίνεται όμως και ιδιαίτερη έφεση για αυτοκριτική. Κάτω από αυτές τις προϋποθέσεις, μας δίνει χρήσιμες πληροφορίες για την εντύπωση που έχει το ίδιο το άτομο για τον εαυτό του.

Βασικά έχει επικρατήσει η άποψη, ότι την αξιολόγηση πρέπει να διενεργεί ο άμεσος προϊστάμενος. Εάν όμως ενδιαφερόμαστε να έχουμε πληροφορίες για όσο το δυνατόν περισσότερες μορφές της αποδοτικής συμπεριφοράς των στελεχών, είναι σκόπιμο να στραφούμε προς όλους όσους είδαμε παραπάνω.

### III6B. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Η εκτίμηση δεν πρέπει να θίγει τη σφαίρα του αξιολογούμενου, αλλά να περιορίζεται μόνο στην επαγγελματική επίδοση αυτού και σε εκείνες τις ικανότητες του εργαζομένου, οι οποίες έχουν ουσιώδη σημασία για την παρούσα επίδοση και το δυναμικό εξελίξεώς του.

Η αξιολόγηση πλησιάζει τόσο περισσότερο προς την πραγματικότητα όσο περισσότερα "χειροπιαστά" γεγονότα περιέχει, δηλαδή όσο περισσότερο προσανατολίζεται στην εκφραζόμενη συμπεριφορά και στα αποτελέσματα εργασίας, τα οποία αποδέχονται παρατήρηση και πιθανώς μέτρηση και όχι προς υποθετικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας.

Όταν υπάρχει περιγραφή των καθηκόντων της θέσεως εργασίας, μπορεί να εξαχθούν από αυτήν τα ενδεδειγμένα κριτήρια για αξιολόγηση της απόδοσής του.

Ας υποθεθεί π.χ. ότι έχουμε να αξιολογήσουμε έναν εργοδηγό μιας βιομηχανικής επιχείρησης, καθήκοντα του οποίου είναι :

- προγραμματισμός, η ανάθεση και ο έλεγχος της εκτέλεσεως εργασιών συντηρήσεως.
- η εγκατάσταση νέων μηχανημάτων και
- η εκπαίδευση ανειδίκευτων εργατών.

Εάν κανείς θα προσπαθούσε να αξιολογήσει την ποιότητα της εργασίας του συνθετικά θα έπρεπε να κρίνει διάφορα μεταξύ τους στοιχεία και θα κατέληγε σε λανθασμένα συμπεράσματα.

Για να αποφευχθεί αυτό, πρέπει η εργασία εκάστου υφισταμένου να κρίνεται ως προς τα βασικότερα στοιχεία χωριστά. Με αυτόν τον τρόπο η αξιολόγηση εξατομικεύεται και προσαρμόζεται ακ-

ριβώς στις επιδόσεις τις οποίες μπορεί να πετύχει κάθε υπάλληλος βάσει των καθηκόντων του, που εμπίπτουν στην θέση εργασίας του.

Εν τούτοις είναι δυνατόν η εργασία του υπαλλήλου και ως προς τα στοιχεία, τα οποία δεν αναφέρονται σε συγκεκριμένες δραστηριότητες, εφόσον και πάλι η κρίση βασίζεται σε συγκεκριμένα είδη συμπεριφοράς και αποτελέσματος κατά την εργασία. Κατ'αυτόν τον τρόπο θα μπορούσαν να αξιολογηθούν οι εργαζόμενοι σε μια επειχθήρηση ως προς :

- τις επαγγελματικές ικανότητες που δείχνουν στην εργασία τους,
- την συχνότητα και την έκταση της προθυμίας τους να εργασθούν υπεύθυνα,
- πόσο ενδιαφέρον δείχνουν για την εργασία τους και πόση πρωτοβουλία αναπτύσσουν,
- πόσο καλά συνεργάζονται με τους προϊσταμένους, τους συναδέλφους και τους υφισταμένους.

Άρα αντικείμενο αξιολόγησης πρέπει να είναι οι τρόποι συμπεριφοράς και τα αποτελέσματα εργασίας τα οποία είναι δυνατόν να διαπιστωθούν.

Δεν πρέπει να γίνεται συνολική αξιολόγηση του κρινομένου, αλλά κατά το δυνατόν αναλυτική αξιολόγηση των διαφόρων επιδόσεων και καθηκόντων.

### III.6γ. ΧΡΟΝΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Από απόψεως χρόνου κατά τον οποίο διενεργείται η αξιολό-

γηση των εργαζομένων σε μια επιχείρηση, ενδείκνυται να γίνεται κατά τακτά χρονικά διαστήματα. Αυτό σημαίνει ότι η αξιολόγηση μπορεί να γίνεται για όλους τους εργαζόμενους π.χ. κατά την αρχή κάθε ημερολογιακού έτους ή κατά χρονική περίοδο ελαττωμένου χρόνου εργασίας. Είναι όμως δυνατόν η χρονική στιγμή διενέργειας της αξιολογήσεως να μην είναι ίδια για όλους τους εργαζόμενους, αλλά να καθορίζεται από την ημέρα προσλήψεως ή τοποθετήσεως αυτού σε ορισμένη θέση.

Είναι σκόπιμο ο αξιολογών να έχει κατά νου το καθήκον της κρίσεως των υφισταμένων του, καθ'όλη την διάρκεια της χρονικής περιόδου που καλύπτει την αξιολόγηση και να φροντίζει να συλλέγει τα κατάλληλα στοιχεία, ώστε κατά τον προκαθορισμένο χρόνο της αξιολογήσεως να είναι σε θέση να κάνει ορθώς αιτιολογημένη κρίση, βασισμένη επί αρκετών αντικειμενικών και συγκεκριμένων στοιχείων και περιστατικών.

### III6δ. ΕΙΔΗ ΣΦΑΛΜΑΤΩΝ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Για να κρίνει κανείς κάτι ή κάποιον πρέπει να έχει κατάλληλες πληροφορίες, τις οποίες αποκτά κανείς μετά από παρατήρηση.

Όμως στην διαδικασία κρίσεως μπορούν να γίνουν λάθη, που μπορεί να προέρχονται από υπαιτιότητα του ίδιου του κρίνοντος, π.χ. στην περίπτωση κακής ψυχολογικής καταστάσεώς του. Αλλά ένεκα του αξιολογούμενου μπορούν να γίνουν λάθη και ακόμα οι εξωτερικές συνθήκες μπορούν να μεταβάλουν το συμπέρασμα της κρίσεως.

Θα ακολουθήσει παρακάτω ανάλυση των ειδών σφαλμάτων αξιολογήσεως ανάλογα με τα αίτια που τα προκαλούν.



## A. Λάθη αξιολογούντος

Παράγοντες που επηρεάζουν τις κρίσεις των προϊσταμένων :

I. Υποκειμενικοί παράγοντες δηλαδή παράγοντες που οφείλονται στον ίδιο τον αξιολογούντα, παραποιούν την αξιολόγηση π.χ. διαθέσεως, συναισθήματα, επιθυμίες, ενδιαφέροντα, ικανότητες. Με άλλα λόγια κάθε αξιολογών βλέπει τον αξιολογούμενο μέσα από τα γυαλιά των προσωπικών του ιδιοτυπιών και ως εκ τούτου τον βλέπει όχι όπως είναι στην πραγματικότητα.

II. Παράγων "συσχετισμού" ή "ακτινοβολίας". Αυτός ο παράγων επηρεάζει σαν γενικός νόμος την κρίση των ανθρώπων. Κατ' αυτόν, όταν κάποιος είναι ιδιαίτερα καλός ως προς κάποιο χαρακτηριστικό, δημιουργείται για το άτομο η τάση να τον αξιολογούν σαν καλό και ως προς τα άλλα χαρακτηριστικά.

Για να αποφύγουμε ή να μειώσουμε τον παράγοντα αυτό, πρέπει να βαθμολογούμε ως προς ένα χαρακτηριστικό όλους τους κρινόμενους, ύστερα πάλι όλους ως προς άλλο χαρακτηριστικό κ.ο.κ.

## B. Λάθη αξιολογουμένων

Όλοι οι άνθρωποι δεν αξιολογούν εξίσου τα πραγματικά χαρακτηριστικά τους και το βαθύτερο περιεχόμενό τους. Μερικούς μπορείς να τους κρίνεις εύκολα, ενώ άλλων τις ιδιότητες είναι σχετικά δύσκολο να τις κρίνει κανείς. Ως εκ τούτου είναι εύκολο να παρασυρθεί κανείς σε λανθασμένη εκτίμηση ακόμα κι ένας πεπειραμένος κριτής. Επειδή π.χ. ενδέχεται να εκλάβει την συνεσταλμένη συμπεριφορά κάποιου σαν έλλειψη ευχέρειας επαφής με άλλους ανθρώπους.

Άρα μια εσφαλμένη κρίση δεν οφείλεται πάντα σε σφάλματα του κρίνοντος, αλλά επίσης και στον ίδιο τον αξιολογούμενο, ο οποίος προσαρμόζει περισσότερο ή λιγότερο την συμπεριφορά του σε ορισμένο ρόλο και την ρυθμίζει ανάλογα.

### Γ. Λάθη ένεκα εξωτερικών συνθηκών

Η κατάσταση που επικρατεί κάθε φορά επηρεάζει την συμπεριφορά του ανθρώπου, όπως επίσης την διάθεσή του, τα συναισθήματά του, τις αντιλήψεις, τις υποψίες του.

Οι εξωτερικές αυτές συνθήκες περιλαμβάνουν ενδεικτικά το είδος και τον τρόπο διοίκησης, τις οικογενειακές συνθήκες ακόμα και τις στιγμιαίες καταστάσεις που δημιουργούνται κατά τον έλεγχο από τον προϊστάμενο ή από εξαιρετικά πιεστική κατάσταση.

## III6ε. ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Κατά την διάρκεια των ετών έχουν αναπτυχθεί από τους υπεύθυνους στις επιχειρήσεις και οργανισμούς και από τους θεωρητικούς που ασχολούνται με παρεμφερή θέματα, διάφορες μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού.

Θα παραθέσουμε σε γενικές γραμμές τις σπουδαιότερες από τις μεθόδους αυτές και θα επισημάνουμε τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους, τα οποία ανάλογα με τις επικρατούσες συνθήκες τις καθιστούν περισσότερο ή λιγότερο κατάλληλες για εφαρμογή στις δεδομένες περιστάσεις.

A. Μέθοδος ελεύθερης περιγραφής

Στην μέθοδο αυτή ο προϊστάμενος περιγράφει ελεύθερα και με δικά του λόγια την αντίληψή του για κάθε υφιστάμενό του. Όταν είναι επιθυμητό να διατηρούνται γραπτά τεκμήρια η αξιολόγηση αυτή είναι έγγραφη.

• Ελεύθερη έκθεση

Η μέθοδος αυτή αξιολογήσεως δεν προϋποθέτει ειδικά έντυπα, συνήθως γίνεται σε απλό χαρτί και αποτελείται από περιγραφή, καταγραφή των εντυπώσεων του προϊσταμένου για τον κάθε αξιολογούμενο.

Βασικό πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι δεν χρειάζεται ειδική προεργασία για την δημιουργία έγκυρων εντυπώσεων και για ειδική ενημέρωση ως προς αυτά και προετοιμασία των αξιολογητών.

