

Τ.Ε.Ι. Π Α Τ Ρ Α Σ

Σ Χ Ο Λ Η : ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

Τ Μ Η Μ Α : ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ



Διπλωματική Εργασία

"Ο Ανθρώπινος Παράγοντας στην Επιχείρηση

Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων"

**Βασιλάτου Ευγενία
Κουτέρη Γεωργία
Προύντζος Ανδρέας**

Επιβλέπων Καθηγητής:

Βασιλάγκος Τρύφωνας

ΠΑΤΡΑ 2009

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

1. Έννοια της επιχείρησης.....	12
2. Χαρακτηριστικά γνωρίσματα της Επιχείρησης	12
α. Παραγωγικές εγκαταστάσεις.....	12
β. Πρώτες και βοηθητικές ύλες	12
γ. Άνθρωποι.....	12
δ. Χρήμα.....	13
ε. Ενημέρωση και πληροφορίες	13
στ. Τεχνολογία.....	13
3. Στόχοι της Επιχείρησης.....	13
α. Μεγιστοποίηση του κέρδους.....	13
β. Λόγοι που στηρίζουν τη θεωρία αυτή.....	14
γ. Λόγοι που απορρίπτουν τη θεωρία.....	15
δ. Επιδίωξη πολλών στόχων.....	15
ε. Άλλοι στόχοι της επιχείρησης.....	16
4. Ομάδες συμφερόντων στην Επιχείρηση – Επιχειρησιακό περιβάλλον.....	17
5. Κατηγορίες Επιχειρήσεων.....	19
α. Ανάλογα με το αντικείμενο απασχόλησής τους.....	19
β. Ανάλογα με το φορέα τους.....	19
γ. Ανάλογα με το σκοπό που επιδιώκουν.....	20
δ. Ανάλογα με το μέγεθός τους.....	20
ε. Ανάλογα με τη νομική τους μορφή.....	20

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ

1. Το άτομο μέσα στην επιχείρηση.....	24
α. Η θέση του εργαζόμενου μέσα στην επιχείρηση.....	24
β. Εργασία – Κίνητρα Εργασίας.....	25
γ. Αλληλεπίδραση ατόμου και επιχείρησης.....	27
2. Υποκίνηση.....	28
α. Έννοια – σκοπός υποκινήσεως.....	28
β. Ανάλυση της υποκινήσεως.....	31
γ. Θεωρίες για την υποκίνηση.....	33
δ. Διαδικασία της υποκινήσεως.....	34
ε. Διατήρηση της υποκινήσεως.....	35

στ. Ο ρόλος του προϊσταμένου στην διαδικασία της υποκινήσεως.....	36
3. Κίνητρα υποκίνησης.....	37
α. Αμοιβή – ανταμοιβές.....	37
β. Προαγωγές.....	42
γ. Συνθήκες εργασίας.....	43
4. Άλλα προβλήματα των εργαζομένων.....	46
α. Εξειδίκευση και εργαζόμενοι.....	47
α 1. Πλεονεκτήματα της εξειδίκευσης.....	47
α 2. Μειονεκτήματα της εξειδίκευσης.....	48
α 3. Μέτρα που παίρνει η επιχείρηση για την πρόληψη συνεπειών της εξειδίκευσης.....	48
β. Πειθαρχία και εργαζόμενοι.....	50
β 1. Μορφές πειθαρχικών ποινών.....	51
β 2. Γενικές αρχές που πρέπει να διέπουν το σύστημα πειθαρχικών ποινών.....	52
γ. Νέα τεχνολογία και εργαζόμενοι.....	53
δ. Παράπονα εργαζομένων και προϊσταμένων.....	53
5. Η επίδραση της διαδικασίας υποκίνησης στην συμπεριφορά και απόδοση των εργαζομένων.....	55

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	61
1. Έννοιες διοίκησης του προσωπικού.....	61
Πολιτική του προσωπικού.....	63
2. Αρμοδιότητες της διοίκησης του προσωπικού.....	64
α. Επιλογή και πρόσληψη προσωπικού.....	64
α 1. Μέθοδοι επιλογής του προσωπικού.....	66
α 2. Διαδικασία πρόσληψης των υποψηφίων.....	70
α 3. Προσαρμογή των νεοπροσληφθέντων στην εργασία.....	70
β. Εκπαίδευση του προσωπικού.....	71
β 1. Εκπαίδευση.....	71
β 2. Σκοπός της εκπαίδευσης.....	72
β 3. Υπηρεσία εκπαίδευσης.....	73
β 4. Διακρίσεις εκπαίδευσης.....	73
β 5. Μέθοδοι και μέσα εκπαίδευσης εργαζομένων.....	74
γ. Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων.....	75
γ 1. Έννοια – ιστορική αναδρομή.....	75
γ 2. Συστηματοποίηση της αξιολόγησης.....	76
γ 3. Σκοποί του συστήματος αξιολόγησης.....	77
γ 4. Συστήματα αξιολόγησης.....	78
γ 5. Αδυναμίες αξιολόγησης.....	79

δ. Μεταβολές υπηρεσιακής κατάστασης του προσωπικού.....	80
3. Στελέχη της διοίκησης.....	81
α. Έννοια και σημασία του MANAGER.....	81
β. Καθήκοντα και δεξιότητες του MANAGER.....	81
γ. Επόπτης.....	82
δ. Αρμοδιότητες – καθήκοντα του επόπτη προσωπικού.....	83
4. Συμμετοχική διοίκηση – γενικές παρατηρήσεις.....	85
α. Συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων.....	85
α 1. Άμεση συμμετοχή.....	86
α 2. Συμμετοχή των εργαζομένων στο Κεφάλαιο και στα κέρδη.....	86
α3. Αυτοδιαχείριση.....	90

ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV

Θεμελιώδεις αρχές ιστορικών για τις ανθρώπινες σχέσεις.....	91
---	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ V

Εργατικά Συνδικάτα – Επιπτώσεις του συνδικαλισμού στο Μάνατζμεντ.....	97
α. Εργασιακές σχέσεις.....	97
β. Αντικειμενικοί στόχοι των Εργατικών Ενώσεων.....	97
γ. Επιδράσεις του συνδικαλισμού πάνω στη διοίκηση των ανθρώπων στο χώρο της Επιχείρησης.....	97
δ. Προϋποθέσεις Εφαρμογής Συμμετοχικής « Βιομηχανικής Δημοκρατίας».....	99
ε. Έρευνα στο χώρο της Ελληνικής Επιχείρησης.....	108

Βιβλιογραφία.....	112
--------------------------	------------

ΔΕΝ ΑΓΟΡΑΖΟΝΤΑΙ, ΚΕΡΔΙΖΟΝΤΑΙ

Μπορείς να αγοράσεις την φυσική παρουσία
ενός ανθρώπου για ένα ορισμένο χρόνο.

Μπορείς να αγοράσεις την φυσική παρουσία
ενός ανθρώπου σ' ένα χώρο, για ορισμένο χρόνο.

Μπορείς ακόμα να αγοράσεις ένα ορισμένο αριθμό
μυϊκών κινήσεων στο δεδομένο χώρο και χρόνο.

Αυτό που δεν μπορείς να αγοράσεις και αυτό
ακριβώς που σου χρειάζεται, για να έχει υψηλή
απόδοση, είναι η ΠΙΣΤΗ, ο ΖΗΛΟΣ και η
ΑΦΟΜΟΙΩΣΗ των ανθρώπων σου.

ΑΥΤΑ ΔΕΝ ΑΓΟΡΑΖΟΝΤΑΙ, ΚΕΡΔΙΖΟΝΤΑΙ

«ΤΑ ΥΛΙΚΑ ΚΑΙ ΤΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΑ ΕΧΟΥΜΕ, ΑΛΛΑ ΤΟ ΕΙΔΟΣ ΤΟΥ
ΣΠΙΤΙΟΥ ΠΟΥ ΘΑ ΧΤΙΣΟΥΜΕ ΕΞΑΡΤΑΤΑΙ ΤΩΡΑ ΑΠΟ ΕΜΑΣ»

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η επιχείρηση είναι αναμφισβήτητα ο θεμέλιος λίθος της εθνικής μας οικονομίας.

Η επιτυχημένη και ομαλή της πορεία εξάλλου εγγυάται την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της χώρας.

Ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα, στην επίτευξη αυτής της επιτυχίας, είναι σημαντικότερος και αυτόν θα εξετάσουμε στα πλαίσια της συγκεκριμένης εργασίας.

Με τον όρο «ανθρώπινος παράγοντας» αναφερόμαστε συγκεκριμένα στο εργατικό και διοικητικό προσωπικό – δυναμικό της οικονομικής μονάδας.

Η ένταξη της Ελλάδας στον ευρύ Ευρωπαϊκό οικονομικό, κοινωνικό και πολιτιστικό χώρο άνοιξε νέους ορίζοντες επιχειρηματικής δράσης και οικονομικής ανάπτυξης.

Η ελληνική επιχείρηση μπροστά σε αυτή την ευκαιρία πρόκληση, καλείται σε σύντομο χρονικό διάστημα να αντιμετωπίσει και να ξεπεράσει επιτυχώς προβλήματα όπως την αλματώδη τεχνολογική ανάπτυξη, την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, την δραστηριοποίηση και ευαισθητοποίηση των εργαζομένων.

Η Τριμερής συνεργασία Κράτους – Εργαζομένων – Μάνατζμεντ, η ανάπτυξη επιστημών συμπεριφοράς (ψυχολογίας, κοινωνιολογίας, κοινωνικής ψυχολογίας), των οικονομικών επιστημών και της βιομηχανικής μηχανικής αποτελούν την χρυσή λύση για την αντιμετώπιση των δυσχερειών και την ομαλή πορεία προς την πρόοδο και την ευημερία.

Η επιβίωση της ελληνικής επιχείρησης και η περαιτέρω ανάπτυξή της στηρίζεται κύρια στους παραπάνω παράγοντες – προϋποθέσεις.

Ο ανθρώπινος παράγοντας και συγκεκριμένα ο ρόλος και η σημασία του στην παραγωγική διαδικασία αποτελεί το στόχο και το σημείο αναφοράς της εργασίας.

Σε αντίθεση με τους άλλους πόρους (υλικά, μηχανήματα, μέθοδοι εργασίας, χρήματα, ανθρώπινος χρόνος, αγορές, κλπ.) που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση ο πιο δύσκολος στο χειρισμό του είναι ο ανθρώπινος παράγοντας.

Ο ιδιαίτερος ρόλος που διαδραματίζει η ηγεσία, η ομάδα των διοικητικών στελεχών, οι άνθρωποι δηλαδή που παίρνουν τις αποφάσεις, καθορίζει και την παραγωγική δυνατότητα και ικανότητα των υφισταμένων.

Η λειτουργία της «υποκίνησης» αποσκοπεί κύρια στην αμοιβαία ικανοποίηση εργαζομένου – εργοδότη. Συγκεκριμένα η διοίκηση για να αξιοποιήσει τα στελέχη της πρέπει να γνωρίζει πως μπορεί να διογκώνει τις ικανότητές τους, να τις επαυξήσει και να τις χρησιμοποιήσει σωστά. Ενώ παράλληλα πρέπει να γνωρίζει ποια κίνητρα υποκινούν τους εργαζόμενους στο να εργαστούν πιο αποδοτικά και πώς μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτά τα κίνητρα.

Η κατάχρηση εξουσίας και η αυταρχική διεύθυνση εμποδίζει την διαδικασία της «υποκίνησης» και τον στόχο της.

Οι θεωρίες της σύγχρονης διοικητικής φιλοσοφίας προσπαθούν να αναλύσουν την συμπεριφορά της κεντρικής διοίκησης και ειδικότερα πως η «συμμετοχή» των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων οδηγεί στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας.

Η επίδραση και η σημασία της διοίκησης προσωπικού στην συμπεριφορά των ατόμων μέσα στην επιχείρηση, δηλαδή με ποιο τρόπο η διοίκηση μπορεί να χρησιμοποιήσει διάφορα μέσα (όπως π.χ. διαδικασία πρόσληψης, εκπαίδευσης, ανταμοιβών, αξιολόγησης κλπ) για να αυξήσει την αποδοτική συμπεριφορά των στελεχών είναι ουσιαστική αναμφίβολα και η επιτυχία της καθορίζει την πορεία της μονάδας.

Στόχος μας λοιπόν περισσότερο είναι να αναλύσουμε το ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα μέσα στον επιχειρηματικό χώρο να προσδιορίσουμε τα χαρακτηριστικά του ώστε να αποδειχθεί η ιδιορυθμία του και η ανάγκη της διαφορετικής αντιμετώπισης του από την επιχείρηση απ' ότι οι άλλοι παραγωγικοί συντελεστές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

1. ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Επιχείρηση είναι κάθε συγκεκριμένος συνδυασμός των συντελεστών της παραγωγής (φύσης – κεφαλαίου – εργασίας) ανεξάρτητα φύσης, σκοπού, συγκρότησης και μεγέθους με τον οποίο πραγματοποιείται η παραγωγή αγαθών ή υπηρεσιών και η κάλυψη ανθρώπινων αναγκών.

Σύμφωνα με τον ορισμό, η επιχείρηση σαν εμπειρικό φαινόμενο είναι ένα πολύπλοκο κοινωνικό σύστημα. Εκφράζει φαινόμενο με πολυδιάστατες όψεις (π.χ. οικονομική, τεχνολογική, κοινωνική κλπ). Η επιχείρηση βρίσκεται σε διαρκή εξάρτηση και σχέση αλληλεπίδρασης με τον κόσμο που την επιβάλλει.

2. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Τα βασικά στοιχεία που συγκροτούν μια επιχείρηση είναι :

α. Οι παραγωγικές εγκαταστάσεις :_Κτίρια, μηχανήματα που τα χρησιμοποιεί η επιχείρηση για την παραγωγή των αγαθών ή υπηρεσιών που παράγει, ηλεκτρολογικές εγκαταστάσεις, υγρά καύσιμα κι άλλα που κινούν την παραγωγική διαδικασία, σύγχρονη τεχνολογία κ. α.

β. Οι πρώτες και βοηθητικές ύλες που τροφοδοτούν τις παραγωγικές εγκαταστάσεις και υφίστανται μια επεξεργασία σε μια συνεχή ροή μέσα στο παραγωγικό κύκλωμα και τελικά αποτελούν τα παραγόμενα προϊόντα και την εκροή τους προς την κοινωνία, όταν βγούνε από το παραγωγικό κύκλωμά της.

γ. Οι άνθρωποι : Το ανθρώπινο δυναμικό, ο ανθρώπινος παράγοντας κάθε επιχείρησης. Οι άνθρωποι είναι ο ζωντανός συντελεστής της παραγωγής που αξιοποιεί τα πάντα μέσα στην επιχείρηση. Είναι το μόνο έμψυχο και το πιο δυναμικό στοιχείο της. Η επιστήμη και η εμπειρία αποδείξανε ότι το εργατικό δυναμικό μιας επιχείρησης δεν είναι ένας ανόργανος όχλος ατόμων. Η εργασία σε μια επιχείρηση είναι συλλογική και δεν καθορίζεται από τα ατομικά συμφέροντα κάθε ατόμου, αλλά αντίθετα το αίσθημα του να ανήκει κανείς σε μια ομάδα, αποτελεί το κίνητρο ανθρώπινης συμπεριφοράς. Η συνεργασία αυτή πάντως προϋποθέτει την ύπαρξη κοινωνικού ορθολογισμού, που εκφράζεται με τις καλές ανθρώπινες σχέσεις και τη βελτίωση της στάθμης του καλού κοινωνικού κλίματος στο χώρο της εργασίας. Καθένας, αποτελεί

οργανικό μέλος της επιχείρησης με κάποια αρμοδιότητα, εργασία και εξουσία, για να επιτευχθεί το παραγωγικό λειτούργημά της.

δ. Το χρήμα_αποτελεί πολύ σημαντικό στοιχείο για κάθε επιχείρηση. Είναι δύναμη και εξουσία στο εσωεπιχειρηματικό_και στο εξωεπιχειρηματικό_περιβάλλον. Με το χρήμα μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει τα μέσα παραγωγής, τη νέα τεχνολογία, να πληρώσει το άριστο προσωπικό, ν' αγοράσει τις πρώτες ύλες, τις ενέργειες, τις πληροφορίες κτλ. Η ύπαρξη της χρηματικής ρευστότητας αποτελεί βασικό στοιχείο της επιχείρησης, ώστε να πραγματοποιηθεί δίχως εμπόδια η λειτουργία του παραγωγικού κυκλώματός της. Βέβαια μπορεί να προσφύγει στον ξένο δανεισμό, όμως, μόνο με το δικό της χρήμα μπορεί να εξασφαλίσει και την οικονομική ανεξαρτησία και την αυτοτέλεια της μέσα στο επιχειρηματικό χώρο.

