

Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θ Ε Μ Α :
Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΠΟΠΤΗ
ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΗ
ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ
ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΩΝ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ -
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Υπεύθυνος Καθηγητής :
Κος ΛΑΜΠΡΟΣ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ

Ομάδα Σπουδαστών :
ΚΑΡΡΑ ΙΩΑΝΝΑ
ΝΙΚΟΛΑΟΥ ΑΓΓΕΛΙΚΗ
ΠΛΕΣΣΑ ΜΑΡΙΑ-ΓΕΩΡΓΙΑ

ΑΠΡΙΛΙΟΣ 1996

ΑΡΙΘΜΟΣ
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ

2088



“Αυτή την πτυχιακή εργασία την αφιερώνουμε στους γονείς μας, στα αδέλφια μας, στον καθηγητή μας Κο Λάμπρο Βασιλόπουλο και σε όσους μας βοήθησαν για την ολοκλήρωσή της”.

Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

Πρόλογος

Κεφάλαιο 1ο

- 1.1. Εισαγωγή
- 1.2. Τι είναι οργάνωση και διοίκηση.
- 1.3. Ποια είναι τα διοικητικά στελέχη.
- 1.4. Δραστηριότητες του διοικητικού στελέχους.

Κεφάλαιο 2ο

- 2.1. Η έννοια της εποπτείας.
- 2.2. Ο επόπτης εργασίας.
- 2.3. Σκοποί και επιδιώξεις του επόπτη.
- 2.4. Ο ρόλος του επόπτη.
- 2.5. Τι πρέπει να γνωρίζει ο επόπτης.
- 2.6. Τα βασικά καθήκοντα του επόπτη.
- 2.7. Γνώσεις και δεξιότητες του επόπτη.
 - α. Τεχνικές δεξιότητες.
 - β. Διοικητικές δεξιότητες.
 - γ. Ανθρώπινες δεξιότητες.
- 2.8. Ευθύνες του επόπτη.
 - α. Ευθύνες του επόπτη προς τη διεύθυνση.
 - β. Ευθύνες του επόπτη προς τους εργατές - υπαλλήλους.
- 2.9. Χαρακτηριστικά του επόπτη.

Κεφάλαιο 3ο

- 3.1. Ο επόπτης ως μάνατζερ.

A. Η λειτουργία του προγραμματισμού.

α. Στοιχεία που συνθέτουν τον καλό προγρ/σμό.

β. Ο ρόλος των ατόμων στον προγρ/σμό και η πραγματικότητα.

B. Παρώθηση.

α. Ο επόπτης ως υποκινητής.

β. Παράγοντες σχετικά με την αξιολόγηση.

γ. Ο επόπτης και η επίδοση του υφισταμένου.

Γ. Έλεγχος

α. Προγραμματισμός και έλεγχος.

β. Τα τρία στάδια ελέγχου.

3.2. Το έργο του επόπτη σε σχέση με το έργο των άλλων ατόμων στην ιεραρχία της διοίκησης.

Κεφάλαιο 4ο

4.1. Ανάθεση καθηκόντων ή εξουσιοδότηση.

4.2. Γιατί οι επόπτες αποτυγχάνουν να αναθέτουν καθήκοντα.

4.3. Αποτελεσματική εξουσιοδότηση.

Κεφάλαιο 5ο

5.1. Προβλήματα και τεχνικές της εποπτείας των εργαζομένων.

5.2. Χειρισμός παραπόνων των εργαζομένων και ο ρόλος του επόπτη.

Κεφάλαιο 6ο

6.1. Διερεύνηση για την πρακτική εφαρμογή της άσκησης εποπτείας σε συγκεκριμένες επιχειρήσεις της Πάτρας, της Ζακύνθου και του Αγρινίου.

6.2. Ερωτηματολόγιο.

6.3. Αναλυτικά συμπεράσματα.

6.4. Γενικά συμπεράσματα.

Επίλογος

Βιβλιογραφία

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η εργασία του επόπτη είναι αρκετά δύσκολη. Στην απλούστερη μορφή ο επόπτης πρέπει να πραγματοποιήσει κάποιο έργο, να επιτύχει ορισμένα αποτελέσματα και να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις τόσο του προϊσταμένου του όσο και των υφισταμένων του. Η εργασία του όμως αυτή επιτυγχάνεται καλύτερα με την βοήθεια των ατόμων που συνεργάζεται μαζί καθώς επίσης και με τη συγκέντρωση και οργάνωση των πηγών και μέσων.

Το έργο του επόπτη είναι δυναμικό και η πρακτική της διοίκησης πρέπει να αλλάζει και να προσαρμόζεται με τη νέα τεχνολογία, με τις κοινωνικές αλλαγές και με τις αξίες που πιστεύουν οι εργάτες. Οι αλλαγές όμως απαιτούν μια συνεχή δημιουργικότητα και μία αναζήτηση για νέες λύσεις στα προβλήματα που προκύπτουν. Ο επόπτης επομένως πρέπει να έχει την ικανότητα να προσαρμόζεται σ' αυτές τις νέες αλλαγές και αυτή η πρόκληση είναι η αιτία που δίνει ενδιαφέρον και ικανοποίηση στο έργο που κάνει ο εποπτης.

Στην παρούσα πτυχιακή θα ασχοληθούμε ιδιαίτερα με τον επόπτη εργασίας, το ρόλο που παίζει στη διαμόρφωση της οργάνωσης των επιχειρήσεων - οργανισμών. Θα αναλύσουμε τη σπουδαιότητα της εργασίας του, τα προσόντα και τις ικανότητες που απαιτούνται, τις ευθύνες που έχει απέναντι στους προϊσταμένους και τους υφισταμένους του.

Προκειμένου να γίνουν αυτά πιο αντικειμενικά και κατανοητά παραθέτουμε στη συνέχεια μία μικρή έρευνα που κάναμε σε διάφορες επιχειρήσεις ιδιωτικού και δημοσίου τομέα και παραθέτουμε τις κρίσεις και τα συμπεράσματά μας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

1.1. Εισαγωγή

Είναι γνωστό ότι τα καθήκοντα στη διοίκηση της οργάνωσης καθορίζονται όχι μόνο στους σκοπούς της και τη λειτουργία, αλλά και από τα διαφορετικά επίπεδα εξουσίας και υπευθυνότητας στα οποία αναφέρονται αυτά τα καθήκοντα.

Η διοικητική ιεραρχία σε μία οργάνωση χωρίζεται σε τρία επίπεδα : α) Διοίκηση στα υψηλά κλιμάκια της ιεραρχίας, β) Διοίκηση στα μεσαία κλιμάκια της ιεραρχίας, γ) Διοίκηση στα χαμηλά κλιμάκια της ιεραρχίας.

Τα άτομα που ασκούν διοίκηση στα υψηλά κλιμάκια της ιεραρχίας δίνουν αναφορά στους ιδιοκτήτες της επιχείρησης και είναι υπεύθυνα για το συντονισμό των δραστηριοτήτων των μάνατζερς και διευθυντών που ασκούν διοίκηση στα μεσαία κλιμάκια της ιεραρχίας, για την χάραξη της στρατηγικής της επιχείρησης και γενικά για την συνολική αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της οργάνωσης.

Τα άτομα που ασκούν διοίκηση στα μεσαία κλιμάκια της ιεραρχίας δίνουν αναφορά στα άτομα που βρίσκονται πάνω από αυτούς, συντονίζουν τις προσπάθειες των προϊσταμένων και εποπτών που ασκούν διοίκηση στα χαμηλά κλιμάκια της ιεραρχίας και τέλος είναι υπεύθυνα για την εφαρμογή των σχεδίων, την εκπλήρωση των σκοπών και τον έλεγχο της λειτουργίας της οργάνωσης.

Τα άτομα που ασκούν διοίκηση στα χαμηλά κλιμάκια της ιεραρχίας, δηλ. οι επόπτες, παρακολουθούν την εφαρμογή των

προγραμμάτων και τα αποτελέσματα της καθημερινής λειτουργίας της οργάνωσης. Συμβάλλουν άμεσα στην εκτέλεση και πραγματοποίηση των σχεδίων και προγραμμάτων της επιχείρησης. Αποτελούν το κρίσιμο συνδετικό κρίκο μεταξύ της διοίκησης και των εργατών ή υπαλλήλων. Επομένως βρίσκονται σε αλληλεπίδραση με δύο ομάδες ατόμων : α) με τους εργάτες ή υπαλλήλους που είναι οι υφιστάμενοί τους και β) με τους διευθυντές τους που είναι οι ανώτεροί τους.

1.2. Τι είναι οργάνωση και διοίκηση

Ο άνθρωπος από τη φύση του έχει την τάση αλλά και την ικανότητα να εργάζεται ομαδικά. Με την ομαδική εργασία είναι δυνατόν να επιτύχει σκοπούς πολύ πέρα απ'όσο οι δικές του προσωπικές επιδιώξεις επιτρέπουν. Ο αποτελεσματικότερος και κατά συνέπεια ο παραγωγικότερος τρόπος να επιτελεί τις ομαδικές του δραστηριότητες, που σχετίζονται πάντοτε με την επίτευξη κάποιου αντικειμενικού σκοπού, είναι να εφαρμόζει τις αρχές της Οργάνωσης και Διοίκησης των Επιχειρήσεων.

“Με τον όρο οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων εννοούμε την ανθρώπινη εκείνη δραστηριότητα που καθιστά δυνατή την εγκαθίδρυση αλλά και διατήρηση ενός εσωτερικού περιβάλλοντος τέτοιου που να επιτρέπει στα άτομα να εργάζονται μέσα σ'αυτό αποτελεσματικά και αποδοτικά, με άλλα λόγια παραγωγικά, με σκοπό να επιτύχουν ορισμένους κοινούς αντικειμενικούς σκοπούς”.

Ο Οργάνωση και Διοίκηση των επιχειρήσεων είναι τέχνη μαζί και επιστήμη. Σε τι ποσοστό είναι τέχνη και σε τι επιστήμη, οι ακαδημαϊκοί μελετητές δεν έχουν καταλήξει ακόμη. Αυτό όμως έχει πολύ μικρή πρακτική αξία, και καμμία επίδραση στα ωφέλη που προσποριζόμεθα από την εφαρμογή των αρχών της. ‘Αλλωστε η

τέχνη και η επιστήμη δεν είναι αμοιβαία αποκλειόμενες ανθρώπινες δραστηριότητες αλλά μάλλον συμπληρωματικές. Γι' αυτό το παραπάνω ερώτημα δεν θα μας απασχολήσει καθόλου εδώ.

1.3. Ποια είναι τα διοικητικά στελέχη

Ενα σύνολο οργανωμένων ανθρώπων που εργάζονται μαζί για την ολοκλήρωση ενός κοινού σκοπού αποτελεί έναν οργανισμό.

Ο κάθε οργανισμός έχει μία δομή και τα άτομα που εργάζονται μέσα στα πλαίσια του ονομάζονται διοικητικά στελέχη.

Ολοι όσοι εργάζονται σε έναν οργανισμό δεν είναι διοικητικά στελέχη. Τα μέλη ενός οργανισμού κατατάσσονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες : σε εργάτες ή υπάλληλους και σε διοικητικά στελέχη.

Εργάτες ή υπάλληλοι είναι τα άτομα εκείνα στα οποία έχει ανατεθεί η εκτέλεση κάποιου συγκεκριμένου έργου ή κάποιας συγκεκριμένης εργασίας χωρίς να έχουν καμμία ευθύνη επίβλεψης επί της εργασίας των άλλων εργαζομένων. Υπάλληλος ή εργάτης είναι ο ταμίας μιας τράπεζας, ο σερβιτόρος ενός εστιατορίου, κ.λ.π. Σε αντιπαράθεση όμως με τον υπάλληλο εργάτη διοικητικό στέλεχος καλείται εκείνο το μέλος του οργανισμού που κατευθύνει τις δραστηριότητες των άλλων μελών του οργανισμού. Συνεπώς για να ασκεί κανείς διοικητικά καθήκοντα πρέπει να έχει υφισταμένους. Τα διοικητικά στελέχη κατατάσσονται σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με το επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας στο οποίο ανήκουν.

Οι τίτλοι που δίδονται στα διοικητικά στελέχη των διαφόρων επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας ποικίλλουν και εξαρτώνται από το είδος της οργάνωσης. Έτσι π.χ. τα στελέχη του πρώτου επιπέδου της διοικητικής ιεραρχίας ονομάζονται επόπτες.

Τα διοικητικά στελέχη του δεύτερου επιπέδου είναι δυνατό να ονομάζονται Προϊστάμενοι (τμήματος, πωλήσεων περιοχής Α', μονάδας κ.λ.π.).

Στο τρίτο επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας, στις διευθύνσεις, ο τίτλος του διοικητικού στελέχους είναι ανάλογος με το αντικείμενο της διεύθυνσης που ασκούν. Έτσι έχουμε διευθυντή: Μάρκετινγκ, Παραγωγής, Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών, Προμηθειών κ.λ.π.

Τέλος αυτός που βρίσκεται στη κορυφή της πυραμίδας της ιεραρχίας μπορεί να ονομάζεται Γενικός Διευθυντής, Διευθύνων Σύμβουλος, Αντιπρόεδρος κ.λ.π.

1.4. Δραστηριότητες του Διοικητικού Στελέχους

Κάθε διοικητικό στέλεχος προκειμένου να υλοποιήσει το έργο που του έχει ανατεθεί, δραστηριοποιείται κατάλληλα. Η δραστηριότητά του αυτή είναι πολύπλευρη και αδιαίρετη.

Είναι πολύπλευρη γιατί θα πρέπει το στέλεχος να συντονίζει και να καθοδηγήσει τους παραγωγικούς συντελεστές και μάλιστα το βασικότερο απ'αυτούς δηλαδή τον άνθρωπο, για να επιτευχθούν οι συγκεκριμένοι στόχοι της επιχείρησης ή γενικά του λογαριασμού.

Η φύση των δραστηριοτήτων είναι αδιαίρετη γιατί το στέλεχος θα πρέπει ταυτόχρονα να καθοδηγεί, να ελέγχει, να προγραμματίζει και να οργανώνει.

Η επιστήμη της διοίκησης προσπαθεί να διαχωρίσει την όλη δραστηριότητα του διοικητικού στελέχους σε επιμέρους δραστηριότητες. Ο διαχωρισμός αυτός έστω και αν δεν είναι απόλυτα πραγματικός βοηθά στην καλύτερη ανάλυση και κατανόηση του όλου προβλήματος, τόσο γι'αυτούς που σπουδάζουν την επιστήμη της Οργάνωσης και Διοίκησης των επιχειρήσεων.

Δεν υπάρχει απόλυτη ομοφωνία εκ μέρους των συγγραφέων και των μελετητών σχετικά με την υποδιαίρεση της δραστηριότητας της διοίκησης σε επιμέρους δραστηριότητες. Έτσι αναφέρουμε ενδεικτικά μια υποδιαίρεση της διοικητικής δραστηριότητας σύμφωνα με το σύγγραμμα των Harold Kootz και Heinz Wehrich. Έτσι η δραστηριότητα της διοίκησης υποδιαιρείται και κατατάσσεται στις επιμέρους δραστηριότητες ως εξής : (1) στον προγραμματισμό και λήψη αποφάσεων, (2) στην οργάνωση, (3) στην στελέχωση, (4) στη διεύθυνση και καθοδήγηση και (5) στον έλεγχο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

2.1. Η έννοια της εποπτείας

Η εποπτεία είναι ένας θεσμός στο χώρο της εργασίας πολύ παλιός. Από τα τέλη του προηγούμενου αιώνα αποτέλεσε έναν ζωτικής σημασίας παράγοντα στην οργάνωση, στη μετάδοση γνώσεων και δεξιοτήτων της εργασίας και στη διατήρηση υψηλού επιπέδου παραγωγής. Η αναγνώριση της σπουδαιότητάς της είχε ως αποτέλεσμα να γίνει αντικείμενο συστηματικής μελέτης και συζητήσεων στο διεθνή χώρο, οι οποίες οδήγησαν στην ανάπτυξη μίας ποικιλίας εποπτικών μεθόδων που αποσκοπούν στη βελτίωση του επιπέδου παραγωγής και στη βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών.

Σήμερα, είναι γενικά παραδεκτό, πως η σύγχρονη ελληνική πραγματικότητα επιβάλλει την παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών και παραγωγής που να ανταποκρίνονται στις νέες κοινωνικές ανάγκες και στα πολύπλοκα καθημερινά προβλήματα. Αρκετοί επαγγελματίες αναγνωρίζουν την καθιέρωση της επαγγελματικής εποπτείας ως μία επιβαλλόμενη αναγκαιότητα.

Η χρήση του όρου εποπτεία στην εργασία περιλαμβάνει ενοποιημένους τους πιο κάτω ορισμούς :

α) “Είναι μία μέθοδος ή διαδικασία μέσω της οποίας ένα εργαζόμενο άτομο υποβοηθεί ένα άλλο έτσι ώστε να εκτελέσει την εργασία του με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

β) “Είναι η διαδικασία κατά την οποία οι μετέχοντες βοηθούν ο ένας τον άλλον στην εκμάθηση των ικανοτήτων, των στάσεων,

των γνώσεων που απαιτούνται στην εκτέλεση της εργασίας τους, μ'ένα αποτελεσματικό τρόπο (Adels, 1977 σελ. 17).

Η Mary Keely σε ομιλία της περιέγραψε την εποπτεία ως μία “δυναμική διαδικασία” κατά την οποία ο επόπτης βοηθά τον εργαζόμενο να ασκήσει την εργασία του στα πλαίσια και τις επιδιώξεις της οργάνωσης.

Ετσι λοιπόν η εποπτεία μπορεί να οριστεί “ως η διαδικασία της επίβλεψης με σκοπό την εκπλήρωση των επιθυμητών σκοπών, της οργάνωσης και των μελών της, που επιτυγχάνεται με την προσπάθεια κάποιων ατόμων και με την χρησιμοποίηση πηγών κατά τέτοιο τρόπο που τα άτομα που συμμετέχουν σ'αυτή την διαδικασία να βρίσκουν την εργασία τους προκλητική και ενδιαφέρουσα”. Είναι δηλαδή η εποπτεία μία εργασία, μία τέχνη που πραγματοποιείται από μία ομάδα ατόμων, πάνω στα οποία ασκείται μία εξουσία, κατά τέτοιο όμως τρόπο ώστε τα άτομα αυτά να επιτύχουν την μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα στην πραγματοποίηση του έργου τους.

Η εποπτεία επομένως αναφέρεται στα άτομα που βρίσκονται στα χαμηλότερα διοικητικά επίπεδα της ιεραρχίας μέσα στην οργάνωση.