Η μέθοδος αυτή παρουσιάζει πολλά μειονεκτήματα τα σπουδαιότερα από τα οποία είναι :

Απαιτείται πολύς χρόνος από τον προϊστάμενο για σκέψη προκειμένου να πετύχει αντικειμενικότητα στην κρίση του.

Προϋποθέτει επίσης ικανότητα όλων των προϊσταμένων να αποφεύγουν όλες τις ανθρώπινες προκαταλήψεις και γενικότερα στάσεις τους έναντι των διαφόρων αξιολογούμενων.

Ακόμη προϋποθέτει υψηλές και παρατηρητικές ικανότητες, που είναι δύσκολο να υπάρχουν στον ίδιο βαθμό σε όλους τους προϊσταμένους αξιολογούντες.

B. Μέθοδος συγκρίσεως ατόμων

Προκειμένου να επιτευχθεί μεγαλύτερη συγκρισιμότητα των αξιολογήσεων που κάνει ένας προϊστάμενος για τους διάφορους υφι-

σταμένους του, έχουν αναπτυχθεί κατά καιρούς σε διάφορες περιπτώσεις μέθοδοι απευθείας συγκρίσεως μεταξύ των εργαζομένων.

Σε όλες τις περιπτώσεις η αξιολόγηση συνήθως γίνεται από τον προϊστάμενο και βασίζεται σε σύγκριση ενός αξιολογούμενου με άλλους αξιολογούμενους.

Η σύγκριση αυτή γίνεται με σφαιρική διάσταση και αποβλέπει στην γενική αποτελεσματικότητα του ατόμου και στην συνολική αξία του για την επιχείρηση.

Γενικό πλεονέκτημα των μεθόδων αυτών είναι ότι, δεν υπόκεινται σε συνήθη λάθη, επίκειας, αυστηρότητας και κεντρικής τάσεως.

#### Γ. Μέθοδος συγκρίσεως με πρότυπα

Με βάση την μέθοδο αυτή κάθε προϊστάμενος παίρνει έναν κατάλογο χαρακτηριστικών με τα οποία πρέπει να κρίνει εάν ο αξιολογούμενος - υφιστάμενός του - ανταποκρίνεται στο κάθε ένα χαρακτηριστικό.

Αυτός ο τρόπος υποχρεώνει τον προϊστάμενο να λάβει σαφή θέση επί των ιδιοτήτων του αξιολογούμενου, όπως π.χ. ακρίβεια, αξιοπιστία, επιμέλεια.

#### III6στ. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η αποτελεσματικότητα κάθε συστήματος αξιολόγησης προσωπικού εξαρτάται κατά μεγάλο μέρος από την στάση που θα τηρήσουν έναντι αυτού όλα τα ηγετικά στελέχη της επιχειρήσεως, από τα κατώτερα ηγετικά στελέχη έως την ανώτατη ηγεσία.

Είναι γνωστό όμως για την επίτευξη καλών αποτελεσμάτων δεν επαρκεί μόνο η καλή θέληση, αλλά χρειάζεται και υψηλό επίπεδο ικανότητας.

Η ικανότητα σε αυτήν την περίπτωση αναφέρεται :

- στην επίτευξη αντικειμενικότητας από τα επί μέρους ηγετικά στελέχη,
- στην συγκρισιμότητα μεταξύ των αξιολογήσεων των διαφόρων ηγετικών στελεχών,
- στην ικανότητα των αξιολογούντων να επικοινωνούν με επιτυχία τα αποτελέσματα των αξιολογήσεών τους στους αξιολογούμενους και τέλος
- στην επίτευξη διαχρονικά συγκρίσιμων αξιολογήσεων, δηλαδή στην επίτευξη αξιολογήσεων από όλα τα ηγετικά στελέχη.

Για την ανάπτυξη των κατάλληλων ικανοτήτων και δεξιοτεχνιών προς την επιτυχία του συστήματος αξιολογήσεως απαιτείται κατάλληλη εκπαίδευση.

Ακόμα και σήμερα σχετικά λίγες επιχειρήσεις υποβάλλουν έστω και τα ηγετικά τους στελέχη σε τυπική εκπαίδευση για το σύστημα αξιολογήσεώς τους, είτε γιατί θεωρούν την εκπαίδευση αυτή αρκετά δαπανηρή, είτε γιατί πιστεύουν ότι η διαδικασία αξιολογήσεως είναι αρκετά απλή, κατανοητή και κάπως εργασία ρουτίνας, η οποία δεν χρειάζεται ιδιαίτερη εκπαίδευση. Η στάση αυτή βεβαίως των επιχειρήσεων είναι συνήθως εντελώς αδικαιολόγητη.

Για να επιτευχθεί τα ηγετικά στελέχη να είναι σε θέση να αξιολογήσουν τις ατομικές δυνατότητες και αδυναμίες των υφιστάμενών τους με σχετικά ομοιόμορφο τρόπο, αντικειμενικά με διαχρονική συγκρισιμότητα, πρέπει να είναι ενήμερα ως προς τον τρόπο σταθμίσσεως των προσωπικών ικανοτήτων και χαρακτηριστικών των υφισταμέ-

νων.

Κατά ορισμένους η εκπαίδευση των αξιολογούντων δηλαδή των ηγετικών στελεχών, θα πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα τουλάχιστον γενικά σημεία :

1. Όπου υπάρχουν περιοχές ή σημεία αδυναμίας, πρέπει να γίνουν κατάλληλες υποδείξεις στον εργαζόμενο ως προς τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να τις βελτιώσει.
2. Όλες οι συζητήσεις θα πρέπει να είναι σε φιλικό τόνο, να γίνονται με ευγένεια και χωρίς μνησικακία και εκδικητικότητα.
3. Ο αξιολογητής θα πρέπει να προσέξει να μην μιλάει πάρα πολύ, θα πρέπει περισσότερο να ακούει τον αξιολογούμενο, ιδιαίτερα μάλιστα όταν τον ρωτά θέματα σαν το πώς του αρέσει η εργασία, τί δυσκολίες συναντά και πώς πάει με τους συναδέλφους του.
4. Ιδιαιτέρως κατά τα πρώτα στάδια της απασχολήσεως του εργαζομένου, ο αξιολογητής θα πρέπει να επισκέπτεται συχνά τον τόπο εργασίας του εργαζομένου και να τον ρωτάει πώς πάει με την δουλειά του. Στα πρώτα στάδια της εργασίας του, ο εργαζόμενος εκτιμά ιδιαίτερα το ενδιαφέρον αυτό του προϊστάμενου.

### III7 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΜΙΣΘΩΝ ΚΑΙ ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΩΝ

#### Γενικά

Ένα από τα πιο σπουδαία θέματα που απασχολούν την διοίκηση και περαιτέρω την υπηρεσία προσωπικού είναι εκείνο των μισθών και ημερομισθίων. Οι μισθοί αποτελούν μια πηγή υποκινήσεως για τους υπαλλήλους για να εργάζονται αποτελεσματικά. Ο συντελεστής αμοιβών που προσφέρεται είναι ένα από τα πιο σπουδαία ανταλλάγματα προς ένα άτομο το οποίο σκέφτεται να αναλάβει μια νέα θέση.

Παλαιότερα και στο εξωτερικό οι επιχειρήσεις αντιμετώπιζαν το θέμα αυτό κατά ένα τυχαίο τρόπο. Μετά όμως τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο και ιδιαίτερα μετά το 1950, υιοθετήθηκαν γενικά ορισμένες ορθές αρχές για τον καθορισμό των αμοιβών των εργαζομένων.

Οι εργοδότες θεωρούν τις αμοιβές των εργαζομένων σαν κόστος της επιχειρήσεως. Γι' αυτό και κάθε φορά που οι εργοδότες σκέπτονται για κάποια προσαρμογή των αμοιβών δεν μπορούν να αποφύγουν το συσχετισμό τους με το γενικό κόστος. Όμως εμπειρικά έχουν μάθει πως για να προσελκύσουν και για να κρατήσουν στην υπηρεσία τους ικανούς υπαλλήλους, πρέπει να πληρώσουν επαρκείς μισθούς και ακόμη σε μερικούς μεγαλύτερους σε σχέση με άλλους μέσα στην ίδια την επιχείρηση.

Εξάλλου, οι υπάλληλοι θεωρούν τις αμοιβές σαν ένα μέσο για αντιμετώπιση των αναγκών τους σύμφωνα προς γενικά μέτρα. Π.χ. είναι δυνατόν να πιστεύουν πως πρέπει να πληρώνονται τόσα όσα παίρνουν οι άλλοι που κάνουν την ίδια δουλειά μέσα στην επιχείρηση ή σε άλλες επιχειρήσεις της περιοχής τους καθώς και περισσότερα από εκείνους που κάνουν εργασία, η οποία απαιτεί λιγότερες δε-

ξιότητες, πείρα και μόρφωση. Κι ακόμα άλλα από τα ανεπίσημα κριτήρια που οι υπάλληλοι επικαλούνται όταν έχουν να κρίνουν για την επάρκεια του μισθού είναι το κατά πόσο είναι αρκετός για την συντήρηση της οικογένειάς τους σε σύγκριση με εκείνους των φίλων τους, για την αποταμίευση ενός μέρους της αμοιβής τους και για την αντιμετώπιση της αυξήσεως του κόστους ζωής.

Πρέπει όμως να παρατηρηθεί ότι σε περιπτώσεις ελλείψεως εργατικών χειρών, οι εργοδότες συνήθως αυξάνουν τις αμοιβές με αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους, χωρίς πάντοτε να έχουν κι αύξηση της παραγωγικότητας.

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

### III7α. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΑΜΟΙΒΩΝ

Η συνεχής κίνηση στην αγορά εργασίας, όπως και οι δυνάμεις της προσφοράς και της ζήτησεως εμποδίζουν να αναπτυχθεί σε επιστήμη ο καθορισμός των μισθών και ημερομισθίων, μολονότι έχει φθάσει σε ένα επίπεδο που το χαρακτηρίζει η λογική, η συνέπεια και το σύστημα.

Οι παράγοντες που βοηθούν μια επιχείρηση στον καθορισμό των αμοιβών είναι οι ακόλουθοι :

- α) Επικρατούσες αμοιβές : Οι περισσότερες επιχειρήσεις δίνουν αμοιβές όμοιες με εκείνες των άλλων επιχειρήσεων για το ίδιο είδος της εργασίας. Φυσικά και ο νόμος της προσφοράς και ζήτησεως επιδρά.