ε. Η ενημέρωση και οι πληροφορίες :_Με αυτές θα διαμορφώσει η διοίκηση την επιχειρησιακή της συμπεριφορά στον επιχειρηματικό χώρο, που είναι η κοινωνία μέσα στην οποία δρα για να πετύχει, να επιβιώσει, και να πραγματοποιήσει τους στόχους της.

Κάθε επιχείρηση είναι ένας μηχανισμός αυτοπροσαρμογής. Και όσο μεγαλύτερη ικανότητα προσαρμογής διαθέτει κάθε επιχείρηση, τόσο μεγαλύτερη δυνατότητα επιβίωσης έχει. Σε περιπτώσεις αδυναμίας προσαρμογής στο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον, το βιολογικό τέλος της επιχείρησης είναι αναπόφευκτο.

Με τις πληροφορίες και την ενημέρωση συντελείται μια συνεχής σύνδεση του επιχειρηματικού χώρου και του εξωεπιχειρηματικού περιβάλλοντος με μια συνεχή ανταλλαγή εισροών και εκροών, όπου στηρίζεται η λήψη ορθολογικών επιχειρησιακών αποφάσεων, η αμοιβαία επίδραση και αλληλεξάρτηση της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της.

στ. Τεχνολογία :_Η επιχείρηση δίχως την σύγχρονη τεχνολογία είναι δύσκολο να επιβιώσει βιολογικά. Η τεχνική πρόοδος είναι σήμερα βασικό χαρακτηριστικό της επιχείρησης. Η τεχνική υπήρξε πάντοτε ένας μεγάλος βοηθός του ανθρώπου, που τον βοήθησε να επιβιώσει βιολογικά στο περιβάλλον του.

3. ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Ιστορικά, διαμορφώθηκαν δυο θεωρίες σχετικά με τους στόχους της επιχείρησης. Οι θεωρίες αυτές είναι :

A. Μεγιστοποίηση του κέρδους :_

Η πρώτη θέση υποστηρίχθηκε στα δυο πρώτα στάδια ανάπτυξης της

Οικονομικής των Επιχειρήσεων, από το 1900 – 1930 και από το 1930 – 1960. Αυτή παραδέχεται σαν αποκλειστικό στόχο κάθε επιχείρησης τη «Μεγιστοποίηση του Κέρδους ή την Ελαχιστοποίηση της Ζημιάς». Αυτός ο μοναδικός στόχος καθορίζει και την επιχειρησιακή συμπεριφορά της.

Σύμφωνα με την θεωρία αυτή μόνο ο επιχειρηματίας είναι εκείνος, που καθορίζει την επιχειρησιακή συμπεριφορά και δράση της επιχείρησής του. Κανένας άλλος. Είναι ο μόνος φορέας της επιχείρησης και ο μόνος που αποφασίζει για την δράση της επιχείρησής του. Η επιχείρηση κι ο επιχειρηματίας της είναι ένα και το ίδιο. Ο επιχειρησιακός χώρος ταυτίζεται με τον επιχειρηματία, με ένα μόνο πρόσωπο. Είναι η περίπτωση της ατομικής επιχείρησης. Μα και στην εταιρική επιχείρηση το ίδιο συμβαίνει. Οι εταίροι είναι οι μοναδικοί φορείς, υπάρχει ενότητα στη δράση κι ένας στόχος : η Μεγιστοποίηση του Κέρδους. Σκοπός της επιχείρησης είναι να μεγιστοποιήσει το κέρδος της με βάση τις συναλλαγές της – εισροές και εκροές – ανάμεσα στην επιχείρηση και την καταναλωτική αγορά.

Η συμπεριφορά του επιχειρηματία είναι ταυτόσημη μ' εκείνη του οικονομικού ανθρώπου – HOMO O ECONOMICUS – που παρουσιάζεται σαν ολότελα λογικό ον, που κάνει λογικές επιλογές, για να πετύχει το σκοπό του. Αυτός ξέρει όλες τις πιθανές λύσεις, προβλέπει και κάνει την καλύτερη χρησιμότητα.

B. Λόγοι που στηρίζουν τη θεωρία αυτή_

Η διδασκαλία της και η αποδοχή της θεωρίας ότι η «Μεγιστοποίηση του Κέρδους» είναι ο μοναδικός στόχος κάθε επιχείρησης οφείλεται στο ότι :

α) Τα κέρδη απεικονίζουν χρήμα – πλούτο_κι ο πλούτος χρήμα είναι βασικό κίνητρο της ανθρώπινης συμπεριφοράς στον επιχειρησιακό χώρο της κεφαλαιοκρατίας. Το χρήμα και ο πλούτος, που φέρνουν κέρδη, είναι δύναμη. Τα κέρδη κι ο πλούτος στην επιχειρηματική ζωή, είναι στοιχείο κοινωνικής δύναμης, μέσο κοινωνικού διαχωρισμού και κοινωνικής ανόδου.

β) Τα κέρδη είναι ένα οικονομικό μέγεθος. Με τα κέρδη προσδιορίζεται η οικονομικότητα κι αποτελεσματικότητα της επιχειρησιακής δράσης. Τα κέρδη απεικονίζουν και τη κοινωνική επίδοση της και την αποδοχή της στο κοινωνικό της περιβάλλον και τη χρησιμότητά της.

γ) Το πολιτικοκοινωνικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δρα η επιχείρηση εκτιμά το χρήμα – πλούτο. Κι ο επιχειρηματίας οφείλει να το έχει. Το κέρδος του δίνει αυτή τη δύναμη προσαρμογής του. Σε οικονομία – κοινωνία, που ο ανταγωνισμός είναι σκληρός και ταχύς, ο συμβιβασμός και η προσαρμογή, μια επιχειρησιακή πραγματικότητα, τα

κέρδη – χρήμα – πλούτος εξασφαλίζουν τη βιολογική επιβίωση κάθε επιχείρησης. Γι' αυτό κάθε επιχείρηση επιδιώκει τα κέρδη.

Γ. Λόγοι που απορρίπτουν την θεωρία

Η επιστήμη των Επιχειρήσεων, σήμερα διδάσκει τους παρακάτω λόγους, που απορρίπτουν το μονοδιάστατο του στόχου της μεγιστοποίησης του κέρδους :

α) Καμιά απόφαση στον επιχειρησιακό χώρο δεν απεικονίζει τις απόψεις ενός μόνο προσώπου, του επιχειρηματία. Κάθε απόφαση εκφράζει μια διεργασία, όπου συμμετέχει όλο το ανθρώπινο δυναμικό που εργάζεται στην επιχείρηση κι έχει εξουσία κι αρμοδιότητα να επιδράσει στη λήψη των αποφάσεων στον επιχειρησιακό χώρο. Η άποψη ότι ο επιχειρηματίας μόνος του αποφασίζει και είναι ο μοναδικός φορέας της επιχειρησιακής συμπεριφοράς δεν αποδεικνύεται στην πράξη αληθινή. Η επιχειρηματική δράση και η λήψη αποφάσεων σήμερα είναι ομαδική – συλλογική.

β) Η άποψη ότι ο επιχειρηματίας γνωρίζει τα πάντα και αποφασίζει για όλα, αμφισβητείται. Η ανθρώπινη συμπεριφορά και περισσότερο η επιχειρησιακή συμπεριφορά, δεν μπορεί να προκαθοριστεί. Τα πάντα ρέουν, κινούνται. Τα πάντα είναι πιθανά και τίποτα σίγουρο. Γι' αυτό και η ενημέρωση και πληροφοριοδότηση είναι ένα βασικό στοιχείο κάθε επιχείρησης.

η) Η θέση της θεωρίας της μεγιστοποίησης του κέρδους, ότι μόνο ο επιχειρηματίας δρα ορθολογικά κι αυτή απορρίπτεται. Η εμπειρία διδάσκει ότι δεν δρα πιο ορθολογικά στον επιχειρησιακό χώρο, ένα άτομο, από μια ομάδα ανθρώπων.

Δ. Επιδίωξη πολλών στόχων

Μέσα στην επιχείρηση δρουν κοινωνικές ομάδες με αντίθετα συμφέροντα. Η αντίθεση συμφερόντων είναι έκδηλη π.χ. ο επιχειρηματίας θέλει να εργάζεται το προσωπικό της επιχείρησης πολλές ώρες την ημέρα και να πληρώνεται με χαμηλά μεροκάματα. Το προσωπικό θέλει, αντίθετα, υψηλά μεροκάματα και λίγες ώρες εργασίας.

Έτσι υπάρχει πολυμορφία στόχων. Η σύγκρουση είναι συνηθισμένο φαινόμενο στον επιχειρησιακό χώρο. Γι' αυτό υπάρχει η ανάγκη να βρεθεί κάποιος κοινός στόχος, που να ενώνει τα άτομα σε μια κοινή προσπάθεια. Αυτός, είναι η θέληση να επιβιώσει η επιχείρηση. Με την δική της επιβίωση εξασφαλίζεται η επιβίωση του επιχειρηματία και του προσωπικού. Μα σε καμιά περίπτωση δεν θα γίνει σε βάρος της μιας ομάδας συμφερόντων. Τα άτομα επιδιώκουν μεγαλύτερη συμμετοχή στη διανομή του οικονομικού αποτελέσματος. Το ίδιο και ο επιχειρηματίας. Οφείλει να βρεθεί κάποιος

συμβιβασμός. Αναζητούν τη χρυσή τομή. Κι αυτή είναι : Η επιχείρηση να προσφέρει τα προϊόντα της, που τα ζητάει η κατανάλωση, για να καλύπτονται οι ανάγκες της κοινωνίας και να ικανοποιεί μαζί και τις ανάγκες των μελών των διαφόρων κοινωνικών ομάδων, που δρουν μέσα στον επιχειρησιακό χώρο της.

Αυτές όλες οι ομάδες ανθρώπων δρουν στον επιχειρησιακό χώρο κι ασκούν δυναμική κι ενεργό επίδραση στη λήψη αποφάσεων και στην επιχειρησιακή συμπεριφορά. Έτσι από την μεριά της κοινωνίας υπάρχει η απαίτηση να προσφέρει η επιχείρηση απρόσκοπτα και σε συνέχεια τα καλά αγαθά της, που θα καλύψουν τις ανάγκες της κοινωνίας, κι από τη μεριά των ομάδων που δρουν στην επιχείρηση υπάρχει το αίτημα της «δίκαιης διανομής» του οικονομικού αποτελέσματος, ώστε να ικανοποιηθούν οι στόχοι τους και με το εισόδημα τους να καλύψουν τις ανάγκες τους.

Ε. Άλλοι στόχοι της Επιχείρησης

Διαμορφώθηκαν και άλλοι στόχοι κάθε επιχείρησης, που ανταποκρίνονται στη σύγχρονη επιχειρησιακή πραγματικότητα οι οποίοι είναι:

1. Κέρδη (αρχή της μεγιστοποίησης του Κέρδους ή η αρχή του μετριασμένου κέρδους)
2. Οικονομικότητα–αποτελεσματικότητα (αρχή της ελαχιστοποίησης της ζημιάς και μείωση του κόστους παραγωγής)
3. Αύξηση του κύκλου εργασιών της
4. Ρευστότητα και οικονομική αυτοτέλεια
5. Ανάπτυξη του επιχειρησιακού δυναμικού
6. Αύξηση της φήμης και της πελατείας
7. Μόρφωση και επιμόρφωση του προσωπικού
8. Σύγχρονη τεχνολογία
9. Καλές ανθρώπινες και δημόσιες σχέσεις και κοινωνική παραδοχή της
10. Κοινωνική και πολιτική δύναμη
11. Δίκαιη αμοιβή εργασίας
12. Λογικό ωράριο (40ωρο τη βδομάδα των 5 ημερών) εργασίας
13. Επιδίωξη κύρους
14. Απόκτηση γοήτρου
15. Επικράτηση στην Αγορά κ.α.

Άλλοι ερευνητές μιλάνε για οικονομικούς (κέρδη, επέκταση) και μη οικονομικούς στόχους (επιδίωξη κύρους και γοήτρου). Άλλοι λένε ότι αρχικός σκοπός κάθε επιχειρηματικού οργανισμού είναι η ικανοποίηση του καταναλωτή, με ένα κέρδος που

κυμαίνεται μέσα στα όρια που θέτουν οι νομικές και κοινωνικές συνήθειες. Κι αυτό είναι το μετριασμένο κέρδος. Έτσι επικρατεί η αρχή του «μετριασμένου κέρδους». το μέγεθος πάντως μιας επιχείρησης επιδρά πάνω στους στόχους της και στην επιχειρησιακή συμπεριφορά της. Στη μικρή επιχείρηση είναι πιο έντονη η επιδίωξη οικονομικών στόχων και ο ατομικιστικός χαρακτήρας των στόχων της, σαν έκφραση της κερδομανίας του επιχειρηματία της ή των εταίρων της. Αντίθετα στη μεγάλη επιχείρηση είναι πιο έντονη η παρουσία των μη οικονομικών στόχων και η τάση να ταυτιστεί η επιχειρησιακή συμπεριφορά της με τους στόχους του κοινωνικού συνόλου. Κι αυτό γιατί η κοινωνία βλέπει με πολύ κριτική και αρνητική διάθεση κάθε δραστηριότητα της, που επιδιώκει τη μεγιστοποίηση του κέρδους της,

4. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ – ΟΜΑΔΕΣ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Κάθε επιχείρηση «γεννιέται», αναπτύσσεται, λειτουργεί και «πεθαίνει» μέσα σ' ένα περιβάλλον. Στο περιβάλλον αναζητά η διοίκηση της επιχείρησης τις ευκαιρίες και τις δυνατότητες για να επιδιώξει την πραγματοποίηση των στόχων της.

Το επιχειρηματικό περιβάλλον , αποτελείται από διάφορους παράγοντες οι οποίοι επιδρούν αμέσως επί της επιχείρησης και πρέπει να ληφθούν υπόψη από την διοίκησή της.

Οι παράγοντες είναι :

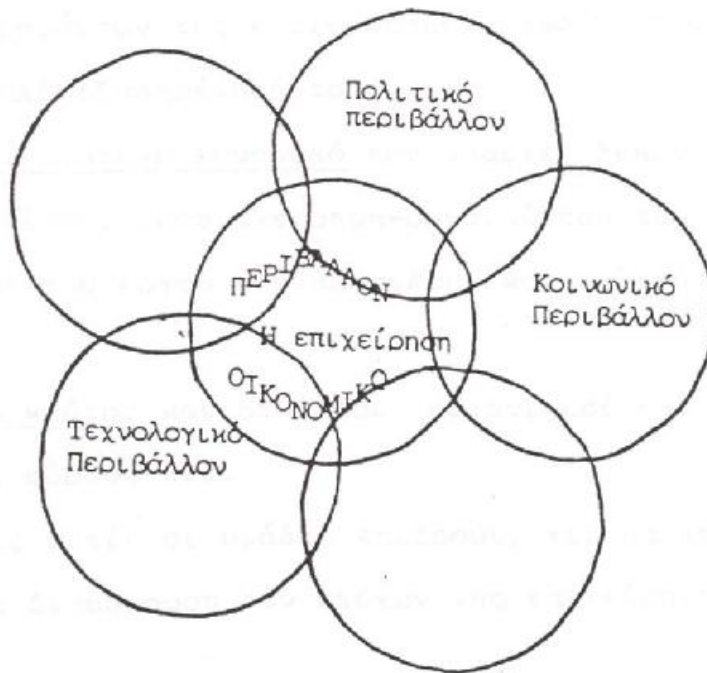
α. Οικονομικοί: Αυτοί περιλαμβάνουν την μορφή και το μέγεθος της αγοράς αγαθών και συντελεστών της παραγωγής, την αγοραστική δύναμη των οικονομικών μονάδων, τον βαθμό του κρατικού παρεμβατισμού, την οικονομική σταθερότητα κ.λ.π.

β. Πολιτικοί και θεσμικοί παράγοντες: Αυτοί καθορίζουν τους όρους μέσα στους οποίους αναπτύσσεται η επιχειρησιακή δραστηριότητα, ρυθμίζουν τις σχέσεις εργασίας, καθορίζουν την φορολογική διαδικασία κ.λ.π. Επίσης περιλαμβάνουν την πολιτική σταθερότητα, τους κανόνες συναλλαγών, δημόσιας τάξης.

γ. Κοινωνικοί και ηθικοί: Οι παράγοντες αυτοί συνιστούν σημαντικό συντελεστή διαμόρφωσης της επιχειρηματικής συμπεριφοράς. Δηλαδή, συνιστούν το τι είναι αποδεκτό, όσον αφορά τις προσωπικές επιδιώξεις για μόρφωση και πλούτο, την έκταση του επαγγελματικού συνδικαλισμού κ.λ.π.

δ. Τεχνολογικοί: Αυτοί περιλαμβάνουν την εφαρμογή νέων τρόπων μετατροπής των παραγωγικών συντελεστών σε αγαθά ή και υπηρεσίες.