2.2. Ο επόπτης εργασίας (έννοια - ορισμός)

Στην καθημερινή πράξη συχνά χρησιμοποιείται ο όρος επόπτης για να χαρακτηρίσει ένα επίπεδο παραγωγικής ευθύνης ανώτερο του εργάτη ή τεχνίτη, που με τα χέρια του ή με μηχανές κατασκευάζει διάφορα προϊόντα. Μπορούμε να πούμε πως ο επόπτης είναι το υπεύθυνο πρόσωπο για :

- α) Τις ενέργειες των άλλων στον τόπο της εργασίας.
- β) Την διατήρηση της ποιότητας της “παραγωγής”.

γ) Την διαχείριση και φύλαξη των υλικών που απαιτούνται για την παραγωγή.

δ) Τις φροντίδες οι οποίες προσφέρονται στους υπό τις διαταγές του εργαζόμενους.

Οι επόπτες βρίσκονται στην κάτω - κάτω βαθμίδα της ιεραρχίας μίας επιχείρησης. Εδώ περιλαμβάνονται οι γενικοί εργοδηγοί, οι επόπτες γραφείων, οι εργοδηγοί, οι οδηγοί τους, οι επικεφαλής τμημάτων καθώς και κάθε υπάλληλος της επιχείρησης που έχει στις διαταγές του μία μικρή ομάδα από εργαζόμενους. Αυτοί όλοι βρίσκονται πολύ κοντά στην “καυτή γραμμή” και οι γενικές τους ευθύνες αναφέρονται πρωταρχικά σε θέματα σχετικά με την παραγωγή.

Οι ανώτεροί τους μπορούν να τους συμβουλεύονται για θέματα πολιτικής της επιχείρησης, πλην όμως το πρώτο τους καθήκον είναι να αναπτύξουν μία ομάδα υφισταμένων, που να μπορούν να βγάλουν αρκετή παραγωγή με ελάχιστες προστριβές, δυσaréσκειες, ατυχήματα κι αποχωρήσεις.

Η εργασία του επόπτη είναι από τις δυσκολότερες αλλά και από τις πιο ενδιαφέρουσες. Δύσκολη, γιατί ένας επόπτης έχει να αντιμετωπίσει πολύ συχνά παράπονα, διαμαρτυρίες και προβλήματα που προέρχονται κυρίως από άτομα που δεν μπορούν να συνεργαστούν εύκολα και ομαλά με άλλα. Έτσι, από αυτή την ίδια τη δυσκολία του το έργο του επόπτη γίνεται εξαιρετικά ενδιαφέρον και προϋποθέτει εκτός από γνώσεις και ειδικές ικανότητες, κέφι και περισσότερη φαντασία.

Η φύση της εργασίας του επόπτη εξαρτάται από το σκοπό, το περιεχόμενο και την εφαρμογή στην πράξη του εποπτικού του έργου, γι' αυτό και δεν υπάρχει ένας μόνο ορισμός που να αναφέρεται στην εποπτεία.

Ο επόπτης έρχεται σε άμεση επαφή με τους εργάτες και την παραγωγή. Αυτός είναι υπεύθυνος για το έργο που πραγματοποιούν οι υφιστάμενοί του, για τον προγραμματισμό της εργασίας, για την καθοδήγηση και το συντονισμό της εργασίας, για την επίβλεψη της επίδοσης των υπαλλήλων και για τον έλεγχο και τη σωστή πραγματοποίηση της εργασίας μέσα στα χρονικά όρια και στις οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης. Συμβουλεύει τον εργάτη πως και γιατί πρέπει να γίνει η εργασία κατά τον Α ή Β τρόπο, τον καθοδηγεί στην ανάπτυξη των απαραίτητων για το σκοπό αυτό δεξιοτήτων και του εξασφαλίζει ένα περιβάλλον και κλίμα στην εργασία κατάλληλο για να πραγματοποιήσει με επιτυχία που του έχει ανατεθεί. Η κύρια επομένως υπευθυνότητά του είναι η παρακολούθηση της πραγματοποίησης του έργου των υφισταμένων. Γι'αυτό και πρέπει να δίνεται μεγάλη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα.

Για να πραγματοποιήσει όμως με επιτυχία το έργο του ο επόπτης πρέπει να διαθέτει κάποια εξουσία. Πρέπει δηλαδή να του ζητηθεί η γνώμη σχετικά με την πρόσληψη νέων εργατών ή υπαλλήλων, με την μεταφορά ενός υπαλλήλου από μία θέση σε κάποια άλλη, με την εξελίξη των υπαλλήλων, με τις αμοιβές και τις πειθαρχικές ποινές. Η εξουσία του δεν είναι εξουσία ρουτίνας. Για να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά πρέπει ο επόπτης να διαθέτει εκτός των άλλων κριτική ικανότητα και διοικητικές δεξιότητες οι οποίες θα τον βοηθήσουν στη λήψη αποφάσεων και στην επίλυση των διαφόρων προβλημάτων που τυχόν θα παρουσιαστούν στο τμήμα του. Ακόμα ο επόπτης πρέπει να είναι ικανός να μετράει την απόδοση του υπαλλήλου, την ποιότητα και την παραγωγικότητα του έργου.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι ο επόπτης καλύπτει σε μία επιχείρηση το κενό που υπάρχει μεταξύ της διοίκησης και της γραμμής παραγωγής. Γι' αυτό και πρέπει να ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις προσδοκίες των ατόμων που βρίσκονται πάνω και κάτω απ' αυτόν.

2.3. Σκοποί και επιδιώξεις του επόπτη

Στα πλαίσια της σύγχρονης καταναλωτικής μας κοινωνίας, σκοπός της εποπτείας και του επόπτη ειδικότερα είναι η βελτίωση των υπηρεσιών προς τα άτομα που εξυπηρετεί και η διατήρησή τους στα πλαίσια των επιδιώξεων της επιχειρήσεως αλλά και της πολιτικής που αυτή εφαρμόζει.

Ο Abels αναφέρει ότι σκοπός του επόπτη είναι η εξασφάλιση του "ποιοτικού ελέγχου" βοηθώντας τους εποπτευόμενους να μάθουν αυτά που πρέπει να γνωρίζουν προκειμένου να επιτελέσουν το έργο τους.

Επιδίωξη λοιπόν του επόπτη είναι να παρέχει στους υφιστάμενούς του τα εξής :

- α) Να αυξήσει την αποδοτικότητα της εργασίας.
- β) Να βελτιώσει την ικανότητα του προσωπικού.
- γ) Να αποτελεί ένα κρίκο σύνδεσης παραγωγής - υφισταμένων - διοίκησης.
- δ) Να είναι πηγή ποιοτικού ελέγχου σε σχέση με τις απαιτήσεις για αποτελεσματικότερη άσκηση του ρόλου του.

Σύμφωνα με τους Austin, Abels ο επόπτης επιδιώκει την ανάπτυξη μιας σχέσης στην οποία προσδοκείται - αναμένεται από τους εποπτευόμενους να αναπτύξουν συμπεριφορές που να εξασφαλίζουν την αποτελεσματική τους λειτουργία. Συγκεκριμένα ο P. Abels αναφέρει :

“Στην πραγματικότητα προσδοκούμε από τον εποπτευόμενο να μάθει κάποιους νέους τρόπους κατανόησης και δράσης ...” (Abels 1977).

2.4. Ο ρόλος του επόπτη εργασίας

Ο ρόλος του επόπτη δεν είναι καθόλου εύκολος. Ο ρόλος του μέσα στη λειτουργία της οργάνωσης αποβλέπει στην υποστήριξη, βοήθεια και ανταλλαγή σκέψεων με τους υφισταμένους, είναι δηλαδή ρόλος που περισσότερο ενισχυει και λιγότερο κατευθύνει τους εργάτες στην πραγματοποίηση του έργου τους. Με άλλα λόγια ενώ ο Πρόεδρος ή ο μάνατζερ κατευθύνει άλλους μάνατζερς και διευθυντές που βρίσκονται χαμηλότερα ιεραρχικά από αυτόν, οι επόπτες κατευθύνουν τους υπαλλήλους και εργάτες που δεν έχουν διοικητική θέση μέσα στην οργάνωση.

Υπάρχουν πέντε απόψεις σχετικά με το ρόλο που, έχει ο επόπτης μέσα σε μία οργάνωση, οι απόψεις αυτές προέρχονται από τον Keith Davis και είναι οι εξής.

α. Ο επόπτης είναι ο άνθρωπος κλειδί στη διοίκηση.

Κατά την άποψη αυτή, ο επόπτης θεωρείται το κλειδί στη διοικητική ιεραρχία της οργάνωσης. Παίρνει αποφάσεις, ελέγχει την εργασία και γενικά είναι το άτομο που είναι υπεύθυνο για την πραγματοποίηση της δουλειάς. Ο επόπτης μεταφέρει τις εντολές και τις οδηγίες που παίρνει από την διοίκηση στους εργάτες και υπαλλήλους των οποίων τις πληροφορίες μεταφέρει στα άτομα που βρίσκονται στα υψηλότερα από αυτόν ιεραρχικά επίπεδα της διοίκησης. Αποτελεί το σύνδεσμο στη διοικητική ιεραρχία και γι' αυτό ο ρόλος του είναι σπουδαίος.

Διοίκηση στα ανώτερα
ιεραρχικά επίπεδα

Ε π ό π τ η ς

Εργάτες, υπάλληλοι.

β. Ο επόπτης είναι το άτομο που βρίσκεται στο μέσον.

Κατά την άποψη αυτή, ο επόπτης πιέζεται από δύο αντίθετες κοινωνικές δυνάμεις, που η μία προέρχεται από την διοίκηση και η άλλη από τους υπαλλήλους ή εργάτες. Ο επόπτης στην περίπτωση αυτή δίνει έμφαση στην εκπλήρωση των σκοπών της διοίκησης και γι'αυτό χρησιμοποιούνται διάφοροι μηχανισμοί ελέγχου, που έχουν ως στόχο να πιέσουν τους εργάτες ή υπαλλήλους να αυξήσουν την παραγωγικότητα. Από την άλλη μεριά οι υπάλληλοι επιδιώκουν να εργάζονται σε ατμόσφαιρα φιλική, με άνεση, εμπιστοσύνη ο ένας για τον άλλον και χωρίς ένταση και άγχος.

Οι επόπτες που βρίσκονται στο μέσον πιέζονται από τις δύο αυτές τάσεις και προσπαθούν να συμφιλιώσουν και να συμβιβάσουν αντίθετες καταστάσεις, που μερικές φορές είναι ασυμβίβαστες, επειδή οι προσδοκίες των δύο αντίθετων ομάδων είναι διαφορετικές. Εδώ επομένως, ο επόπτης παίζει το ρόλο του ρυθμιστή.

Διοίκηση στα ανώτερα
ιεραρχικά επίπεδα

Ε π ό π τ η ς

Εργάτες, υπάλληλοι.

γ. Ο επόπτης είναι το άτομο που βρίσκεται στο περιθώριο.

Κατά την άποψη αυτή ο επόπτης βρίσκεται στο μέσον, αλλά είναι αποκλεισμένος από τις δραστηριότητες και τις επιρροές που ασκούνται στο τμήμα του. Ο επόπτης αγνοείται από τις δύο ομάδες και γι' αυτό ασχολείται με άλλες απρόσωπες δραστηριότητες.

Διοίκηση στα ανώτερα
ιεραρχικά επίπεδα

Επόπτης

Εργάτες, υπάλληλοι

δ. Ο επόπτης είναι ένας άλλος εργάτης.

Κατά την άποψη αυτή, ο επόπτης είναι ένας εργάτης όπως και οι άλλοι και αυτό γιατί διαθέτει μικρή εξουσία και κοινωνική θέση. Οι αποφάσεις παίρνονται αλλού και αυτός το μόνο που κάνει

είναι να τις μεταφέρει στους υπαλλήλους, δηλαδή παίζει το ρόλο του συνδετικού κρίκου μεταξύ της διοίκησης και των υπαλλήλων.

Διοίκηση στα ανώτερα
ιεραρχικά επίπεδα

Επόπτης

Εργάτες ή
υπάλληλοι

Το κύριο έργο του είναι να παρακολουθεί και να επιβλέπει τις εργασίες ρουτίνας των υφισταμένων του, χωρίς να έχει διοικητικές υπευθυνότητες. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι ένας διευθυντής σχολείου που απλώς μεταφέρει στους δασκάλους τις αποφάσεις και εντολές των ανωτέρων του μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένας επόπτης της κατηγορίας αυτής.

ε. Ο επόπτης είναι ο ειδικός στις ανθρώπινες σχέσεις.

Κατά την άποψη αυτή, η διοίκηση θεωρεί τον επόπτη ως το άτομο που είναι εξειδικευμένο στις ανθρώπινες σχέσεις. Ο επόπτης στην οργάνωση παίζει το ρόλο του ειδικού συμβούλου - καθοδηγούμενου. Η ανάγκη που έχει κάθε οργάνωση από ένα εξειδικευμένο άτομο, βασίζεται στην υπόθεση ότι σε οποιαδήποτε οργάνωση οι απαιτήσεις της εργασίας και οι απαιτήσεις του υπαλλήλου βρίσκονται σε σύγκρουση. Εδώ ο επόπτης δεν βρίσκεται στο περιθώριο, αλλά ούτε είναι και το κύριο πρόσωπο μέσα στην οργάνωση.

Είναι ένα άτομο ειδικό για την βελτίωση των ανθρώπινων σχέσεων. Σε πολύπλοκες οργανώσεις υπάρχουν πάντοτε συγκρούσεις μεταξύ των ατόμων, απογοητεύσεις και άλλα προβλήματα που μπορούν να μειώσουν το ηθικό των υπαλλήλων. Εδώ ακριβώς χρειάζεται ένα άτομο με τέτοιες δεξιότητες, που να μπορεί να καταλαβαίνει τα προβλήματα των υπαλλήλων και να επιδιώκει την συνεργασία τους με τα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια. Οι ίδιοι οι επόπτες θεωρούν ότι οι δεξιότητες που αναφέρονται στη διευθέτηση των ανθρώπινων σχέσεων είναι ο σπουδαιότερος παράγοντας της επιτυχίας και απόδοσης μίας οργάνωσης.

Κατά την γνώμη μας, η άποψη που θεωρεί ότι ο επόπτης είναι το κλειδί μέσα στην οργάνωση αποτελεί το αποτελεσματικό μοντέλο για την διαδικασία της εποπτείας. Πιστεύουμε ότι ο επόπτης είναι ο άνθρωπος που πρέπει να συνεργάζεται και με τις δύο πλευρές με στόχο να λειτουργήσουν αρμονικά. Για το σκοπό αυτό πρέπει να διαθέτει “ανθρώπινες” δεξιότητες για να μπορεί να συμβιβάσει τις διάφορες πιέσεις και να αντιμετωπίσει τα προβλήματα που επηρεάζουν τα άτομα. Επομένως, ο ρόλος του αποτελεί το κλειδί όλης της οργάνωσης και γι’ αυτό το λόγο δεν είναι εύκολος. Πρέπει να ικανοποιήσει τόσο τις ανάγκες και προσδοκίες της διοίκησης όσο και εκείνες των υπαλλήλων. Η διοίκηση δηλαδή θέλει από τον επόπτη να διαθέτει και τεχνικές δεξιότητες αν αυτό είναι αναγκαίο, για να μπορεί να παρακολουθεί τη λειτουργία του τμήματός του που την περιμένει αποτελεσματική.

Από την άλλη μεριά ο εργάτης ή ο υπάλληλος περιμένει να είναι ο επόπτης δίκαιος, να σέβεται τον εργαζόμενο ως άνθρωπο, να τον βοηθάει στην ανάπτυξη των αναγκαίων δεξιοτήτων, να είναι τέλος αντικειμενικός στην αξιολόγηση που θα του κάνει.

Χωρίς αμφιβολία ο επόπτης έχει ένα σπουδαίο ρόλο μέσα στην οργάνωση. Η παραδοχή ότι ο επόπτης είναι το άτομο - κλειδί μέσα στην οργάνωση δεν σημαίνει ότι, κι αν ακόμα οι επόπτες πραγματοποιούσαν άριστα τη δουλειά τους, δεν θα υπήρχαν λειτουργικά προβλήματα ανθρώπινων σχέσεων μέσα στην οργάνωση, δε σημαίνει δηλαδή ότι μπορούν να δώσουν άμεση και οριστική λύση σε κάθε πρόβλημα της οργάνωσης.

Κάτω από τις σημερινές συνθήκες υπάρχουν κρίσιμοι περιοριστικοί παράγοντες που επηρεάζουν το έργο του επόπτη. Οι παράγοντες αυτοί πρέπει να αναγνωριστούν για να γίνουν κατανοητά τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο επόπτης.

1. Υπάρχει αμφιβολία ως προς το βαθμό επιρροής και ελέγχου που μπορεί να ασκήσει ο επόπτης, προκειμένου να μπορεί να συμβιβάσει τις διαφορές μεταξύ των απαιτήσεων της επιχείρησης για χαμηλό κόστος και μεγαλύτερη παραγωγικότητα από το ένα μέρος και τις απαιτήσεις των υπαλλήλων για την ελευθερία και επιλογή, κοινωνική θέση και ανταμοιβή από το άλλο. Η επίσημη εξουσία του επόπτη περιορίζεται από διάφορους παράγοντες, όπως είναι το πιστεύω των υπαλλήλων, οι κανονισμοί της κυβέρνησης, η δεισιπνεία κ.τ.λ.

2. Ένας άλλος παράγοντας που περιορίζει την ισχύ του επόπτη στον τομέα της λήψης των αποφάσεων είναι η ύπαρξη των συνδικαλιστικών συλλογών. Αν και συμμετέχει στις συζητήσεις με τους συλλόγους σχετικά με την πολιτική που θα ακολουθήσει η οργάνωση, την ερμηνεία αυτής της πολιτικής και τις διάφορες θετικές ή αρνητικές θέσεις των υπαλλήλων γι'αυτή, όμως τα μεγάλα θέματα επιλύονται και οι αποφάσεις παίρνονται από τα ανώτερα του στην ιεραρχία άτομα και ο επόπτης είναι υποχρεωμένος να συμμορφώνεται.

3. Ο τρίτος περιοριστικός παράγοντας είναι η πίεση, κάτω από την οποία ο επόπτης εργάζεται. Δεν έχει το χρόνο να σκεφθεί για όλα τα θέματα που σχετίζονται με την κατάσταση της εργασίας. Υπάρχει μία συνεχής πίεση να τελειώσει τη δουλειά στην ώρα της, να διατηρήσει και να βελτιώσει την ποιότητα, να προσέξει το κόστος και να επιλύσει τις διαφορές που προκύπτουν μεταξύ των υπαλλήλων. Έτσι, η έλλειψη χρόνου δεν του επιτρέπει να έχει σε κάθε στιγμή μια ολική θεώρηση της λειτουργίας της οργάνωσης και του ρόλου του. Με όλα τα παραπάνω γίνεται σαφές το περιεχόμενο του ρόλου του ως κλειδιού της οργάνωσης.