- β) Η ικανότητα πληρωμής από μέρους του εργοδότη, επηρεάζει το γενικό επίπεδο των αμοιβών σε σχέση με εκείνο, που επικρατεί στην αγορά της εργασίας. Έτσι, μέσα στο ίδιο είδος των επιχειρήσεων, οι οργανισμοί που πετυχαίνουν καλές πωλήσεις και κέρδη, σε τελική ανάλυση τείνουν να πληρώνουν υψηλότερες αμοιβές παρά εκείνοι που δυσκολεύονται να τα βγάλουν πέρα.
- γ) Το κόστος της ζωής : Μ'όλο που δεν υπάρχει μια αυτόματη φόρμουλα για την σταθερότητα της αγοραστικής δύναμης του υπαλλήλου και ανεξάρτητα από την ύψωση ή πτώση των τιμών, οι επιχειρήσεις και οι συνδικαλιστικές οργανώσεις λαμβάνουν υπόψη το κόστος της ζωής κατά τις συζητήσεις των συλλογικών συμβάσεων, με βάση π.χ. μιας τετραμελούς οικογένειας, μέσα σε έναν προϋπολογισμό που δεν περιορίζεται σε ένα μίνιμουμ διαβίωσης, αλλά ούτε και απαιτείται πολυτέλεια.
- δ) Η παραγωγικότητα : Το υψηλό επίπεδο παραγωγικότητας καθώς μπορεί να μετρηθεί με βάση τα αγαθά και υπηρεσίες κατά ωριαία εργασία του ανθρώπου είναι το κλειδί για το υψηλό βιοτικό επίπεδο μιας χώρας.
- Βέβαια η παραγωγικότητα δεν οφείλεται μόνο στην εργασία αλλά και σε άλλους παράγοντες όπως είναι οι τεχνολογικές βελτιώσεις, η καλύτερη οργάνωση και διοίκηση, οι βελτιωμένες μέθοδοι και δεξιότητες των εργαζομένων κ.λ.π.
- ε) Η διαπραγματευτική δύναμη μερικών ενώσεων πετυχαίνει γρηγορότερη ύψωση των αμοιβών από την παραγωγικότητα, μ'όλο που, όπως από πολλούς πιστεύεται, κάτι τέτοιο οδηγεί σε ανεργία.

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.

### III7β. ΟΙ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ

- α) Ο μισθός ανάλογα με τον χρόνο (χρονομίσθιο) :
- Βασικός μισθός ή ημερομίσθιο. Καθορίζεται με την ώρα ή με τον μήνα. Είναι συνάρτηση της αξιολογήσεως της θέσεως εργασίας που έχει ο εργαζόμενος μέσα στην επιχείρηση.
  - Προσαυξήσεις για αρχαιότητα. Καθορίζεται εν γένει με την συλλογική σύμβαση και συχνά βελτιώνεται εκ μέρους της επιχειρήσεως. Π.χ. 5% για 3 - 6 έτη, 10% για 6 - 12 έτη κ.λ.π.
  - Επιμίσθια για τον ιδιαίτερο ζήλο, για τις διακοπές, για την λήξη του έτους.  
    Παροχές σε είδος : κατοικία, καντίνα, μεταφορά, ενδύματα εργασίας κ.α.

- β) Ο μισθός με βάση τον υπολογισμό της αποδόσεως :
- Σε αυτή την περίπτωση ο μισθός περιλαμβάνει ένα μεταβλητό μέρος το οποίο βασίζεται σε κάποιο υπολογισμό.
- Ο μισθός με το κομμάτι, με την μονάδα έργου. Είναι ένα συννηθισμένο σύστημα που εκφράζεται με μέτρο

το κομμάτι, την μονάδα, την δωδεκάδα κ.λ.π. οπότε τα κέρδη του εργαζομένου είναι ανάλογα με την παραγωγή του.

- τα βραβεία (πριμ) για την απόδοση των εργατών, τα οποία διαμοιράζουν την αξία του χρόνου που κερδήθηκε.

γ) Ο μισθός με βάση την κατ'εκτίμηση απόδοση.  
Ο μισθός περιλαμβάνει ένα μεταβλητό μέρος συνδεδεμένο με την απόδοση η οποία σε αυτή την περίπτωση δεν υπολογίζεται αλλά εκτιμάται. Περιοδικά βραβεία ή δώρα γεννησιακά ή μηνιαία καταβάλλονται με βάση είτε μια απλή εκτίμηση της παραγωγής είτε με εκτίμηση των ατομικών αποδόσεων.

δ) Προσέλκυση του ενδιαφέροντος του εργαζομένου για την πρόοδο της επιχειρήσεως :

- Ατομικά βραβεία, για την επιβράβευση της υποβολής προτάσεων και ιδεών.
- Συλλογικά βραβεία για την παραγωγικότητα και τα οποία χορηγούνται ανάλογα με τις προόδους που διαπιστώνονται σε μια λίγο - πολύ μεγάλη σειρά από συντελεστές της παραγωγικότητας.

### III γ. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΑ ΚΕΡΑΗ

Συμμετοχή στα κέρδη σημαίνει ότι εργαζόμενοι λαμβάνουν ένα ποσοστό από τα καθαρά κέρδη επιπλέον του μισθού τους.

Η συμμετοχή στα κέρδη στην ουσία είναι ένα είδος πρόσθετων παροχών. Οι πληρωμές που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι σ' αυτό το σύστημα συνδέονται μόνο με τα κέρδη της εταιρείας, που δεν εξαρτώνται μόνο από την προσπάθεια και απόδοση των εργαζομένων, αλλά από την καλή διεύθυνση, την ποιότητα των μηχανών και την παραγωγική οργάνωση, την εργατικότητα του τμήματος πωλήσεων, την εξεύρεση αγορών εσωτερικού και εξωτερικού, καθώς και από άλλους παράγοντες.

Αυτό το σύστημα συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση και αμοιβαία καλή θέληση μεταξύ εργαζομένων και εργοδότη. Η συμμετοχή στα κέρδη, τα οποία εν μέρει προέρχονται από δικές τους προσπάθειες, δίνει το συναίσθημα στους εργαζόμενους της δίκαιας μεταχείρισης, οδηγώντας συχνά σε σχέσεις στενότερης συνεργασίας, που αυξάνουν την απόδοση δίνοντάς τους να κατανοήσουν καλύτερα τα οικονομικά και τα άλλα προβλήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση.

Τα προγράμματα συμμετοχής μπορούν να καταταγούν σε τρεις κυρίως κατηγορίες :

- Απλή συμμετοχή στα κέρδη.
- Συμμετοχή στα κέρδη, συνδυασμένη με κάποια μορφή συνεταιρικής συμμετοχής με την διανομή μετοχών της επιχείρησης στους εργαζομένους.
- Συμμετοχή στα κέρδη με την απόκτηση μόνο μετοχών, χωρίς συνεταιρική συμμετοχή.

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Με βάση την πείρα από την μελέτη πετυχημένων ή όχι συστημάτων σε διάφορες επιχειρήσεις κατά τα τελευταία χρόνια, συγγραφείς, ερευνητές και άλλοι έχουν καταλήξει σε μερικές γενικές αρχές ή οδηγίες, που αν ακολουθηθούν από την διοίκηση, κατά την κατάστροφη της πολιτικής της, πάνω στους μισθούς και τα ημερομίσθια, οι πιθανότητες για επιτυχία είναι πολλές. Οι γενικές αρχές είναι :

1. Διοίκηση, εργαζόμενοι και συνδικαλιστική οργάνωση πρέπει να κατανοούν και να υποστηρίζουν το πρόγραμμα των κινήτρων. Καθώς όμως η διαδικασία αναλύσεως του έργου, η μελέτη του χρόνου κ.λ.π. είναι πολύπλοκα πράγματα, εξηγήσεις και εκπαίδευση των εργαζομένων από την διοίκηση θεωρούνται κάτι αναγκαίο.
2. Ανάλυση των μεθόδων της κάθε εκτελέσεως πρέπει να γίνεται πριν καθιερωθεί ένα μέτρο της εργασίας. Οι εργαζόμενοι πρέπει να διδαχθούν πως να κάνουν την δουλειά τους, σύμφωνα με την καθιερωμένη πορεία.
3. Το μέτρο πάνω στο οποίο πρέπει να στηριχθούν οι αμοιβές σαν κίνητρα, πρέπει να δημιουργηθεί ύστερα από προσεκτική μέτρηση της εργασίας με τρόπους όπως η μελέτη του έργου, τα σταθερά δεδομένα, τα δείγματα εργασίας κ.λ.π. Και όχι πάνω σε προηγούμενη απόδοση, γιατί οι υπάλληλοι που εργάζονται χαλαρά στο παρελθόν αμοιβόνται τώρα με μέτρα που εύκολα μπορούν να πετύχουν.
4. Κάθε εργασία που βρίσκεται μέσα στο σύστημα κινήτρων πρέπει να έχει σαν εγγύηση μια βασική αμοιβή που πρέπει να δίνεται

αν η απόδοση πέσει χαμηλά. Κανονικά αυτή η βάση θα καθορισθεί από την αξιολόγηση του έργου με διαφορές, ανάλογα με την δεξιότητα, την προσπάθεια, την ευθύνη και τις συνθήκες εργασίας.

5. Πρέπει εύκολα οι εργαζόμενοι να μπορούν να λογαριάζουν τις αμοιβές τους. Ακόμα κι αν χρησιμοποιείται μια μπλεγμένη φόρμουλα, η διοίκηση με την ειδικευμένη γνώση της και τις υπολογιστικές μηχανές μπορεί πρόθυμα να υπολογίζει τα κέρδη του εργαζόμενου, ο οποίος θα πρέπει να έχει το δικαίωμα της επαληθεύσεως στο Λογιστήριο, διότι έτσι δημιουργείται εμπιστοσύνη προς το πρόγραμμα.

Κατά μέσο όρο τέσσαρις εργαζόμενοι στους εκατό σκοτώνονται ή τραυματίζονται στη χώρα μας κάθε χρόνο. Αλλά μερικά επαγγέλματα (όπως οι εργάτες κατασκευών) έχουν πολλούς περισσότερους τραυματισμούς κάθε χρόνο από άλλα (π.χ. υπάλληλοι γραφείου).

Ένα περιβάλλον που δεν είναι ασφαλές και υγιεινό μπορεί να επηρεάσει την ικανότητα ενός εργαζομένου και την υποκίνηση να εργασθεί.

Ποιός είναι υπεύθυνος για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων ; Πρώτον, το ανώτερο μάνατζμεντ πρέπει να είναι αρκούν-τά υπεύθυνο, να έχει σαν κύριο στόχο της επιχείρησης την ασφάλεια των εργαζομένων. Επίσης τα γραμμικά ή ηγετικά στελέχη είναι υπεύ-θυνα αφού τα ατυχήματα θα συμβούν στον χώρο της εργασίας και οι κίν-δυνοι για την υγεία θα υπάρχουν στην δική τους μονάδα εργασίας. Γι' αυτό πρέπει να έχουν ενημέρωση των συνθηκών εργασίας και ασ-φάλειας και να συνεργασθούν με τους ειδικούς που μπορούν να βο-ηθήσουν για την μείωση των ατυχημάτων και των επαγγελματικών ασ-θενειών. Η τρίτη ομάδα που είναι υπεύθυνη, είναι οι ειδικευμένοι της υπηρεσίας προσωπικού. Στις μεγάλες επιχειρήσεις η υπηρεσία προσωπικού έχει ένα ξεχωριστό τμήμα υγείας και ασφάλειας.

Έργο των ειδικών της υπηρεσίας προσωπικού σε θέματα υ-γείας και ασφάλειας είναι να ενεργούν έρευνα ατυχημάτων και να εφαρμόζουν διαδικασίες που έχουν αναπτυχθεί από επιστήμονες και μηχανικούς για μείωση ή εξαφάνιση ατυχημάτων ή ασθενειών που προκαλούνται από συνθήκες στην εργασία.

### IIIga. ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΕΡΓΑΤΙΚΩΝ ΑΤΥΧΗΜΑΤΩΝ

Η δαπάνη για τα εργατικά ατυχήματα είναι αρκετά υψηλή και πολύπλευρη, αλλά λίγοι έχουν αναλογισθεί την πραγματική έκταση αυτών των συνεπειών που δεν είναι μόνο χρηματική.