Η απεικόνιση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος δίδεται στο παρακάτω σχήμα :



Η επιχειρησιακή συμπεριφορά και η πολιτική της επιχείρησης διαμορφώνεται κάτω από την επίδραση των ομάδων συμφερόντων που δρουν μέσα στον επιχειρησιακό χώρο. Αυτές είναι :

1. Ο επιχειρηματίας που ζητάει υψηλά κέρδη, εξασφάλιση της διοίκησης του, ασφάλιση της περιουσίας του και αύξηση της.
2. Η τεχνοδομία που επιδιώκει υψηλή αμοιβή, κοινωνική αναγνώριση, συμμετοχή στα κέρδη, εξουσία κι αρμοδιότητα.
3. Οι χρηματοδότες που απαιτούν υψηλό τόκο κι ασφάλεια για το κεφάλαιό τους.
4. Οι προμηθευτές που απαιτούν ικανοποιητικές τιμές για τα προϊόντα τους, σίγουρη πληρωμή τους και εξασφάλιση διάθεσης των προϊόντων τους.
5. Οι πελάτες που ζητούν ικανοποιητικές τιμές διάθεσης των προϊόντων της επιχείρησης, ευνοϊκούς όρους πληρωμής και καλή εξυπηρέτηση τους.
6. Το εργατικό δυναμικό που απαιτεί δίκαιο μισθό, συμμετοχή στα κέρδη, συνδιαχείριση – συνδιοίκηση της επιχείρησης, αναγνώριση του έργου που προσφέρει και ολική και κοινωνική ασφάλιση.
7. Το κράτος και οι άλλοι οργανισμοί που απαιτούν εισφορές και φόρους κ.α.

Όλες αυτές οι ομάδες επιδρούν, για να ληφθεί η απόφαση για τη διαμόρφωση

των στόχων της επιχείρησης.

5. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

A. Ανάλογα με το αντικείμενο απασχόλησής τους. Οι επιχειρήσεις ανάλογα με το αντικείμενο της επιχειρησιακής τους δράσης δηλαδή ανάλογα με τον κλάδο της οικονομικής δραστηριότητας τους, διακρίνονται στις ακόλουθες κατηγορίες : Σύμφωνα με την κλασσική διαίρεση των ανθρώπινων δραστηριοτήτων, διακρίνονται σε πρωτογενείς, δευτερογενείς και τριτογενείς.

- Πρωτογενής τομέας της παραγωγής

Στον πρωτογενή τομέα της παραγωγής ανήκουν όλες οι οικονομικές μονάδες, οι επιχειρήσεις που η απασχόλησή τους είναι να αποσπών από τη φύση τα υλικά που προσφέρουν η γη, η θάλασσα, η ατμόσφαιρα ή τις πρώτες ύλες ή τα αγαθά άμεσης κατανάλωσης. Σ' αυτές περιλαμβάνονται: οι γεωργικές, μελισσοκομικές, μεταλλευτικές κ.λ.π. επιχειρήσεις.

- Δευτερογενής τομέας παραγωγής

Στο δευτερογενή τομέα παραγωγής ανήκουν όλες οι οικονομικές μονάδες που η απασχόλησή τους είναι να επεξεργάζονται, μεταποιούν, κατεργάζονται, μετατρέπουν τις πρώτες ύλες του πρωτογενούς, κυρίως τομέα, ώστε να καταστούν αυτές χρησιμοποιήσιμες κι αναλώσιμες με τη μορφή αγαθών ή υπηρεσιών, για να καλύψουν τις ανάγκες τους οι άνθρωποι. Ο δευτερογενής τομέας περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες με μεγάλη επενέργεια της τεχνικής προόδου. Εδώ ανήκει η χειροτεχνία, η βιοτεχνία και κυρίως η βιομηχανία. Ο δευτερογενής τομέας δεν είναι άλλος από το βιομηχανικό τομέα κάθε Εθνικής Οικονομίας.

- Τριτογενής τομέας παραγωγής

Στον τομέα αυτό ανήκουν όλες οι επιχειρήσεις που απασχολούνται με την εξυπηρέτηση της κατανάλωσης και την παροχή κάθε φύσης υπηρεσίας. Περιλαμβάνει π.χ. το εμπόριο, τη διοίκηση, την εκπαίδευση, τα ελεύθερα επαγγέλματα, τις μεταφορές, τον τουρισμό, τα τραπεζικά ιδρύματα, τις ασφαλιστικές επιχειρήσεις κ.τ.λ. Είναι οι επιχειρήσεις που προσφέρουν τις ανέσεις και τις τέρψεις της ζωής μας.

B. Ανάλογα με το φορέα τους. Οι επιχειρήσεις διακρίνονται ανάλογα με το φορέα τους σε :

- Ιδιωτικές : Φορέας τους είναι ιδιώτης ή ιδιώτες. Γι' αυτό διακρίνονται σε ατομικές, εταιρικές και συλλόγους και συλλογικές επιχειρήσεις.

- Δημόσιες : Το Δημόσιο – το Κράτος σήμερα έχει κι αυτό τις δικές του Οικονομικές μονάδες. Τις επιχειρήσεις της Κρατικής Οικονομίας. Αυτές μπορεί να

είναι εθνικοποιημένες επιχειρήσεις, αυτονομημένες διοικητικές υπηρεσίες. Νομικά πρόσωπα, Δημοσίου Δικαίου κι επιχειρήσεις που προήλθαν από τις επενδύσεις της Κρατικής Οικονομίας για την κατάργηση της ανεργίας και την επιτυχία της πλήρους απασχόλησης.

- Μεικτές : Στις μεικτές συμμετέχουν τόσο το Κράτος, όσο και ιδιώτες. Η συμμετοχή αυτή γίνεται κατά διαφόρους τρόπους και αναλογία συμμετοχής. Είναι μια διάμεση μορφή οργάνωσης μεταξύ δημόσιας και ιδιωτικής επιχείρησης, ανεξάρτητα από την αναλογία συμμετοχής τους π.χ. Τράπεζα της Ελλάδος, δημόσια επιχείρηση οργανισμού κ.τ.λ.

Γ. Ανάλογα με το σκοπό που επιδιώκουν. Με την Αρχή του μετριασμένου κέρδους σαν σκοπό της επιχείρησης τις διακρίνουμε :

- Σε ποριστικές : Είναι όλες οι επιχειρήσεις εκείνες που επιδιώκουν το Κέρδος. Το κέρδος εμφανίζεται σαν διαφορά μεταξύ των εσόδων και εξόδων της επιχείρησης. Σαν ποριστικές καλούνται όλες οι κερδοσκοπικές επιχειρήσεις της Ιδιωτικής Οικονομίας.

- Σε κτητικές : Είναι όλες εκείνες, που συνειδητά εφαρμόζουν την αρχή του μετριασμένου κέρδους και που το κέρδος αυτό δεσμεύεται μέσα στον οικονομικό οργανισμό για επένδυση π.χ. ΔΕΗ, ΟΤΕ, ΕΡΤ κ.λ.π. .

- Σε εξισωτικές : Είναι εκείνες που επιδιώκουν με τα έσοδα της δράσης τους, να καλύψουν τις δαπάνες λειτουργίας τους. Σκοπός τους είναι η εξυπηρέτηση των ανθρώπων της κοινωνίας π.χ. Κρατικά νοσοκομεία, Σχολεία, ΤΕΙ κ.λ.π. .

Δ. Ανάλογα με το μέγεθός τους : Οι περισσότεροι οικονομολόγοι διακρίνουν τρία μεγέθη : 1) τη μικρή, 2) τη μέση και 3) τη μεγάλη. Δεν υπάρχει γενική ομοφωνία για τα κριτήρια διάκρισης. Συνήθως η διάκριση γίνεται με βάση : α) ποσοτικά κριτήρια (ανθρώπινο δυναμικό, ετήσιος κύκλος εργασιών, κεφάλαια που επενδύθηκαν κ.α.) και β) ποιοτικά κριτήρια (απασχόληση του ίδιου του επιχειρηματία, επαφή διοίκησης και οικονομίας, αυτοτέλεια κι ανεξαρτησία κ.α.) .

Ε. Ανάλογα με τη νομική τους μορφή. Η ελεύθερη επιλογή μεταξύ των διαφόρων μορφών των επιχειρήσεων, τις οποίες αναγνωρίζει η νομοθεσία που ισχύει κάθε φορά, αποτελεί σοβαρό ιδρυτικό πρόβλημα και το οποίο απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή. Πολλές επιχειρηματικές αποτυχίες, οφείλονται στην ακαταλληλότητα της νομικής μορφής που επέλεξαν. Διότι από την νομική μορφή της επιχείρησης εξαρτάται :

1) Η έκταση της αναλαμβανόμενης περιουσιακής ευθύνης.

- 2) Η δομή της οργάνωσης και η σύνθεση της διοίκησης.
- 3) Η πιστοληπτική ικανότητα
- 4) Η έκταση της φορολογικής ευθύνης
- 5) Το δίκαιο που διέπει τη λειτουργία της
- 6) Η διανομή των κερδών και η ικανότητα κεφαλαιοποίησης τους
- 7) Η διάρκεια ζωής της επιχείρησης

Έτσι ανάλογα με την νομική μορφή τους διακρίνονται σε ατομικές και σε εταιρικές επιχειρήσεις. Οι εταιρικές επιχειρήσεις υποδιαιρούνται, σε προσωπικές εταιρείες (ομόρρυθμες εταιρείες, ετερόρρυθμες εταιρίες, συμμετοχικές ή αφανείς και συνεταιρισμοί) και σε εταιρίες κεφαλαίου (ανώνυμες εταιρίες και εταιρίες περιορισμένης ευθύνης).

E₁. Ατομική επιχείρηση

Ατομική καλείται η επιχείρηση στην οποία επιχειρηματίας είναι ένα μόνο άτομο, το οποίο ενεργεί με δικό του κεφάλαιο. Η μορφή αυτή πλεονεκτεί της εταιρικής λόγω της μεγάλης ευκινησίας που τη διακρίνει, και μειονεκτεί στους οικονομικούς όρους για τη σύναψη δανείων και τούτο γιατί η διάρκεια λειτουργίας της είναι σχετικά μικρή, αφού εξαρτάται από την φυσική ζωή και την προσωπική φερεγγυότητα του φορέα της.

E₂. Εταιρική επιχείρηση

Η μορφή αυτή απορρέει από τη συνεργασία περισσότερων φυσικών ή νομικών προσώπων. Σε αντίθεση με την ατομική που παρουσιάζεται κατά κύριο λόγο στη βιοτεχνία και χαρακτηρίζεται από μια παραγωγική διάθρωση ελάχιστα εξελιγμένης τεχνικής και περιορισμένη στο μικρό λιανικό εμπόριο, η εταιρική επιχείρηση χαρακτηρίζει την σύγχρονη παραγωγική δραστηριότητα συγκεντρωμένη σε επιχειρήσεις συχνά αρκετά μεγάλες των οποίων τα κεφάλαια και οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζουν ξεπερνούν τη χρηματοδοτική ικανότητα των επιμέρους ατόμων.

E₃. Προσωπικές Εταιρείες

Στις προσωπικές εταιρείες λαμβάνεται υπόψη το πρόσωπο των εταίρων, όχι όμως και το μέγεθος των εισφορών τους. Και είναι :

Ομόρρυθμη εταιρεία (Ο.Ε.)

Ομόρρυθμη εταιρεία είναι η προσωπική εταιρεία με νομική προσωπικότητα που συνιστάται μεταξύ δυο ή περισσότερων προσώπων που επιδιώκουν εμπορικό σκοπό και ευθύνονται προσωπικά, απεριόριστα και εις ολόκληρο για όλες τις υποχρεώσεις της.

Η επωνυμία της εταιρείας σχηματίζεται από τα ονόματα των εταίρων όλων ή

μερικών ή ενός.

Ετερόρρυθμη εταιρεία (Ε.Ε.)

Ετερόρρυθμη εταιρεία είναι η εμπορική εταιρεία, με νομική προσωπικότητα και δική της επωνυμία, στην οποία ένας ή περισσότεροι εταίροι ευθύνονται προσωπικά, απεριόριστα και εις ολόκληρο, είναι δηλαδή ομόρρυθμοι ενώ ένας ή περισσότεροι ευθύνονται μόνο μέχρι του ποσού της εισφοράς τους σ' αυτήν είναι δηλαδή ετερόρρυθμοι. Η εταιρική επωνυμία σχηματίζεται μόνο από τα ονόματα των ομόρρυθμων εταίρων όλων ή μερικών ή ενός. Οι ετερόρρυθμοι εταίροι δηλώνονται με την λέξη «και Σια».

Αφανής ή Συμμετοχική Εταιρεία

Αφανής ή συμμετοχική είναι η εταιρεία στην οποία μόνον ένας συνεταίρος μετά από εξουσιοδότηση των άλλων που παραμένουν αφανείς απέναντι στους τρίτους, ασκεί εμπορική δραστηριότητα ή απλώς ενεργεί εμπορικές πράξεις με το δικό του όνομα και όχι σαν εκπρόσωπος εταιρείας η οποία επίσης παραμένει αφανής απέναντι στους τρίτους. Ονομάζεται και αφανής γιατί δεν υπάρχει επωνυμία της, ούτε καταστατικό της δημοσιεύεται, δεν έχει κατοικία, δεν πτωχεύει.

Ε₄. Κεφαλαιούχες Εταιρείες

Στις κεφαλαιούχες εταιρείες λαμβάνεται υπόψη το μέγεθος των εισφορών των εταίρων, δηλαδή το ποσοστό συμμετοχής των εταίρων στο κεφάλαιο της εταιρείας. Και είναι :

Ανώνυμη Εταιρεία (Α.Ε.)

Η ανώνυμη εταιρεία είναι νομικό πρόσωπο. Για την επιδίωξη του σκοπού της χρησιμοποιεί απαραίτητως κεφάλαιο το οποίο ορίζεται αριθμητικά και διαιρείται σε ίσης αξίας μεταβιβάσιμα μερίδια, τα οποία ονομάζονται μετοχές, οι εταίροι δε της εταιρείας μέτοχοι και ευθύνονται όλοι μέχρι του ποσού της εισφοράς τους. Τα κύρια λοιπόν χαρακτηριστικά στοιχεία της ανώνυμης εταιρείας είναι :

α) Η περιορισμένη ευθύνη όλων των εταίρων μέχρι του ύψους της εισφοράς τους.

β) Το μεταβιβάσιμο της εταιρικής ιδιότητας

γ) Η διαμόρφωση του κεφαλαίου σε μετοχές

Η επωνυμία της σχηματίζεται από το είδος της επιχείρησης που ασκεί. Μπορεί να τοποθετηθεί στην επωνυμία και το άνομα του ιδρυτή ή άλλου φυσικού προσώπου, σε οποιαδήποτε περίπτωση προστίθεται και η λέξη «ανώνυμη εταιρεία».

Εταιρεία περιορισμένης ευθύνης (Ε.Π.Ε.)

Η εταιρεία περιορισμένης ευθύνης είναι εμπορική εταιρεία και το κεφάλαιό της διαιρείται σε ίσης αξίας εταιρικά μερίδια, τα οποία μπορούν να παρασταθούν με μετοχές. Τα χαρακτηριστικά στοιχεία της Ε.Π.Ε. είναι :

α) Η περιορισμένη ευθύνη όλων των συνεταίρων και

β) Η αδυναμία παράστασης των εταιρικών μεριδίων με μετοχές

η εταιρεία περιορισμένης ευθύνης έχει δική της νομική προσωπικότητα και είναι εμπορική και όταν ακόμη ο σκοπός της δεν είναι εμπορικός. Λειτουργεί με επωνυμία που σχηματίζεται με το όνομα ενός ή περισσοτέρων εταίρων ή και από το είδος της ασκούμενης επιχείρησης με την προϋπόθεση ότι θα πρέπει στην επωνυμία να συμπεριλαμβάνονται και οι λέξεις «εταιρεία περιορισμένης ευθύνης».

Ε₅. Συνεταιρισμός

Ο συνεταιρισμός είναι μια μορφή εταιρείας. Είναι μια ελεύθερη συνεργασία φτωχών συνήθως ατόμων που με την ένωσή τους, στο συνεταιρισμό, θέλουν να βελτιώσουν τους οικονομικούς και πολιτιστικούς όρους της ζωής τους. Τα γνωστά είδη συνεταιρισμού είναι :

- Ο πιστωτικός συνεταιρισμός
- Ο παραγωγικός συνεταιρισμός
- Ο καταναλωτικός συνεταιρισμός
- Ο αστικός κι ο αγροτικός συνεταιρισμός κ.α.

Με το χρόνο οι συνεταιρισμοί πήραν μεγάλη έκταση και διάδοση στη Δυτική Ευρώπη (Γερμανία, Γαλλία). Σήμερα πάντως αποτελούν μια ζωντανή πραγματικότητα με έντονη παρουσία στην οικονομική ζωή των λαών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ

1.ΤΟ ΑΤΟΜΟ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Εισαγωγή

Όπως αναφέρουμε και στο Κεφάλαιο Ι ένα από τα βασικά στοιχεία που πρέπει να έχει στην διάθεσή της μια επιχείρηση προκειμένου να πετύχει τους στόχους της είναι ο ανθρώπινος παράγοντας.