Διοίκηση στα ανώτερα
ιεραρχικά επίπεδα

Σχέση ειδικού
συμβούλου προς τους
υφιστάμενους, που
καθοδηγείται από
τους προϊσταμένους.

Επόπτης
(με ανθρώπινες ιδιότητες)

Εργάτες, υπάλληλοι

2.5. Τι πρέπει να γνωρίζει ο επόπτης

Ο επόπτης σε μία επιχείρηση συνδέει την εφαρμογή των προγραμμάτων με τον σχεδιασμό και την γενική πολιτική της επιχείρησης. Επιδιώκει την εκπλήρωση των σκοπών της επιχείρησης και ρόλος του είναι να βοηθά τα άτομα που εποπτεύει να αποδώσουν το καλύτερο δυνατό έργο. Ο ρόλος αυτός απαιτεί ένα ευρύ φάσμα γνώσεων.

Ο επόπτης πέρα από τις γνώσεις και την εμπειρία του πρέπει να γνωρίζει τα εξής :

1. Την επιχείρηση : Ποιοι είναι οι σκοποί και ποιοι οι στόχοι. Ποια είναι η δομή της επιχείρησης, ποιες διαδικασίες ακολουθούνται και με ποιους τρόπους γίνεται η επικοινωνία και η λήψη αποφάσεων.

2. Το τμήμα του : Ποιες είναι οι αρμοδιότητες του τμήματός του, ποια είναι η σχέση του με τα άλλα τμήματα και πώς συνδέεται με τους γενικότερους σκοπούς της επιχείρησης. Τι χώρους και εξοπλισμό διαθέτει. Ποιο κομμάτι του προϋπολογισμού προβλέπεται για τα προγράμματα και τα διοικητικά έξοδα του τμήματος. Ποιες είναι οι γνώσεις, ικανότητες, τα ταλέντα, οι αδυναμίες και οι ανάγκες των εποπτευομένων. Ποιες είναι οι αρμοδιότητες και ποια τα όρια της εξουσίας του και ποιο το περιεχόμενο της εργασίας.

3. Την ικανότητα και γενικότερα το χώρο στον οποίο εποπτεύει ο επόπτης. Πρέπει να ξέρει τον πληθυσμό, το μέγεθος και τη σύνθεσή της. Η γνώση όλων αυτών είναι η προϋπόθεση για την αποτελεσματική του λειτουργία.

2.6. Τα βασικά καθήκοντα του επόπτη

Ο επόπτης εργασίας έχει κάποια βασικά καθήκοντα, τα οποία θα πρέπει και να εκτελεί :

α) Προγραμματισμός : Ο επόπτης οφείλει να ορίσει τους αντικειμενικούς σκοπούς του τμήματός του, να προβλέψει τις μελλοντικές συνθήκες κι εξελίξεις της εργασίας και να προσδιορίσει και σχεδιάσει τις μελλοντικές ενέργειες για την πραγματοποίηση των αντικειμενικών σκοπών. Νέα μηχανήματα, νέα υλικά και νέα γενικά μέσα, μεταβάλλουν σταθερά τις ανάγκες της κοινωνίας. Ο επόπτης έχει βασική ευθύνη για την συνεχή αναπροσαρμογή των προϊόντων, σύμφωνα με τις βελτιωμένες κάθε φορά συνθήκες παραγωγής.

β) Οργάνωση : Ο επόπτης έχει την ευθύνη για την διατήρηση αγαθών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων στο τμήμα του, για την συγκέντρωση, διαφύλαξη και διάθεση πρώτων υλών, για την κανονική λειτουργία των μηχανημάτων του τμήματος, ώστε να επιτυγχάνεται η μεγαλύτερη παραγωγή προϊόντων με την καλύτερη δυνατή ποιότητα και το ελάχιστο κόστος. Όσο μεγαλύτερο είναι ένα εργοστάσιο ή μία επιχείρηση, τόσο καλύτερη πρέπει να'ναι η οργάνωση.

γ) Εκτέλεση. Σημαντικός είναι ο ρόλος του επόπτη για την επιτυχία των αντικειμενικών σκοπών του τμήματός του, την παραγωγή δηλ. των αντικειμένων μέσα στο γενικό πλαίσιο της παραγωγής, κατά την πορεία, της οποίας βρίσκεται στην ανάγκη πολλές φορές να παίρνει αποφάσεις που άλλοτε είναι εύκολες κι άλλοτε σοβαρές και σημαντικές.

2.7. Γνώσεις και δεξιότητες του Επόπτη

Για να κάνει σωστά την εργασία του ο επόπτης, πρέπει να διαθέτει ορισμένες γνώσεις και δεξιότητες. Αυτές είναι οι διοικητικές, οι τεχνικές και οι ανθρώπινες.

α) Τεχνικές δεξιότητες.

Η ικανότητα του επόπτη να χρησιμοποιεί τη γνώση, τις μεθόδους, τις τεχνικές και τα όργανα που απαιτούνται για την πραγματοποίηση ειδικών εργασιών και δραστηριοτήτων.

Οι τεχνικές δεξιότητες είναι απαραίτητες διότι οι επόπτες επιτηρούν την καθημερινή λειτουργία της οργάνωσης. Οι εργάτες περιμένουν από τον επόπτη άμεση απάντηση, βοήθεια και καθοδήγηση στο έργο τους. Παρόλο που η υπευθυνότητά τους είναι να διοικούν και όχι να κάνουν την εργασία των υπαλλήλων, όμως

πρέπει να δίνουν συμβουλές, να παρακολουθούν την πορεία της εργασίας, να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα, το κόστος, τον έλεγχο και την ποιότητα του έργου των υφισταμένων τους.

Επομένως οι επόπτες πρέπει να έχουν την εμπειρία και τις τεχνικές γνώσεις της εργασίας που επιτηρούν. Οι περισσότεροι επόπτες προέρχονται από την τάξη των εργατών και συχνά επιβλέπουν άτομα που προηγουμένως ήταν συνάδελφοί τους.

Βεβαίως, οι επόπτες δεν μπορούν να δίνουν απαντήσεις σε όλα τα τεχνικά θέματα, γι' αυτό και υπάρχουν εξειδικευμένα άτομα μέσα στην οργάνωση από τα οποία μπορούν να αναζητήσουν λύσεις στα προβλήματα που οι ίδιοι δεν μπορούν να δώσουν απαντήσεις. Η έρευνα έχει δείξει ότι οι πιο αποτελεσματικοί επόπτες είναι αυτοί που μπορούν να κάνουν και την τεχνική εργασία, όταν χρειαστεί, εκτός από την επίβλεψη. Η προσπάθειά τους όμως πρέπει να κατευθύνεται στη διδασκαλία, καθοδήγηση και ανατροφοδότηση σχετικά με την ποιότητα του έργου που παράγεται από τους υφιστάμενους.

β) Διοικητικές ικανότητες.

Αν και οι επόπτες πρέπει να έχουν πολύ καλή γνώση του αντικειμένου της εργασίας που επιβλέπουν, η κύρια δουλειά τους όμως είναι να επιτηρούν και να διαπιστώνουν ότι η ομάδα πραγματοποιεί σωστά το έργο της. Η επιτυχία της λειτουργίας της οργάνωσης εξαρτάται από το πόσο καλά οι επόπτες χρησιμοποιούν τις ανθρώπινες υλικές και οικονομικές πηγές.

Αναλυτικότερα οι επόπτες πρέπει :

α) Να διατυπώσουν τους σκοπούς του έργου που πραγματοποιεί η ομάδα.

β) Να προγραμματίζουν και να οργανώνουν την εργασία και τις μεθόδους, έτσι ώστε αυτή να πραγματοποιείται ομαλά και αποτελεσματικά.

γ) Να προσδιορίζουν και να κατανέμουν τα καθήκοντα κατά τρόπο που να γίνονται κατανοητά από τους εργάτες, ώστε να μην χρειάζεται περαιτέρω επίβλεψη κατά την πορεία της πραγματοποίησής τους.

δ) Να ελέγχουν τα αποτελέσματα και να κάνουν τις απαραίτητες διορθώσεις στην περίπτωση που αυτό απαιτείται.

Για να πραγματοποιηθούν με επιτυχία τα παραπάνω, πρέπει οι επόπτες να διαθέτουν τις βασικές γνώσεις των διοικητικών λειτουργιών και αρχών καθώς επίσης και την ικανότητα να εφαρμόζουν τις γνώσεις αυτές στην πράξη. Πρέπει να μπορούν να εντοπίζουν τα προβλήματα, να βρίσκουν λύσεις και να παρέχουν κίνητρα στους εργάτες. Πρέπει συνεχώς να παρακολουθούν το σύστημα της οργάνωσης, να εντοπίζουν τις ανωμαλίες και τις αποκλίσεις από τα πρότυπα, να αποφασίζουν για την κατάλληλη ενέργεια που πρέπει να πάρουν και να μπορούν να πείθουν τους εργάτες για την ποιότητα της απόφασης.

Για το σκοπό αυτό ο επόπτης πρέπει να διαθέτει τις παρακάτω διοικητικές ικανότητες :

- i. να ελέγχει την πρόοδο της εργασίας.
- ii. να διατυπώνει αντικειμενικούς σκοπούς.
- iii. να προγραμματίζει την εργασία.
- iv. να καθοδηγεί και να συμβουλεύει.
- v. να διορθώνει τα σφάλματα.
- vi. να προετοιμάζει το καθημερινό πρόγραμμα της εργασίας.
- vii. να επικοινωνεί με τον Προϊστάμενο και τους υφισταμένους του.
- viii. να εφαρμόζει την πειθαρχία.

- ix. να αξιολογεί τις προτάσεις.
- x. να ελέγχει την επίδοση του υπαλλήλου.
- xi. να αναγνωρίζει την καλή επίδοση.
- xii. να διευθύνει.
- xiii. να συντονίζει.
- xiv. να αναθέτει.
- xv. να εντοπίζει προβλήματα.
- xvi. να κατανοεί τη συμπεριφορά και τις προσωπικές απαιτήσεις των υφισταμένων του.
- xvii. να βρίσκει τρόπους ώστε να επιτυγχάνεται η αύξηση της απόδοσης των υπαλλήλων και η βελτίωση των συνθηκών εργασίας.

γ) Ανθρώπινες δεξιότητες. Οι επόπτες πρέπει να μπορούν να συνεργάζονται με τους υφιστάμενους και τους προϊστάμενους. Πρέπει να διατηρούν καλές σχέσεις με τα άτομα, να κατανοούν τα προβλήματα και να επιλύουν τις αντιθέσεις τους. Ο επόπτης πρέπει να δημιουργήσει ένα κατάλληλο κλίμα μέσα στην οργάνωση το οποίο να ικανοποιεί τις ανάγκες των ατόμων και της ομάδας και επιπλέον να αναπτύσσει την εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών της. Ο επόπτης πρέπει να αντιλαμβάνεται τα αίτια που επηρεάζουν την παραγωγικότητα των υπαλλήλων. Πρέπει ακόμα να κατανοούν τις δυνατότητες των υφισταμένων, τις αδυναμίες, τη συμπεριφορά τους και τις προσδοκίες τους.

Γενικά οι επόπτες πρέπει :

i) Να δημιουργούν και να διατηρούν ένα περιβάλλον μέσα στο οποίο τα άτομα να εργάζονται με ευχαρίστηση.

ii) Να βεβαιώνονται ότι οι εργατές έχουν τις πληροφορίες, τα όργανα και τα μέσα που χρειάζονται για να κάνουν σωστά την εργασία τους.

iii) Να εκπαιδεύουν, να συμβουλεύουν, να ενθαρρύνουν και να παρακινούν τους εργάτες να φτάσουν στο μέγιστο της απόδοσής τους και της ικανοποίησης από την εργασία.

iv) Να μεταφέρουν στους υφισταμένους τους σκοπούς, την πολιτική, τις διαδικασίες, τις απαιτήσεις της εργασίας και τις προσδοκίες που έχει από αυτούς η οργάνωση.

v) Να παρακινούν τους υφιστάμενους να μιλούν ελεύθερα, χωρίς φόβο και με ειλικρίνεια για τα προβλήματά τους.

vi) Να συντονίζουν τους σκοπούς και τις προσπάθειες των ατόμων, με τους σκοπούς της ομάδας και των άλλων τμημάτων, καθώς επίσης και με τους σκοπούς ολόκληρης της οργάνωσης.

2.8. Ευθύνες του Επόπτη Εργασίας

α) Ευθύνες του Επόπτη προς τη διεύθυνση :

1. Να διαβιβάζει στους εργάτες - υπαλλήλους τις κατευθύνσεις της επιχείρησης.
2. Να μεταδίδει στη Διεύθυνση τις επιθυμίες και επιδιώξεις των εργαζομένων.
3. Να επιταχύνει την απαιτούμενη παραγωγή στον καθορισμένο χρόνο.
4. Να διατηρεί την παραγωγή στο επιθυμητό επίπεδο.
5. Να μελετά τον προγραμματισμό και τις μεθόδους για την αύξηση της απόδοσης.
6. Να περιορίζει την σπατάλη στο ελάχιστο δυνατόν.
7. Να τηρεί στατιστικά στοιχεία για τον καθορισμό μελλοντικών ενεργειών.
8. Να υποβάλλει τις απαιτούμενες αναφορές προς την Διεύθυνση.

β) Ευθύνες του Επόπτη προς τους εργατές - υπαλλήλους :

1. Να δίνει οδηγίες σχετικές με τις βασικές κατευθύνσεις της επιχείρησης, με τις ορθές μεθόδους εκτέλεσης της εργασίας, καθώς και με την προπαρασκευή των ικανών για προαγωγή σε περίπτωση δημιουργίας κενών θέσεων.
2. Να διατηρεί ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας όπως : καθαριότητα, τάξη, ασφάλεια και κανονική χρονική πορεία εκτέλεσης.
3. Να διατηρεί πειθαρχία.
4. Να προάγει τη συνεργασία και τις αγαθές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων.
5. Να αντιπροσωπεύει τους εργαζόμενους στη Διεύθυνση.
6. Να προάγει και να μεταθετεί τους εργαζόμενους όταν υπάρχουν κατάλληλες ευκαιρίες.
7. Να αξιολογεί δίκαια τους εργαζόμενους για τον καθορισμό του μισθού τους.
8. Να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να του κάμουν υποδείξεις για τη βελτίωση της εργασίας και να αναγνωρίζει την συμβολή τους.
9. Να προσπαθεί να τοποθετεί κάθε εργαζόμενο στην κατάλληλη θέση ανάλογα με τις ικανότητές του.
10. Να γνωρίζει τις διαφορές και τις ειδικές ικανότητες του καθενός από τους εργαζόμενους.
11. Να παρέχει εμπνευσμένη ηγεσία.

2.9. Χαρακτηριστικά του “Καλού Επόπτη”

Τα χαρακτηριστικά του επόπτη είναι τα εξής :

- α) Κατανοεί πολύ καλά την εργασία του.

- β) Προγραμματίζει πολύ σωστά και χρησιμοποιεί το χρόνο αποτελεσματικά.
- γ) Επικοινωνεί ευσυνείδητα. Οι υπάλληλοι γνωρίζουν πως να τον αντιμετωπίσουν και πως να κάνουν την εργασία τους. Συζητεί με συμπάθεια τα προβλήματα που έχουν οι υφιστάμενοι και δέχεται νέες ιδέες και γνώμες. Ακούει τα παράπονά τους και προσπαθεί να δώσει λύση στα προβλήματά τους. Τέλος εξηγεί στους υπαλλήλους την πολιτική που ακολουθεί η επιχείρηση.
- δ) Εκπαιδεύει τους υπαλλήλους σωστά και δίνει μεγάλη σημασία στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους.
- ε) Θέτει εφικτά πρότυπα και σκοπούς που επεξηγεί αναλυτικά στους υφισταμένους του. Έτσι αποφεύγεται η σύγχυση και η αβεβαιότητα των υπαλλήλων σχετικά με το τι περιμένει από αυτούς ο επόπτης.
- στ) Είναι σταθερός, συνεπής και αντικειμενικός στις αποφάσεις του. Οι υφιστάμενοι έχουν εμπιστοσύνη στην κρίση του.
- ζ) Πειθαρχεί στον εαυτό του. Αντιμετωπίζει τα γεγονότα ψύχραιμα, αντικειμενικά και ελέγχει τον εαυτό του.
- η) Είναι πρόθυμος και συνεργάσιμος. Γνωρίζει τις ικανότητες και δεξιότητες των υφισταμένων του καθώς επίσης και τα ελαττώματά τους. Είναι πρόθυμος να συνεργαστεί και να συζητήσει τα προβλήματα με τους υφισταμένους του και να δώσει οποιαδήποτε συμβουλή και βοήθεια σ' αυτούς.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 3ο

1. Ο επόπτης ως μάνατζερ

Είναι γνωστό ότι υπάρχει διαφορά ανάμεσα στην εργασία που πραγματοποιεί κάποιος υπάλληλος και στην εργασία που έχει ως σκοπό την επίβλεψη κάποιων άλλων ατόμων που πραγματοποιούν την ίδια με την προηγούμενη εργασία του υπαλλήλου. Η διαφορά εντοπίζεται στο γεγονός ότι στη δεύτερη περίπτωση ασκείται "διοίκηση". Ο αποτελεσματικός, αποδοτικός και πολύ ικανός υπάλληλος που προάγεται στη θέση του επόπτη, συχνά διαπιστώνει ότι η διαφορά αυτή αποτελεί το πιο δύσκολο πρόβλημα που πρέπει να αντιμετωπίσει και να υπερνικήσει για να γίνει αποτελεσματικός στη νέα του θέση. Και αυτό γιατί ο ρόλος και τα καθήκοντα δεν είναι τα ίδια με αυτά του απλού εργάτη. Δεν αρκούν οι ικανότητες που είχε στην προηγούμενη εργασία, η εμπειρία, και το know - how. Στη νέα του θέση πρέπει επιπλέον να μπορεί να αναπτύξει καλές σχέσεις με τα άλλα άτομα να συνεργάζεται αρμονικά και να ασκεί σωστό έλεγχο πάνω σ'αυτά. Ως υπάλληλος είχε το καθήκον να πραγματοποιήσει κάποιο είδος εργασίας, ενώ ως επόπτης έχει το καθήκον να κατανέμει τα καθήκοντα στους υπαλλήλους και να επιβλέπει την ομαλή πραγματοποίηση του έργου τους.