#### A. Κόστος εργαζομένου

Η ζημιά που προκαλείται στον εργαζόμενο από ένα εργατικό ατύχημα, είναι οικονομική και ψυχολογική.

Οικονομική ζημιά, γιατί ενώ μεν η νομοθεσία καθορίζει την πληρωμή των ποσών από ένα ασφαλιστικό ταμείο ή από την επιχείρηση, υπάρχουν και κάποια μικρότερα ή μεγαλύτερα ποσά που ο εργαζόμενος δεν είναι εύκολο να δικαιολογήσει. Ή ακόμα μπορεί η βλάβη της υγείας από το ατύχημά του να μην είναι παροδική, αλλά να του προξενήσει μερική ή ολική αναπηρία εφόρου ζωής και έτσι να του στερήσει κάποια εισοδήματα, που μπορεί να του πρόσφεραν κάποιες άλλες δραστηριότητές του.

Όσον αφορά τώρα την ψυχολογική ζημιά θεωρούμε τις περιπτώσεις εκείνες ενός ατυχήματος, που προξενεί κάποια μερική ή μικρή ανικανότητα π.χ. απώλεια ενός δακτύλου. Είναι χαρακτηριστικό ότι για μερικούς ανθρώπους η απώλεια αυτή τους κάνει να αισθάνονται κατώτερα άτομα και τους διαταράσσει την προσωπικότητά τους.

#### B. Κόστος της οικονομικής μονάδας

Μπορούμε να διακρίνουμε το κόστος σε άμεσο και έμμεσο ή αποθεματικό.

Στην πρώτη περίπτωση περιλαμβάνονται εκείνα που καταβάλ-



λει η επιχείρηση ή κάποια ασφαλιστικά ταμεία.

Στο αποθεματικό κόστος στην δεύτερη περίπτωση, περιλαμβάνουμε το κόστος που προξενείται από την διακοπή εργασίας, τόσο του ίδιου όσο και των θέσεων εργασίας που βρίσκονται γύρω από την δική του, κατά τον χρόνο του ατυχήματος.

### IIIβ. ΠΩΣ ΣΥΜΒΑΛΛΕΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ

#### ΑΣΦΑΛΩΝ ΣΥΝΘΗΚΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

##### 1. Εκπαίδευση

Εκπαίδευση

Προκειμένου να αποφευχθούν τα ατυχήματα, θεωρείται σκόπιμο από την Διοίκηση προσωπικού να προβαίνει σε εκπαίδευση των εργαζομένων της. Όταν καταστρωθεί ένα σύστημα μέτρων, θεωρείται σκόπιμο να εκπαιδευτούν πρώτα οι διάφοροι επόπτες που αναλαμβάνουν την τήρηση μέτρων του εργοστασίου. Η εκπαίδευσή τους πρέπει να περιλαμβάνει εκτός από τον τρόπο εποπτείας και ελέγχου των εργαζομένων για την τήρηση των κανονισμών ασφαλείας, την έγκαιρη διαπίστωση των επικίνδυνων σημείων πριν εκδηλωθούν ατυχήματα, για την λήψη των σωστών μέτρων για την διόρθωσή τους.

Οι επόπτες με την σειρά τους πρέπει να ενημερώνουν όλους τους εργαζόμενους σχετικά με τα μέτρα ασφαλείας.

Να τονίσουμε ότι πρέπει ακόμα να παρέχεται ειδική εκπαίδευση για τους νέους εργάτες, για τους ανήλικους και τις γυναίκες που δεν είναι εξοικειωμένες με την βιομηχανία.

##### 2. Περιορισμός κοπώσεως

Μέτρα τα οποία λαμβάνουν οι επιχειρήσεις για περιστολή

της κόπωσης των εργαζομένων είναι ο καθορισμός διαλειμμάτων στις κατάλληλες χρονικές περιόδους, ώστε να μην καταπονείται υπερβολικά ο εργαζόμενος με συνέπεια να χαλαρώνει η προσοχή του και να δημιουργούνται συνθήκες ευνοϊκές για ατυχήματα και η εναλλαγή θέσεων εργασίας, ώστε οι εργαζόμενοι να αλλάζουν παραστάσεις και να διακόπτεται η μονοτονία.

### 3. Ασφαλή μηχανήματα

Πρέπει η επιχείρηση να κάνει σωστή επιλογή και εγκατάσταση μηχανημάτων με υψηλό επίπεδο ενσωματωμένης ασφάλειας και υψηλή αξιοπιστία ή ακόμα να εξοπλίσει τα μηχανήματα αυτά με ασφαλή βοηθητικά μέσα όπως προφυλακτήρες, περιφράγματα κ.λ.π.

### 4. Εξοπλισμός εργατών

Θεωρούμε εξοπλισμό εργατών όλα τα προστατευτικά μέτρα, τα οποία τίθενται στην διάθεση εργαζομένων ή είναι υποχρεωτικά να χρησιμοποιηθούν όπως κράνη, ειδικές φόρμες και υποδήματα, μάσκες κ.λ.π.

### 5. Ασφαλέστερο περιβάλλον

Εδώ περιλαμβάνονται οι χώροι που πρέπει να είναι επαρκείς για την εκτέλεση των απαραίτητων κινήσεων των εργαζομένων, να εξασφαλίζουν τον κατάλληλο φωτισμό, χρωματισμό, εξαερισμό, ακόμα να είναι καθαροί και αθόρυβοι και οι εγκαταστάσεις που λειτουργούν αυτόματα σε περίπτωση κινδύνου, όπως συστήματα ραντισμού με νερό σε περίπτωση πυρκαγιάς ή τα συστήματα συναγερμού κ.λ.π.

IIIIGY. ΤΙ ΕΞΑΣΦΑΛΙΖΕΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΠΡΟΛΗΨΗ ΤΩΝ ΑΤΥΧΗΜΑΤΩΝ

Ένας από τους βασικούς σκοπούς της επιχείρησης είναι να προσφέρει την ασφάλεια που χρειάζονται οι εργαζόμενοί της. Κι αυτό θα το πετύχει προφυλάσσοντάς τους από κάθε είδους ατύχημα που μπορεί ακόμα να της κοστίσει και την απώλειά τους.

Έτσι μια επιχείρηση προσφέροντας τα κατάλληλα μέσα και παίρνοντας τα ανάλογα μέτρα, αποτρέποντας ένα ατύχημα, εξασφαλίζει :

- Μείωση του κόστους των χρηματικών ποσών από αποζημιώσεις και μειώσεις.
- Μείωση της ανασφάλειας που νοιώθουν οι εργαζόμενοι στον χώρο της εργασίας, αυξάνοντας έτσι την παραγωγικότητά τους, αφού εργάζονται πέρα από κάθε φόβο, με αποτέλεσμα να είναι αφαιωμένοι μόνο στην εργασία τους. Επίσης στην περίπτωση αυτή έχουμε την εσωτερική παρόρμηση να προσφέρουν ποιότητα εργασίας στην εταιρεία που φροντίζει για την ζωή τους.
- Το "καλό όνομα" της επιχειρήσεως, από την μείωση των ατυχημάτων, στον εμπορικό κόσμο, εξασφαλίζοντας την προσέλκυση περισσότερων εργαζομένων.

### III9 ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

#### Γενικά

Σχέσεις εργασίας είναι μια συνεχής σχέση μεταξύ μιας ορισμένης ομάδας εργαζομένων κι ενός εργοδότη.

Η σχέση περιλαμβάνει την διαπραγμάτευση μιας γραπτής συμβάσεως που αναφέρεται σε αμοιβές, ώρες και άλλες συνθήκες απασχόλησεως και την ερμηνεία και εφαρμογή αυτής της συμβάσεως κατά την χρονική περίοδο που καλύπτει.

Σε μια επιχείρηση που δεν υπάρχει συνδικαλισμός, η διοίκηση διαθέτει ευελιξία για αμοιβές και προαγωγές των εργαζομένων, για καθιέρωση κανόνων εργασίας, για χειρισμό πειθαρχικών καταστάσεων και γι' άλλα προβλήματα προσωπικού. Όλα αυτά μπορούν να αλλάξουν όταν οι εργαζόμενοι συνδεθούν με ένα σωματείο. Τότε, το σωματείο και η επιχείρηση συντάσσουν μια συμφωνία στην οποία διαπιστώνεται πως θα γίνονται τα πράγματα. Είναι δυνατόν η επιχείρηση να αντιμετωπίζει απεργίες, επιβραδύνσεις, μπουϊκοτάζ κι άλλες πιέσεις για να δεχθεί απαιτήσεις του σωματείου.

Οι πλείστοι από τους εργοδότες έχουν χρησιμοποιήσει την δύναμή τους αμερόληπτα. Έχουν προσλάβει υπαλλήλους, τους έχουν αναθέσει λογικές εργασίες, τους έχουν πληρώσει καλά, έχουν σεβαστεί την αξιοπρέπειά τους και τους έχουν συνταξιοδοτήσει κατά το τέλος της σταδιοδρομίας τους.

Άλλοι δεν έχουν χειρισθεί τους υπαλλήλους τους καλά, τους έχουν εκμεταλλευθεί οικονομικά και έχουν καταφέρει πολλά χτυπήματα στην ανθρώπινη αξιοπρέπειά τους.

Όταν οι εργοδότες έχουν συμπεριφερθεί άνισα προς τους υπαλλήλους τους μερικοί υπάλληλοι έχουν αντιδράσει με σύνδεσή τους με πολιτικές διαδικασίες. Σε εξαιρετικές περιπτώσεις, έχουν

ξεσπάσει επαναστάσεις κι έχουν εκλεγεί εργατικές και σοσιαλιστικές κυβερνήσεις, που έχουν διακηρύξει να προστατεύουν τα δικαιώματα και την αξιοπρέπεια των εργαζομένων, οι ίδιοι έχουν επιδιώξει κι έχουν λάβει ακόμα και την ευλογία οργανωμένων θρησκειών για τα συμφέροντά τους.

### III9α. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΓΙΑ ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΣΩΜΑΤΕΙΑ

Γιατί οι εργαζόμενοι μπαίνουν σε ένα σωματείο; Αφού η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι κατευθυνόμενη προς ένα σκοπό, ποιές κινήσεις και επιθυμίες μπορούν να εκπληρωθούν με την συμμετοχή τους σε ένα σωματείο; Ας εξετάσουμε τους αντικειμενικούς σκοπούς που οι εργαζόμενοι προσδοκούν να ικανοποιήσουν με την συμμετοχή τους σαν μέλη ενός σωματείου.

#### α) Μεγαλύτερη Διαπραγματευτική Δύναμη

Μόνος του ο εργαζόμενος έχει πολύ λίγη διαπραγματευτική δύναμη σε σύγκριση με εκείνη του εργοδότη του. Πολύ λίγοι εργαζόμενοι θεωρούνται αναντικατάστατοι. Η διαπραγματευτική δύναμη του εργαζόμενου βρίσκεται στην δυνατότητά του να παραιτείται, αν δεν ικανοποιείται με τον ρυθμό αμοιβών και τις άλλες συνθήκες απασχόλησής. Γι' αυτό οι εργαζόμενοι έχουν διατυπώσει πως μολονότι η διαπραγματευτική τους δύναμη ως ατόμων είναι πολύ περιορισμένη, συχνά μπορούν να φθάσουν εκείνη του εργοδότη οργανώνοντας ένα σωματείο και ενεργώντας από κοινού με τους συναδέλφους.