Λέγοντας ανθρώπινο παράγοντα, εννοούμε το έμψυχο δυναμικό της επιχείρησης, τους ανθρώπους, δηλαδή που θα επανδρώσουν τις διάφορες θέσεις μέσα στην επιχείρηση, είτε αυτοί ανήκουν στην ανώτερη διοίκηση και λαμβάνουν αποφάσεις για διάφορα θέματα που αφορούν την επιχείρηση, είτε ανήκουν στην κατώτερη διοίκηση και αποτελούν δηλαδή, το εργατικό δυναμικό της.

Αρχικά στο παρακάτω κεφάλαιο θα προσπαθήσουμε να εξετάσουμε τον άνθρωπο μέσα στο εργασιακό περιβάλλον και τα κίνητρά του για την εργασία.

Α) Η θέση του εργαζόμενου μέσα στην επιχείρηση

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

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

Δημιουργείται μια σχέση ανταλλαγής ανάμεσα στο άτομο και στην επιχείρηση, που προέρχεται από την ανάγκη τόσο του ατόμου όσο και της επιχείρησης να χρησιμοποιήσουν ο ένας τον άλλο.

Η εργασιακή σχέση που θα προκύψει τελικά και όπως θα λειτουργήσει αποτελεί το τίμημα που δίνει ο ένας στον άλλο κατ' αυτήν την ανταλλαγή. Η επιχείρηση για να πραγματοποιήσει τους αντικειμενικούς σκοπούς της θα πρέπει να χρησιμοποιήσει ανάλογα τους παραγωγικούς συντελεστές που διαθέτει. Αυτό σημαίνει, ότι ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί για την επιχείρηση ένα παραγωγικό συντελεστή, που πρέπει να τον διευθύνει κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτύχει τους αντικειμενικούς της σκοπούς.

Παραγωγικός συντελεστής για την επιχείρηση είναι η ανθρώπινη εργασία, ο πιο βασικός και απαραίτητος, γιατί αξιοποιεί το κεφάλαιο και τον υλικό εξοπλισμό και τους θέτει σε κίνηση. Είναι απαραίτητη λοιπόν η ανθρώπινη εργασία στις επιχειρήσεις.

Ακόμα και σήμερα, παρά την αλματώδη πρόοδο της τεχνολογίας η ανθρώπινη

εργασία αποτελεί το κλειδί της παραγωγικότητας.

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

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

B) Εργασία – κίνητρα εργασίας

Το μέσον για την ικανοποίηση των περισσότερων αναγκών του ανθρώπου είναι η εργασία.

Η εργασία αποτελεί την κυριότερη απασχόληση στην καθημερινή ζωή του μέσου ενήλικου. Οι περισσότεροι άνθρωποι περνούν το ένα τρίτο της ενήλικης ζωής του εργαζόμενου.

Η εργασία εκτός από την καθαρά βιοποριστική αποστολή που έχει ασκεί και σημαντικό ρόλο, διότι αποτελεί στοιχείο που συνδέει τον άνθρωπο με την κοινωνία. Έτσι η εργασία αποτελεί το μέσο με το οποίο μπορούμε να διαπιστώσουμε :

- α. Το πνευματικό επίπεδο στο οποίο βρίσκεται το άτομο
- β. Την οικονομική και κοινωνική κατάσταση του ανθρώπου, που εκτελεί μια συγκεκριμένη εργασία, καθώς και τις μελλοντικές του προοπτικές.

Ακόμα η εργασία :

1. Συμβάλλει στην ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών του ανθρώπου, δηλαδή όχι απλώς των αναγκών για τροφή, στέγη και ενδυμασία, αλλά και την ανάγκη για κοινωνική προβολή, γόητρο, αναγνώριση, σεβασμό.

2. Δημιουργεί δυνατότητες για χρησιμοποίηση των προϊόντων εκείνων της τεχνολογίας (όπως π.χ. αυτοκίνητο, τηλεόραση, ιδιόκτητη κατοικία, ακριβά ενδύματα κλπ.) τα οποία θεωρούνται γενικά σαν σύμβολα ευημερίας και προόδου.

3. Δημιουργεί το πλαίσιο επαφής των ανθρώπων και τις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη των συναδελφικών και των φιλικών σχέσεων που αποτελούν τα βασικά στοιχεία για την δημιουργία αποδοτικών εργασιακών ομάδων και τέλος παρέχει το απαραίτητο πλαίσιο για την πραγματοποίηση των φιλοδοξιών και των ονείρων του ατόμου, διότι αποτελεί το συνδεδετικό στοιχείο του παρελθόντος και του μέλλοντος μέσα στο συγκεκριμένο περιβάλλον στο οποίο εργάζεται το άτομο.

Υπάρχουν πολλοί λόγοι που αναγκάζουν τον άνθρωπο να εργάζεται. Το βασικότερο, οι άνθρωποι χρειάζεται να εργασθούν για να κερδίσουν τη ζωή τους, να επιβιώσουν. Σε όλες τις φυλές και σε όλους τους πολιτισμούς, οι άνθρωποι εργάζονται. Στους πρωτόγονους πολιτισμούς βέβαια, η επιβίωση ίσως είναι ο βασικότερος λόγος για εργασία.

Το χρήμα χωρίς αμφιβολία είναι ένα από τα μεγαλύτερα κίνητρα εργασίας γιατί ο άνθρωπος ικανοποιεί τις βασικές του ανάγκες. Όταν όμως κάποιος έχει εξασφαλίσει έναν καλό μισθό θέλει κάτι παραπάνω. Σύμφωνα με την αρχή της ιεραρχίας των αναγκών μόλις ικανοποιηθεί μια ανάγκη, παρουσιάζονται άλλες υψηλότερου επιπέδου. Γι' αυτούς τους λόγους το χρήμα δεν είναι ούτε το μόνο, ούτε το κυριότερο κίνητρο που παρακινεί τον άνθρωπο για εργασία.

Γνωρίζουμε ότι ο άνθρωπος νιώθει την ανάγκη για ασφάλεια, και αυτή του την παρέχει π.χ. μια μεγάλη και σοβαρή επιχείρηση. Εάν μια καινούρια επιχείρηση με σκοπό να αποκτήσει πιο ειδικευμένα στελέχη από την παλιά προσφέρει διπλάσιο μισθό, δεν είναι καθόλου σίγουρο, ότι θα πετύχει το σκοπό της. Μια έρευνα που έγινε με την ερώτηση «τι σας ευχαριστεί περισσότερο στην εργασία σας» είχε κατά σειρά προτιμήσεως τις παρακάτω απαντήσεις :

- α. Σταθερή εργασία
- β. Καλός προϊστάμενος – Καλοί συνάδελφοι
- γ. Εργασία με πρωτοβουλία – Καλές συνθήκες
- δ. Καλός μισθός

συνοψίζοντας όλα αυτά μπορούμε να πούμε ότι υπάρχουν οι εξής τρεις κατηγορίες κινήτρων που ωθούν τον άνθρωπο να εργασθεί :

1. Κίνητρα που έχουν σχέση με την ικανοποίηση που δίνει η εργασία

Είναι αυτή που θα λέγαμε «μεράκι». Μπορούμε να βρούμε πολλά παραδείγματα ανθρώπων που ξοδεύουν χρόνο, προσπάθεια και χρήμα χωρίς να περιμένουν από τη δουλειά τους κανένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα ούτε με την έννοια της παραγωγής ούτε όμως και με την έννοια της αναγνώρισης από το κοινωνικό περιβάλλον.

2. Κίνητρα που έχουν σχέση με το κοινωνικό περιβάλλον της εργασίας

Το άτομο περιμένει μη υλικές απολαβές. Τέτοιες μη υλικές απολαβές από την προσφορά μιας εργασίας, είναι η αναγνώριση της προσωπικότητας, η συντροφικότητα με τους συναδέλφους, η κοινωνική άνοδος, η ελευθερία για την λήψη αποφάσεων, η δυνατότητα έκφρασης της δημιουργικότητας κ.λ.π. Μια τέτοια διάσταση είναι πολύ εμφανής στη δουλειά ενός καλλιτέχνη, ενός γιατρού κ.λ.π.

3. Κίνητρα σαφώς εξωτερικά

Που βέβαια το πιο προφανές είναι η χρηματική αμοιβή από την εκτέλεση εργασίας και γενικά το προσδοκώμενο υλικό κέρδος.

Γ) Αλληλεπίδραση ατόμου και επιχείρησης

Η συμπεριφορά του ατόμου μέσα στην επιχείρηση προξενείται από κάποια αιτία. Οι άνθρωποι εργάζονται για να ικανοποιήσουν τις διάφορες ανάγκες τους. Με την έννοια αυτή, οι εργαζόμενοι πάντα υποκινούνται από κάποια ανάγκη. Το άτομο, λοιπόν έρχεται στην επιχείρηση με έναν αριθμό εσωτερικών αναγκών. Εάν η επιχείρηση δημιουργήσει ένα κλίμα για το άτομο που θα επιτρέψει την ικανοποίηση των αναγκών του, το άτομο θα εργασθεί και θα αποδώσει. Εάν όμως η επιχείρηση δεν δώσει τις ευκαιρίες αυτές, τότε θα προτάξει τις δικές του ανάγκες και όχι τους στόχους της επιχείρησης.

Έτσι μέσα στην επιχείρηση «υπογράφεται» μεταξύ αυτής και του εργαζομένου ένα ψυχολογικό συμβόλαιο όπου μ' αυτό, το άτομο συμφωνεί να δίνει κάτι από τον εαυτό του σαν αντάλλαγμα για κάτι που θα πάρει από την επιχείρηση.

Μπορούμε να πούμε ότι ψυχολογικό συμβόλαιο είναι η κοινή ανταλλαγή και αμοιβαιότητα μεταξύ ατόμου και επιχείρησης. Το ψυχολογικό αυτό συμβόλαιο προϋποθέτει ότι οι «υλικές απολαβές» (αμοιβές) και «ψυχολογικές απολαβές» (ικανοποίηση, αυτοεκτίμηση κ.λ.π.) θα παρέχονται στο άτομο σαν αντάλλαγμα για την υποχρέωση από πλευράς του να εργασθεί για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης.

Κατά συνέπεια, το «ψυχολογικό συμβόλαιο» :

- Προϋποθέτει ότι το άτομο έχει ποικιλία προσδοκιών από την επιχείρηση και ότι η επιχείρηση έχει ποικιλία προσδοκιών από το άτομο

- Οι παραπάνω προσδοκίες συνεπάγονται ένα ολόκληρο πρότυπο δικαιωμάτων και υποχρεώσεων μεταξύ του εργαζομένου και της επιχείρησης

- Οι προσδοκίες αυτές δεν είναι γραμμένες σε κάποια επίσημη συμφωνία μεταξύ υπαλλήλου και επιχείρησης, λειτουργούν όμως σαν ισχυροί καθοριστικοί παράγοντες συμπεριφοράς

- Το ψυχολογικό συμβόλαιο εφαρμόζεται από πλευράς της επιχείρησης με την άσκηση εξουσίας, αφού η απόφαση του ατόμου να προσέλθει στην επιχείρηση συνεπάγεται υπόσχεση από μέρους του ατόμου να δεχτεί το σύστημα της εξουσίας της επιχείρησης αυτής.

Σύμφωνα με τη θεωρία του ETZIONI ο τύπος του «ψυχολογικού συμβολαίου» εξαρτάται κατά πολύ από το είδος της εξουσίας που ασκεί η επιχείρηση. Στον

παρακάτω πίνακα, απεικονίζεται το «ψυχολογικό συμβόλαιο» σύμφωνα με τη θεωρία του ΕΤΖΙΟΝΙ :

	ΤΥΠΟΣ	ΕΞΟΥΣΙΑΣ ΤΗΣ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
ΤΥΠΟΣ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΕΩΣ ΤΟΥ ΑΤΟΜΟΥ	ΠΙΕΣΤΙΚΟΣ	ΩΦΕΛΙΜΙΣΤΙΚΟΣ	ΗΘΙΚΟΣ
ΑΛΛΟΤΡΙΩΣΗ- ΑΠΟΞΕΝΩΣΗ	X		
ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ		X	
ΑΙΣΘΗΜΑ ΗΘΙΚΗΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΣ			X

2. ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

Α. Έννοια – Σκοπός Υποκινήσεως

Μια επιχείρηση, μια υπηρεσία ή ένας οργανισμός βασικά δεν είναι τίποτα άλλο παρά άνθρωποι οι οποίοι συνεργάζονται μέσα σε μια επιχείρηση με σκοπό την παραγωγή και διανομή αγαθών ή υπηρεσιών και γενικότερα την πραγματοποίηση των επιθυμητών στόχων της.

Οι άνθρωποι πρέπει να προσφέρουν τις καλύτερες από τις δυνατότητες και τα ταλέντα που παρέχουν και που σίγουρα απαιτούνται από τους διοικούντες να τα χρησιμοποιήσουν κατά το καλύτερο τρόπο της δημιουργικής σκέψης τους.

Η πραγματοποίηση των στόχων αυτών απαιτεί την μη καταβολή του ίδιου βαθμού προσπάθειας από όλους τους συνεργάτες.

Έτσι η προσπάθεια από μέρους των εργαζομένων θα είναι ικανοποιητική μόνο στην περίπτωση που οι ίδιοι είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Και αυτό συμβαίνει μόνο όταν τους δοθούν κάποια κίνητρα. Θα πρέπει λοιπόν σαν βασικό στόχο τα Διοικητικά στελέχη να αναδείξουν την σημαία της υποκινήσεως, ώστε να μπορέσουν να εγκαθιδρύσουν ένα σύστημα υποκινήσεων.

Θα μπορούσαμε να ορίσουμε σαν υποκίνηση, την συναισθηματική εκείνη κατάσταση, η οποία κινεί ή παρακινεί ένα άτομο να ενεργήσει κατά ένα ορισμένο τρόπο. Η συναισθηματική αυτή κατάσταση δημιουργείται από τα διάφορα ερεθίσματα, τα οποία δέχεται το άτομο είτε από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό περιβάλλον του.

Είναι φανερό, ότι τα παρεχόμενα κίνητρα θα πρέπει να ανταποκρίνονται προς τις ανάγκες των υφισταμένων. Διότι οποιαδήποτε προσπάθεια υποκίνησης, η οποία δεν συνδέεται με τις ανάγκες τους, αναμένεται να έχει αρνητικά αποτελέσματα, που τότε μιλάμε για αρνητική υποκίνηση.

Η υποκίνηση λοιπόν όπως είδαμε, αποτελεί τον καθοριστικό παράγοντα στην ανθρώπινη συμπεριφορά, το έργο δε της διοικήσεως είναι να προσπαθήσει να υποκινήσει τους εργαζομένους της, ώστε να θελήσουν να προσφέρουν όλες τις δυνάμεις τους για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου έργου. Με άλλα λόγια αν μια επιχείρηση επιθυμεί να εξασφαλίσει την πρόθυμη συμμετοχή των εργαζομένων της, θα πρέπει να προσφέρει σ' αυτούς κατάλληλα ερεθίσματα, δηλαδή τα κατάλληλα κίνητρα, τα θετικά κίνητρα. Στον πίνακα που ακολουθεί κατανοούμε τη διαφορά θετικών και αρνητικών κινήτρων :

Ανθρώπινες ανάγκες	Παραδείγματα θετικών κινήτρων	Παραδείγματα αρνητικών κινήτρων
Ανάγκες φυσικές και ασφάλειας	<ul style="list-style-type: none"> *Επαρκής αμοιβή και άλλες χρηματικές παροχές *Προαγωγές στην ιεραρχία της επιχείρησης *Σταθερότητα στους όρους εργασίας *Σωστή συμπεριφορά *Βεβαιότητα για την εκτίμηση εργασίας που προσφέρεται *Επαρκής θέρμανση και εξαερισμός *Αναγκαίος και σύγχρονος εξοπλισμός *Επαρκή διαλείμματα εργασίας 	<ul style="list-style-type: none"> *Ανεπαρκής αμοιβή, φόβος μη χάσει ο εργαζόμενος τη δουλειά του *Υποβιβασμός-ασυνεπής συμπεριφορά *Αβεβαιότητα για την εκτίμηση της εργασίας που προσφέρεται *Επικίνδυνες συνθήκες εργασίας *Ανεπαρκής εξοπλισμός *Ακατάλληλο περιβάλλον εργασίας
Ανάγκες κοινωνικές	<ul style="list-style-type: none"> *Αρμονική συνεργασία με την ομάδα εργασίας και καλές σχέσεις με όλους τους συναδέλφους *Ανταμοιβές και αναγνώριση για την επιτυχή επίδοση 	<ul style="list-style-type: none"> *Δυσαρμονία στις σχέσεις με την ομάδα και τους συναδέλφους *Παραγνώριση της προσφοράς του εργαζομένου

Ανάγκες για αυτοσεβασμό και αυτοεκπλήρωση	*Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων *Ευκαιρίες για πρωτοβουλία και δημιουργικότητα	*Καθόλου εξουσιοδότηση και ανάθεση μονότονης και τυποποιημένης εργασίας *Δυσπιστία προς το πρόσωπο του εργαζομένου
---	---	---

B) Ανάλυση της υποκίνησης

Όταν πρόκειται για φυσικά ερεθίσματα, η διαδικασία είναι μάλλον ξεκαθαρισμένη και απλή. Αντίθετα όταν πρόκειται για ψυχολογικά ερεθίσματα, πολλές φορές είναι δύσκολο να βρούμε την πρωταρχική αιτία και να την ικανοποιήσουμε, γιατί συνήθως οι ανθρώπινες ανάγκες, επιδιώξεις και επιθυμίες, δεν έχουν όρια.