Η εργασία επομένως της εποπτείας απαιτεί διαφορετικό τρόπο σκέψης και εφαρμογής στην πράξη από αυτή του απλού εργάτη ή του υπαλλήλου. Γι'αυτό και η εργασία του επόπτη θεωρείται διοικητική και σαν τέτοια ο επόπτης έχει την ευθύνη για τον προγραμματισμό, την οργάνωση, την παρώθηση και τον έλεγχο

των δραστηριοτήτων όλων των υπαλλήλων που βρίσκονται υπό την επίβλεψη του στη βάση της διοικητικής ιεραρχίας.

Αναλυτικότερα :

Α. Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ.

Η επιτυχία στη διοίκηση προϋποθέτει αποτελεσματικό προγραμματισμό. Η ικανότητα του επόπτη να οργανώνει τις δραστηριότητες των υπαλλήλων, να διευθύνει, να ελέγχει την εργασία και να συντονίζει τα διάφορα καθήκοντα αποτελεί την διαδικασία του προγραμματισμού.

Αν ο επόπτης δεν γνωρίζει να προγραμματίζει, ανεξάρτητα από το πόσο σκληρά θα εργάζεται, δεν θα μπορέσει ποτέ να λύσει τα προβλήματα που θα συναντήσει στο χώρο της εργασίας.

Ο επόπτης οργανώνει την εργασία των υφισταμένων παράλληλα με την δική του εργασία. Τα άτομα πρέπει να είναι το πρώτο του μέλημα. Όσο καλύτερα χρησιμοποιεί τις δεξιότητες και τις ικανότητες των υφισταμένων του και όσο καλύτερα συντονίζει τις δραστηριότητές τους τόσο καλύτερος επόπτης είναι.

Ενδεικτικά ο κακός προγραμματισμός φαίνεται από τα παρακάτω σημεία : οι υπάλληλοι περιμένουν εντολές για το τι θα κάνουν, αμφιβολία στους υπαλλήλους για το τι περιμένει ο επόπτης από αυτούς να κάνουν, εκτέλεση καθηκόντων που δεν είναι αναγκαία κ.τ.λ. Ο κακός προγραμματισμός επηρεάζει το ηθικό των υπαλλήλων. Ως αποτέλεσμα οι εργάτες δεν έχουν εμπιστοσύνη στην κρίση του επόπτη και δεν γνωρίζουν τι να κάνουν. Η συνεργασία δεν μπορεί να είναι καλή σε ένα αβέβαιο περιβάλλον και μ'έναν επόπτη ανίκανο να παίρνει αποφάσεις. Αποτέλεσμα όλης αυτής της κατάστασης είναι η δημιουργία παραπόνων, οι απουσίες από την εργασία, οι καθυστερήσεις, η χαμηλή παραγωγικότητα κ.α.

α) Στοιχεία που συνθέτουν τον καλό προγραμματισμό.

Η ικανότητα του επόπτη να προγραμματίζει σωστά εξαρτάται από τέσσερα στοιχεία.

1. Ο επόπτης πρέπει να έχει καλή γνώση του αντικειμένου της εργασίας και των διοικητικών υπευθυνοτήτων.

2. Ο επόπτης πρέπει να αφήσει κάποια περιθώρια στον προγραμματισμό για σφάλματα που μπορεί να προκύψουν και που θα απαιτήσουν κάποιο χρόνο για να διορθωθούν.

3. Ο επόπτης πρέπει να γνωρίζει καλά το ανθρώπινο δυναμικό που έχει στη διάθεσή του, ο προγραμματισμός του επίσης πρέπει να είναι σύμφωνος με τις ικανότητες και τις δεξιότητες των υφισταμένων του.

4. Ο προγραμματισμός που θα κάνει ο επόπτης πρέπει να διακρίνεται από κάποια ευελιξία για να μπορεί να προσαρμοστεί στις αλλαγές που ίσως θα προέκυπταν κατά το στάδιο της υλοποίησής του.

Για να γίνουν όλα τα παραπάνω, ο επόπτης πρέπει να έχει βαθιά γνώση του αντικειμένου της εργασίας του. Ο καλύτερος προγραμματισμός θα αποτύχει όταν ο επόπτης δεν έχει την εμπειρία, το ταλέντο και τις δεξιότητες που χρειάζονται. Ο επόπτης θα κατανείμει την εργασία στους υφισταμένους του, και ο ίδιος στη συνέχεια θα παρακολουθεί την πορεία της εκτελέσεως του έργου. Γι'αυτό ο επόπτης πρέπει να διαθέτει κάποια διοικητικά χαρακτηριστικά, τα οποία είναι τα εξής :

1. Ο επόπτης πρέπει να έχει μια ξεκάθαρη εικόνα όλης της κατάστασης. Πρέπει να γνωρίζει τι ακριβώς θέλει να κάνει, πως μπορεί να γίνει και με ποια άτομα.

2. Ο επόπτης πρέπει να οργάνωνει αποτελεσματικά. Η σωστή οργάνωση αποτελεί το κλειδί της εκπλήρωσης των σκοπών της

ομάδας, δηλαδή, είναι το μέσο που θα επιτρέψει στα άτομα να χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικά το ταλέντο τους, τις δεξιότητές τους και την αρμονική συνεργασία ανάμεσα στα μέλη της ομάδας.

3. Ο επόπτης πρέπει να καταναίμει σωστά τα καθήκοντα στους υφιστάμενους του και μάλιστα κατά τρόπο ώστε ο κατάλληλος άνθρωπος να τοποθετηθεί στην κατάλληλη θέση. Η κατανομή των καθηκόντων πρέπει να διακρίνεται από δικαιοσύνη, αμεροληψία και αντικειμενικότητα.

4. Ο επόπτης πρέπει να διατυπώνει και να καθορίζει τα πρότυπα απόδοσης στην εργασία, τα οποία ο υφιστάμενος πρέπει να τα γνωρίζει από την αρχή. Αυτά θα τον βοηθήσουν να προσδιορίσει τις απαραίτητες γνώσεις που θα πρέπει να έχουν οι υφιστάμενοι και το χρόνο που θα χρειαστούν για την εκπλήρωση του έργου. Για να έχουν σημασία τα πρότυπα απόδοσης πρέπει οι υπάλληλοι να τα κατανοήσουν από την αρχή και να τα κάνουν δεκτά.

5. Ο επόπτης πρέπει να διατυπώνει με σαφήνεια τους αντικειμενικούς σκοπούς. Δηλαδή, ποιο έργο περιμένει από τους υπάλληλους να κάνουν στο τέλος της εργασίας τους. Πρέπει επίσης να καθορίσει τα μέσα και τις πηγές που θα χρειαστούν οι υφιστάμενοι για να πραγματοποιήσουν το στόχο.

6. Ο επόπτης πρέπει να αναπτύξει και να εφαρμόσει αποτελεσματικές μεθόδους. Οι μέθοδοι είναι το μέσο με το οποίο το θεωρητικό μέρος της λειτουργίας της οργάνωσης θα μετατραπεί σε πράξη. Είναι το διάγραμμα που δείχνει με ποιον τρόπο θα φθάσουμε στον τελικό σκοπό. Αν για οποιοδήποτε λόγο οι μέθοδοι αυτές αποτύχουν να εκπληρώσουν τους σκοπούς, πρέπει να ανανεωθούν ή να περιοριστούν.

7. Ο επόπτης πρέπει να ελέγχει το κόστος παραγωγής. Πρέπει να προσέχει να μην γίνονται σπατάλες και άλλα περιττά έξοδα.

8. Ο επόπτης πρέπει να προσδιορίζει τα χρονικά όρια μέσα στα οποία πρέπει να εκτελούνται τα προγραμματισμένα καθήκοντα. Ο επόπτης πρέπει να υπόσχεται περισσότερα από ότι μπορεί να προσφέρει. Οι τεχνικές των διαγραμμάτων θα τον βοηθήσουν στον προγραμματισμό της εργασίας. Για την κατασκευή όμως αυτών, ο επόπτης πρέπει να συνεργαστεί και με άλλους επόπτες τμημάτων των οποίων η εργασία επηρεάζει τον δικό του προβληματισμό.

Ο επόπτης συμμετέχει στον κεντρικό προγραμματισμό της επιχείρησης και πληροφορείται για τις αλλαγές που έγιναν ή που πρόκειται να γίνουν σε άτομα, μέσα και πηγές. Ο κεντρικός προγραμματισμός γίνεται στα υψηλά ιεραρχικά κλιμάκια της οργάνωσης, είναι μακροπρόθεσμος, αφορά ολόκληρη την επιχείρηση ή τον οργανισμό και χρειάζονται μήνες ή και χρόνια για να σχεδιαστεί. Ο επόπτης προγραμματίζει τις καθημερινές ή τις εβδομαδιαίες δραστηριότητες μόνο του τμήματος του. Κάνει δηλαδή, βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό και μόνο για το συγκεκριμένο τμήμα που εποπτεύει.

Κατά το σχεδιασμό του προγραμματισμού, ο επόπτης πρέπει να υποβάλλει στον εαυτό του και να απαντήσει στις παρακάτω ερωτήσεις :

- α. Τι πρέπει να γίνει ;
- β. Γιατί πρέπει να γίνει ;
- γ. Που πρέπει να γίνει ;
- δ. Πότε πρέπει να γίνει ;
- ε. Ποιος το κάνει ;
- στ. Πως το κάνει ;

β) Ο ρόλος των ατόμων στον Προγραμματισμό και η Πραγματικότητα.

Τα άτομα αποτελούν το κλειδί σε κάθε προγραμματισμό της οργάνωσης. Ο επόπτης θα σχεδιάσει και θα στηρίζει τον προγραμματισμό του στα άτομα που διαθέτει και όχι σ'αυτά που θα ήθελε να έχει. Τα άτομα μπορούν να μετατρέψουν ένα μέτριο προγραμματισμό σε έναν καλό ή έναν καλό προγραμματισμό σε κακό. Γι'αυτό ο επόπτης πρέπει προτού αρχίσει τον προγραμματισμό να κατανοήσει καλά τις ικανότητες των υφισταμένων του, τις αδυναμίες, τις ανάγκες τους, τα ενδιαφέροντά τους κ.λ.π.

Ενας άλλος κίνδυνος που παρουσιάζεται στον προγραμματισμό είναι οι διάφορες υποθέσεις που λαμβάνονται υπόψη και που δεν είναι δυνατόν να πραγματοποιηθούν. Πρέπει να είμαστε ρεαλιστές και προσγειωμένοι στην πραγματικότητα στα μέσα που διαθέτουμε και γενικά στις δυνατότητες και την νοοτροπία της φυλής μας. Δεν πρέπει να χρησιμοποιούμε κάποιον προγραμματισμό που εφαρμόστηκε σ'άλλη χώρα ή σε άλλη υπηρεσία. Αυτό γιατί οι συνθήκες είναι διαφορετικές και η κουλτούρα διαφορετική. Τέλος, ο επόπτης πρέπει να γνωρίζει ότι ο προγραμματισμός στην πράξη είναι διαφορετικός από αυτόν που γίνεται στο χαρτί.

Β. ΠΑΡΩΘΗΣΗ

Τι είναι αυτό που κάνει μερικούς ανθρώπους να εργάζονται λιγότερο και άλλους περισσότερο;

Πως μπορεί ο μάνατζερ ή ο επόπτης να επηρεάσει την επίδοση των ατόμων που εργάζονται γι'αυτόν;

Γιατί τα άτομα εγκαταλείπουν την εργασία, καθυστερούν να προσέλθουν ή απουσιάζουν;

Απαντήσεις στα ερωτήματα μπορούν να δοθούν από μάνατζερς που έχουν καλή γνώση της θεωρίας των κινήτρων. Ειδικότερα η καλή γνώση της θεωρίας των κινήτρων βοηθάει το μάνατζερ να κατανοήσει τα αίτια της συμπεριφοράς των ατόμων μέσα σε μία οργάνωση, να προβλέψει τα αποτελέσματα οποιασδήποτε διοικητικής πράξης και να κατευθύνει την συμπεριφορά των ατόμων κατά τρόπο που να εκπληρώνονται οι σκοποί των υπαλλήλων και της οργάνωσης.

Η παρώθηση δεν είναι συμπεριφορά είναι μία πολύπλοκη εσωτερική κατάσταση των ατόμων που δεν μπορεί να παρατηρηθεί απ'ευθείας αλλά επηρεάζει τη συμπεριφορά τους.

Η παρώθηση γενικά συνδέεται με τις ανθρώπινες ανάγκες, η σχέση παρώθησης και συμπεριφοράς είναι γενικά κατανοητή, η φύση όμως και η ακριβής σχέση μεταξύ αναγκών και παρώθησης δεν είναι καθόλου φανερή. Η παρώθηση, μ'άλλα λόγια, είναι η μεσολαβητική μεταβλητή ανάμεσα στις ανθρώπινες ανάγκες και τη συμπεριφορά των ατόμων δείχνει το παρακάτω σχήμα.

Ανθρώπινες ανάγκες

Παρώθηση

Συμπεριφορά

Η συμπεριφορά του ατόμου προκαλείται από την επιθυμία του να φθάσει σε κάποιο συγκεκριμένο σκοπό. Το βασικό στοιχείο της συμπεριφοράς είναι μία δραστηριότητα ή ενέργεια.

Το ερώτημα που τίθεται είναι το εξής : Γιατί τα άτομα εκτελούν μία συγκεκριμένη ενέργεια και όχι κάποια άλλη;

Γιατί αλλάζουν δραστηριότητες; Πως μπορεί ο μάνατζερ ή ο επόπτης να κατανοήσει, να προβλέψει ή ακόμα να ελέγξει την

δραστηριότητα, που το άτομο θα υποχρεωθεί να πραγματοποιήσει σε μία δεδομένη στιγμή; Οι μάνατζερς για να προβλέψουν την συμπεριφορά του ατόμου πρέπει να γνωρίζουν τις ανάγκες και τα κίνητρα που προκαλούν στα άτομα μία συγκεκριμένη ενέργεια σε κάποιο συγκεκριμένο χρόνο.

Επειδή η ακριβής φύση της πολύπλοκης σχέσης που υπάρχει μεταξύ των ανθρώπινων αναγκών και της συμπεριφοράς του ατόμου δεν είναι εύκολο να κατανοηθεί, γι' αυτό και μερικοί επιστήμονες ανέπτυξαν διάφορες θεωρίες περί κινήτρων με σκοπό να διερευνήσουν την ανθρώπινη παρώθηση. Οι θεωρίες αυτές δίνουν ικανοποιητικές απαντήσεις στους μάνατζερς και στους επόπτες που αναζητούν τρόπους για να κάνουν μία οργάνωση περισσότερο αποτελεσματική.

α) Ο επόπτης ως Υποκινητής.

Οι επόπτες πρέπει πάντοτε να προσπαθούν να παρακινούν τους υφισταμένους τους στην εργασία. Πρέπει κυρίως να ενδιαφέρονται για δύο σημεία : ι) για την ικανοποίηση του ατόμου από την εργασία, ιι) για την επίδοσή τους σ' αυτή. Ας εξετάσουμε πρώτα με ποιο τρόπο ο επόπτης μπορεί να επηρεάσει την ικανοποίηση των υπαλλήλων από την εργασία.

1. Ο επόπτης και η ικανοποίηση του ατόμου από την εργασία.

Ο βαθμός ικανοποίησης του ατόμου από την εργασία εξαρτάται από το πόσο το άτομο πιστεύει ότι έχει εκπληρώσει ή του επιτρέπεται να εκπληρώσει τις αξίες που έχει η συγκεκριμένη εργασία γι' αυτόν. Επομένως ο επόπτης μπορεί να επηρεάσει την ικανοποίηση των υπαλλήλων από την εργασία ανάλογα με το πόσο επιτρέπει και δυνατότητες προσφέρει στους υφισταμένους του να διατηρήσουν και να ικανοποιήσουν τις αξίες που θεωρούν ότι είναι

απαραίτητες για την εργασία που κάνουν. Υπάρχουν 2 κατηγορίες αξιών ή παραγόντων που το άτομο θεωρεί απαραίτητες για την εργασία και που ο επόπτης μπορεί να ασκήσει κάποιο έλεγχο.

Παράγοντες σχετικά με τις προϋποθέσεις εκτέλεσης της εργασίας.

Τα άτομα δείχνουν διαφορετικό ενδιαφέρον για τις διάφορες δραστηριότητες που πρόκειται να πραγματοποιήσουν.

Γι' αυτό αν ο επόπτης έχει την δυνατότητα να αναθέτει διαφορετικά καθήκοντα στους εργάτες, πρέπει πάντοτε να προσπαθεί να τα κατανέμει κατά τρόπο ώστε το άτομο που θα τα αναλάβει να θέλει να τα πραγματοποιήσει. Ακόμα πρέπει να σχεδιάζει τη δομή των καθηκόντων του κατά τρόπο που να προκαλεί το ενδιαφέρον των υφισταμένων του.

Είναι γνωστό ότι οι υπάλληλοι έχουν διαφορετικές απόψεις ως προς το βαθμό απόδοσης στην εργασία τους και ως προς το σκοπό που αυτή εκπληρώνει, δηλαδή έχουν διαφορετικές απόψεις για την ποσότητα παραγωγής, την ποιότητα του προϊόντος, τα χρονικά περιθώρια πραγματοποίησης των καθηκόντων κ.λ.π. Η εκπλήρωση των σκοπών της εργασίας αποτελεί για τον υπάλληλο σπουδαία πηγή ικανοποίησης από αυτή. Ο επόπτης πρέπει να διευκολύνει τους εργάτες να ικανοποιήσουν τους σκοπούς που έχουν για την εργασία, παρέχοντας όλα τα απαραίτητα μέσα για να την πραγματοποιήσουν όπως : π.χ. όργανα, χρήματα, χρόνο και οτιδήποτε άλλο χρειαστεί κατά την πορεία της εκτέλεσής της. Επίσης ο επόπτης πρέπει να επιτρέπει στους εργάτες να εκτελούν τα καθήκοντα που μπορεί γι' αυτόν να μην είναι ενδιαφέροντα αλλά να τα θέλουν οι υφιστάμενοί του. Τέλος δεν πρέπει να τους πιέζει να εκτελούν καθήκοντα για τα οποία ο ίδιος ενδιαφέρεται, χωρίς τη

συμμετοχή και τη συναίνεση των υπαλλήλων κατά το σχεδιασμό αυτών.

β) Παράγοντες σχετικά με την αξιολόγηση.

Οι δεύτεροι παράγοντες σχετίζονται με την αξιολόγηση που θα κάνει ο επόπτης στους υφισταμένους του και που τα αποτελέσματα μπορεί ή όχι να δώσουν σ'αυτούς τη δυνατότητα να κερδίσουν υψηλότερο μισθό ή κάποια προαγωγή. Ο επόπτης αμείβει την καλή επίδοση του εργάτη και τιμωρεί την κακή επίδοση άμεσα ή έμμεσα. Επαινεί το άτομο που κάνει σωστά την εργασία του και ασκεί κριτική στο άτομο που έχει χαμηλή απόδοση. Η αξιολόγηση που κάνει στους υφισταμένους επηρεάζει έμμεσα την εξέλιξή τους μέσα στην οργάνωση ή επιχείρηση.