β) Κάνουν την φωνή τους να ακούγεται

Η επιθυμία για αυτοέκφραση είναι μια βασική ανθρώπινη ώθηση για τους πλείστους των ανθρώπων. Θέλουν να εκφράζουν τους σκοπούς, τα αισθήματα, τα παράπονα και τις ιδέες τους.

Το σωματείο παρέχει έναν μηχανισμό διά του οποίου αυτά τα αισθήματα και οι σκέψεις μπορούν να διαβιβασθούν στο μάνατζμεντ.

γ) Ελαχιστοποιούν την εύνοια και την διάκριση

Οι επόπτες οφείλουν να παίρνουν πολλές αποφάσεις οι οποίες επηρεάζουν τις αμοιβές, τη θέση και την εργασία των υφισταμένων τους. Πολλές φορές αυτές οι αποφάσεις είναι υπερβολικά υποκειμενικές.

Τα σωματεία πιέζουν για ισότητα μεταχειρίσεως. Παραδείγματός χάρη, ένα από τα γνωμικά τους είναι : "Μια θέση, μια τιμή". Τούτο σημαίνει πως όλα τα άτομα, που κάνουν το ίδιο είδος εργασίας, πρέπει να παίρνουν την ίδια αμοιβή.

δ) Κοινωνικοί Παράγοντες

Πολλοί εργαζόμενοι πείθονται να συνδεθούν με ένα σωματείο από τους συναδέλφους τους. Επιδιώκει την αποδοχή του από την ομάδα και το αίσθημα του ανήκειν. Οι οργανωμένες απεργίες στις βιομηχανικές ομάδες είναι πολύ αποτελεσματικές με την παρακίνηση των διστακτικών εργατών να ενωθούν με το σωματείο και να βοηθούν έτσι τους φίλους τους στις ενέργειες διαμαρτυρίας τους. Μερικές φορές η κοινωνική υποκίνηση παίρνει το σχήμα της ομαδικής πιέσεως.

ε) Διέξοδος όταν εμποδίζεται η Πρόοδος

Πολλοί υπάλληλοι δεν έχουν καμία θέση με ένα σωματείο όσο τα καταφέρνουν καλά στην σταδιοδρομία τους.

Όμως συχνά βρίσκουμε πως όταν ένα πρόσωπο νοιώθει πως η προς τα πάνω, στην ιεραρχική κλίμακα του οργανισμού, πρόοδος του είναι μπλοκαρισμένη, στην αρχή μπορεί να απόγοητευθεί. Αλλά συχνά στρέφεται σαν μια διέξοδο για τις επιθυμίες του, προς το Σωματείο.

Με την συλλογική ενέργεια η συνδικαλιστική οργάνωση είναι πιθανόν να πετύχει τα οικονομικά οφέλη από τον εργοδότη, τα οποία το άτομο δεν μπορούσε να έχει με δικές του προσπάθειες.

### **III 9β. ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

Αφού ένα σωματείο κερδίζει διαπραγματευτικά δικαιώματα για τους εργαζόμενους σε μια επιχείρηση, η διοίκηση διαπιστώνει πως ο τρόπος με τον οποίο χειρίζεται τις σχέσεις με τους υπαλλήλους έχει σημαντικά αλλάξει.

Ας εξετάσουμε τώρα τις επιδράσεις του συνδικαλισμού πάνω στην διοίκηση των ανθρώπων σε μια επιχείρηση.

#### **A. Επιπτώσεις του Συνδικαλισμού στην Διοίκηση.**

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 τον χειρισμό των υφισταμένων του. Βασικά η μέγιστη αλλαγή που συμβαίνει

με την είσοδο του σωματείου στην σκηνή είναι ο περιορισμός της ελευθερίας του Μάνατζμεντ. Η ευελιξία του περιορίζεται κατά καιρούς. Αυτή η απώλεια της ελευθερίας του Μάνατζμεντ να δρα, μπορεί να αδυνατίσει την επάρκεια της επιχειρήσεως. Δυνατόν να μην είναι ικανό να μετακινήσει εργάτες από μια δουλειά σε άλλη τόσο εύκολα, όπως πρωτύτερα.

Αν οι πωλήσεις πέφτουν και η διοίκηση βρίσκει αναγκαίο να μειώσει το μέγεθος του εργατικού δυναμικού του, δεν μπορεί να απολύσει τους λιγότερο κατάλληλους ανθρώπους. Αντί αυτού, οφείλει να απολύσει εκείνους που έχουν λιγότερη υπηρεσία. Έτσι βλέπουμε ότι η διοίκηση διαθέτει σημαντικά λιγότερη ελευθερία να λειτουργήσει την επιχείρηση όπως αρμόζει, παρά να μπει στην σκηνή το σωματείο.

**Β. Πίεση του Συνδικαλισμού για Ομοιομορφία Μεταχειρίσεως**

Μια άλλη επίδραση του συνδικαλισμού είναι η επιμονή του εργατικού σωματείου για ομοιομορφία μεταχειρίσεως όλων των υπαλλήλων. Π.χ. τα σωματεία συνήθως συνηγορούν όπως όλοι οι υπάλληλοι στους οποίους ανατίθεται το ίδιο έργο παίρνουν ακριβώς την ίδια αμοιβή. Οι μάνατζερ συχνά βεβαιώνουν ότι τα σωματεία εισάγουν ένα ισοπεδωτικό αποτέλεσμα στους εργαζόμενους, έτσι που η ατομική πρωτοβουλία αποθαρρύνεται.

**Γ. Βελτιωμένη Πολιτική Προσωπικού και Εφαρμογές**

Είναι σωστό να 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 εφαρμογής αυτής της πολιτι-



κης γρήγορα θα επισημανθούν από τους διοικούντες το τοπικό σωματείο.

Δ. Ένας πληρεξούσιος των Υπαλλήλων

Κατά μια έννοια, η παρουσία του σωματείου απλοποιεί τις συναλλαγές του με τους εργαζόμενους, γιατί μπορεί να θεωρεί τους εκλεγμένους αντιπροσώπους του σωματείου σαν πληρεξούσιους για να μιλούν εξ ονόματος των εργαζομένων.

Κατ'αυτές τις σχέσεις, που έχουν αναπτυχθεί σε ένα επίπεδο αμοιβαίου σεβασμού, συχνά η διοίκηση βρίσκει πως έχει να κερδίσει επιζητώντας συμβουλές από εκπροσώπους του σωματείου πάνω σε θέματα, όπως είναι οι συνθήκες εργασίας, η ασφάλεια του εργατοξίου, η λειτουργία συστημάτων υδρών κ.α.

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το δικαίωμα των εργαζομένων να συνδικαλιζούνται, να διαπραγματεύονται συλλογικά με έναν εργοδότη σχετικά με τις συνθήκες απασχολήσεώς τους και να ασκούν οικονομικές πιέσεις για να επιβάλλουν αυτές τις αξιώσεις, έχει γίνει σταθερά αποδεκτό από την Ελληνική κοινωνία. Ένα ογκούμενο σώμα νόμων επιπλέον έχει αναπτυχθεί για την προστασία αυτών των δικαιωμάτων. κι ενώ μερικοί εργοδότες είναι δυνατόν να μνησικακούν για την συμμετοχή του σωματείου στην ευθύνη λήψεως αποφάσεων σχετικών με την λειτουργία των επιχειρήσεών τους, η ύπαρξη των σωματείων και του δικαιώματός τους να συμμετέχουν σε αυτά τα θέματα, έχει γίνει ένα εδραιωμένο γεγονός. Γι' αυτό έχει σημασία για κάθε εργοδότη που οφείλει να έρχεται σε επαφή με ένα σωματείο, να αναπτύσσει την ικανότητα να διαπραγματεύεται αποτελεσματικά και να διατηρεί μια ικανοποιητική σχέση με τους ηγέτες του σωματείου. Ακόμα κι εκείνοι οι εργοδότες των οποίων οι επιχειρήσεις δεν έχουν συνδικαλισμό δεν συμφέρει να αγνοούν το θέμα των εργατικών σχέσεων, εφόσον υπάρχει πάντοτε η δυνατότητα να γίνουν αντικείμενο συνδικαλιστικής προσπάθειας.

Καθώς οι διαμάχες μεταξύ σωματείου - διοίκησης είναι αυτές που κανονικά προσελκύουν την προσοχή του κοινού, είναι εύκολο να αγνοήσει κανείς το γεγονός ότι οι περισσότερες σχέσεις μεταξύ σωματείου - διοίκησης είναι ειρηνικές, ομαλές. Όμως τέτοιες σχέσεις δεν "συμβαίνουν απλώς", αλλά μάλλον έχουν αναπτυχθεί σαν το αποτέλεσμα της επιδεξιότητας και προσπάθειας που έχει ασκηθεί από τους αντιπροσώπους των δύο πλευρών.

Μ Ε Ρ Ο Σ Β΄

**Ι. ΕΡΕΥΝΑ**

Παραθέτουμε στη συνέχεια της εργασίας μας μερικές απόψεις που αφορούν τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σχετικά με τη Διοίκηση του Προσωπικού τους.

Κατ' αρχήν η έρευνα που κάναμε αφορά μόνο τον Ιδιωτικό Τομέα, και αυτό γιατί παρά τις προσφυγές μας σε οργανισμούς ή επιχειρήσεις του Δημόσιου Τομέα, οι προσπάθειές μας απεδείχθησαν άκαρπες.

Οι προϊστάμενοι δεν μας δέχθηκαν, γεγονός που πρέπει να προβληματίσει όχι μόνο εμάς σαν σπουδαστές που κάναμε μία τοπική έρευνα αλλά και γενικότερα το κοινωνικό σύνολο, αν θέλουμε να συμβάλλουμε στην εξυγίανση του Δημόσιου Τομέα..

Οι Απόψεις, οι οποίες μας εξετάθησαν είναι απόψεις μελών της διοίκησης μιας επιχείρησης Παραγωγής Κρέατος (KANNA DONNER) ενός Τραπεζικού Οργανισμού (ΔΩΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ) και μιας Επιχείρησης Παραγωγής και τυποποίησης ΡΥΖΙΩΝ ΚΑΙ ΟΣΠΡΙΩΝ.

Οι δύο πρώτες επιχειρήσεις λειτουργούν στην μείζονα περιοχή της Αθήνας, ενώ η τελευταία λειτουργεί στην μείζονα Περιοχή της Καλαμάτας.

Πριν προβούμε στην παράθεση και ανάλυση των στοιχείων της έρευνας, οφείλουμε να επισημάνουμε, ότι η Έρευνά μας θα μπορούσε να ήταν πιο ολοκληρωμένη, αν οι προϊστάμενοι των ανωτέρω επιχειρήσεων, μας είχαν επιτρέψει να χρησιμοποιήσουμε μέσα μαγνητοφώνησης, καθώς επίσης αν μας είχαν αφιερώσει περισσότερο χρόνο.

Για την έρευνά μας είχαμε προηγουμένα επεξεργασθεί έναν αριθμό ερωτήσεων, βάσει του οποίου καθοδηγήθηκε η συζήτηση, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι παραβλέψαμε άλλες πληροφορίες.