Οι ανθρώπινες ανάγκες ταξινομούνται, συνήθως από τους κοινωνιολόγους σε δυο μεγάλες κατηγορίες :

- 1) Σε φυσικές ανάγκες, όπως τροφή, στέγη, υγεία, ασφάλεια κλπ.
- 2) Σε κοινωνικές ανάγκες, όπως συναισθήματα, εκπαίδευση κλπ.

Οι ψυχολόγοι συνήθως μιλούν για τις ανθρώπινες ανάγκες με κριτήριο κάποιο τύπο ιεραρχίας αναγκών. Αν ο αριθμός των επιπέδων της ιεραρχίας είναι δυνατό να ποικίλουν η ιεραρχία που πρότεινε ο ABRAHAM MASLOW είναι αντιπροσωπευτική. Σύμφωνα με τον ψυχολόγο ABRAHAM MASLOW κατέταξε με ιεραρχική σειρά τις ανθρώπινες ανάγκες, σε πέντε επίπεδα ως εξής :

1) Φυσιολογικές ανάγκες είναι οι ανάγκες που συνδέονται άμεσα με την επιβίωση του ατόμου, όπως η τροφή, η ενδυμασία, η στέγη κλπ. Όσο μένουν ανικανοποίητες οι ανάγκες αυτές, το άτομο δεν αισθάνεται την ύπαρξη αναγκών υψηλότερου επιπέδου, γιατί αναβολή της ικανοποίησης των αναγκών αυτών κάνει προβληματική την επιβίωση.

2) Ανάγκες για ασφάλεια που είναι δημιουργήματα των συναισθημάτων αυτοσυντηρήσεως. Αναφέρονται σε συναισθήματα φόβου απέναντι στους φυσικούς κινδύνους και στην αδυναμία ικανοποίησης των φυσικών αναγκών. Τέτοιες είναι π.χ. οι ανάγκες για εξασφάλιση μιας μόνιμης θέσεως και γενικά επαγγελματική αποκατάσταση, κοινωνική ασφάλιση κλπ. Πιο συγκεκριμένα υπάρχουν δυο τύποι ασφάλειας : η φυσική και η οικονομική. Από την στιγμή που ένα άτομο φτάσει σε ένα δεδομένο οικονομικό επίπεδο, θέλει να εξασφαλίσει την παραμονή του σ' αυτό. Δεν θέλει να ανησυχεί για πιθανή απώλεια του εισοδήματός του. Επίσης θέλει καταρχήν να επιτύχει ένα επίπεδο διαβίωσης που θεωρεί λογικό.

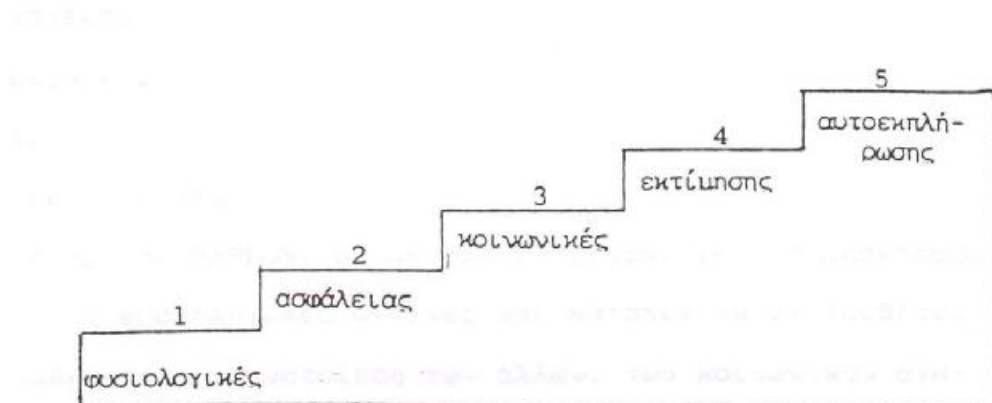
3. Κοινωνικές ανάγκες. Ο άνθρωπος είναι κοινωνικό ον και έχει ανάγκη να συναναστρέφεται με άλλους ανθρώπους, να ανήκει σε κοινωνικές ομάδες, να δημιουργεί κοινωνικές σχέσεις, να προσφέρει, αλλά και να απολαμβάνει εκτίμηση, κατανόηση, αγάπη, παραδοχή.

4. Ανάγκες για αυτοεκτίμηση. Στο επίπεδο αυτό προβάλλει επιτακτική η

ανάγκη για εκτίμηση τόσο από το ίδιο το άτομο προς τον εαυτό του, όσο και από το περιβάλλον του. Αυτό σημαίνει ότι στο επίπεδο αυτό το άτομο επιθυμεί να αποκτήσει αυτοπεποίθηση, γόητρο, φήμη, αναγνώριση, δύναμη κ.λ.π. Αν δεν καταφέρει να ικανοποιήσει τις ανάγκες αυτές, τότε είναι πιθανό να οδηγηθεί σε απογοήτευση, ίσως και σε απάθεια.

5. Ανάγκες για αυτοεκπλήρωση. Ο MASLOW υποστηρίζει ότι, ακόμα κι αν ικανοποιηθούν οι παραπάνω ανάγκες, το άτομο είναι πιθανό να παραμένει ανικανοποίητο και ίσως δυσαρεστημένο, εκτός αν πετύχει τους στόχους που έθεσε και αν εκπληρώνει τα ιδανικά του. <<Ένα άτομο πρέπει να είναι αυτό που έχει τη δυνατότητα να είναι>> τονίζει χαρακτηριστικά ο MASLOW. Αυτό σημαίνει ότι ικανοποιώντας και αυτό το επίπεδο αναγκών, έχει ολοκληρώσει τους στόχους του και τις φιλοδοξίες του, καθώς και την προσωπικότητά του.

Η ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών κατά τον MASLOW δίνεται στο παρακάτω σχήμα



Η ιεραρχία των αναγκών είναι δυνατόν σαν ιεραρχία, σε μερικές περιπτώσεις να πάρει μια τελείως διαφορετική μορφή, ανάλογα με τις προσωπικές αξιολογήσεις και εκτιμήσεις, με το κοινωνικό περιβάλλον και με άλλους εξωτερικούς παράγοντες.

Η ιεράρχηση των αναγκών διαφέρει από τόπο σε τόπο και από χώρα σε χώρα. Έτσι από σχετικά πειράματα αποδείχθηκε ότι ενώ οι αμερικανοί εργαζόμενοι θεωρούν ότι η ανάγκη της αυτοεκπλήρωσης πολύ λίγο ικανοποιείται, οι μεξικανοί εργαζόμενοι την θεωρούν σαν τη δεύτερη στη σειρά, ικανοποιημένη ανάγκη. Παράλληλα, η διαφοροποίηση της ιεραρχίας των αναγκών συνίσταται στα διάφορα κλιμάκια και επίπεδα των εργαζομένων.

Γ) Θεωρίες για την υποκίνηση

Υποστηρίζεται πως η συμπεριφορά ενός ατόμου σε κάποια στιγμή καθορίζεται από την ισχυρότερη ανάγκη.

Ένα ενδιαφέρον πλαίσιο εργασίας, που είναι βοηθητικό, στο να εξηγήσει κανείς τη δύναμη μερικών αναγκών, αναπτύχθηκε από τον ABRAHAM MASLOW, κατά τον οποίο φαίνεται πως υπάρχει μια ιεράρχηση, μέσα στην οποία τοποθετούνται οι ανθρώπινες ανάγκες σε :

1. Φυσιολογικές
2. Ασφάλειας
3. Κοινωνικές
4. Εκτίμησης
5. Αυτοεκπλήρωσης

Κατά τον MASLOW, οι άνθρωποι τείνουν να ικανοποιήσουν πρώτα τις φυσιολογικές ανάγκες και κατόπιν να ακολουθήσει προσπάθεια για ικανοποίηση των άλλων, των κοινωνικών αγαθών.

Παρ' όλο που οι ανάγκες και η δημιουργία αναγκών είναι κάτι καθαρά υποκειμενικό και διαφέρουν από εργαζόμενο σε εργαζόμενο, εν τούτοις θεωρείται ότι οι ανάγκες για τροφή, ασφάλεια, εξασφάλιση υγιεινών συνθηκών εργασίας είναι πιο σημαντικές από τις κοινωνικές ανάγκες. Από τη στιγμή που θα ικανοποιηθεί μια ανάγκη αρκετά, μειώνεται και η σημασία της σαν κίνητρο υποκίνησης.

Παρ' όλα αυτά μια ανάγκη σπάνια ικανοποιείται εντελώς και σπάνια παύει οριστικά να αποτελεί κίνητρο υποκίνησης.

Ακόμα, ο MASLOW, υποστήριξε ότι ενός μέσου ανθρώπου, ικανοποιούνται, συνήθως κατά 85% οι φυσιολογικές ανάγκες, 70% οι ανάγκες για ασφάλεια, 50% οι κοινωνικές ανάγκες, 40% οι ανάγκες εκτίμησης και 10% οι ανάγκες αυτοεκπλήρωσης.

Μια άλλη θεωρία για την υποκίνηση, διαπιστώθηκε από τον HERZBERG. Σύμφωνα με τη θεωρία του υποστηρίζεται ότι το πρόβλημα της υποκινήσεως είναι διπλό. Από την μια έχουμε τους παράγοντες εκείνους που προλαμβάνουν την δυσαρέσκεια και από την άλλη τους παράγοντες εκείνους που, όταν υπάρχουν, οδηγούν σε πιο θετική στάση και υποκίνηση. Τους πρώτους ο HERZBERG τους ονομάζει παράγοντες υγιεινής, ενώ τους δεύτερους υποκινητικούς παράγοντες.

Ο καθηγητής FREDERICK HERZBERG είναι ο πρώτος ο οποίος κατόρθωσε να προσδιορίσει τους παράγοντες εκείνους οι οποίοι προκαλούν ευνοϊκή στάση προς την εργασία και να τους διακρίνει από εκείνους οι οποίοι προκαλούν δυσμενή στάση,

αυξάνοντας ή μειώνοντας αντίστοιχα την ικανοποίηση του ατόμου από την εργασία του. Οι έρευνες του καθηγητή HERZBERG έγιναν σε ένδεκα βιομηχανικές μονάδες της περιοχής PITTSBURG και περιέλαβαν διακόσιους εργαζόμενους (υπαλλήλους). Ως μέθοδος συλλογής του υλικού χρησιμοποιήθηκε η συνέντευξη.

Κατά τον HERZBERG :

1. Τους παράγοντες υγιεινής, αυτούς δηλαδή που προλαμβάνουν την δυσαρέσκεια. Εδώ περιλαμβάνεται ο μισθός, οι έμμεσες παροχές, οι φυσικές συνθήκες εργασίας και η όλη πολιτική και διοίκηση της εταιρείας. Όταν υπάρχουν σε επαρκή βαθμό, εξαφανίζεται η δυσαρέσκεια και το σπουδαιότερο είναι ότι αυτοί οι παράγοντες δεν έχουν σαν αποτέλεσμα τη θετική στάση και την υποκίνηση. Γι' αυτό το λόγο οι παράγοντες υγιεινής είναι προληπτικοί. Μπορούν να προλάβουν τη δυσαρέσκεια αλλά δεν ενεργούν σαν προσωπικά κίνητρα για την υποκίνηση των εργαζομένων σε υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας.

2. Τους υποκινητικούς παράγοντες, αυτούς δηλαδή που οδηγούν στην ανάπτυξη θετικής στάσεως και ενεργούν σαν ατομικά κίνητρα.

Εδώ περιλαμβάνονται, η αναγνώριση, το αίσθημα της ολοκλήρωσης, η ευκαιρία προόδου και προσωπικής αναπτύξεως, η ευθύνη, το αίσθημα της σπουδαιότητας της εργασίας και του ατόμου, νέες εμπειρίες και μια ενδιαφέρουσα εργασία.

Ενώ οι παράγοντες υγιεινής ικανοποιούν τις φυσιολογικές ανάγκες και την ανάγκη για ασφάλεια, οι υποκινητικοί παράγοντες συνδέονται με τις κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες και τις ανάγκες για αυτοεκπλήρωση.

Τα δυο είδη των παραγόντων που προσδιόρισε ο HERZBERG είναι ανεξάρτητα μεταξύ τους. Και τα δυο πρέπει να ικανοποιούνται ισόρροπα, γιατί μόνο τότε ο εργαζόμενος αναπτύσσεται και δρα σαν ολοκληρωμένη προσωπικότητα.

Δ) Διαδικασία της υποκινήσεως

Η ανάλυση της υποκινήσεως παρουσιάζει αρκετές δυσκολίες, γιατί η διαδικασία αυτή αποτελεί μια εσωτερική διαδικασία, ξεχωριστή για κάθε άνθρωπο. Συγκεκριμένο στοιχείο σε μια τέτοια ανάλυση είναι μόνο η συμπεριφορά του ατόμου, όχι όμως και ο δρόμος, ο οποίος οδήγησε σ' αυτή τη συμπεριφορά.

Έχοντας υπόψη μας ότι το άτομο έχει ανάγκες και επιδιώκει να τις ικανοποιήσει (αυτές) μέσα από το περιβάλλον της εργασίας του, υποθέτουμε ότι θα ακολουθήσει κάποια συμπεριφορά.

Εάν π.χ. ένας εργαζόμενος αντιληφθεί ότι η θέση του μέσα στην επιχείρηση κλονίζεται είναι πιθανό να ακολουθήσει κάποιον από τους εξής τρόπους συμπεριφοράς

:

α) να εργασθεί σκληρότερα και αποδοτικότερα ώστε να πείσει τον προϊστάμενό του ότι είναι απαραίτητος

β) να ζητήσει τη βοήθεια της επαγγελματικής οργάνωσης, στην οποία πιθανόν να είναι μέλος της για να βοηθηθεί

γ) να κάνει οτιδήποτε άλλο πιστεύει ότι μπορεί να τον βοηθήσει και το οποίο εμείς δεν ξέρουμε

Στο παράδειγμα αυτό έχουμε δύο ενδεχόμενα συγκεκριμένης συμπεριφοράς με ίσες πιθανότητες εκλογής και για τα δυο. Μας είναι άγνωστη η διεύθυνση της συμπεριφοράς του ατόμου, καθώς και η ένταση, ο βαθμός μέχρι τον οποίο θα ακολουθήσει το άτομο.

Μια βοήθεια στο θέμα αυτό της αποδοτικής συμπεριφοράς μας δίνει η θεωρία των προσδοκιών, σύμφωνα με την οποία ένας εργαζόμενος ωθείται στην αποδοτική συμπεριφορά όταν :

α) υπάρχει μεγάλη πιθανότητα ότι οι προσπάθειες του θα οδηγήσουν σε υψηλές επιδόσεις

β) υπάρχει μεγάλη πιθανότητα ότι η υψηλή αυτή επίδοση θα οδηγήσει σε αποτελέσματα και

γ) υπάρχουν ενδείξεις ότι τα αποτελέσματα αυτά θα είναι ελκυστικά και στον εργαζόμενο

Εάν ένας ή περισσότεροι όροι δεν τηρούνται τότε ο εργαζόμενος δεν θα οδηγηθεί προς αποδοτική συμπεριφορά.

Σύμφωνα λοιπόν, μ' αυτή τη θεωρία, ο εργαζόμενος πρέπει πρώτα – πρώτα να γνωρίζει ότι, αν προσπαθήσει, θα είναι σε θέση να αποδώσει περισσότερο. Κάτι τέτοιο σημαίνει ότι πρέπει να έχει τις ικανότητες που απαιτούνται για μεγαλύτερη επίδοση. Εάν υποθέσουμε ότι πραγματικά τις έχει, ακόμη και τότε θα βελτιώσει την επίδοσή του, μόνο εφόσον γνωρίζει ότι μια τέτοια ενέργεια θα οδηγήσει σε αποτελέσματα.