Οι εργάτες από τη μεριά τους αξιολογούν τον επόπτη ανάλογα με την επιρροή που ο ίδιος έχει μέσα στην οργάνωση. Η επιρροή ερμηνεύεται ως η δυνατότητα που έχει ο επόπτης να αποκομίσει οφέλη για τους υφισταμένους του από την επιχείρηση ή οργανισμό, π.χ. αύξηση μισθού, προαγωγή, νέα τεχνολογία, καλύτερες συνθήκες εργασίας κ.λ.π.

Η έρευνα Rosen έδειξε ότι η διάκριση του αποδεκτού από τον μη αποδεκτό επόπτη μέσα στην επιχείρηση έχει σχέση με την ικανότητά του να προτείνει αμοιβές για τους υφισταμένους του και να οργανώνει σωστά την εργασία τους. Βοηθώντας τους υφισταμένους να φθάσουν σε υψηλά επίπεδα παραγωγής και παράλληλα να επιλύουν μόνοι τους τα προβλήματά τους βοηθάει έμμεσα να κερδίζουν περισσότερα χρήματα και προαγωγές.

Αν οι υπάλληλοι διαπιστώσουν τη βοήθεια που τους προσφέρει ο επόπτης θα εκτιμήσουν και τον ίδιο και την εργασία. Και αυτό γιατί οι υπάλληλοι εκτιμούν τους επόπτες που είναι

φιλικοί μαζί τους και που ενδιαφέρονται γι'αυτούς. Αντίθετα δεν προτιμούν επόπτες που δεν είναι φιλικοί, που δεν επαινούν το έργο τους και που τους τιμωρούν για ασήμαντα πράγματα. Τέλος ο επόπτης που δίνει αξία στα ίδια πράγματα που δίνει και ο υφιστάμενος του θα εκτιμηθεί καλύτερα από αυτόν που θα συνεργάζεται αρμονικότερα μαζί του.

γ) Ο επόπτης και η επίδοση του υφισταμένου.

Ένας υφιστάμενος που εκτιμά τον επόπτη θα είναι πρόθυμος να συνεργαστεί μαζί του, θα μπορεί να ζητήσει την βοήθειά του και θα προσπαθεί να τον ικανοποιήσει. Στην αντίθετη περίπτωση όταν δηλαδή ο υφιστάμενος δεν εκτιμά τον επόπτη, τον αποφεύγει, αρνείται να κάνει πράγματα γι'αυτόν και μπορεί στο τέλος να δημιουργηθούν τέτοια προβλήματα που θα τον αναγκάσουν να εγκαταλείψει την εργασία του. Οι παραπάνω σχέσεις ανάμεσα στον επόπτη και τον υφιστάμενο επηρεάζουν την παραγωγικότητα του υφισταμένου, αυτό δε σημαίνει ότι η πρώτη περίπτωση οδηγεί κατ' ανάγκη σε υψηλή παραγωγικότητα ούτε η δεύτερη σε χαμηλή, παρόλο που μπορεί να συμβεί κάτι τέτοιο. Δεν υπάρχει αιτιατή σχέση μεταξύ της ικανοποίησης του ατόμου από την εργασία ή από τον επόπτη και της παραγωγικότητας. Ο παράγων που επηρεάζει περισσότερο την επίδοση του υπαλλήλου στην εργασία είναι ο συγκεκριμένος σκοπός που έχει το άτομο γι'αυτήν.

Γ. ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο έλεγχος της εργασίας και γενικά ο έλεγχος της λειτουργίας της οργάνωσης θεωρείται τελείως απαραίτητος. Και αυτό γιατί με τον έλεγχο διαπιστώνεται αν εκπληρώθηκαν οι σκοποί της οργάνωσης και αν τα αποτελέσματα στην έξοδο

ανταποκρίνονται στα σχέδια και τα πρότυπα. Η διαδικασία του ελέγχου είναι μία από τις βασικές λειτουργίες του επόπτη, επειδή τον βοηθάει να διαπιστώσει την ομαλή ή μη εξέλιξη της πραγματοποιήσεως του έργου και παρέχει την απαραίτητη ανατροφοδότηση στην περίπτωση που υπάρχουν αποκλίσεις ανάμεσα στην τρέχουσα απόδοση του υπαλλήλου και στην αναμενόμενη (πρότυπη).

Η ανάπτυξη των μέσων ελέγχου ακολουθεί τις παρακάτω δραστηριότητες.

- α. Προσδιορισμός των αντικειμενικών σκοπών.
- β. Προσδιορισμός των προτύπων απόδοσης του υπαλλήλου.
- γ. Μέτρηση της απόδοσης του.
- δ. Σύγκριση της απόδοσης του υπαλλήλου με αυτή που η διοίκηση περίμενε σύμφωνα με τα πρότυπα απόδοσης που έθεσε στην αρχή.
- ε. Διόρθωση των αποκλίσεων από τα πρότυπα, εφόσον υπάρχουν.
- στ. Καθορισμός των χρονικών περιορισμών.

Αναλυτικότερα, η διαδικασία του ελέγχου περιλαμβάνει τα παρακάτω στάδια :

1. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΑΠΟΔΕΚΤΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.

Τα πρότυπα απόδοσης αποτελούν τους στόχους που πρέπει να εκπληρώσουν τα μέλη της οργάνωσης. Γι'αυτό πρέπει να είναι διατυπωμένα με σαφήνεια, να είναι αντικειμενικά, πραγματοποιήσιμα, αποδεκτά από τους υπαλλήλους και σύμφωνα με τους άλλους σκοπούς της οργάνωσης. Αν οι υπάλληλοι πιστεύουν ότι τα πρότυπα δεν είναι πραγματοποιήσιμα, ολόκληρο το σύστημα ελέγχου θα καταστραφεί.

2. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ ΣΥΓΚΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΠΟΥ ΕΧΟΥΝ ΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΠΟΥ ΠΡΟΒΛΕΠΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ.

Ο επόπτης και οι υπάλληλοι πρέπει να γνωρίζουν επακριβώς σε ποιο σημείο της εργασίας βρίσκονται, αν την πραγματοποιούν σωστά και τι διορθώσεις χρειάζεται να γίνουν. Αυτό επιτυγχάνεται με την ανταλλαγή πληροφοριών και οδηγιών που θα δώσει ο επόπτης στον υφιστάμενο. Η ανταλλαγή πληροφοριών θα επιτευχθεί καλύτερα μέσα σε κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης.

3. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ.

Ο σκοπός του συστήματος ελέγχου είναι να προσδιορίζει τα σφάλματα που έγιναν στον προγραμματισμό και να βοηθήσει στην παράκαμψη των εμποδίων που μπορούν να επιφέρουν καθυστέρηση στην ομαλή πραγματοποίηση του έργου. Μόλις ο επόπτης διαπιστώσει κάποια απόκλιση από το πρόγραμμα πρέπει να λάβει τα κατάλληλα μέτρα. Επίσης το άτομο πρέπει να γνωρίζει τις αδυναμίες και τις δυνατότητες του και να διορθώνει τα σφάλματά του.

α) Προγραμματισμός και έλεγχος

Οι αντικειμενικοί σκοποί και τα πρότυπα απόδοσης διατυπώνονται κατά την διάρκεια της διαδικασίας του προγραμματισμού. Γι' αυτό και υπάρχει στενή σχέση ανάμεσα στον προγραμματισμό και τον έλεγχο. Για παράδειγμα οι μέθοδοι MBO και PERT είναι μηχανισμοί που εφαρμόζονται ταυτόχρονα στον προγραμματισμό και τον έλεγχο. Αν ο επόπτης ενεργεί σύμφωνα με τις περιστάσεις και όχι σύμφωνα με το σχέδιο προγραμματισμού, έχει χάσει τον έλεγχο της λειτουργίας του τμήματός του.

Γι' αυτό ο επόπτης πρέπει να αναπτύξει ένα σχέδιο δράσης που να περιλαμβάνει τα παρακάτω στάδια :

1. Διατύπωση των αντικειμενικών σκοπών.

Αυτή είναι μία ενέργεια πρωταρχικής σημασίας γιατί ο σκοπός της οργάνωσης πρέπει να διατυπωθεί από την αρχή με σαφήνεια και ακρίβεια προτού ο επόπτης προχωρήσει στο επόμενο βήμα.

2. Περιγραφή του πλαισίου πραγματοποίησης της εργασίας.

Ο επόπτης είναι υποχρεωμένος να περιγράφει τα όρια μέσα στα οποία πρέπει να πραγματοποιηθούν τα σχέδιά του και να καθορίσει επίσης τις ενέργειες που θα ακολουθήσει. Ο προγραμματισμός πρέπει να βοηθάει στην επίλυση των προβλημάτων της επιχείρησης και να λάβει υπόψη τις οικονομικές δυνατότητες και την αξία των αντικειμενικών σκοπών.

3. Επιλογή του κατάλληλου σχεδίου δράσης.

Το επόμενο βήμα του επόπτη είναι η επιλογή του σχεδίου δράσης για το οποίο θα πρέπει να ληφθούν υπόψη ο χρόνος, τα χρήματα, το ανθρώπινο δυναμικό, τα μέσα και τα υλικά.

4. Εφαρμογή του σχεδίου δράσης.

Στο στάδιο αυτό ο επόπτης πρέπει να πείσει τους υφισταμένους του ότι οι σκοποί είναι σπουδαίοι και πρέπει να εκπληρωθούν.

Ο έλεγχος δεν πρέπει να συνδέεται με την τιμωρία, αυτό μπορεί να συμβεί όταν ο επόπτης δεν γνωρίζει να χρησιμοποιεί σωστά την διαδικασία του ελέγχου. Ο επόπτης δεν έχει άλλο μέσο για να κρίνει την επίδοση των υφισταμένων εκτός από τα πρότυπα απόδοσης και τους σκοπούς. Γι' αυτό όσο πιο λεπτομερειακοί και σαφείς είναι οι σκοποί και τα πρότυπα τόσο πληρέστερος θα είναι ο έλεγχος.

Το μέγεθος των οργανώσεων και των επιχειρήσεων δημιούργησαν την ανάγκη για καλύτερο συντονισμό και έλεγχο. Επίσης στις οργανώσεις αυτές, επειδή απαιτούνται πολλές πληροφορίες ο έλεγχος δεν μπορεί να γίνει με την επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο.

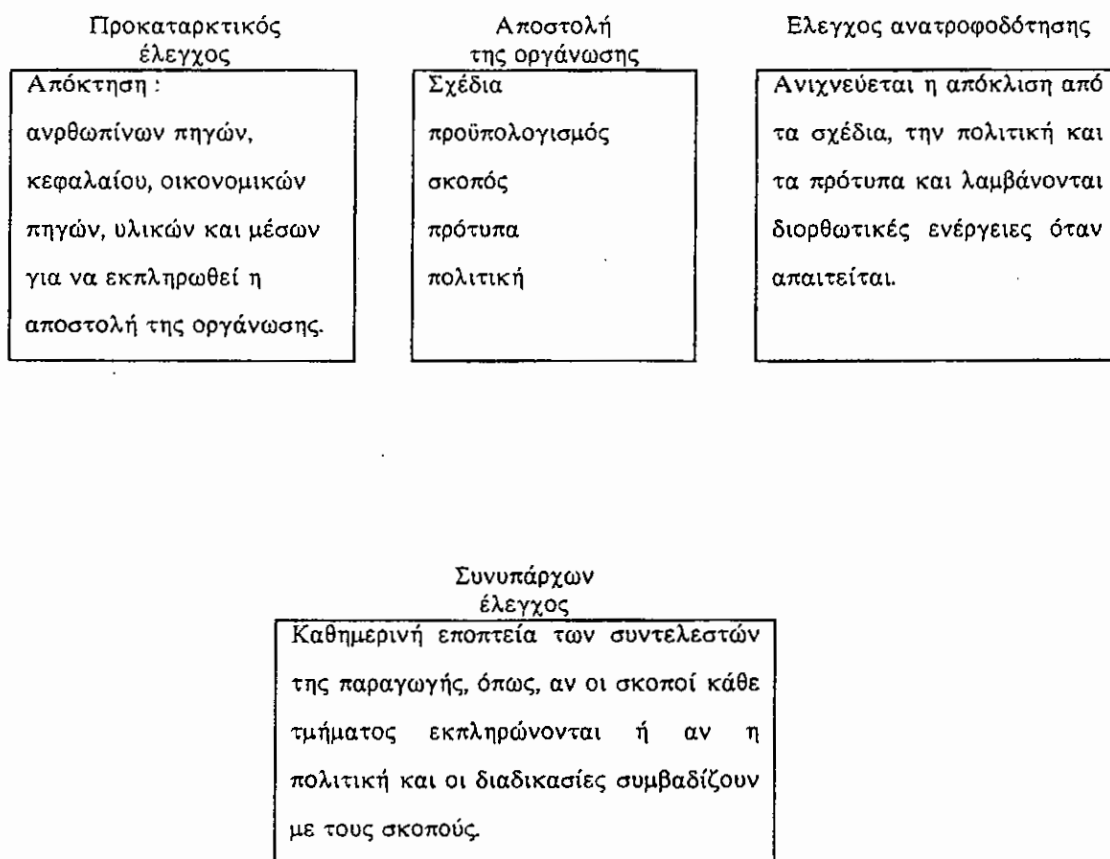
Γι'αυτό και οι οργανώσεις πρέπει να αναπτύξουν ένα αποτελεσματικό σύστημα διοίκησης πληροφοριών.

β) Τα στάδια του ελέγχου.

Η λειτουργία του ελέγχου σε μία οργάνωση αποτελείται από τρία στάδια. Αυτά είναι :

1. Ο προκαταρκτικός έλεγχος.
2. Ο συνυπάρχων έλεγχος.
3. Ο έλεγχος της ανατροφοδότησης.

Τα παραπάνω στάδια απεικονίζονται στο παρακάτω σχήμα :



Αναλυτικότερα έχουμε :

Προκαταρκτικός έλεγχος

Αυτός ο έλεγχος είναι προληπτικός. Αν μία επιχείρηση δεν αποκτήσει το κατάλληλο προσωπικό για τις ανάλογες θέσεις τη στιγμή που το χρειάζεται, θα δημιουργηθούν πολλά προβλήματα στην παραγωγικότητα. Αν μία οργάνωση ή επιχείρηση δεν ικανοποιήσει τις ανάγκες των μελών της και δεν διατηρήσει υψηλό το ηθικό υπάρχει κίνδυνος να χάσει τα καλύτερα μέλη της και να δημιουργηθούν πάλι προβλήματα στην παραγωγικότητα. Επίσης προβλήματα θα δημιουργηθούν όταν τα εξαρτήματα και τα υλικά που θα χρησιμοποιήσει η οργάνωση είναι ελαττωματικά. Επίσης μία επιχείρηση μπορεί να χάσει πελάτες αν παρατηρηθεί έλλειψη σε κάποια προϊόντα της. Αντίθετα αν αποθηκεύσει πολλά το κόστος ανεβαίνει και μειώνεται το κέρδος. Επομένως ο ποιοτικός έλεγχος των εισαγομένων μέσων και ο έλεγχος απογραφής αποτελεί μία μορφή προκαταρκτικού ελέγχου.

Συνυπάρχων έλεγχος

Ο έλεγχος αυτός πραγματοποιείται από τον επόπτη καθημερινά και κατά την πορεία εκτελέσεως του έργου. Ένα παράδειγμα στην περίπτωση αυτή είναι όταν ο επόπτης επιπλήττει κάποιον υφιστάμενο που καθυστερεί να έλθει στην εργασία. Ο επόπτης επίσης που επιδιώκει συμμόρφωση των υπαλλήλων με την πολιτική της επιχείρησης και τις προδιαγραφόμενες διαδικασίες εργασίας ασκεί έλεγχο που ανήκει στην κατηγορία αυτή.

Έλεγχος ανατροφοδότησης

Αν οι σκοποί και τα πρότυπα απόδοσης σε μία επιχείρηση δεν εκπληρώνονται στην έξοδο του συστήματος, δηλαδή υπάρχουν

αποκλίσεις, το σύστημα στέλνει ανατροφοδότηση και λαμβάνονται παράλληλα όλες οι διορθωτικές ενέργειες που απαιτούνται για να φθάσουμε στα αναμενόμενα.

Ο έλεγχος ανατροφοδότησης αρχίζει μετά την διαδικασία της παραγωγής ενώ ο προκαταρκτικός έλεγχος πριν αρχίσει η διαδικασία. Ο συνυπάρχων έλεγχος πραγματοποιείται κατά την εξέλιξη της διαδικασίας.

Αν η επιχείρηση θέλει να προσλάβει ένα καλά εκπαιδευμένο και έμπειρο υπάλληλο, πρέπει να πραγματοποιήσει προκαταρκτικό έλεγχο. Αν ο επόπτης διορθώνει έναν υπάλληλο ασκεί έλεγχο κατά την πορεία του έργου, δηλαδή συνυπάρχοντα έλεγχο. Τέλος, όταν το τμήμα ποιοτικού ελέγχου ανιχνεύσει κάποιο ελαττωματικό μέρος σε μία εργασία, πραγματοποιεί έλεγχο ανατροφοδότησης.

Ο μάνατζερ και ο επόπτης πρέπει να αξιολογούν συνεχώς το σύστημα ελέγχου για να το βελτιώνουν και να το προσαρμόζουν σε νέες βάσεις ίσως και απαιτήσεις.

Μετά από αυτή την αναλυτική ματιά πάνω στην λειτουργία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της παρώθησης και του ελέγχου πρέπει να επισημάνουμε ότι στην πράξη ο επόπτης σπαταλά περισσότερο χρόνο για την παρώθηση και τον έλεγχο παρά για τον προβληματισμό και την οργάνωση. Και αυτό γιατί οι δύο διοικητικές λειτουργίες παίζουν το σπουδαιότερο ρόλο στο έργο του επόπτη.

Πολλές φορές ο νέος επόπτης συγχέει τα νέα του καθήκοντα ως μάνατζερ με τα παλαιότερα τεχνικά καθήκοντα. Αισθάνεται περισσότερο ικανός στις τεχνικές δεξιότητες του και παραμελεί τις διοικητικές. Πρέπει επομένως να μάθει να διαχωρίζει τα καθήκοντα που αναφέρονται στο διοικητικό έργο και να τα τοποθετεί σε κάποια προτεραιότητα σε σχέση με άλλα. Θα πρέπει να κατανέμει

το χρόνο ανάλογα με την σπουδαιότητα που έχει το κάθε καθήκον στην πραγματοποίηση της εργασίας του.