Το πλαίσιο των ερωτήσεων ήταν το εξής :

- Πόσα άτομα απασχολεί η επιχείρησή σας ;
- Υπάρχει Υπηρεσία Προσωπικού στην επιχείρησή σας ;  
Αν ΝΑΙ, με τί ασχολείται ;  
Αν ΟΧΙ, ποιος ασκεί τη Διοίκηση Προσωπικού ;
- Ασκείται η Διοίκηση με αποτελεσματικό τρόπο ;
- Πώς γίνεται η στρατολόγηση του εργατικού δυναμικού ;
- Πώς γίνεται η επιλογή του προσωπικού ;
- Πώς γίνεται η αξιολόγηση και η εκπαίδευσή του Προσωπικού ;
- Παρέχει η επιχείρησή σας πρόσθετες παροχές και εξυπηρετήσεις στους εργαζόμενους ανάλογα με την επίδοσή τους ;
- Χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας ορισμένη πολιτική Μισθών και Ημερομισθίων ;
- Υπάρχουν μέτρα για την ασφάλεια και την Υγειονομική περίθαλψη των εργαζομένων σας ;
- Υπάρχει ίδια αντιμετώπιση για όλους τους εργαζομένους στην επιχείρησή σας ;
- Πώς βλέπουν τον άνθρωπο-εργαζόμενο οι προϊστάμενοι των Επιχειρήσεων ;

## II. ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιήθηκαν για την έρευνά μας, είναι επιχειρήσεις οικογενειακές (εκτός της Δωρικής Τράπεζας) με καλή φήμη στην αγορά για τα προϊόντα τους που από τα οποία αναλαμβάνουν ένα κανονικό κέρδος.

Το Δυναμικό των δύο επιχειρήσεων και του οργανισμού απασχολεί κατά μέσο όρο γύρω στα είκοσι (20) Άτομα.

Οι απαιτήσεις που δόθηκαν σχετικά με το πλαίσιο των ερωτήσεών μας, που αναφέραμε πιο πάνω από τις Επιχειρήσεις και τον Οργανισμό, είναι οι εξής :

° Σχετικά με την Διοίκηση και την Λειτουργία Τμήματος Προσωπικού.

Στις απαιτήσεις που πήραμε σχετικά με την Διοίκηση του Προσωπικού, κοινή αποδοχή και από τις τρεις επιχειρήσεις, είναι ότι αποτελεί ένα ολοκληρωμένο μέρος της διαδικασίας του μανάτζμεντ (διοικήσεως). Η παραγωγή και η λύση ανθρώπινων προβλημάτων στην εργασία, συνδέονται στενότερα και δεν μπορούν να χωριστούν.

Κοινή αποδοχή ακόμα είναι ότι τα σπουδαιότερα προβλήματα μέσα στις επιχειρήσεις τους είναι τα ανθρώπινα, που με αυτό τον τρόπο θελήσαν να υπερτονίσουν την σημασία του Ανθρώπινου Παράγοντα μέσα στην Επιχείρησή τους.

Στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις δεν υπάρχει ένα οργανωμένο Τμήμα Προσωπικού. Η πολιτική προσωπικού πηγάζει από τους ίδιους τους εργοδότες.

Πιο αναλυτικά, στην Δωρική Τράπεζα, ο διευθύνων έχει παραχωρήσει σε δύο άτομα υπεύθυνα για το προσωπικό (Πρόϊστάμενοι) την ευθύνη να προσλαμβάνουν, να εκπαιδεύουν, να πειθαρχούν, να καθορίζουν τις αμοιβές και να απολύουν εργαζόμενους, φυσικά μετά την δική του ενημέρωση και συγκατάθεση.

Στις δύο άλλες επιχειρήσεις την διοίκηση Προσωπικού, στο γενικότερο μέρος της, την έχουν αναλάβει οι εργοδότες. Σε αυτές, γενικά κυριαρχούν τα προβλήματα παραγωγής και πωλήσεων και κατά κάποιο τρόπο για μας δεν διαμορφώνεται μια σωστή πολιτική Προσωπικού, οι δε σχετι-

κές μ'αυτό αποφάσεις, λαμβάνονται χωρίς πρόβλεψη για τις μακροχρόνιες συνέπειές του. (Δυστηχώς, αυτό συμβαίνει ακόμα και σήμερα, στην χώρα μας, σε αρκετές επιχειρήσεις που διοικούνται από αντιδημιούργητους επιχειρηματίες, που δεν γνωρίζουν πολλά από διοίκηση και δεν θέλουν να αναθέσουν εξουσία σε ειδικούς).

Οι Προϊστάμενοι του Τραπεζικού Οργανισμού, ασχολούνται πιά συγκεκριμένα με την επιλογή των νέων υπαλλήλων, με την ενημέρωσή τους στο περιβάλλον της νέας εργασίας τους.

Έχουν αρμοδιότητες αποκλειστικές στο να εκπαιδεύουν, να προπονούν, να διορθώνουν, να συμβουλεύουν και να αξιολογούν την εργασία των άλλων εργαζομένων σαν πιά ειδικοί, αφού βρίσκονται και κινούνται στον ίδιο χώρο εργασίας.

Άλλη αρμοδιότητά τους, είναι να προτείνουν στον Διευθύνοντα του Οργανισμού, αυξήσεις αμοιβών για μερικούς εργαζόμενους της επιχείρησης που νομίζουν οι ίδιοι πιά ικανούς και ακόμα προτείνουν προαγωγές και απολύσεις.

Βασική απασχόλησή τους, όπως μας ανέφεραν και οι ίδιοι που ρωτήθηκαν, είναι να χειρίζονται τα παράπονα των εργαζομένων και να προσπαθούν αν τους δίνουν ικανοποιητικές λύσεις.

Ακόμη, έργο τους είναι να προλαμβάνουν κινδύνους και να μεριμνούν για ασφαλείς συνθήκες εργασίας.

#### • Σχετικά με τον Προγραμματισμό και την Στρατολόγηση του Εργατικού Δυναμικού τους.

Λογικό είναι ότι οι επιχειρήσεις που επισκευθήκαμε, να μην εφαρμόζουν ένα πλήρη προγραμματισμό εργατικού δυναμικού, λόγω των περιορισ-

μένων απαιτήσεων σε προσωπικό.

Οι επιχειρήσεις παραγωγής ΡΥΖΙΩΝ και η Επιχείρηση παραγωγής Κρέατος, συγκεκριμένα που ερωτήθηκαν, παραδέχθηκαν ότι δεν προβαίνουν συχνά σε προγραμματισμό εργατικού δυναμικού και ότι ανάλογα από τις συγκεκριμένες απαιτήσεις από την αυξημένη παραγωγή κάνουν τις προσλήψεις τους χωρίς κανένα σχέδιο συγκεκριμένο.

Οι λόγοι κατά την άποψή μας, που δεν προβαίνουν οι επιχειρήσεις σε κάποιο προγραμματισμό του Ανθρώπινου δυναμικού τους, είναι ίσως ότι καμιά από αυτές δεν είχε κατά νου στρατηγικές για μελλοντική ανάπτυξη και επέκταση της επιχείρησής της.

Πράγματι, ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να εξασφαλίζεται η ανά πάσα στιγμή διαθεσιμότητα προσωπικού στην επιχείρηση, είναι τόσο ζωτικής σημασίας, όσο και ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός οποιασδήποτε άλλης λειτουργίας και γι' αυτό δεν πρέπει να παραμελείται.

Όσον αφορά την Στρατολόγηση του Εργατικού Δυναμικού, γενική άποψη και των τριών επιχειρήσεων που ρωτήθηκαν, ήταν ότι η απόκτηση συνεπών ανθρώπων με κατάλληλα προσόντα, ορίζουν την επιτυχία μιας επιχείρησης, τόσο, όσο και τα οικονομικά μέσα, οι πρώτες ύλες, ή οι αγορές.

Στον Τραπεζικό Οργανισμό, οι προϊστάμενοι που ρωτήθηκαν και ασχολούνται με την Στρατολόγηση του Προσωπικού, φάνηκε έντονα η επιθυμία τους, τις κενές θέσεις να τις καλύπτουν στα μέτρα του δυνατού, από την εσωτερική αγορά της εταιρίας και ο λόγος; διότι οι εργαζόμενοι αυτοί, θα είναι πιο καλοί γνώστες στο τραπεζικό σύστημα από έναν άλλον, που για πρώτη φορά θα έρθει στον Οργανισμό.

Παράλληλα, επιτυγχάνεται, εξοικονόμηση χρόνου, αφού ο εργαζόμενος είναι μερικώς προσανατολισμένος, στο εργασιακό περιβάλλον, με αποτέλεσμα να μην χρειάζεται, ιδιαίτερων απαιτήσεων εκπαίδευση.

Πιο συγκεκριμένα, μας απάντησαν πως γίνεται μια έρευνα καταρχήν των προσωπικών στοιχείων για να επισημανθούν οι με προσόντα υποψήφιοι και συχνά γίνονται νέες αξιολογήσεις για τους υποψηφίους και αφού συγκαλέσουν σύσκεψη, παρουσιάζουν στον διευθύνοντα τα αποτελέσματα της έρευνάς τους για τους υποψηφίους και λαμβάνουν απόφαση να ανατεθεί το έργο σ'έναν από τους υποψηφίους.

Συνηθίζουν μάλιστα, να μην ανακοινώνουν τίποτα στους υποψηφίους μέχρι τη στιγμή που βγει η απόφαση.

Για τις άλλες δύο επιχειρήσεις κατά κύριο λόγο η Στρατολόγηση του Προσωπικού τους γίνεται από εξωτερικές πηγές, όπως ανακοινώσεις στον Τύπο, από ειδικές εταιρίες επιλογής προσωπικού, όταν πρόκειται για εξειδικευμένες θέσεις εργασίας ή από τον ΟΑΕΔ μέσα από κάποια προγράμματα επιδότησης των εργοδοτών, όταν προσλαμβάνουν άτομα που δεν έχουν εργασία.

Φυσικά, ο τρόπος αυτός κατά την άποψή μας, επιφέρει αρκετούς κινδύνους για την επιχείρηση, όταν οι νεοπροσληθέντες δεν έχουν τα κατάλληλα προσόντα να καλύψουν πιο ειδικευμένες θέσεις εργασίας.

#### • Σχετικά με την Επιλογή του Προσωπικού.

Η πιο εφαρμοσμένη μέθοδος επιλογής προσωπικού στις επιχειρήσεις που ρωτήθηκαν, είναι αυτή του Βιογραφικού σημειώματος και της συνέντευξης.

Τα Βιογραφικά σημειώματα όπως ανέφεραν, τους βοηθούν να πάρουν γενικές πληροφορίες για τον εργαζόμενο, όπως η ηλικία του, η οικογενειακή του κατάσταση, η μόρφωσή του, οι εργασιακές εμπειρίες του, τα χόμπυ του.

Ακόμη, βοηθούν στο να διαπιστώσουν την ικανότητα του εργαζομένου να τακτοποιεί τις σκέψεις του και να τις παρουσιάζει με



σαφή τρόπο.

Συνήθως τα Βιογραφικά σημειώματα τα χρησιμοποιούν περισσότερο για στελέχωση διοικητικών θέσεων.

Παρά τη θεαματική εξέλιξη της μεθόδου του Βιογραφικού σημειώματος, οι επιχειρήσεις που ρωτήθηκαν, πιστεύουν ότι η συνέντευξη παραμένει το ίδιο σπουδαίο εργαλείο στην διαδικασία της επιλογής γιατί τους βοηθάει να δουν το όλο του ατόμου, να αξιολογήσουν αυτόν και την συμπεριφορά του απ'ευθείας και να συνδυάσουν τα δεδομένα του Βιογραφικού σημειώματος με τις εντυπώσεις και παρατηρήσεις που τους οδηγούν στην απόφαση σχετικά με την καταλληλότητα του υποψηφίου για απασχόληση.