E) Διατήρηση της υποκίνησης

Ας υποθέσουμε ότι η επιχείρηση κατορθώσει πραγματικά, να πετύχει από τα μέλη της την αποδοτική συμπεριφορά. Στην συνέχεια προκύπτει το ερώτημα :

Πώς θα καταφέρει να διατηρήσει τη συμπεριφορά αυτή;

Όπως ήδη παραδεχτήκαμε, όταν ένα άτομο πετύχει τους στόχους του, αισθάνεται ικανοποίηση και είναι πολύ πιθανό να παύσει, να ικανοποιείται. Ως ένα σημείο αυτό είναι σωστό. Διότι το άτομο ικανοποιείται, βέβαια από τα αποτελέσματα

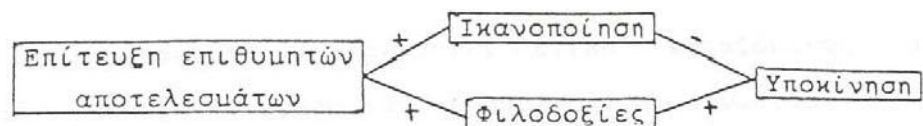
που πέτυχε, συγχρόνως όμως επηρεάζεται και το επίπεδο των φιλοδοξιών του.

Σκέπτεται ότι, εφ' όσον κατέκτησε έναν στόχο, γιατί να μην κατακτήσει και έναν ανώτερο. Άλλωστε, σύμφωνα πάντα με τη θεωρία του MASLOW, κατά την οποία οι ανθρώπινες ανάγκες διαρθρώνονται ιεραρχικά, οι περισσότεροι άνθρωποι τείνουν να ικανοποιήσουν όλη την κλίμακα των αναγκών τους, προσπαθώντας να φτάσουν στο υψηλότερο επίπεδο αναγκών, την αυτοεκπλήρωση, η οποία είναι απεριόριστη και σχεδόν ποτέ δεν ικανοποιείται πλήρως. Με άλλα λόγια τα άτομα μετατοπίζουν όλο και ψηλότερα το επίπεδο των φιλοδοξιών τους κι έτσι εξηγείται γιατί ορισμένα άτομα παραμένουν «υποκινούμενα» καθ' όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας.

Η προαγωγή π.χ. ενός εργαζόμενου, του προσφέρει, την ικανοποίηση ότι αναγνωρίστηκε το έργο που προσφέρει, αλλά ταυτόχρονα, του δίνει και την αίσθηση και το δικαίωμα να θελήσει να διεκδικήσει στο μέλλον μια πιο υψηλή θέση στην ιεραρχία. Η επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων ασκεί θετική επίδραση, τόσο στο επίπεδο ικανοποίησης του εργαζομένου, όσο και στο επίπεδο των φιλοδοξιών του. Όσο όμως η ικανοποίηση αυξάνει, τόσο μειώνεται η υποκίνηση, ενώ όσο αυξάνουν οι φιλοδοξίες, τόσο αυξάνεται και η υποκίνηση.

Ενδεικτικό είναι το σχήμα που ακολουθεί :

Ενδεικτικό είναι το σχήμα που ακολουθεί :



Σε περίπτωση που το άτομο εξαντλήσει τις φιλοδοξίες του δηλαδή αισθάνεται ικανοποιημένο, δεν παύει να υποκινείται και αυτό διότι θα πρέπει να μείνει στο επίπεδο που κατόρθωσε και έφτασε.

ΣΤ) Ο ρόλος του προϊσταμένου στη διαδικασία της υποκίνησης

Τα διοικητικά στελέχη στην προσπάθειά τους, να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων με τη μέθοδο της υποκίνησης, πρέπει να εξετάζουν πολύ προσεκτικά τους συγκεκριμένους υφισταμένους. Η υποκίνηση είναι πολύ σύνθετη και εξειδικευμένη διαδικασία. Ιδιαίτερα στις μέρες μας που έχει εξασφαλισθεί μια στοιχειώδης ικανοποίηση των φυσικών αναγκών, η υποκίνηση για να είναι αποτελεσματική, πρέπει να ικανοποιήσει περισσότερο κοινωνικές και ψυχολογικές

ανάγκες.

Εδώ ακριβώς φαίνεται και η σημασία του ρόλου του προϊσταμένου. Αυτός είναι που θα πρέπει να ψυχολογήσει κάθε άτομο της ομάδας του, θα ασχοληθεί με τα ατομικά προβλήματα καθ' ενός, που ίσως τον εμποδίζουν να εργασθεί αποδοτικά, θα πρέπει να διακρίνει τις ατομικές ιδιομορφίες κάθε υφισταμένου, να αξιολογήσει τις ικανότητές του σωστά, ώστε να δώσει εργασία ανάλογη με αυτές. Μια εργασία που ταιριάζει στο άτομο, εκτελείται γρηγορότερα και πιο επιτυχημένα, δημιουργεί συναίσθημα ικανοποίησης και επιτυχίας. Ο προϊστάμενος θα φροντίσει για την δημιουργία των αρμονικών σχέσεων στην ομάδα του. Θα ασχοληθεί με όλα τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι υφιστάμενοι μεταξύ τους και κυρίως με την επιχείρηση.

Είναι αδύνατο να υποκινηθεί θετικά ο εργαζόμενος, αν νιώθει μέσα στην ομάδα του πικραμένος, παραγνωρισμένος και αδικημένος.

Ο προϊστάμενος πάλι, θα μελετήσει τις συνθήκες εργασίας της ομάδας και θα προσπαθήσει να τις βελτιώσει, εξασφαλίζοντας άνετες και ασφαλείς συνθήκες εργασίας. Και μόνο το πραγματικό, συνεχές ενδιαφέρον του προϊσταμένου μπορεί να είναι αρκετό σαν κίνητρο υποκίνησης.

Ομάδες που εποπτεύονται από προϊστάμενο με ενδιαφέρον για τα ανθρώπινα προβλήματα, έχουν καλύτερη απόδοση στην εργασία, από ομάδες με προϊσταμένους αδιάφορους και εχθρικούς προς την ομάδα. Γι' αυτό η επιχείρηση πρέπει να δίνει μεγάλη προσοχή στην επιλογή προϊσταμένων.

Έτσι από τον προϊστάμενο εξαρτάται κατά μεγάλο μέρος εάν θα εφαρμοστεί σωστά το σύστημα υποκίνησης που έχει υιοθετήσει η επιχείρηση, στην προσπάθειά της να εξασφαλίσει την πρόθυμη συμμετοχή των εργαζομένων στην επίτευξη των αντικειμενικών της στόχων.

3. ΚΙΝΗΤΡΑ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Σημαντικά είναι τα κίνητρα που μπορεί να χρησιμοποιήσει μια επιχείρηση για να υποκινήσει τους εργαζόμενους έτσι ώστε να πραγματοποιηθούν οι αντικειμενικοί της στόχοι και είναι :

Α) Αμοιβή – ανταμοιβές

Οι ανταμοιβές δίνονται σε αναγνώριση της αποδοτικότητας των υφισταμένων και διακρίνονται σε :

α) εξωτερικές ανταμοιβές, που σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας

β) εσωτερικές ανταμοιβές, που συνδέονται με την προσωπικότητα κάθε ατόμου

α₁) Εξωτερικές ανταμοιβές

Οι εξωτερικές ανταμοιβές όπως προαναφέρθηκε σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας. Σαν εξωτερικές, μπορούμε να θεωρήσουμε τις οικονομικές ανταμοιβές, τις συνθήκες εργασίας και την εξασφάλιση της απασχόλησης.

Οικονομικές ανταμοιβές

Η ανταμοιβή θεωρείται σαν η αντιπαροχή σε κάθε εργαζόμενο αξίας που να αντιστοιχεί προς τα οφέλη που απόκτησε η επιχείρηση από την προσφερόμενη εργασία. Η αμοιβή και κυρίως ο καθορισμός ενός σωστού τρόπου αμοιβής των εργαζομένων θεωρείται το κατ' εξοχήν κίνητρο για αύξηση της αποδοτικότητας. Γίνεται γενικά δεκτό, ότι στον εργαζόμενο θα πρέπει να καταβάλλεται η λεγόμενη «δίκαιη αμοιβή» αλλά δεν υπήρχε γενικά συμφωνία σχετικά με αυτή.

Μερικοί δέχονται ότι η αμοιβή πρέπει πέρα από τις στοιχειώδης ανάγκες να ικανοποιεί και άλλες ανάγκες των εργαζομένων. Άλλοι όμως δέχονται ότι οι αμοιβές θα πρέπει να εξαρτώνται από καθαρά τεχνική και όχι κοινωνικά κριτήρια.

Τα συστήματα αμοιβής της εργασίας που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις, διακρίνονται σε βασικά, ή γενικά και σε ειδικά. Τα κυριότερα βασικά ή γενικά συστήματα είναι :

i) Το σύστημα αμοιβής κατά χρόνο

Αυτό, αποτελεί το πιο συνηθισμένο σύστημα αμοιβής. Συνίσταται στην αμοιβή του εργαζομένου, ανάλογα με το χρόνο, που δαπανήθηκε για την εκτέλεση του έργου, το οποίο του ανατέθηκε. Το σύστημα αυτό παρουσιάζει ευχέρεια υπολογισμού του ύψους της αμοιβής του καθενός, γίνεται εύκολα αντιληπτό από τους εργαζόμενους και επιτρέπει τη διατήρηση σταθερού εισοδήματος σ' αυτούς. Όμως το πρόβλημα είναι εδώ ότι ο εργαζόμενος ξέρει ότι η αμοιβή του δεν εξαρτάται άμεσα από την απόδοσή του και φυσικό είναι να μην αισθάνεται την ανάγκη καταβολής υπερβολικής προσπάθειας. Η στάση αυτή φυσικά δεν μπορεί να υπερβεί ορισμένα όρια. Η παρουσία ενός επόπτη λύνει, πιθανώς εν μέρει το πρόβλημα κι η διαπίστωση της ανεπάρκειας του εργαζόμενου μπορεί να οδηγήσει στην απόλυσή του από την εργασία.

ii) Σύστημα αμοιβής κατ' απόδοση δηλαδή κατά τεμάχια ή κατ' αποκοπή. Το σύστημα αυτό συνίσταται στην αμοιβή του εργαζόμενου ανάλογα με την απόδοση που πέτυχε, ή ανάλογα με τον αριθμό των μονάδων του παραγόμενου προϊόντος. Συνεπώς, η συνολική αμοιβή του εργαζόμενου βρίσκεται με τον πολλαπλασιασμό του αριθμού των παραχθέντων τεμαχίων επί την αμοιβή που καταβάλλεται για κάθε τεμάχιο.

Το σύστημα αυτό θεωρείται σήμερα εξοντωτικό για τους εργαζόμενους, γιατί

αυτοί παροτρύνονται στην παραγωγή, όσο το δυνατό μεγαλύτερης ποσότητας προϊόντων, για την είσπραξη ανάλογα, αυξημένης αμοιβής. Αλλά και για τους εργοδότες εμφανίζει το μειονέκτημα της γρήγορης καταπόνησης του εργαζόμενου και της εξάντλησης του νευρικού συστήματος, συνθήκες που δημιουργούν προβλήματα στην επιχείρηση και συντελούν στην πρόκληση εργατικών ατυχημάτων και οδηγούν σε παραμέληση της ποιότητας και σπατάλη υλικών και ενέργειας από τους εργαζόμενους.

iii) Πρόσθετη αποζημίωση υπό μορφής βραβείων

Εκτός από την βασική κατά χρόνο, ο εργαζόμενος αμείβεται πρόσθετα για την υπερπαραγωγή που ενδεχομένως θα πραγματοποιήσει μέσα στο δεδομένο χρονικό διάστημα με τη μορφή βραβείου υπεραποδόσεως.

Όταν λέμε υπερπαραγωγή, εννοούμε την παραγωγή πέρα της συγκεκριμένης ποσότητας η οποία καλείται «βασική παραγωγή». Με το σύστημα παροχής βραβείων υπεραποδόσεως μπορεί να ισχυριστεί κανείς, ότι αμείβεται το θετικό αποτέλεσμα της προσπάθειας που θα καταβάλλει ο εργαζόμενος για αύξηση της παραγωγής πέρα από το βασικό όριο.

Βασικό μειονέκτημα του συστήματος είναι το γεγονός ότι έχει μειωμένη υποκινητική δύναμη, σε περιπτώσεις παροχής υψηλών βασικών αμοιβών. Παρά το γεγονός ότι το σύστημα αυτό δεν παρέχει μεγάλη δυνατότητα υποκινήσεως, εφαρμόζεται σε μεγάλη έκταση από τις επιχειρήσεις με την προϋπόθεση όμως ότι την εφαρμογή του επιτρέπει το αντικείμενο απασχόλησης της κάθε επιχείρησης.

Τα κυριότερα ειδικά συστήματα είναι :

- α) Ο τιμαριθμικός μισθός
- β) Ο αναλογικός μισθός ή σύστημα κινητής κλίμακας
- γ) Η συμμετοχή στα κέρδη
- δ) Η αμοιβή κατά αυτόνομες ομάδες

Οι τάσεις που εμφανίζονται στα σύγχρονα κράτη σχετικά με την αμοιβή είναι να βελτιωθούν οι καταβαλλόμενες αμοιβές, να εξασφαλισθεί μια σταθερή αγοραστική δύναμη στους εργαζόμενους (τιμαριθμικός μισθός) να παρέχονται βραβεία και δώρα και να εφαρμόζεται το σύστημα αμοιβής κατά χρόνο και όχι κατά τεμάχιο.

Συνθήκες εργασίας

Οι συνθήκες εργασίας περιλαμβάνουν το περιβάλλον μέσα στο οποίο εργάζεται το άτομο, τόσο το φυσικό όσο και το ψυχολογικό δηλαδή τους ανθρώπους, με τους οποίους συνεργάζεται. Για ορισμένα άτομα, το περιβάλλον μέσα στο οποίο εργάζονται έχει μεγάλη σημασία, επιδρά άμεσα στην ψυχολογική τους διάθεση, πράγμα που έχει

άμεσες συνέπειες στην επίδοσή τους. Τα άτομα αυτά είναι, πολλές φορές, διατεθειμένα να υποδεχτούν μικρότερες οικονομικές ανταμοιβές, προκειμένου να εξασφαλίσουν μια ευχάριστη ψυχολογική και φυσική ατμόσφαιρα εργασίας.

Η εξασφάλιση της απασχόλησης

Αυτή αξιολογείται διαφορετικά από τους εργαζόμενους. Εάν η εξασφάλιση της θέσης του εργαζόμενου δεν συνδέεται άμεσα με την επίδοσή του, τότε είναι πολύ αμφίβολη η υποκίνησή του προς αποδοτική συμπεριφορά. Στην αντίθετη όμως περίπτωση, όπου η απόδοση που θα έχει για την πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης, είναι βέβαιο ότι θα καταβάλει ιδιαίτερη προσπάθεια για μια θετική υποκίνηση.

α₂) Εσωτερικές ανταμοιβές

Όσο περισσότερο το άτομο εξασφαλίζεται από οικονομική άποψη, τόσο μειώνεται η αξία των εξωτερικών ανταμοιβών και αρχίζει η επιδίωξη της απολαύσεως των εσωτερικών ανταμοιβών. Ο αριθμός των ερευνών που αναφέρονται στην επίδραση των εσωτερικών ανταμοιβών στην αποδοτική συμπεριφορά είναι μικρός. Αυτό οφείλεται στη δυσκολία διερευνήσεως του μηχανισμού της επιδράσεώς τους καθώς αναφέρονται σε ψυχικές ανάγκες του ανθρώπου. Οι ψυχολογικές ανταμοιβές ικανοποιούν κοινωνικές ανάγκες του ατόμου, ανάγκες για αυτοεκτίμηση, καθώς και ανάγκες για αυτοεκπλήρωση. Ειδικότερα εσωτερικές ανταμοιβές που ένα άτομο επιζητεί να απολαύσει μέσα στην επιχείρηση είναι :

1. Η επαφή και συναναστροφή με άλλα άτομα τα οποία βοηθά και δέχεται τη βοήθειά τους. Η δυνατότητα του ικανοποιεί τις κοινωνικές ανάγκες τους. Μια τέτοια επιθυμία αναπτύσσεται σε διαφορετικό βαθμό μεταξύ των ατόμων και σε διαφορετικούς χρόνους και καταστάσεις.

Πολλές φορές οι άνθρωποι επιζητούν την επαφή και την ανταλλαγή των σκέψεών τους με τους άλλους για να επιβιώσουν και να ενισχύσουν τα πιστεύω τους. Η τάση αυτή είναι ιδιαίτερα ισχυρή όταν το άτομο βρίσκεται σε μια δυσάρεστη κατάσταση, οπότε επιζητεί την επαφή με τους άλλους που βρίσκονται στην ίδια θέση.