3.2. Το έργο του επόπτη σε σχέση με το έργο των άλλων ατόμων στην ιεραρχία της διοίκησης.

Το έργο του επόπτη σε σχέση με το έργο των άλλων ατόμων στην ιεραρχία της διοίκησης έχει ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τα οποία σχετίζονται με τους παρακάτω παράγοντες :

α) Με το είδος των ατόμων που επιβλέπει.

Οι μάνατζερς στα υψηλά και μεσαία κλιμάκια της ιεραρχίας συνεργάζονται και επιβλέπουν κυρίως άλλα άτομα που κατέχουν διοικητικές θέσεις, με τα οποία συνήθως έχουν κοινούς σκοπούς και ομιλούν την ίδια γλώσσα. Από την άλλη μεριά ο επόπτης αφιερώνει τον περισσότερο χρόνο συνεργαζόμενος και εποπτεύοντας άτομα που δεν ανήκουν στην διοίκηση, άτομα δηλαδή, που η φιλοσοφία για την εργασία και την εκπλήρωση των σκοπών της οργάνωσης μπορεί να διαφέρει από τη δική του.

β) Με τον αριθμό των ατόμων που επιβλέπει.

Ο επόπτης έχει το μεγαλύτερο αριθμό υφισταμένων από οποιοδήποτε άλλο άτομο που ασκεί διοίκηση μέσα στην οργάνωση. Ακόμα ο επόπτης έρχεται καθημερινά σε στενή σχέση με τους υφισταμένους του.

γ) Με τη μορφή των καθηκόντων.

Τα καθήκοντα του επόπτη είναι περισσότερο εξειδικευμένα και εστιάζονται σε συγκεκριμένες λειτουργίες. Επειδή έρχεται σε άμεση σχέση με τους εργάτες οι αποφάσεις που παίρνει και οι οδηγίες που δίνει πρέπει να είναι σαφείς και κατανοητές για να μπορούν να τις καταλάβουν οι υφιστάμενοι του. Πρέπει από κοινού με τους εργάτες να αντιμετωπίζουν και να επιλύουν τα προβλήματα που προκύπτουν κατά την πραγματοποίηση του έργου τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

Ανάθεση καθηκόντων ή εξουσιοδότηση

Το έργο των εποπτών είναι τόσο δύσκολο και περίπλοκο που δεν μπορούν να πραγματοποιήσουν μόνοι τους όλα τα καθήκοντα. Γι'αυτό και η αποτελεσματικότητά τους θα εξαρτηθεί από το πόσο καλά μπορούν να αξιοποιήσουν τις δικές τους ικανότητες και τις ικανότητες των μελών της ομάδας. Με άλλα λόγια οι επόπτες κρίνονται και από τα αποτελέσματα που παράγονται από τη συνεργασία τους με τα μέλη της ομάδας. Επομένως η ικανότητα του επόπτη να αναθέτει καθήκοντα σε άλλα άτομα αποτελεί μία δεξιότητα κλειδί γι'αυτόν.

Μία βασική αρχή της διοίκησης είναι ότι όλη η εργασία, ακόμα και η λήψη των αποφάσεων, πρέπει να πραγματοποιείται, αν είναι δυνατόν, στα χαμηλότερα επίπεδα της οργάνωσης. Επομένως, ανάθεση καθηκόντων σημαίνει, πραγματοποίηση της εργασίας, από άτομα που βρίσκονται στα χαμηλά επίπεδα, εκεί δηλαδή που συμβαίνουν τα γεγονότα και τα άτομα είναι εξειδικευμένα.

Η λειτουργία των μοντέρνων οργανώσεων στηρίζεται στην έννοια της ανάθεσης ή της διαίρεσης της εργασίας. Κατά την ανάθεση μεταφέρεται η εξουσία ή η ισχύ στο άτομο που πρόκειται να πραγματοποιήσει το καθήκον. Είναι δηλαδή μία διαδικασία στην οποία εφαρμόζεται η αρχή της κλιμάκωσης της εξουσίας. Η εξουσία κλιμακώνεται στα διάφορα επίπεδα και στα άτομα ανατίθενται καθήκοντα που πρέπει να εκπληρώσουν.

4.1.Οφέλη από την ανάθεση καθηκόντων ή εξουσιοδότηση

Η εξουσιοδότηση μπορεί :

1. Να ελαττώνει την πίεση που ασκείται από την εργασία στον επόπτη. Οι επόπτες που εργάζονται χωρίς πίεση μπορούν καλύτερα να σχεδιάζουν, να οργανώνουν και να εξουσιοδοτούν.
2. Να αυξήσει την πρωτοβουλία και τα κίνητρα των υφισταμένων. Η σωστή διαίρεση της εργασίας και η ανάθεση καθηκόντων όχι μόνο αυξάνει την πρωτοβουλία των ατόμων αλλά συγχρόνως δημιουργεί και μεγάλο ενθουσιασμό για την εργασία. Η ανάθεση νέων καθηκόντων αυξάνει το ενδιαφέρον των υφισταμένων και την υπευθυνότητά τους, επειδή έτσι τους δίνεται η ευκαιρία να δημιουργήσουν και μόνοι τους.
3. Να προάγει το ομαδικό πνεύμα στην εργασία. Η ανάθεση καθηκόντων δημιουργεί καλύτερη συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας και του επόπτη.
4. Να βοηθήσει τους υφιστάμενους να αναπτυχθούν. Οι υφιστάμενοι απαιτούν μία εμπειρία στην εργασία τους. Επομένως η υπευθυνότητα που αποκτούν να λύνουν μόνοι τους τα προβλήματα που παρουσιάζονται στην εργασία, τους παρέχει την δυνατότητα να αναπτυχθούν καλύτερα.

Οι επόπτες που δεν κάνουν σωστή ανάθεση καθηκόντων διακρίνονται από τα παρακάτω χαρακτηριστικά :

1. Παίρνουν εργασία κάθε βράδυ στο σπίτι τους.
2. Έχουν υφισταμένους που δεν μπορούν να πάρουν μία απόφαση χωρίς τη δική τους συγκατάθεση.
3. Αισθάνονται ότι οι υφιστάμενοι τους πρέπει να τους μεταφέρουν τα προβλήματά τους.
4. Σπαταλούν χρόνο για να κάνουν πράγματα που μπορούν να κάνουν οι υφιστάμενοι.
5. Σπαταλούν περισσότερο χρόνο σε λεπτομέρειες παρά για τον προγραμματισμό και την εποπτεία.

6. Πιστεύουν ότι πρέπει να παρακολουθούν σωστά τους υφιστάμενους για να κάνουν σωστά την εργασία τους.
7. Δεν θέλουν την ανατροφοδότηση ή άλλες ιδέες από τους υφισταμένους.

4.2. Γιατί οι επόπτες αποτυγχάνουν να αναθέτουν καθήκοντα

Μερικοί επόπτες πιστεύουν ότι η εργασία δεν θα πραγματοποιηθεί σωστά αν την κάνουν μόνο οι υφιστάμενοι και γι'αυτό προτιμούν να συμμετέχουν και οι ίδιοι στην διαδικασία αυτή, ακόμα μπορεί να μην έχουν εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους να διευθύνουν και γι'αυτό αισθάνονται ευχαριστημένοι όταν και οι ίδιοι συμμετέχουν στην πραγματοποίηση της εργασίας. Τέλος, υπάρχουν και μερικοί επόπτες που δεν ξέρουν να κάνουν την ανάθεση καθηκόντων. Αυτό συμβαίνει γιατί προήχθησαν στη θέση του επόπτη από τη θέση που κατείχαν του εξειδικευμένου εργάτη χωρίς να διαθέτουν διοικητικές ικανότητες.

Οι λόγοι που εμποδίζουν τον επόπτη να κάνει αποτελεσματική εξουσιοδότηση είναι οι παρακάτω.

1. Η πεποίθηση του επόπτη "εγώ το κάνω καλύτερα".

Ο επόπτης που έχει υψηλά πρότυπα και δεξιότητες συνήθως θέλει να κάνει κάτι μόνος του παρά να το αναθέσει σε κάποιον άλλο. Το πρόβλημα δεν είναι βεβαίως αν ο επόπτης κάνει καλά το καθήκον, αλλά ποια είναι τα οφέλη από τη σπατάλη χρόνου του επόπτη για κάτι που μπορούν να το κάνουν οι άλλοι.

2. Ανικανότητα να διευθύνει.

Μερικοί επόπτες σχεδιάζουν το γενικό πλάνο δράσης, διατυπώνουν τους σκοπούς και μετά επικοινωνούν και ενημερώνουν τους υφισταμένους. Ο επόπτης που δεν έχει την ικανότητα της διεύθυνσης δημιουργεί ένα κλίμα αμφιβολίας κατά το οποίο οι υφιστάμενοι δεν γνωρίζουν τι

περιμένει η διοίκηση από αυτούς. Αντίθετα η στενή επίβλεψη εμποδίζει την ανεξαρτησία σκέψης και δράσης του υφισταμένου.

3. *Ελλειψη εμπιστοσύνης στους υφισταμένους.* Αν ο επόπτης δεν έχει εμπιστοσύνη στους υφισταμένους δεν μπορεί να κάνει σωστά την εξουσιοδότηση. Ακόμα, μερικοί επόπτες προτιμούν να έχουν λιγότερο ικανούς υφιστάμενους, για να φαίνονται οι ίδιοι καλύτεροι. Ο φόβος επίσης μήπως χάσουν τον έλεγχο τους εξαναγκάζει να εκφράζονται για τους υφιστάμενους με λόγια που δεν είναι κολακευτικά.

4. *Φόβος να ρισκοκινδυνεύουν.* Μερικοί επόπτες φοβούνται ότι κάτι δεν θα πάει καλά αν ρισκοκινδυνεύσουν. Και γι' αυτό πιστεύουν ότι η ανάθεση καθηκόντων θα τους δημιουργήσει περισσότερα προβλήματα από αυτά που έχουν.

5. *Φόβος μήπως χάσουν τον έλεγχο.* Μερικοί επόπτες θέλουν να βρίσκονται στην κορυφή και να έχουν γνώση για οτιδήποτε συμβαίνει γύρω τους. Γι' αυτό και η εξουσιοδότηση τους δημιουργεί φόβο μήπως χάσουν αυτόν τον έλεγχο.

6. *Φόβος ανταγωνισμού.* Μερικοί επόπτες απειλούνται από τους υφιστάμενους τους οι οποίοι πολλές φορές εμφανίζονται να ξέρουν τόσα πράγματα όσα και οι προϊστάμενοί τους.

Όταν οι επόπτες δεν γνωρίζουν περισσότερα από τους υφιστάμενους και όταν δεν έχουν αμέσως τις απαντήσεις στις ερωτήσεις τους αισθάνονται ανεπαρκείς και αδύνατοι. Ξέρουν ότι δεν μπορούν να είναι σε όλες τις περιοχές εμπειρογνώμονες. Αγνοούν το γεγονός ότι με την εξουσιοδότηση καθηκόντων σε άλλα άτομα έχουν περισσότερο χρόνο στη διάθεσή τους για να εκτελέσουν τις εποπτικές τους δραστηριότητες.

Οι καλοί επόπτες είναι αυτοί που οι υφιστάμενοί τους γνωρίζουν καλά τη δουλειά τους, που έχουν εμπιστοσύνη σε αυτούς

και που αναπτύσσουν τις δεξιότητες των υφισταμένων. Βεβαίως ο βαθμός ανάθεσης καθηκόντων στους υφιστάμενους θα εξαρτηθεί και από την ποιότητα και ικανότητα που αυτά διαθέτουν. Αν οι ικανότητες των υφισταμένων που έχει ο επόπτης βρίσκονται κάτω του μετρίου είναι φυσικό ότι δεν είναι δυνατόν να τους εμπιστευθεί νέα καθήκοντα και υπευθυνότητες.

4.3. Αποτελεσματική εξουσιοδότηση

Η εξουσιοδότηση ή ανάθεση καθηκόντων είναι μία τέχνη. Η σωστή διαδικασία της εξουσιοδότησης ή ανάθεσης καθηκόντων εξαρτάται από την ικανότητα των υφισταμένων και από την φύση της εργασίας ή των προβλημάτων που έχει να επιλύσει η οργάνωση ή επιχείρηση. Παρακάτω δίνονται μερικές οδηγίες που πρέπει να έχουν υπόψη τους οι επόπτες που θέλουν να είναι αποτελεσματικοί στην ανάθεση των καθηκόντων.

Ο επόπτης πρέπει :

1. Να διατυπώνει με σαφήνεια τους σκοπούς και να θέτει προτεραιότητες στην πραγματοποίησή τους.

Πριν από κάθε ενέργεια ο επόπτης πρέπει να προσδιορίζει τους σκοπούς, την περιοχή υπευθυνότητας και την εξουσία που θα έχει κάθε υφιστάμενος.

2. Να προσδιορίζει τα καθήκοντα που αναθέτει.

Ο επόπτης πρέπει να θέτει προτεραιότητες στην ανάθεση καθηκόντων. Και αυτό γιατί υπάρχουν καθήκοντα που δεν μπορούν να ανατεθούν. Προβλήματα που μπορεί να αναθέσει είναι αυτά που απαιτούν διερεύνηση, μελέτη και προτάσεις, δραστηριότητες που βρίσκονται μέσα στην περιοχή υπευθυνότητων της εργασίας και άλλα καθήκοντα που ταιριάζουν στις ικανότητες των υφισταμένων.

3. Να επιλέγει το κατάλληλο άτομο.

Τα καθήκοντα που θα αναθέσει ο επόπτης σε ένα άτομο πρέπει να συμφωνούν με τις ικανότητες του υφισταμένου, την εμπειρία, την εκπαίδευση, και τις επιθυμίες τους. Παράλληλα ο υφιστάμενος πρέπει να είναι πρόθυμος να δεχθεί τα νέα του καθήκοντα.

4. Να καθορίζει την εξουσία.

Ο υφιστάμενος συχνά διαμαρτύρεται ότι ο επόπτης περιμένει περισσότερα από όσα αυτός μπορεί να προσφέρει και ότι ακόμα δεν έχει την εξουσία που χρειάζεται για να πραγματοποιήσει την εργασία. Η ανάθεση καθηκόντων συνδέεται με την απονομή της απαραίτητης εξουσίας στον υφιστάμενο.

5. Να εφαρμόζει μεθόδους ελέγχου.

Ο επόπτης πρέπει να εφαρμόζει την κατάλληλη μέθοδο ελέγχου την οποία πρέπει να κατανοεί και ο υφιστάμενος. Εκθέσεις στατιστικές, προόδου και προσωπικές επαφές είναι συνηθισμένες μέθοδοι ελέγχου.

6. Να προσδιορίζει την υπευθυνότητα του υφισταμένου.

Ο υφιστάμενος που κατανοεί τα καθήκοντα και τα πλαίσια πραγματοποίησής τους είναι πιο εύκολο να τα εκπληρώνει και να ανταποκριθεί στις προσδοκίες της οργάνωσης.

7. Να ενθαρρύνει τη βελτίωση της επίδοσης.

Μετά την εξουσιοδότηση και τον καθορισμό της υπευθυνότητας του υφισταμένου από τον επόπτη έρχεται το πρόβλημα της επίδοσης. Ο επόπτης πρέπει να παρέχει κίνητρα και να καλλιεργεί τις δεξιότητες, την εξυπνάδα και οποιοδήποτε άλλο χάρισμα διαθέτει ο υφιστάμενος το οποίο συμβάλλει στη βελτίωση της επίδοσής του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

5.1. Προβλήματα και τεχνικές της εποπτείας των εργαζομένων.

5.2. Χειρισμός παραπόνων των εργαζομένων και ο ρόλος του επόπτη.

Τα προβλήματα των εργαζομένων, όπως τ'αντιμετωπίζει η εποπτεία είναι πολλά. Με το πέρασμα του χρόνου έχουν αναπτυχθεί διάφορες τεχνικές για τη λύση των προβλημάτων. Στις παραγράφους που θα ακολουθήσουν θα μιλήσουμε για την έννοια των παραπόνων, τα είδη και τον χειρισμό τους.

Δίνοντας τον ορισμό της έννοιας παράπονο θα μπορούσαμε να πούμε πως παράπονο είναι οτιδήποτε που ο εργαζόμενος στα πλαίσια της εργασίας του δεν θεωρεί σωστό, δίκαιο ή έντιμο, μέσα βέβαια στην περιοχή των ενδιαφερόντων του. Και είναι άμεση η ανάγκη το παράπονο να αντιμετωπισθεί άμεσα και αποτελεσματικά για την αποφυγή κακών συνεπειών. Μερικά παράπονα στηρίζονται σε πραγματικές καταστάσεις και μπορούν να καθοριστούν επακριβώς. Αλλά όμως στηρίζονται σε μερικά αισθήματα, που είναι δύσκολο να εκφραστούν με πραγματικά γεγονότα.

Υπάρχουν δύο είδη παραπόνων. Αυτά που πρέπει να γνωρίζει ο επόπτης είναι :

α) Τα μη εκφραζόμενα που προέρχονται από την αποτυχία ανάθεσης στον υπάλληλο εργασίας η οποία να τον ικανοποιεί και που αναγνωρίζεται εύκολα από πράξεις όπως : αδιαφορία, ονειροπόληση, απουσίες, βραδύτητα στην προσέλευση της εργασίας, το ευερέθιστο, η πτώση της παραγωγής του ή σε περίπτωση

εκπαιδευομένου, η αποτυχία ν'αυξήσει την παραγωγή του σε σχέση με την εκπαίδευση και την πρόοδό του.

β) Τα εκφραζόμενα, που αναγνωρίζονται απ'τις ανοικτές διαμαρτυρίες είτε προς τον επόπτη ή τους συναδέλφους υπαλλήλους ή προς άλλα άτομα. Εκδήλωση τέτοιων παραπόνων περιλαμβάνει επίσης το φθόνο, την κριτική, την αμέλεια κατά την χρησιμοποίηση υλικών και εργαλείων τις κατ'ιδίαν συζητήσεις (το κουτσομπολιό), την έλλειψη τάξης στον τόπο εργασίας, την ελάττωση της απόδοσης, την οκνηρία και τη χαμηλή ποιότητα εργασίας.