Ακόμα, πρέπει να σημειωθεί ότι για τις δεδομένες επιχειρήσεις υπάρχει μια δοκιμαστική περίοδος για τους νεοπρολαμβανόμενους που είναι συνήθως στους 3 μήνες.

Στην ερώτησή μας σχετικά με το φύλο και τον μέσο όρο ηλικιών που επιλέγονται για να καλύψουν τις κενές θέσεις, οεργοδότης της εταιρίας παραγωγής ΡΥΖΙΟΥ μας είπε ότι "πρότιμούνται οι νεαρές ηλικίες για να μπορέσουν αυτά τα άτομα να έχουν μια εξέλιξη μέσα στο χώρο της δουλειάς τους".

• Σχετικά με την Αξιολόγηση και την Εκπαίδευση.

Το συμπέρασμα που βγήκε από τις τρεις προαναφερόμενες επιχειρήσεις δεν μας δίνει το δικαίωμα να μιλήσουμε για κάποια συγκεκριμένη μέθοδο αξιολόγησης που χρησιμοποιείται.

Στον Τραπεζικό Οργανισμό γίνεται με ελεύθερη καταγραφή από τον προϊστάμενο των εντυπώσεών του για τον εργαζόμενο σχετικά με την φύση της εκτελέσεως της εργασίας, τους λόγους της συμπεριφοράς του και τις ανάγκες του για την εξέλιξη στο μέλλον. Η

έκθεση αυτή συντάσσεται ανά έτος και παραδίδεται στον Διευθύνοντα και αποφασίζεται από κοινού για το μέλλον του εργαζόμενου.

Οι άλλες δύο επιχειρήσεις δεν μας έδωσαν μια συγκεκριμένη απάντηση πάνω στο θέμα αυτό, αλλά άφησαν να υπονοηθεί ότι κάνουν μια σύγκριση ανάμεσα στους εργαζομένους τους, αξιολογούν την ποιότητα και ποσότητα της δουλειάς τους, την εργατικότητά τους όσο αυτό γίνεται εφικτό, μιας και δεν βρίσκονται συχνά στο χώρο που κινούνται οι εργαζόμενοι.

Σε ερώτηση των εργαζομένων του λογιστηρίου της επιχείρησης ΡΥΖΙΟΥ και ΟΖΠΡΙΩΝ, εκφράστηκαν παράπονα για την μη ύπαρξη μιας αποτελεσματικής μεθόδου αξιολόγησης, γιατί θα τους βοηθούσε να γνωρίζουν ακριβώς την θέση τους μέσα στην επιχείρηση.

Όσο για την εκπαίδευση των εργαζομένων τους, κοινή αποδοχή από όλους τους Διευθύνοντες των επιχειρήσεων ότε; είναι ευθύνη τους η πρόσθετη εκπαίδευση των εργαζομένων τους.

Όπως αναφέραμε, η ευθύνη δέ αυτή, σήμερα για εκπαίδευση, δηλαδή για νέες γνώσεις και ικανότητες, αναγνωρίζεται περισσότερο και περισσότερο γίνεται δεκτό, πως αυτό αποτελεί επένδυση σε ανθρώπινο δυναμικό.

Φυσικό είναι ότι η συνεχής ανάπτυξη της τεχνολογίας, η συνεχής μεταβολή συνθηκών τόσο στην αγορά εφοδιασμού όσο και στην αγορά διάθεσης προϊόντων, η συνεχής αύξηση των γνώσεων, των πληροφοριών καθώς και η μεταβολή των διαφόρων μεθόδων με τις οποίες αντιμετωπίζονται τα ποικίλα προβλήματα μέσα στις επιχειρήσεις αυξάνουν συνέχεια τις ανάγκες των επιχειρήσεων σε εξειδικευμένο προσωπικό και καθιστούν αναγκαία την συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων που ήδη ασχολούνται σ' αυτές.

Το συμπέρασμα που βγήκε από τρεις επιχειρήσεις, δεν μας δίνει το δικαίωμα να μιλήσουμε για ολοκληρωμένα εκπαιδευτικά προγράμματα. Βέβαια, όλοι οι διευθύνοντες ανέφεραν ότι πράγματι προσπαθούν να εκμεταλλευτούν την κάθε εκπαιδευτική ενέργεια που τους παρουσιάζεται, διακηρύσσοντας παράλληλα, ότι υποστηρίζουν τις επενδύσεις πάνω στο ανθρώπινο κεφάλαιο μέσω της εκπαίδευσης.

Ειδικότερα οι επιχειρήσεις παραγωγής κρέατος και παραγωγής ρυζιών και οσπρίων, ακολουθούν τη μέθοδο εκπαίδευσης πάνω στο έργο για τους εργαζομένους τους. Στην περίπτωση αυτή, πεπειραμένος υπάλληλος αναλαμβάνει να δείξει στον εκπαιδευόμενο τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται μία εργασία. Στη συνέχεια, τον παρακολουθούν κατά την εκτέλεση της εργασίας, διορθώνοντάς τον και δίνοντάς του οδηγίες, ώπου να μάθει να την εκτελεί σωστά.

Η μέθοδος αυτή κατά την άποψή μας, μειονεκτεί ως προς το ότι η επιτυχία της βασίζεται αποκλειστικά στη διδακτική ικανότητα του υπαλλήλου που αναλαμβάνει την εκπαίδευση.

Η μέθοδος εκπαίδευσης που ακολουθεί ο Τραπεζικός Οργανισμός είναι οι σεμιναριακές διαδικασίες έξω από τον οργανισμό, όπως είναι τα σεμινάρια του ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ., ή άλλων εκπαιδευτικών κέντρων.

Επίσης μία άλλη μέθοδος που χρησιμοποιεί η συγκεκριμένη επιχείρηση, είναι η ανταλλαγή θέσεων. Τη μέθοδο αυτή την εφαρμόζουν για να μπορέσει ο υπάλληλος να αποκτήσει περισσότερη εμπειρία και ικανότητα μέσα στο χώρο εργασίας του.

Καταλήγοντας, τονίζουμε ότι, η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να αποκλείσει την περίπτωση του διλήμματος για το αν θα προβεί σε εκπαιδευτικές ενέργειες, αφού η εκπαίδευση καταφέρνει να λειτουργεί συμπληρωματικά της στρατολόγησης, καλύπτοντας και τις τελευταίες ανάγκες σε προσωπικό, να βελτιώνει την απόδοση, τόσο των νέων, όσο και των παλιών εργαζομένων, να επιλύει πλήθος λειτουργ-

γικών προβλημάτων όπως αποχωρήσεις, απουσίες, ατυχήματα, παράπονα. Επίσης, αναμφισβήτητη είναι η συμβολή της εκπαίδευσης, στην διατήρηση υψηλού ηθικού των εργαζομένων.

• **Σχετικά με την Πολιτική των μισθών και ημερομισθίων και των πρόσθετων παροχών.**

Οι εργοδότες θεωρούν αρχικά τις αμοιβές των εργαζομένων τους σαν κόστος για την επιχείρησή τους. Όμως, από την εμπειρία τους, τους είναι γνωστό ότι για να κρατήσουν και να προσελκύσουν στην υπηρεσία τους ικανούς υπαλλήλους, πρέπει να πληρώσουν επαρκείς μισθούς και ακόμη σε μερικούς μεγαλύτερους σε σχέση με άλλους μέσα στην ίδια την επιχείρηση.

Στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις το θέμα των αμοιβών το χειρίζεται ο ίδιος ο εργοδότης και η πολιτική που χρησιμοποιούν είναι στα επίπεδα τα ίδια που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις παρόμοιας κατηγορίας στην ίδια περιοχή. Συνήθως χρησιμοποιούν το μίνιμουμ της αμοιβής που ορίζει η Πολιτεία.

Όμως παρ'όλα αυτά, οι επιχειρήσεις αυτές χρησιμοποιούν και ένα σύστημα παροχών προς τους εργαζόμενούς τους, που όπως θα μπορέσουν να δημιουργήσουν μεγαλύτερη αφοσίωση αυτών στην επιχείρηση, θα υψώσουν το ηθικό τους, θα μειώσουν τις αποχωρήσεις και τις απουσίες.

Αναφορικά, οι πρόσθετες παροχές που δίνονται είναι :

- Ειδικά BONUS σε άτομα που επιτέλεσαν με επιτυχία μια ορισμένη εργασία.
- Χριστουγεννιάτικα και Πασχαλινά επιδόματα.
- Οικονομική βοήθεια σε εργαζομένους που τους έχει παρουσιάσει κάποια ανάγκη.

- Παροχές σε είδη που η εταιρία παράγει.
- Εκπτώσεις στα είδη της εταιρίας.

Έχει ειπωθεί επανειλημμένα ότι τα πάντα στην Ελλάδα μετρούνται με το χρήμα. Με άλλα λόγια "πες μου το μισθός σου, για να σου πω αν πέτυχες στη ζωή σου". Έτσι και για τον Έλληνα διοικούντα, το ύψος του μισθού του αποτελεί το αποδεικτικό της κοινωνικής και επαγγελματικής του επιτυχίας.

Η επικράτηση αυτής της νοοτροπίας, καθιστά το σύστημα αμοιβών σε σημαντικό παράγοντα προσέλκυσης εργαζομένων. Η εταιρία που δύναται να ικανοποιεί τις οικονομικές απαιτήσεις του καλού εργαζόμενου, θα έχει και τις πλέον σοβαρές πιθανότητες για να τον αποκτήσει ή για να τον κρατήσει, αν ήδη εργάζεται σ'αυτήν.

Φτάνουμε λοιπόν στο συμπέρασμα, ότι η εταιρία με τις καλές αμοιβές και παροχές έχει τις περισσότερες πιθανότητες να απασχολεί ικανούς εργαζόμενους και έτσι θα μπορέσει να επιβιώσει στον ανταγωνισμό και να τον ξεπεράσει.

#### • Σχετικά με την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων.

Γενική παραδοχή των επιχειρήσεων που ρωτήθηκαν, ήταν ότι βασικός τους σκοπός, ήταν να προσφέρουν στους εργαζομένους τους ασφαλείς συνθήκες εργασίας και κατάλληλα μέτρα για την υγεία τους.

Οι τρόποι με τους οποίους προσφέρουν αυτές τις συνθήκες, συγκεκριμένα ο εργοδότης της επιχείρησης ΡΥΖΙΩΝ και ΟΣΠΡΙΩΝ ότι προσπαθεί οι νέες εγκαταστάσεις μηχανημάτων να είναι με υψηλό επίπεδο ενσωματωμένης ασφάλειας και ότι ακόμα υπάρχει ένας υπεύθυνος Μηχανικός που τα εξετάζει για την ασφάλειά τους, πριν τα θέσει σε λειτουργία. Ακόμα, στο καθημερινό οκτάωρο εργασίας των εργατών, υπάρχει μισή ώρα διάλλειμα, ώστε να μπορούν οι εργαζο-

μενοι να ξεκουράζονται. Ανάλογες απαντήσεις πήραμε και από τις άλλες επιχειρήσεις.

Πάντως αφήσανε να νοηθεί ότι η Πολιτεία και τα Συνδικαλιστικά όργανα των εργαζομένων δεν του αφήνουν πολλά περιθώρια, πάνω στα ζητήματα υγείας και ασφάλειας.