Με τον τρόπο αυτό σχηματίζονται άτυπες ομάδες μέσα στην επιχείρηση μέσα στις οποίες πολλοί εργαζόμενοι επιζητούν κατανόηση, επιβεβαίωση, συμπαράσταση. Υπάρχουν όμως ορισμένοι τύποι ανθρώπων, οι οποίοι δεν πλησιάζουν τις ομάδες αυτές είτε γιατί είναι καχύποπτοι είτε γιατί νοιώθουν ότι είναι αρκετά ικανοί να τα βγάλουν

πέρα μόνοι τους.

Οι άτυπες αυτές ομάδες δεν έχουν σαν αποτέλεσμα πάντα την παρακώλυση των στόχων της επιχείρησης. Στην πραγματικότητα μπορούν να αποβούν πολύ χρήσιμες για την επίτευξη των στόχων αυτών, εφόσον τα μέλη τους συνειδητοποιήσουν ότι η επίτευξή τους θα οδηγήσει και στην εκπλήρωση των δικών τους στόχων ή θεωρήσουν τους στόχους της επιχείρησης σαν όμοιους με τους δικούς τους.

Τέλος σύμφωνα με αποτελέσματα ερευνών, οι εργαζόμενοι δεν επιζητούν, γενικά την επαφή και συναναστροφή με άλλα άτομα, με την ίδια ένταση που επιδιώκουν άλλες ανταμοιβές. Ειδικότερα θα μπορούσαμε να πούμε ότι η ανταμοιβή αυτή εκτιμάται ιδιαίτερα πολύ από άτομα νεαρής ηλικίας και ιδιαίτερα από αυτά που πρωτοπροσλαμβάνονται σε μια επιχείρηση, εφόσον καλύπτουν ανάγκες προσαρμογής του ατόμου στο νέο περιβάλλον.

2. Το γόητρο, το κύρος, η δύναμη και γενικά η αναγνώριση των υπηρεσιών που προσφέρει ο εργαζόμενος.

Όλες αυτές οι ανταμοιβές ικανοποιούν τις ανάγκες για αυτοεκτίμηση. Οι άνθρωποι, άλλοι περισσότερο και άλλοι λιγότερο, επιζητούν την αναγνώριση και παραδοχή των άλλων με διάφορους τρόπους. Άλλοι επιζητούν τα υλικά μέσα που θα τους επιτρέψουν να αποκτήσουν κύρος, ενώ άλλοι τις ηθικές ανταμοιβές του προσωπικού επιτεύγματος που εξασφαλίζει το σεβασμό και την παραδοχή των άλλων.

Η τάση αυτή είναι αρκετά ισχυρή μεταξύ των ανθρώπων, εφόσον ο καθένας θα ήθελε να γνωρίσει την αξία του και να κατέχει τη θέση που αισθάνεται ότι του αξίζει τόσο στη δουλειά του όσο και στην κοινωνία. Άτομα με έντονη την ανάγκη για γόητρο – κύρος είναι ικανοποιημένα μόνο όταν έχουν την δυνατότητα συνεχούς αναρριχήσεως. Έλκονται και δραστηριοποιούνται από την δυνατότητα αποκτήσεως υψηλών εισοδημάτων (με την έννοια ότι τα υψηλά εισοδήματα θα τους δώσουν το απαραίτητο γόητρο και κύρος απέναντι στους άλλους), εντυπωσιακών τίτλων και γρήγορης εξελίξεως. Ορισμένοι πάλι άνθρωποι επιζητούν να επηρεάζουν τις ενέργειες και τη συμπεριφορά των άλλων. Εφόσον το καταφέρουν, λέμε ότι οι άνθρωποι αυτοί διαθέτουν δύναμη. Η ικανότητά τους αυτή οφείλεται στα προσωπικά τους χαρακτηριστικά (ειδικευση, πείρα, κλπ.), οπότε μιλάμε για ατομικές πηγές δυνάμεως, είτε στην παραχώρηση από μέρους της οργανώσεως, τα οποία του εξασφαλίζουν αυτή την ικανότητα, οπότε μιλάμε για δοτή δύναμη (δυνατότητα ελέγχου πληροφοριών, τίτλος, γραφείο, αμοιβή). Σύμφωνα με έρευνες οι ανταμοιβές αυτές εκτιμούνται σε

υψηλό βαθμό γενικά από τους άλλους εργαζόμενους και ειδικότερα θεωρείται ότι η σημασία των ανταμοιβών αυτών αυξάνει όσο μεγαλώνει η ηλικία, αυξάνονται οι αποδοχές και βελτιώνεται η θέση του ατόμου στην ιεραρχική βαθμίδα.

3. Το επίτευγμα δηλαδή η δυνατότητα να εκτελεί κανείς την εργασία του κατά τον καλύτερο τρόπο, η λύση των προβλημάτων που προκύπτουν σ' αυτή και πιο πέρα : η προσωπική επιτυχία και ανάπτυξη. Η ανταμοιβή αυτή ικανοποιεί το ανώτερο επίπεδο των ανθρώπινων αναγκών και τις ανάγκες για αυτοεκπλήρωση.

Σύμφωνα με τα συμπεράσματα ερευνών το «επίτευγμα» εκτιμάται ιδιαίτερα από τους περισσότερους εργαζομένους. Ειδικότερα την ανταμοιβή αυτή επιδιώκουν άτομα που έχουν κατά κάποιο τρόπο σταθεροποιήσει τη θέση τους μέσα στην επιχείρηση, άτομα με ευρύτερη μόρφωση και που κατέχουν διευθυντική θέση στην ιεραρχία.

Τέλος θα μπορούσαμε να πούμε πως το πρόβλημα των ανταμοιβών πρέπει να αντιμετωπισθεί με την ενδεχόμενη ανάλυση. Κάθε ανταμοιβή αποκτά διαφορετική διάσταση για κάθε εργαζόμενο στο δεδομένο χρόνο. Η σωστή εκτίμηση από μέρους της επιχειρήσεως της διαστάσεως αυτής, θα τη βοηθήσει να εφαρμόζει την κατάλληλη πολιτική σε κάθε περίπτωση.

B. Προαγωγές

Οι προαγωγές αποτελούν αλλαγές μεγάλης σημασίας στη σύνθεση του προσωπικού. Προωθούνται άτομα με ιδιαίτερα προσόντα, σε θέσεις που έχουν μεγαλύτερη σπουδαιότητα και βρίσκονται σε υψηλότερο σημείο της ιεραρχικής κλίμακας. Επιπλέον, η προαγωγή σημαίνει και αύξηση των αποδοχών του εργαζόμενου. Όλα αυτά αποτελούν ισχυρά κίνητρα για αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων με απώτερο σκοπό τη βελτίωση της θέσης τους, ενώ αντίθετα η έλλειψη ευκαιριών προαγωγής οδηγεί τους εργαζόμενους σε αναζήτηση ευκαιριών για εξέλιξη που παρέχουν άλλες επιχειρήσεις. Η προαγωγή πρέπει να στηρίζεται βέβαια σε όσο το δυνατόν αντικειμενικότερα κριτήρια για την εξάλειψη της ευνοϊκρατίας και την προώθηση ανθρώπων με ιδιαίτερες ικανότητες. Σε μερικούς, καλούς στην διεξαγωγή της εργασίας τους και αφοσιωμένους στην επιχείρηση, που παραμένουν αρκετά στην ίδια βαθμίδα, δημιουργείται η εντύπωση πως έχουν αγνοηθεί οι υπηρεσίες κι η προσφορά τους. Αυτοί ρίχνουν το βάρος της κρίσης στον παράγοντα απόδοση και στον παράγοντα συμπεριφορά. Και τους διαφεύγει ότι στην περίπτωση προαγωγών σε οργανική, ηγετική θέση πρέπει να μπουν και άλλα κριτήρια στην πλάστιγγα.

Πλήττεται η ανάγκη τους για αναγνώριση και αυτό επηρεάζει και το ηθικό και

την απόδοσή τους. Επειδή η απόφαση για προαγωγή μεταξύ διαφόρων υποψηφίων είναι ιδιαίτερα δύσκολη, η προαγωγή βασίζεται συνήθως στην αρχαιότητα, στο χρόνο δηλαδή που παρέχει καθένας τις υπηρεσίες του μέσα στην επιχείρηση.

Γ. Συνθήκες εργασίας

Όπως ειπώθηκε και στα προηγούμενα κεφάλαια, η κάθε διοίκηση αν επιθυμεί να εξασφαλίσει την πρόθυμη συμμετοχή των εργαζομένων της στην επίτευξη των αντικειμενικών της στόχων, θα πρέπει να προσφέρει σ' αυτούς τα κατάλληλα κίνητρα.

Ένα επιπλέον κίνητρο, που θα πρέπει να τους παρέχει είναι οι καλές συνθήκες εργασίας. Όταν λέμε συνθήκες εργασίας, εννοούμε το περιβάλλον μέσα στο οποίο εργάζεται το άτομο. Το περιβάλλον αυτό πρέπει να είναι προσαρμοσμένο προς τις φυσιολογικές, ανατομικές και ψυχολογικές ιδιότητες των εργαζομένων γιατί στην αντίθετη περίπτωση το άτομο κουράζεται τόσο ψυχικά όσο και σωματικά με αποτέλεσμα να μειώνεται η επίδοσή του.

Η έρευνα των συνθηκών του περιβάλλοντος αποτελεί αντικείμενο μιας νέας επιστήμης, της εργονομίας, βασικός σκοπός της οποίας είναι η δημιουργία συνθηκών κατάλληλων για την ασφάλη, άνετη και οικονομική εκτέλεση της εργασίας. Τα στοιχεία του περιβάλλοντος στα οποία θα πρέπει η επιχείρηση να δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα είναι τα εξής :

α) Φωτισμός

ο φωτισμός καθώς και ο χρωματισμός των επιφανειών, ασκούν έντονη ψυχολογική επίδραση και δημιουργούν στον εργαζόμενο ευχάριστα συναισθήματα ή δυσάρεστες καταστάσεις (ατονία, δυσθυμία, κατάθλιψη). Ο κατάλληλος φωτισμός των χώρων εργασίας αποτελεί βασικό παράγοντα καταπολεμήσεως της κοπώσεως και αυξήσεως της επίδοσης. Σχετικές έρευνες αναφέρονται από τον SCOTT :

- μια επιχείρηση παρατήρησε αύξηση ενός προϊόντος της κατά 25% μετά τη βελτίωση του φωτισμού

- σε υφαντουργική βιομηχανία αυξήθηκε η παραγωγή κατά 9% και μειώθηκε το κόστος επιδόσεως κατά 33%

Σύμφωνα με τα πορίσματα των ερευνών, φαίνεται να υπάρχει σχέση μεταξύ επιδόσεως και ποιότητας φωτισμού , πράγμα που πρέπει να προσέξουν ιδιαίτερα οι επιχειρήσεις, γιατί, πολύ συχνά, ο παράγοντας αυτός δε λαμβάνεται σοβαρά υπόψη. Στον παρακάτω πίνακα δίνονται μερικά στοιχεία του απαιτούμενου επιπέδου φωτισμού για ορισμένες δραστηριότητες.

β) Θερμοκρασία και υγρασία_

Ο ανθρώπινος οργανισμός παράγει θερμότητα και ταυτόχρονα παίρνει θερμότητα από το περιβάλλον του.

Όσο βαρύτερη είναι η εργασία που εκτελεί ο εργαζόμενος, τόσο μεγαλύτερη και η θερμότητα που παράγεται και τόσο χαμηλότερη πρέπει να είναι η θερμοκρασία του περιβάλλοντος. Στην αντίστροφη περίπτωση, η θερμοκρασία του περιβάλλοντος πρέπει να είναι υψηλότερη. Αναφέρεται ότι :

- για εργασίες βαριές από άποψη μυϊκής προσπάθειας η θερμοκρασία είναι καλό να κυμαίνεται από $0 - 13^{\circ} \text{C}$

- για εργασίες ελαφρές, αλλά που απαιτούν πολλή ενέργεια $16 - 18^{\circ} \text{C}$

- για εργασίες γραφείου η θερμοκρασία κυμαίνεται από $18 - 22^{\circ} \text{C}$ ανάλογα με την υγρασία και την κίνηση του αέρα

Παράλληλα με την θερμότητα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και η υγρασία περιβάλλοντος. Έτσι, όταν η θερμοκρασία του περιβάλλοντος είναι υψηλή, η υγρασία πρέπει να είναι χαμηλή. Υψηλή θερμοκρασία και ταυτόχρονα υψηλή υγρασία διαμορφώνουν πολύ άσχημες συνθήκες για τον ανθρώπινο οργανισμό. Τα βασικά συμπεράσματα των ερευνητών σχετικά με την επίδραση που ασκεί η θερμοκρασία στην επίδοση των εργαζομένων είναι τα εξής :

- έρευνες σε χειριστές ασυρμάτου που έγιναν από το Τμήμα Εφηρμοσμένης Ψυχολογίας του Πανεπιστημίου του CAMBRIDGE απέδειξαν ότι όσο αυξανόταν η θερμοκρασία, αυξανόταν και ο αριθμός των σφαλμάτων

- έρευνες σε ανθρακωρύχους απέδειξαν ότι η επίδειξη μειωνόταν στο μισό, όταν η θερμοκρασία αυξανόταν στο διπλάσιο.

Εκτός από την θερμοκρασία και την υγρασία, πρέπει να προσέχετε και ο εξαερισμός των χώρων εργασίας, γιατί ο καθαρός αέρας δημιουργεί ευχάριστη διάθεση στους εργαζόμενους.

γ) Χρωματισμός επιφανειών

Υπάρχουν ενδείξεις ότι όπως ο φωτισμός έτσι και τα χρώματα επηρεάζουν την ψυχική διάθεση του ατόμου και γενικότερα τη διαγωγή του. Τα ανοιχτά χρώματα θεωρούνται κουραστικά και προκαλούν μελαγχολία. Γενικά θεωρείται ότι :

- το κόκκινο και το πορτοκαλί είναι θερμά χρώματα και διεγείρουν

- το κίτρινο και το ανοιχτό πορτοκαλί είναι θερμά και τονώνουν

- το μπλε και το πράσινο είναι ψυχρά και ξεκουράζουν

- το ιώδες είναι καταθλιπτικό και γενικά δημιουργεί δυσάρεστα συναισθήματα
- το καφέ είναι ουδέτερο, τονωτικό
- το γκρίζο προκαλεί μελαγχολία
- το λευκό δεν είναι ευχάριστο, όταν δε διακόπτεται

Πρέπει επίσης να προσέχονται οι συνδυασμοί των διαφόρων χρωμάτων. Γενικά να αποφεύγονται οι έντονες αντιθέσεις χρωμάτων, εκτός αν πρόκειται για χώρο παραγωγής, όπου για λόγους ασφαλείας τα μηχανήματα και τα τμήματά τους που απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή χρωματίζονται με έντονα αντίθετα χρώματα. Για τους τοίχους και την ενδυμασία προτιμούνται απαλοί και ξεκούραστοι συνδυασμοί.

δ) Θόρυβοι

Θόρυβος θεωρείται ο ανεπιθύμητος ήχος που έχει δυσάρεστη ποιότητα. Από την NATIONAL OFFICE MANAGEMENT ASSOCIATION έγινε μια προσπάθεια διερευνήσεως των επιπτώσεων που έχει ο περιορισμός των θορύβων στην αποδοτική συμπεριφορά των εργαζομένων. Τα πορίσματα συνοψίζονται ως εξής :

- σε 43% των επιχειρήσεων παρατηρήθηκε βελτίωση του ηθικού των εργαζομένων

- σε 29% των επιχειρήσεων διαπιστώθηκε αύξηση της ακρίβειας εκτέλεσης των εργασιών κλπ

Από έρευνες που έχουν γίνει διαπιστώνονται τα ακόλουθα συμπεράσματα :

- η ανθρώπινη φωνή είναι ιδιαίτερα ενοχλητική, γιατί διασπά την προσοχή των εργαζομένων

- οι συνεχείς θόρυβοι είναι λιγότερο ενοχλητικοί από τους περιοδικούς

- οι περισσότερες έρευνες συμφωνούν ως προς το ότι οι θόρυβοι επηρεάζουν αρνητικά την επίδοση

- οι θόρυβοι επηρεάζουν το νευροφυτικό σύστημα και προκαλούν πολλές φορές, ιδιαίτερα όταν είναι έντονοι, ζάλη, ίλιγγο, απώλεια ισορροπίας

- από τους θορύβους επηρεάζονται περισσότερο εργασίες που είναι στο στάδιο της μαθήσεως παρά εργασίες στις οποίες ο εργαζόμενος έχει αποκτήσει πείρα κλπ

Ακόμα για να εξασφαλιστεί η αποδοτική συμπεριφορά των εργαζομένων, γίνεται μια προσπάθεια κατασκευής όσο το δυνατόν αθόρυβων μηχανημάτων, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι απαλλαγμένοι από τους ανεπιθύμητους θορύβους να αφοσιώνονται στην εργασία τους.