Έτσι συμπεραίνουμε ότι τα παράπονα έχουν καταστρεπτική επίδραση και γι'αυτό έχει μεγάλη σημασία ο επόπτης να μπορεί αφ'ενός να τα εντοπίσει και αφ'ετέρου να εξαφανίσει τα αίτια που τα προκαλούν. Φυσικά όπως μπορούμε να καταλάβουμε η ολική εξόντωση των παραπόνων ακόμη και σε μία επιχείρηση που όλα λειτουργούν τέλεια, είναι αδύνατη. Και αυτό γιατί τα παράπονα αποτελούν μέρος της ανθρώπινης φύσης. Όμως πρέπει ο επόπτης να τα περιορίσει στο ελάχιστο, γι'αυτό έχει μεγάλη σημασία να μπορεί ο επόπτης να αναπτύξει μεθόδους ή τεχνάσματα ανακάλυψης των παραπόνων και τελικά ανάλογο χειρισμού για την αντιμετώπισή τους. Να γνωρίζει επιπλέον, πως η αιτία ενός εκφραζόμενου παραπόνου μπορεί να μην είναι η πραγματική αιτία, απλώς ένα σύμπτωμα μίας άλλης βασικής αιτίας που βρίσκεται συνήθως πίσω από τα παράπονα. Γι'αυτό, αξία μεγάλη έχει επίσης η γνώση εκ μέρους του επόπτη των απαιτήσεων του υπαλλήλου από την εργασία του, γιατί τότε μόνο θα μπορεί να αντιληφθεί γιατί ο κόσμος κάνει ότι κάνει. Για να έχει ο επόπτης κάποιες απόψεις επί της επιμονής να παρατηρεί ευρέως χρειάζεται προηγουμένα να έχει:

α) γνώση των ανθρώπων του πριν την ανακάλυψη των παραπόνων

τους, β) κατανόηση της ανθρώπινης φύσης και του τρόπου που ενεργεί, γ) γνώσεις πάνω στις ατομικές διαφορές ιδιαίτερα κατά το χειρισμό περιπτώσεων παραπόνων.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 6ο

6.1. Διερεύνηση για την πρακτική εφαρμογή της άσκησης εποπτείας σε συγκεκριμένες επιχειρήσεις της Πάτρας, της Ζακύνθου και του Αγρινίου

Λαμβάνοντας υπόψη την μεγάλη σημασία της άσκησης εποπτείας στους εργαζόμενους στον επιχειρηματικό χώρο και των όσων προαναφέρθηκαν γι'αυτήν στα προηγούμενα κεφάλαια, προχωρήσαμε σε μία διερεύνηση και παρατήρηση της πρακτικής εφαρμογή της εποπτείας σε 3 συγκεκριμένες επιχειρήσεις στην Πάτρα, την Ζάκυνθο και το Αγρίνιο.

Σκοπός της έρευνας αυτής ήταν ο βαθμός άσκησης εποπτείας στους εργαζόμενους, οι εποπτικές μέθοδοι και οι απόψεις των εργαζομένων για την εποπτεία που ασκείται στην εργασία τους καθώς και το ρόλο αυτής.

Για την συλλογή πληροφοριών κατασκευάστηκε ερωτηματολόγιο αποτελούμενο από 30 ερωτήσεις. Το ερωτηματολόγιο αυτό είναι χωρισμένο σε 3 μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει ερωτήσεις που αναφέρονται στον επόπτη εργασίας και αποσκοπούν στην ανίχνευση του βαθμού άσκησης εποπτείας, το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει ερωτήσεις που αναφέρονται στην διοίκηση των οργανισμών - επιχειρήσεων. Το τρίτο μέρος αναφέρεται στους εργαζόμενους και ειδικότερα στις απόψεις τους για την άσκηση εποπτείας στην εργασία τους.

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας είναι το εξής :

6.2. Ερωτηματολόγιο

A' ΜΕΡΟΣ (Για τον επόπτη)

1) Πιστεύεται ότι στο τμήμα σας γίνονται αρκετές συνεδριάσεις;

- α) Λίγες
- β) Συχνές
- γ) Αρκετά συχνές
- δ) Πάρα πολλές
- ε) άλλη απάντηση

2) Δίνετε την δυνατότητα στους υφισταμένους σας να αναπτύξουν δική τους πρωτοβουλία ή θα πρέπει να ακολουθούν επακριβώς κάποιο συγκεκριμένο πρόβλημα.

- α) Δίνω τη δυνατότητα.
- β) Δεν δίνω την δυνατότητα.

3) Κατά πόσο οι εργαζόμενοι υπακούουν στις εντολές σας;

- α) Ελάχιστα
- β) Μέτρια
- γ) Αρκετά

4) Κατά πόσο επεξηγείτε τις εργασίες που αναθέτετε;

- α) Ελάχιστα
- β) Αρκετά
- γ) Πάρα πολύ

5) Κατά πόσο οι ανώτεροί σας σας αφήνουν περιθώρια πρωτοβουλίας;

- α) Ελάχιστα
- β) Μέτρια
- γ) Αρκετά

6) Πιστεύεται πως οι εργαζόμενοι πρέπει να λαμβάνουν μέρος στις αποφάσεις σχετικά με την εργασία και τα σχέδια που τους αφορούν;

α) ΝΑΙ

β) ΟΧΙ

7) Κατά πόσο αισθάνεσθε άνετα όταν οι εργαζόμενοι κάνουν ορισμένα πράγματα με τον τρόπο τους παρά με τον τρόπο που θα ενεργούσατε εσείς;

α) Αισθάνομαι άνετα

β) Δεν αισθάνομαι άνετα

8) Λαμβάνετε υπόψην σας τυχόν προτάσεις των εργαζομένων ή ενεργείτε με τον τρόπο σας;

α) ΝΑΙ

β) ΟΧΙ

γ) Ορισμένες φορές

9) Οι υφιστάμενοι σας έχουν το θάρρος να σας πλησιάσουν και να σας προτείνουν νέες ιδέες;

α) ΝΑΙ

β) ΟΧΙ

γ) Ορισμένες φορές

10) Ποια είναι η γνώμη σας για τις ιδέες σας σε σχέση με αυτές των υφισταμένων σας;

α) Πολύ καλές

γ) Οχι ικανοποιητικές

β) Καλές

11) Πόσο συχνά ασκείτε εποπτικό έλεγχο;

- α) Συνεχώς
- β) Κάθε εβδομάδα
- γ) Όταν κρίνεται αναγκαίο
- δ) Άλλη απάντηση

12) Το περιεχόμενο του εποπτικού ελέγχου επικεντρώνεται σε :

- α) Ποσοτικό έλεγχο της παραγωγίσιμης εργασίας.
- β) Συζήτηση για τον χειρισμό συγκεκριμένων περιπτώσεων.
- γ) Απόκτηση ειδικών γνώσεων.
- δ) Αξιολόγηση εργασίας.
- ε) Διεκπεραίωση τυπικών θεμάτων.
- στ) Επικοινωνία των τμημάτων της οργάνωσης.
- ζ) Συνδυασμός.

13) Ποια προσόντα απαιτούνται για την θέση του επόπτη;

- α) Κάτοχος πτυχίου ανώτατης σχολής.
- β) Κάτοχος πτυχίου ανώτερης σχολής.
- γ) Ιδιαίτερες γνώσεις εποπτείας.
- δ) Προϋπηρεσία.
- ε) Κάτι άλλο.

14) Πραγματοποιούνται συνελεύσεις μεταξύ των εποπτών των διαφόρων τμημάτων;

- α) ΝΑΙ
- β) ΟΧΙ

15) Κατά πόσο πιστεύετε ότι λαμβάνουν υπόψη τους τις υποδείξεις σας οι ανώτεροί σας;

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Αρκετά
- δ) Πολύ

B' ΜΕΡΟΣ (Για την διοίκηση)

16) Πιστεύετε ότι στο τμήμα σας γίνονται πολλές συνεδριάσεις;

- α) Λίγες
- β) Συχνές
- γ) Αρκετά συχνές
- δ) Πάρα πολλές
- ε) Άλλη απάντηση

17) Δίνετε την δυνατότητα στους υφισταμένους σας να αναπτύξουν δική τους πρωτοβουλία ή θα πρέπει να ακολουθήσουν επακριβώς κάποιο συγκεκριμένο πρόγραμμα;

- α) Δίνω την δυνατότητα
- β) Δεν δίνω την δυνατότητα

18) Οι υφιστάμενοι σας εκτελούν τις εντολές σας;

- α) ΝΑΙ
- β) ΟΧΙ

19) Διευκρινίζετε τις εργασίες που αναθέτετε στους υφισταμένους σας;

- α) Ελάχιστα
- β) Αρκετά
- γ) Πολύ

20) Εξηγείτε στους υφισταμένους σας τους σκοπούς και τους στόχους και τους στόχους που θα θέλατε να επιτύχουν στην διάρκεια της επόμενης χρονιάς;

- α) ΝΑΙ
- β) ΟΧΙ

21) Πιστεύετε πως οι υφιστάμενοι πρέπει να έχουν κάποια άποψη στις αποφάσεις σχετικά με την εργασία και τα σχέδια που τους αφορούν;

α) ΝΑΙ

β) ΟΧΙ

22) Αλλάζετε την διαδικασία εκτέλεσης της εργασίας όταν σας πείσουν με υποδείξεις οι υφιστάμενοί σας;

α) Οχι

γ) Μπορεί

β) Φυσικά

Γ' ΜΕΡΟΣ (Για τους εργαζόμενους)

23) Κατά πόσο ο επόπτης σας αφήνει περιθώρια πρωτοβουλίας;

α) Ελάχιστα

γ) Αρκετα

β) Μέτρια

24) Έχετε το θάρρος να πλησιάσετε τους Προϊσταμένους σας και να τους προτείνετε νέες ιδέες ;

α) ΝΑΙ

γ) Εξαρτάται

β) ΟΧΙ

25) Είστε ευχαριστημένοι από την εργασία που εκτελείτε;

α) Καθόλου

γ) Αρκετά

β) Λίγο

δ) Πάρα πολύ

26) Ποια κατά τη γνώμη σας η συμβολή της εποπτείας;

α) Συμβάλλει στην επαγγελματική ανάπτυξη του εργαζόμενου.

β) Βελτιώνει τις παρεχόμενες ασχολίες.

γ) Συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη οργάνωση της εργασίας.

27) Πιστεύετε πως η άσκηση εποπτείας στην εργασία σας είναι :

- α) Απαραίτητη
- β) Βοηθητική
- γ) Οχι αναγκαίο

28) Είστε ικανοποιημένος από την εποπτεία που έχετε ;

- α) ΝΑΙ
- β) ΟΧΙ

29) Προτιμάτε να εργάζεστε σε επιχείρηση όπου έχετε εποπτεία στην εργασία σας;

- α) ΝΑΙ
- β) ΟΧΙ

6.3. Αναλυτικά αποτελέσματα

Προκειμένου να γίνει η έρευνα αυτή επισκεφτήκαμε τρεις επιχειρήσεις : α) “ΜΙΣΚΟ” που εδρεύει στην Πάτρα, β) “ΑΤΕ” που εδρεύει στο Αγρίνιο και γ) “ΖΑΝΤΕ PARK” ΑΞΤΕ που εδρεύει στην Ζάκυνθο.

Αναλυτικότερα τα συμπεράσματα που προσκομίσαμε ξεχωριστά από τις 3 αυτές επιχειρήσεις για την άσκηση εποπτείας είναι :

Α. Για την επιχείρηση “ΜΙΣΚΟ”

Για την συγκεκριμενοποίηση των απόψεών μας πάνω στο ρόλο του επόπτη εργασίας, όσον αφορά τη διαμόρφωση της πολιτικής των επιχειρήσεων, επισκεπτόμενοι την εταιρεία ΜΙΣΚΟ που εδρεύει στην Πάτρα και θέτοντας υπ’όψιν του επόπτη, της

διοίκησης και των εργαζομένων ένα συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο, αποκομίσαμε μία καθορισμένη εικόνα για το ρόλο και τον χαρακτήρα του επόπτη στην προαναφερόμενη επιχείρηση.

Όσον αφορά τον επόπτη κρίθηκε ως άτομο πολύ ικανό, με αυξημένες οργανωτικές ικανότητες και ιδιαίτερη γνώση του αντικειμένου της εργασίας του. Στο τίμημά του οι συνεδριάσεις λαμβάνουν χώρα μόνο όταν κρίνεται απαραίτητο, έχοντας να αντιμετωπίσουν μία ορισμένη δυσκολία πάνω στην ροή της εργασίας. Ο επόπτης είναι ικανοποιημένος από την υπακοή των εργαζομένων στις δεδομένες εντολές του, ενώ ο ίδιος τάχθηκε κατηγορηματικά υπέρ της ανάπτυξης πρωτοβουλίας των εργαζομένων.

Διευκρίνησε όμως ότι είναι αρκετα ικανός στο να ξεχωρίζει τα άτομα τα οποία διαθέτουν από την αρχή την συγκεκριμένη ικανότητα, ενώ άλλοι εργαζόμενοι δεν την διαθέτουν.

Παρέχει οδηγίες προς τους εργαζόμενους για τις εργασίες που αναθέτει σε πολύ ικανοποιητικό βαθμό, με τρόπο ώστε να γίνουν αντιληπτές από αυτούς.

Ο επόπτης της εταιρείας MISCO είναι πεπεισμένος ότι θα πρέπει οι υφιστάμενοί του, όσον αφορά τις αποφάσεις για την αντιμετώπιση της εργασίας που προέκυψε στην επιχείρηση να συμμετέχουν μόνο όμως μέχρι ενός ορισμένου σημείου. Επίσης η κίνηση των εργαζομένων πάνω στο πλαίσιο του έργου τους με διαφορετική μέθοδο από την μέθοδο του ίδιου, τον βρίσκει σύμφωνο, υπό τον όρο, η μέθοδος και ο τρόπος αυτός να μην αποτελεί αφετηρία για την δημιουργία προβλημάτων.

Έχει την άποψη ότι οι υφιστάμενοι του διαθέτουν το ανάλογο θάρρος για να προτείνουν καινούργιες ιδέες, πάνω σε ένα ορισμένο σημείο του αντικειμένου της εργασίας τους, και φυσικά τις

λαμβάνει υπόψιν, αν αυτές συμβαδίζουν με το πλαίσιο της πολιτικής της συγκεκριμένης εταιρείας.

Από την πλευρά του εποπτικού ελέγχου, οι απόψεις του επόπτη εργασίας συγκεντρώνονται σε ένα συνδυασμό ορισμένων θέσεων όπως είναι οι εξής : επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων της οργάνωσης, συζήτηση για τον χειρισμό και την αντιμετώπιση δεδομένων περιπτώσεων, ποσοτικός έλεγχος της παραγωγικής εργασίας και αξιολόγηση της. Ο ίδιος δε ασκεί εποπτικό έλεγχο μόνο όταν το κρίνει απαραίτητο βάσει της ύπαρξης ορισμένου προβλήματος πάνω στην ροή της εργασίας.

Οι συνελεύσεις των εποπτών ανάμεσα στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης πραγματοποιούνται σε τακτικά χρονικά διαστήματα και η διοίκηση της αντιμετωπίζει τις υποδείξεις των εποπτών, πάνω στα διάφορα ζητήματα που έχουν δημιουργηθεί, σε αρκετά ικανοποιητικό βαθμό.

Τελικά ο επόπτης εργασίας της επιχείρησης ΜΙΣΚΟ θεωρεί ότι τα ιδιαίτερα προσόντα που πρέπει να διαθέτει ένα εργαζόμενο άτομο σε παρόμοια θέση θα πρέπει να είναι κάτοχος πτυχίου ανώτερης ή ανώτατης σχολής αλλά κυρίως να διαθέτει ιδιαίτερες γνώσεις πάνω σε θέματα εποπτείας προσωπικού όπως επίσης και ανάλογα προσωπικά χαρακτηριστικά.

Για την διοίκηση :

Όσον αφορά την εικόνα που σχηματίστηκε για την διοίκηση της επιχείρησης βάσει των απαντήσεων του ερωτηματολογίου, έγινε σαφές ότι η ανάλυση των οδηγιών των εργασιών από την διοίκηση προς τους εργαζόμενους εξαρτάται από τους ίδιους τους υφιστάμενους, δηλαδή από την ικανότητα άμεσης κατανόησης ή μη των εργασιών.

Τονίζεται σε αυτό το σημείο η ύπαρξη λεπτών ισορροπιών σχετικά με την γνώση που έχουν οι υφιστάμενοι για την εργασία και τα σχέδια της διοίκησης που τους αφορούν, και το γεγονός αυτό εξετάζεται ανάλογα την περίπτωση. Παράλληλα κρίνεται απαραίτητο οι υφιστάμενοι να είναι γνώστες των σκοπών και των επιδιώξεων που θέλει η διοίκηση από αυτούς κατά τακτά χρονικά διαστήματα.

Παρέχεται η δυνατότητα αλλαγής της διαδικασίας εκτέλεσης της εργασίας από τους υφιστάμενους σε ορισμένες περιπτώσεις και εφόσον η αλλαγή αυτή βασίζεται σε συγκεκριμένες και τεκμηριωμένες απόψεις και προτάσεις. Το σημείο αυτό τονίζει και την δυνατότητα ανάπτυξης πρωτοβουλιών από τους υφιστάμενους, σε σχέση με το αντικείμενο του τομέα εργασίας τους.

Όσον αφορά τις συνεδριάσεις του διοικητικού προσωπικού της επιχείρησης αυτές λαμβάνουν χώρα μόνο όταν κρίνεται απολύτως αναγκαίο.

Για τους εργαζόμενους:

Από την πλευρά τους, οι εργαζόμενοι της επιχείρησης ΜΙΣΚΟ μας παρείχαν μία αρκετά ικανοποιητική εικόνα για το κλίμα που επικρατεί στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και του επόπτη εργασίας.

Θεωρούν ότι ο επόπτης εργασίας παραχωρεί πρωτοβουλίες σε άτομα τα οποία έχουν κριθεί ικανά για την αποτελεσματικότητα της εργασίας τους και διαθέτουν τα ανάλογα προσόντα. Πιστεύουν ότι η άσκηση εποπτείας είναι βοηθητική ενώ οι ίδιοι είναι αρκετά ικανοποιημένοι από την εργασία που εκτελούν, ορισμένοι από αυτούς σε μεγαλύτερο και άλλοι σε μικρότερο βαθμό. Αν και παρατηρήθηκε το φαινόμενο της προτίμησης της εργασίας σε επιχείρηση όπου δεν υπάρχει άσκηση εποπτείας.

B. ΑΤΕ (Αγρινίου)

Με βάση το ερωτηματολόγιό μας το οποίο το θέσαμε και στην Αγροτική Τράπεζα στο Υποκατάστημα του Αγρινίου πήραμε τις εξής απαντήσεις.

α) Από τις ερωτήσεις που θέσαμε στον επόπτη (κ. Θ. Παπαϊωάννου) συμπεράναμε πως ο εποπτικός έλεγχος είναι επαρκής, σημαντικός, επενεργεί θετικά στην παραγωγική διαδικασία και δεν δημιουργεί προβλήματα μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων. Πιο συγκεκριμένα :

Ο επόπτης (κ. Παπαϊωάννου) μας είπε πως στο τμήμα του οι συνεδριάσεις είναι αρκετά συχνές.