• Πως βλέπουν τον άνθρωπο - εργαζόμενο.

Οι Ελληνικές επιχειρήσεις δεν έχουν ακόμα καταλήξει σε ορισμένες κενές θέσεις σχετικά με το πώς συμπεριφέρεται ο άνθρωπος - εργαζόμενος μέσα στην επιχείρηση.

Για το μόνο που είναι σίγουροι, είναι ότι υπάρχουν διαφορετικοί αντικειμενικοί στόχοι της επιχείρησης και του ατόμου, όπως διαφορετική θεωρείται και η θέση του ατόμου μέσα στην επιχείρηση.

Γενικά αποδείχτο όμως και από τις τρεις επιχειρήσεις που επισκεφτήκαμε, είναι ότι θεωρούν τον άνθρωπο - εργαζόμενο το κλειδί για την αποδοτικότητα της επιχείρησής τους, όπως χαρακτηριστικά μας είπε ο Διευθύνων της KANNA DONNER.

Σε ερώτησή μας τώρα, για το πώς πιστεύουν ότι ο Έλληνας εργαζόμενος αντιμετωπίζει την εργασία του, τους βρήκαμε "ενωμένους". Όλοι εξέφρασαν την άποψη ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων, βλέπει την εργασία του, σαν το μέσο που θα τους βοηθήσει να επιβιώσουν. Θα προσφέρει την εργασιακή του δύναμη - που είναι για αυτόν ένα κομμάτι από τον εαυτό του - και θα περιμένει αν αντιληφθεί εάν αυτά που παίρνει είναι ικανοποιητικά ή και προκειμένου να αποφασίσει εάν θα μείνει στην επιχείρηση.

Τι αν θα έρθουμε ή όχι σε μια ικανοποιητική εργασιακή σχέση που να αφήνει ευχαριστημένα και τα δύο μέρη, οι ερωτηθέντες δεν μπορούσαν να απαντήσουν με βεβαιότητα, γιατί όλα εξαρτώνται ό-

πως μας απάντησαν από τα συγκεκριμένα άτομα και από την συγκεκριμένη θέση σε μία δεδομένη επιχείρηση.

### III. ΚΡΙΤΙΚΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συμπερασματικά μετά την έρευνα και την μελέτη των απαντήσεων που πήραμε από τις επιχειρήσεις που δρουν στον Ελληνικό χώρο, διαπιστώνουμε ότι μια επιχείρηση που πρέπει να λειτουργήσει με και διά μέσου ανθρώπων, ο βαθμός κατάστασης ποίο θα είναι ικανή να πετύχει τους αντικειμενικούς σκοπούς της, εξαρτάται από το πόσο αποτελεσματικά εργάζεται το τμήμα προσωπικού της. Η επαρκώς εκτέλεση ωστόσο, δεν συμβαίνει αυτόματα, αλλά μάλλον είναι το αποτέλεσμα καλής διοικήσεως αυτού προσωπικού.

Μονολότι η ανάπτυξη του πεδίου προσωπικού έχει οδηγήσει στην εξέλιξη τμημάτων προσωπικού (υπηρεσία προσωπικού) και ειδικών για να βοηθήσουν και να συντονίσουν τις δραστηριότητες προσωπικού μέσα σε ολόκληρο τον οργανισμό, η ευθύνη για την πραγματική διοίκηση προσωπικού ανήκει ακόμα στους προϊσταμένους τμημάτων και τους επόπτες. Ενώ ο τίτλος "μάντζερ προσωπικού" αναφέρεται στον επικεφαλής του τμήματος προσωπικού, ο καθένας μέσα στην επιχείρηση, ο οποίος έχει ευθύνη και εξουσία για τις δραστηριότητες άλλων προσώπων, είναι πραγματικά ένας μάντζερ προσωπικού. Κι έχει σπουδαιότητα, αυτά τα στελέχη να έχουν γνώση και κατανόηση σχετικά με το πώς οι διάφορες λειτουργίες προσωπικού πρέπει να εκτελούνται, καθώς και γνώση των εργαλείων και μεθόδων των σχετικών με την εκτέλεση αυτών των λειτουργιών.

Η διοίκηση προσωπικού και οι Βιομηχανικές σχέσεις, είναι ένα

αναπτυσσόμενο επάγγελμα. Στις προηγμένες Βιομηχανικές χώρες, κολλέγια και πανεπιστήμια, προσφέρουν πλήρη πρόγραμμα σπουδών αυτής της ειδικότητας και παρέχουν ειδικά πτυχία. Γι' αυτό μια επιχείρηση που αναζητά κάποιον για να βάλει υπεύθυνο του τμήματος προσωπικού, καλά θα κάνει να στραφεί προς ένα άτομο που κατέχει το κατάλληλο επαγγελματικό υπόβαθρο, με βάση την μόρφωση και την πείρα από την εργασία.

Στην χώρα μας, μερικές γνώσεις σχετικά με το θέμα, προσφέρονται σε ανώτερες και ανώτατες σχολές (Ανώτατη Εμποτική, Ανώτατη Βιομηχανική, ΤΕΙ) και στο Ελληνικό Κέντρο Παραγωγικότητας (ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ).

Η ύπαρξη μιας αποτελεσματικής υπηρεσίας διοίκησης προσωπικού, θα προσφέρει συντονισμό της όλης επιχειρηματικής προσπάθειας, θα βελτιώσει την επικοινωνία μεταξύ διευθύνσεως και εργαζομένων. Θα μπορέσει να αντιμετωπίζει συστηματικά τα προβλήματα των εργαζομένων, που έτσι κι αλλιώς υπάρχουν σε κάθε επιχείρηση και εκτός των άλλων, οι εργαζόμενοι θα αναπτύσουν καλύτερο ηθικό, μια και θα γνωρίζουν ότι υπάρχει κάποιος υπεύθυνος για να ασχοληθεί με τα προβλήματά τους.

Πάνω από όλα, θα ακολουθείται μια συνεπής και σταθερή πολιτική προσωπικού μέσα στις επιχειρήσεις σε θέματα προσλήψεων, αξιολογήσεων, προαγωγών, πειθαρχικού ελέγχου, εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του προσωπικού, καλύτερων συνθηκών εργασίας και κοινωνικής πρόνοιας.

Η πορεία της διοικήσεως ανθρώπων, σε κοινωνία όπου οι επιχειρήσεις γρήγορα αλλάζουν, είναι περισσότερο πολύπλοκη από την διοίκηση προσωπικού σε προηγμένες, απλούστερες κοινωνίες. Ο σύγ-



χρονος μάνατζερ αντιμετωπίζει ποικίλα προβλήματα όπως είδαμε κατά την διοίκηση ανθρώπων πάνω στους οποίους στηρίζεται η επιτυχία του.

Από την έρευνά μας όμως φάνηκε, ότι σε πολλές επιχειρήσεις, υπάρχει εκτεταμένη έλλειψη κατανόησης και γνώσεως σχετικά με την αποτελεσματική διοίκηση προσωπικού, ιδιαίτερα στις επιχειρήσεις των οποίων τα ανώτερα στελέχη έχουν λίγη ή καθόλου γνώση των εννοιών και της θεωρίας της διοικήσεως, η οποία περιλαμβάνει έναν εξαιρετικό αριθμό προβλημάτων, συμπεριλαμβανομένων και εκείνων που είναι ψυχολογικά, κοινωνικά και πολιτικά. Παραδόξως, ωστόσο, όλοι μας ασχολούμαστε με τους άλλους ανθρώπους τόσο πολύ, ώστε συχνά είμαστε αυτοϊκανοποιημένοι με την γνώση μας γύρω από την ανθρώπινη συμπεριφορά και γι' αυτό οι μάνατζερ προβάλλουν αντίσταση στην ανάγκη να εξετάσουν τις υποθέσεις κάτω από τις οποίες ασκούν την διοίκηση πάνω στους άλλους.

Ωστόσο, δεν πρέπει να οδηγηθούμε στο συμπέρασμα ότι τα προβλήματα που αναφέραμε στην εργασία μας και που αφορούν την διοίκηση προσωπικού, είναι νέα. Κάθε οργανισμός από την αρχή της ανθρώπινης ιστορίας, χρειάστηκε να ενδιαφερθεί κατά κάποιο τρόπο με την επιλογή, την αξιοποίηση και ανάπτυξη των εργαζομένων. Βέβαια η φιλοσοφία προσωπικού και οι μέθοδοι παλιότερα, ήταν συχνά σκληρές και βάρβαρες. Η ιστορία είναι γεμάτη από παραδείγματα ειμεταλεύσεως, δουλείας, καταπιέσεως και ακόμα γενοκτονίας.

Γενικά όμως οι άνθρωποι χωρίς αμφιβολία, έχουν διοικηθεί αποτελεσματικά μέσα στους αιώνες, μ' όλο που είναι φανερό πως κάθε πρόβλημα στην διοίκηση προσωπικού, οπωσδήποτε δεν έχει εξαφανιστεί. Νέα προβλήματα έχουν προκύψει και παλιά έχουν πάρει νέες μορφές που απαιτούν νέες λύσεις.

Βλέποντας τώρα με προοπτική μέσα στη δεκαετία του 1990, αποκτούμε τη βεβαιότητα πως οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί και στη χώρα μας, θα απαιτήσουν νέες μεθόδους διοικήσεως προσωπικού και μία μεγαλύτερη ενημερότητα της σπουδαιότητας που έχει ο χειρισμός του ανθρώπινου δυναμικού.

.....

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Οργάνωση και Διοίκηση, Θεωρία και Ελληνική Πρακτική  
Μέρος Δεύτερο  
Ανάπτυξη και δομή των οργανώσεων  
Τόμος Γ  
Γένεση και ανάπτυξη και οικολογία οργανώσεων  
Σπύρου Ζευγαρίδη.
- Οργάνωση και Διοίκηση Ο.Κ.Α.Ι. Μ.  
Οργάνωση και Μέθοδοι στις Διοικητικές εργασίες  
των Επιχειρήσεων της Δημόσιας Διοίκησης  
Σπύρου Ζευγαρίδη .
- Οργάνωση και Διοίκηση, Θεωρία και Ελληνική Πρακτική  
Μέρος Πρώτο  
Βασική Μύηση  
Τόμος Β  
Η οργανωτική θεωρία και πώς διδάσκεται  
Σπύρου Ζευγαρίδη.
- Θεωρία και Παρουσίαση Περιπτώσεων από την Διεθνή Πράξη  
Χαρ. Κων. Κανελλόπουλου.
- Διοίκηση του Ανθρώπινου Παράγοντα  
Δημήτρη Μουράντα.

- Διοικήσεις Επιχειρήσεων : MANAGEMENT  
Ιορδάνη Λαδόπουλου.
- Ανθρώπινες σχέσεις στην Εργασία  
Γιώργου Γεωργόπουλου.
- Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού  
Σπύρου Ζευγαρίδη - Γ. Σταματιάδη.
- Επιχειρησιακές σχέσεις  
Θ. Κόντη.
- Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων  
Χαρ. Κων. Κανελλόπουλου.
- Διοίκηση Προσωπικού (ΤΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΟΥ MANAGEMENT)  
Χαρ. Κων. Κανελλόπουλου.
- Οργάνωση και Διοίκηση  
HAROLD KOONTZ  
CYRIL O'DONNELL.