Οτι δίνει τη δυνατότητα στους υφισταμένους του να παίρνουν πρωτοβουλίες και ότι προκειμένου να γίνουν οι εντολές του αρκετά κατανοητές τις εξηγεί πάρα πολύ.

Έχει αρκετή ελευθερία από τους προϊσταμένους του και συμφωνεί ότι οι εργαζόμενοι έχουν το δικαίωμα να εκφέρουν τη γνώμη τους και να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων όταν αυτές αφορούν την εργασία τους.

Η σχέση του με τους υφισταμένους του είναι αρκετά καλή διότι λαμβάνει υπόψη του τις γνώμες τους, δεν αντιμετωπίζει πρόβλημα όταν οι εργαζόμενοι ενεργούν με το δικό τους τρόπο αρκεί το αποτέλεσμα να είναι το επιθυμητό και πως αρκετές φορές η γνώμη του με τις γνώμες των εργαζομένων του συμπίπτουν γεγονός από το οποίο συμπεραίνουμε ότι στην Τράπεζα επόπτης και υφιστάμενοι ακολουθούν λίγο πολύ την οδό η οποία τους οδηγεί στην άριστη συνεργασία και τη μέγιστη παραγωγικότητα.

Επίσης ο κ. Παπαϊωάννου μας πληροφόρησε πως το επίκεντρο του εποπτικού ελέγχου επικεντρώνεται στην επικοινωνία των τμημάτων της οργάνωσης, πως η άσκησή του γίνεται όταν

κρίνεται απαραίτητο και πως προκειμένου να γίνει κάποιος επόπτης εργασίας απαιτεί να έχει ιδιαίτερες γνώσεις εποπτείας.

Τέλος μας πληροφόρησε πως οι επόπτες του κάθε τμήματος συνεδριάζουν μεταξύ τους και πως οι ανώτεροί του δίνουν αρκετή σημασία στις απόψεις του.

β) Σύμφωνα με τις ερωτήσεις που θέσαμε στον Διευθυντή της ΑΤΕ (κ. Γιώργο Παπαδόπουλο) οδηγηθήκαμε στα εξής συμπεράσματα : Οτι οι σχέσεις μεταξύ της διοίκησης και του υπόλοιπου προσωπικού είναι αρκετά καλές γιατί όπως ο διευθυντής (κ. Παπαδόπουλος) μας πληροφόρησε είναι και οι δύο πλευρές αρκετά συνεργάσιμες αφού η διοίκηση από μέρος της αφήνει περιθώρια πρωτοβουλίας στους υφιστάμενους της, τους επιτρέπει να εκφέρουν την άποψή τους, επεξηγεί όσο το δυνατόν καλύτερα τις εργασίες που αναθέτει προκειμένου οι εργαζόμενοι να κατανοούν τους σκοπούς και τους στόχους που προσδοκείται να επιτευχθεί. Από την πλευρά τους οι εργαζόμενοι είναι συνεπείς στις εντολές της διοίκησης.

Το μόνο αρνητικό που πιστεύει ο κ. Παπαδόπουλος πως υπάρχει είναι ότι δεν γίνονται στο τμήμα του αρκετές συνεδριάσεις.

γ) Σύμφωνα με το τρίτο και τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου λάβαμε απαντήσεις για το πως βλέπουν οι εργαζόμενοι την εποπτεία και την διοίκηση γενικότερα.

Σύμφωνα λοιπόν με τις απαντήσεις από το τελευταίο αυτό τμήμα του ερωτηματολογίου συμπεραίνουμε ότι :

Οι εργαζόμενοι βλέπουν με θετικό μάτι την εποπτεία, την θεωρούν ικανοποιητική, απαραίτητη και ότι συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη οργάνωση της εργασίας.

Προσθέτουν επίσης πως τα περιθώρια πρωτοβουλίας είναι μέτρια και εξαρτάται από την κατάσταση κάθε φορά.

Γ. "ZANTE PARK" ΑΕΤΕ

Στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου όπου αναφέρεται στον επόπτη εργασίας, μας απάντησε ο ίδιος ο επόπτης της επιχείρησης. Σύμφωνα με αυτόν στα τμήματα της δικαιοδοσίας του γίνονται αρκετές συνεδριάσεις, γεγονός που δείχνει το ενδιαφέρον του να έρχεται σε επικοινωνία με τους εργαζόμενους. Σημαντική επίσης είναι η έμφαση που δίνει στην ανάπτυξη της πρωτοβουλίας των υφισταμένων του αφού δίνει τη δυνατότητα να την εκφράσουν. Επεξηγεί στους εργαζόμενους αρκετά καλά τις εργασίες που τους αναθέτει και εκείνοι σε έναν αρκετά σημαντικό βαθμό υπακούουν στις εντολές του και τις εκτελούν. Η επεξήγηση των εργασιών είναι απαραίτητη γιατί μόνο όταν διατυπωθούν με σαφήνεια οδηγούν στην αποτελεσματικότερη εκτέλεση της εργασίας.

Αξιοπρόσεκτο είναι το γεγονός ότι οι ανώτεροί του, του αφήνουν περιθώρια πρωτοβουλίας. Κάτι τέτοιο δείχνει την καλή και σωστή σχέση επικοινωνίας που αναπτύσσεται μεταξύ τους και που προάγει το κλίμα συνεργασίας.

Όπως προκύπτει από τα στοιχεία που μας έδωσε ο επόπτης εργασίας θα πρέπει η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων για θέματα που αφορούν την εργασία τους να είναι ενεργή επειδή έχουν μία πιο στενή σχέση με την παραγωγή και τις μεθόδους που εφαρμόζονται και έτσι μπορούν να προτείνουν νέες ιδέες για την πιο αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης.

Επίσης όταν οι εργαζόμενοι ενεργούν "με τον τρόπο τους" εφόσον το αποτέλεσμα είναι το επιθυμητό δεν ενοχλεί τον επόπτη, έτσι προάγεται η ελευθερία της έκφρασης και οι εργαζόμενοι νιώθουν πιο χρησιμοι για την βιωσιμότητα της επιχείρησης. Εξάλλου πολλές φορές οι εργαζόμενοι έχουν να προτείνουν σημαντικές καινοτομίες που βοηθούν το έργο τους.

Σύμφωνα με τον επόπτη λοιπόν, εποπτικός έλεγχος ασκείται όταν αυτός κρίνεται αναγκαίος. Βέβαια κάποιες φορές επιβάλλεται η άσκησή του όταν τελειώνει ένα μέρος του έργου που βρίσκεται υπό εκτέλεση. Το περιεχόμενο του επικεντρώνεται στην επικοινωνία των τμημάτων της επιχείρησης και στον ποσοτικό έλεγχο της παραγωγίσιμης εργασίας.

Όμως για να μπορέσει ένας επόπτης να ανταποκριθεί στα καθήκοντά του πρέπει πάνω από όλα να έχει επαγγελματική εμπειρία (προϋπηρεσία) καθώς και κάποιες ιδιαίτερες γνώσεις εποπτείας. Όπως μας είπε το έργο του επόπτη δεν είναι εύκολο και δυσκολεύει ακόμη περισσότερο όταν δεν υπάρχουν και τα απαιτούμενα προσόντα.

Ακόμα μας απάντησε ότι δεν είναι πολύ ευχαριστημένος από την διοίκηση επειδή δεν λαμβάνει σημαντικά υπόψη της τυχόν υποδείξεις του.

Προκειμένου να απαντηθούν τα ερωτήματα του β' μέρους του ερωτηματολογίου μας, απευθυνθήκαμε στην διοίκηση της επιχείρησης. Τα διοικητικά στελέχη μας απάντησαν ότι δεν πραγματοποιούν συχνές συνεδριάσεις παρά μόνο όταν κριθεί απαραίτητο προκειμένου να διευκολυνθούν οι παρεχόμενες υπηρεσίες.

Πολλές φορές δίνουν την δυνατότητα στους υφισταμένους τους να αναπτύξουν δική τους πρωτοβουλία εφόσον βέβαια δεν θίγεται η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών. Έτσι είναι δυνατή κάποια μεταβολή στην λειτουργία της επιχείρησης αφού οι υφιστάμενοι έχουν παρατηρήσει κάποια παράλειψη και έχουν ήδη προτείνει κάποια λύση - μεταβολή.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι τα διοικητικά στελέχη επεξηγούν στους υφισταμένους τους τους στόχους της εόμενης

χρονιάς. Ας μην ξεχνάμε ότι τα άτομα αυτά αποτελούν το κλειδί σε κάθε προγραμματισμό της οργάνωσης αφού μπορούν να μετατρέψουν ένα μέτριο προγραμματισμό σε καλό ή ένα καλό προγραμματισμό σε κακό.

Ακόμα αναγνωρίζουν ότι οι επόπτες αποτελούν μία ομάδα σκληρά εργαζομένων ατόμων, η οποία στα μάτια του εργάτη - υπαλλήλου αντιπροσωπεύει τη διοίκηση και η οποία επίσης ερμηνεύει τις απόψεις του εργάτη - υπαλλήλου προς τη διοίκηση.

Στο τρίτο μέρος σύμφωνα με τους εργαζόμενους, ο επόπτης εργασίας τους αφήνει περιθώρια πρωτοβουλίας εξασφαλίζοντάς τους κάποια αυτονομία. Ομως αρκετοί από αυτούς δεν είναι ευχαριστημένοι από την εργασία που εκτελούν. Αυτό είναι πιθανόν να οφείλεται στις άσχημες συνθήκες εργασίας, σε οικονομικά αδιέξοδα ή σε προσωπικά αίτια.

Όπως προέκυψε από την έρευνα οι εργαζόμενοι θεωρούν την εποπτεία απαραίτητη στο χώρο της εργασίας. Γιατί η εποπτεία όπου πραγματοποιείται από μία ομάδα ατόμων πάνω στα οποία ασκείται μία εξουσία, βοηθάει τα άτομα αυτά να επιτύχουν τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα στην πραγματοποίηση του έργου τους. Πιστεύουν ότι η εποπτεία συμβάλλει στην πιο αποτελεσματική οργάνωση της εργασίας και πως ο εποπτικός έλεγχος είναι αναγκαίος γιατί είναι αξιοπρόσεκτη η συμβολή του στη βελτίωση των παρεχόμενων ασχολιών.

Έτσι οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την εποπτεία που έχουν με την προϋπόθεση ότι ασκείται όταν κρίνεται αναγκαία ή όχι συνεχώς. Επιθυμία τους είναι να υπάρχει εποπτεία στον εργασιακό χώρο γιατί έτσι γίνονται πιο γρήγορα εφικτοί οι στόχοι της επιχείρησης.

6.4. Γενικά συμπεράσματα από την διερεύνηση της πρακτικής εφαρμογής της εποπτείας στις τρεις προαναφερθείσες επιχειρήσεις

Με βάση τα συμπεράσματα που αποκομίσαμε αξιολογώντας τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου για τον επόπτη εργασίας, τη διοίκηση και τους εργαζόμενους των τριών επιχειρήσεων καταλήγουμε στην ύπαρξη σημαντικών σημείων πάνω στην άσκηση εποπτείας στα οποία συμφωνούν οι τρεις επιχειρήσεις και ορισμένων σημείων πάνω στα οποία διαφέρουν.

Όσον αφορά τον επόπτη εργασίας, τις απόψεις και τα σημεία στα οποία και οι τρεις επιχειρήσεις ακολουθούν παράλληλη πορεία είναι τα εξής :

Παρέχουν την δυνατότητα και οι τρεις επιχειρήσεις στους υφισταμένους τους να αναπτύξουν δική τους πρωτοβουλία ενώ ταυτόχρονα δεν αντιμετωπίζουν πρόβλημα στην υπακοή των εντολών τους και στην επεξήγηση των εργασιών που αναθέτουν. Επίσης οι επόπτες εργασίας αισθάνονται άνετα όταν το αποτέλεσμα είναι επιθυμητό ανεξάρτητα με τον τρόπο που ενεργούν οι υφιστάμενοί τους ενώ οι εργαζόμενοι διατηρούν το θάρρος τους να τους προτείνουν νέες ιδέες πάνω στην λειτουργία του τμήματός τους.

Οι διαφορές που παρατηρούνται σε σχέση με τον βαθμό άσκησης εποπτείας από τον αρμόδιο επόπτη είναι οι εξής :

Στην επιχείρηση “ΜΙΣΚΟ” ο επόπτης εργασίας πιστεύει ότι μόνο όταν κρίνεται απαραίτητο γίνονται συνεδριάσεις στο τμήμα του ενώ στις δύο υπόλοιπες επιχειρήσεις οι συνεδριάσεις στο τμήμα του επόπτη λαμβάνουν χώρα αρκετά συχνά.

Ένα άλλο σημείο στο οποίο παρατηρήθηκε μία σχετική διαφορά όσον αφορά την άσκηση της εποπτείας είναι στο γεγονός

ότι στην ΑΤΕ Αγρινίου ο επόπτης εργασίας λαμβάνει υπόψη του τις προτάσεις των εργαζομένων ορισμένες φορές ενώ στις υπόλοιπες επιχειρήσεις οι επόπτες εργασίας λαμβάνουν πάντα υπόψη τους τις απόψεις και τις ιδέες των υφισταμένων τους για ένα συγκεκριμένο πρόβλημα ή θέμα που δημιουργήθηκε στο τμήμα τους.

Όσον αφορά τις απόψεις για το περιεχόμενο του εποπτικού ελέγχου για την εταιρεία "ΜΙΣΚΟ" επικεντρώνεται σε ένα συνδυασμό από συγκεκριμένες περιπτώσεις όπως ποσοτικό έλεγχο της παραγωγικής εργασίας, συζήτηση για τον χειρισμό προβλημάτων που προέκυψαν, αξιολόγηση της ελευθερίας και επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων οργάνωσης, ενώ για τις υπόλοιπες επιχειρήσεις το περιεχόμενο του εποπτικού ελέγχου επικεντρώνεται στο τελευταίο σημείο δηλαδή στην επικοινωνία των τμημάτων οργάνωσης.

Ε Π Ι Λ Ο Γ Ο Σ

Αναφορικά με τα αναλυτικά και τα γενικά συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα για την διαπίστωση της άσκησης εποπτείας στις τρεις συγκεκριμένες επιχειρήσεις, οι οποίες είναι: η “ΜΙΣΚΟ”, η ΑΤΕ Αγρινίου και η “ΖΑΝΤΕ ΠΑΡΚ” ΑΞΤΕ, παρατηρήθηκαν ορισμένες διαπιστώσεις σχετικά με το ρόλο που διαδραματίζει ο επόπτης εργασίας στην εφαρμογή της πολιτικής αυτών των επιχειρήσεων.

Ο επόπτης λειτουργεί παιδαγωγικά και εποικοδομητικά μέσα στον εργασιακό χώρο και όχι σαν φόβητρο για την επιβολή κυρώσεων την μη εκτέλεση του έργου. Μέσα σε ένα πνεύμα σεβασμού των ανθρωπίνων σχέσεων, αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συνεργασίας δρα καταλυτικά στην διαμόρφωση αλλά και στη διατήρηση αυτού που ονομάζουμε “υψηλό ηθικό” και που συμβαδίζει με την υψηλή παραγωγικότητα. Όταν στις τρεις δεδομένες επιχειρήσεις επιδιώκεται η εκτέλεση κάποιου έργου, οι έννοιες της πρόβλεψης, του προγραμματισμού του έργου, της κατεύθυνσης της οργάνωσης και του σταδιακού ελέγχου προόδου του έργου, αναλαμβάνει να συντονίσει ο επόπτης εργασίας, ώστε να λειτουργήσουν όσο το δυνατόν καλύτερα υπέρ των συμφερόντων των επιχειρήσεων.

Ο επόπτης εργασίας είναι το πρόσωπο το οποίο συμβουλευεται τους ανωτέρους του και προσπαθεί μόνος να ανακαλύψει πολλά από τα “μυστικά” του επαγγέλματος του. Σχετικά με την αναφερθείσα έρευνα σε προηγούμενο κεφάλαιο καλείται να διαδραματίσει δύο αντιφατικούς ρόλους : α) το ότι δηλαδή ενώ είναι μέλος της ομάδας που ηγείται πρέπει ταυτόχρονα

να ξεχωρίσει μέσα σ'αυτή. Οσο και αν βοηθά την ομάδα του να επιτύχει τους αντικειμενικούς σκοπούς δεν πρέπει σε καμμία περίπτωση να πέφτει από το ύψος της θέσης του.

Αν θελήσουμε να δούμε το μέλλον της εποπτείας θα πρέπει να μην μας διαφεύγει ότι η εποπτεία είναι ένα από τα παλαιότερα επαγγέλματα στον κόσμο και ότι η καλή ή κακή εποπτεία έχει εφαρμοσθεί από άτομα σε κάθε εποχή της Ιστορίας, οι δε βασικές αρχές της καλής εποπτείας παραμένουν πάντοτε οι ίδιες.

Η βελτίωση επομένως στη βιομηχανική εποπτεία - το γεγονός αυτό τεκμηριώνεται με την συγκεκριμένη έρευνα - είναι θέμα να πεισθεί ο επόπτης σαν άτομο να βελτιώσει τους τρόπους εποπτείας, σύμφωνα με αυτές τις αρχές και εκείνους που έχει βρει αποτελεσματικούς ύστερα από πολλών ετών εφαρμογή. Για την βελτίωση αυτή που αναφέρεται σε μία ανθρώπινη σχέση, όπως αυτή μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου απαιτείται μία γνήσια προσπάθεια και από τα δύο μέρη για να επιτευχθεί πραγματική πρόοδος.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Μύρωνας Ζαβλανός : “Εποπτεία Προσωπικού”, (Αθήνα 1989).
2. Μύρωνας Ζαβλανός : “Οργάνωση & Διοίκηση”, (Αθήνα 1987).
3. Sergiovanni Thomas and Starratt Robert, Supervision, Human Perspectives, 2nd ed. (N.Y. Mc Graw - Hill 1980).
4. Terry George and Hermanson Roger, Supervision (Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, 1985).
5. Keith Davis, Human Behaviour at work : Human Relations and Organizational Behaviour, 4th ed. (N.Y. Mc Graw - Hill, 1972).
6. Σπύρος Ζευγαρίδης : “Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού”, (Αθήνα 1992).
7. Σ. Ζευγαρίδη, Ν. Παππά, Σ. Ξηροτύρη - Κουρίδη : “Πραγματικές εφαρμογές από την κλασσική Διαχείριση στην Αυτοδιαχείριση”, 1982.