Επιπλέον, οι επιχειρήσεις με την λήψη κατάλληλων μέτρων όπως με τη συγκέντρωση των μηχανημάτων γραφείου σε χωριστές αίθουσες, είναι σε θέση να

περιορίσουν σημαντικά τους θορύβους, ώστε να αποφεύγονται όλες οι δυσμενείς επιδράσεις που μπορούν να επέλθουν στους εργαζόμενους π.χ. κόπωση, υπερένταση κλπ

ε) Μετάδοση μουσικών προγραμμάτων

Η μετάδοση μουσικής στους χώρους εργασίας, εφόσον βέβαια το επιτρέπει η φύση του έργου που εκτελείται, δημιουργεί ευχάριστη διάθεση στον εργαζόμενο και επηρεάζει την απόδοσή του.

Γενικά πιστεύεται ότι η μουσική καταπολεμά την ανία και βοηθά ώστε η απόδοση των εργαζομένων να είναι ανώτερη τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά.

Σχετικές έρευνες αναφέρουν αύξηση της επιδόσεως κατά 4 – 20% σε εργασία γραφείου, που οφείλεται στην μετάδοση μουσικών προγραμμάτων.

στ) Εργαλεία και μηχανήματα

Είναι σίγουρο ότι ο παράγοντας αυτός επιδρά σημαντικά στην αποδοτική συμπεριφορά των εργαζομένων.

Σύγχρονα και κατάλληλα μηχανήματα, ορθολογικά τοποθετημένα ώστε να ανταποκρίνονται στα φυσιολογικά και ψυχολογικά χαρακτηριστικά του εργαζομένου, υποβοηθούν την επίδοση του ατόμου.

η) Η ύπαρξη διαλειμμάτων

Είναι και αυτός ένας υποκινητικός παράγοντας γιατί δίνουν την ευκαιρία στον εργαζόμενο να αναπαυθεί και να αναζωογονηθεί. Η συνεχής εργασία χωρίς διαλείμματα επιφέρει στους εργαζόμενους κούραση, κόπωση κλπ. με αποτέλεσμα να μην μπορούν να αποδώσουν.

Έτσι λοιπόν όταν υπάρχουν όλα αυτά τα μέτρα προστασίας, οι εργαζόμενοι που ασκούν επικίνδυνα επαγγέλματα, νιώθουν πιο ασφαλείς και σίγουροι και εκτελούν την εργασία τους με διαφορετική ψυχολογία από όταν δεν υπήρχαν αυτά.

Από όλα όσα ειπώθηκαν, φαίνεται καθαρά, ότι οι ιδανικές συνθήκες εργασίας λειτουργούν υποκινητικά στους εργαζόμενους και συντελούν στην πιο αποδοτική συμπεριφορά τους.

4. ΑΛΛΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

A. Εξειδίκευση και εργαζόμενοι

Με τον όρο εξειδίκευση εννοούμε αφ' ενός μεν τον εφοδιασμό του ατόμου με ορισμένες γνώσεις και δεξιότητες, ώστε να θεωρείται κατάλληλο για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας, αφ' ετέρου την ανάθεση του ίδιου έργου στους εργαζόμενους,

οι οποίοι έτσι, με την πάροδο του χρόνου αποκτούν ειδικότητα.

Αιτήματα παλαιότερων εποχών ήταν η καθολική γνώση. Αργότερα όμως, το αίτημα αυτό εγκαταλείφθηκε γιατί ήταν αδύνατο ο περιορισμένος νους του ανθρώπου να αφομοιώσει όλες τις γνώσεις. Έτσι παρουσιάστηκε η ανάγκη για εντατικότερη μελέτη ενός μόνο τομέα από οποιοδήποτε κλάδο, οπότε προέκυψε η εξειδίκευση. Στη συνέχεια, έγινε κατανοητό πως και ένας τομέας ακόμη, θα ήταν πολύ δύσκολο να γίνει ολοκληρωτικά κτήμα μας. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να προκύψει η εξειδίκευση.

Στην εποχή μας η εξειδίκευση αποτελεί αναμφισβήτητη ανάγκη και περιβάλλεται με εμπιστοσύνη μόνο ο ειδικός. Άλλωστε, δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η εξειδίκευση συμβάλλει σημαντικά στην πρόοδο και σε τελευταία ανάλυση, η καταπληκτική τεχνική εξέλιξη που παρατηρείται στις μέρες μας οφείλεται σ' αυτήν.

Α₁) Πλεονεκτήματα της εξειδίκευσης

Είναι γεγονός ότι η εξειδίκευση συντελεί στην αύξηση της παραγωγικότητας και θεωρείται απαραίτητη, διότι :

- 1) επιτρέπει τη γνώση της συγκεκριμένης εργασίας σε βάθος
- 2) ο ειδικός είναι γνώστης των λεπτομερειών της εργασίας του
- 3) ακρίβεια_η εργασία εκτελείται με ταχύτητα και
- 4) η εκτέλεση όλων των ενεργειών και καθηκόντων από το ίδιο άτομο είναι ανέφικτη
- 5) η επανάληψη του ίδιου έργου από ένα άτομο αυξάνει τη δεξιότητά του
- 6) μειώνεται ο χρόνος εκτέλεσης του συγκεκριμένου έργου
- 7) είναι μικρότερο το κόστος για την εκπαίδευση εκείνων που εκτελούν ένα επαναληπτικό καθήκον, παρά για καθήκοντα περίπλοκα και μη επαναλαμβανόμενα
- 8) ειδικών ανακαλύψεων_η εξειδίκευση ενθαρρύνει τη δημιουργία
- 9) η αντικατάσταση ενός εργαζόμενου που εκτελεί εξειδικευμένη εργασία είναι ευκολότερη, παρά εάν ο εργαζόμενος αυτός είχε αναλάβει μια σειρά δύσκολων και πολύπλοκων καθηκόντων
- 10) ο εξοπλισμός π.χ. μηχανές χρησιμοποιείται εντατικότερα από εκείνον που κάνει εξειδικευμένη εργασία, παρά από τον εργαζόμενο που έχει αναλάβει πολλά και διάφορα καθήκοντα και ως εκ τούτου κάνει χρήση διαδοχικά των μηχανημάτων, αφήνοντας ορισμένα αχρησιμοποίητα
- 11) τέλος θεωρείται ευκολότερος ο έλεγχος των ατόμων που κάνουν μια συγκεκριμένη εργασία, παρά εκείνων που έχουν αναλάβει πολλές και περίπλοκες εργασίες, γεγονός που θα απαιτούσε ιδιαίτερες γνώσεις και δεξιότητες του προϊσταμένου που ασκεί εποπτεία.

A₂) Μειονεκτήματα της εξειδίκευσης

Παρόλο ότι η εξειδίκευση θεωρείται αναγκαία για την αύξηση της παραγωγικότητας, όλα τα πλεονεκτήματα της αναφέρονται στην οικονομική μόνο άποψη, χωρίς να υπολογίζεται παράλληλα και το ανθρώπινο στοιχείο. Έτσι, η υπερβολική εξειδίκευση έχει σαν αποτέλεσμα τον περιορισμό του χώρου ενέργειας και ο ειδικός κινδυνεύει να τυποποιηθεί, να γίνει αιχμάλωτος του κλάδου του, να μην έχει συνείδηση του συνόλου, αλλά να αντικρίζει και να αντιμετωπίζει τα πάντα από την σκοπιά της εντελώς δικής του οπτικής γωνίας και να γίνεται πρόσωπο περιορισμένης ευθύνης.

Η υπέρμετρη εξειδίκευση οδηγεί στην πνευματική μονομέρεια και μας φτάνει σε τέτοιο σημείο ώστε όπως έλεγε και ο Έγκελς «από την πολλή μελέτη του κάθε δέντρου να μην βλέπουμε πια το δάσος».

Με την εξειδίκευση έχει παρατηρηθεί ότι αυξάνεται η επίδοση του εργαζόμενου, όμως η απλοποίηση της εργασίας, δημιουργεί ψυχολογικής φύσης προβλήματα, όπως ανία, κόπωση, απάθεια, κλπ.

Οι άνθρωποι που εκτελούν απλοποιημένες και τυποποιημένες εργασίες περιπέφτουν σε μια μονοτονία και χάνουν κάθε ενδιαφέρον για την εργασία. Το ενδιαφέρον του για εργασία πέφτει συνεχώς μέχρι σημείου να εκλείψει, οπότε λέμε ότι εμφανίζεται η απάθεια.

Αυτή η ανεπιθύμητη κατάσταση της απάθειας για την δουλειά, έχει δυσμενής επιπτώσεις στο σύνολο των εργαζομένων. Το ηθικό τους πέφτει, χαρακτηρίζονται από νευρικότητα, οξυθυμία και οι σχέσεις προϊσταμένων – υφισταμένων φορτίζονται αρνητικά. Η ποιότητα της απόδοσης μειώνεται, αυξάνονται οι απουσίες και οι κίνδυνοι για ατυχήματα.

Προκειμένου ν' αποφευχθούν όλα αυτά τα δυσάρεστα για όλη την επιχείρηση λαμβάνονται μέτρα να χρησιμοποιούνται διάφορες τεχνικές, ώστε η προς εκτέλεση εξειδικευμένης εργασίας σύμφωνα με τον καταμερισμό του έργου να γίνεται πιο ευχάριστη και να μην δημιουργεί ανία, απάθεια και κόπωση.

A₃) Μέτρα που παίρνει η επιχείρηση για την πρόληψη των συνεπειών της εξειδίκευσης

Τα μέτρα που μπορεί να πάρει μια επιχείρηση για την αποφυγή των δυσάρεστων συνεπειών της εξειδίκευσης αναφέρονται πιο κάτω :

1) Ο εμπλουτισμός της εργασίας

Μια εργασία μπορεί να εμπλουτιστεί δίνοντας στους εργαζόμενους μεγαλύτερη

δυνατότητα απόφασης για θέματα που τους αφορούν, όπως η βελτίωση των συνθηκών εργασίας, οι μέθοδοι, ο ρυθμός και η σειρά εργασίας κ.α.

Με τον εμπλουτισμό, αναθέτονται στον εργαζόμενο καθήκοντα ανώτερης θέσης με σκοπό να δημιουργηθεί μια μεγαλύτερη αίσθηση ενδιαφέροντος και επίτευξης. Ο εμπλουτισμός ακόμα, συμβάλλει στη δημιουργία καλύτερου κλίματος εργασίας. Πριν όμως χρησιμοποιηθεί σαν τεχνική καταπολέμηση των ανεπιθύμητων αποτελεσμάτων της εξειδίκευσης της εργασίας πρέπει να ληφθεί υπόψη αν οι εργαζόμενοι θέλουν πραγματικά να αναλάβουν περισσότερες υπευθυνότητες.

Ένθετος υποστηρικτής της μεθόδου αυτής, εμφανίζεται ο καθηγητής F. HERZBERG. Διακρίνει τον «οριζόντιο εμπλουτισμό», που σημαίνει απλώς αύξηση των καθηκόντων, τα οποία είναι παρεμφερή μεταξύ τους.

2) Η διεύρυνση της εργασίας

Είναι πιο επιθυμητή μέθοδος από τον εμπλουτισμό της εργασίας, για την καταπολέμηση της απάθειας των εργαζομένων.

Εδώ προτίθεται κάποια ποικιλία στην εργασία που εκτελούν οι υφιστάμενοι, με εναλλαγή θέσεων, στην ίδια ομάδα ή με προσθήκη και άλλων καθηκόντων στην εκτέλεση εργασίας.

3) Τα διαλείμματα

Πρέπει να είναι αρκετά και τακτικά, είναι απαραίτητα και παρέχουν τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να ξεκουραστούν για λίγο, να συνομιλήσουν μεταξύ τους και με καινούριες δυνάμεις να συνεχίσουν την εργασία τους. Η κάθε επιχείρηση καθορίζει πόσα διαλείμματα θα γίνονται καθώς και την διάρκειά τους. Οποσδήποτε μεταξύ των μεγάλων διαλειμμάτων παρεμβάλλονται πολλά μικρότερα για την καταπολέμηση της ανίας.

4) Το σύστημα αμοιβής

Έχει παρατηρηθεί ότι η αμοιβή με το κομμάτι είναι ένα σύστημα, που καταπολεμά την ανία. Ο χρόνος της εργασίας αποκτά ένα ιδιαίτερο νόημα κι η προσπάθεια, που καταβάλλει ο εργαζόμενος για ν' αποκομίσει περισσότερο κέρδος, παραμερίζει την ανία, γιατί το ενδιαφέρον του στρέφεται στο ν' αυξήσει την επίδοσή του ώστε να πάρει μεγαλύτερη αμοιβή.

5) Ο ρυθμός εργασίας

Θα πρέπει στην ομάδα να είναι φυσικός και προσαρμοσμένος στις πραγματικές ικανότητες των μελών της για να μην δημιουργείται άγχος. Πρέπει ακόμη, να ειπωθεί, ότι εάν ο επόπτης στην ομάδα έχει εφαρμόσει κατάλληλο ρυθμό και σωστά

σχεδιασμένη συνεργασία ανάμεσα στους υφιστάμενους, τότε η εξειδικευμένη εργασία δεν παρουσιάζει ιδιαίτερα προβλήματα εφαρμογής.

6) Η μετάδοση μουσικής

Η μουσική βοηθά στην καταπολέμηση της απάθειας των εργαζομένων, δημιουργεί ευχάριστη ατμόσφαιρα στο χώρο δουλειάς και συντελεί στην ποιοτική και ποσοτική αύξηση της επίδοσής τους.

Όλες αυτές οι τεχνικές, αν εφαρμοσθούν κατάλληλα μπορεί να εξαφανίσουν κατά ένα μέρος τα προβλήματα της εξειδίκευσης και της απάθειας. Ο ρόλος του προϊσταμένου της ομάδας, είναι αποφασιστικός στην εφαρμογή των τεχνικών αυτών. Αυτός γνωρίζει τις ιδιαιτερότητες των μελών της ομάδας του και από ποια προβλήματα κινδυνεύει η απόδοσή της. Θα προτείνει την τεχνική που ταιριάζει περισσότερο και θα την εφαρμόσει στην πράξη. Το ενδιαφέρον του για το ηθικό της ομάδας πρέπει να βρίσκεται συνεχώς σε διέγερση.

Υφιστάμενοι που αισθάνονται ότι ο προϊστάμενος ενδιαφέρεται ειλικρινά γι' αυτούς, που προτείνει μέτρα γιατί αναγνωρίζει τις ανάγκες τους και όχι γιατί ενδιαφέρεται μόνο για την αύξηση της παραγωγικότητας αισθάνονται πιο άνετα στην εκτέλεση της εργασίας τους.

B. Πειθαρχία και εργαζόμενοι

Σε κάθε επιχείρηση, οι εργαζόμενοι οφείλουν να συμμορφώνονται προς τους νόμους και τους κανόνες, που ισχύουν σ' αυτήν και ρυθμίζουν την συμπεριφορά τους. Διαφορετικά υφίστανται τις προβλεπόμενες κυρώσεις. Όταν οι εργαζόμενοι συμμορφώνονται πρόθυμα, τότε μιλάμε για «θετική πειθαρχία». Αντίθετα, όταν η συμμόρφωση γίνεται μετά από απειλές και τιμωρίες, μιλάμε για «αρνητική πειθαρχία».

Η πρώτη περίπτωση θεωρείται εποικοδομητική και διορθώνει τη συμπεριφορά, γιατί οι υφιστάμενοι καταλαβαίνουν, πιστεύουν και υποστηρίζουν τα πρότυπα συμπεριφοράς, προς τα οποία οφείλουν να συμμορφώνονται. Αν ίσως χρειαστεί να επιβληθεί κάποια τιμωρία, τότε έχει το νόημα της διορθωτικής ενέργειας κι όχι της αντεκδίκησης. Ο προϊστάμενος π.χ. που επιβάλλει την τιμωρία, πρέπει να αφήσει το άτομο, το οποίο τιμωρείται, να καταλάβει ότι η πειθαρχική ποινή αναφέρεται σε μια συγκεκριμένη πράξη του και όχι στο πρόσωπό του, το οποίο ίσως εξακολουθεί να εκτιμά.

Στη δεύτερη περίπτωση, το άτομο εξαναγκάζεται προς μια συμπεριφορά την οποία ενδεχομένως, δεν εγκρίνει, γιατί φοβάται την πραγματοποίηση των απειλών.

Μέσα στους χώρους εργασίας, πρέπει να καταβάλλεται προσπάθεια ν'

αναπτυχθεί η «θετική πειθαρχία» της οποίας η τελειότερη μορφή είναι η αυτοπειθαρχία.

Παράγοντες που οπωσδήποτε διευκολύνουν την άσκηση θετικής πειθαρχίας είναι:

- 1) η ακριβής γνώση εκ μέρους του εργαζόμενου του έργου που οφείλει να εκτελεί
- 2) η συμμετοχή ενδεχομένως του προσωπικού κατά την διαδικασία κατάρτισης των κανονισμών και απαγορεύσεων
- 3) η λογικότητα των περιορισμών και απαγορεύσεων
- 4) η γνώση εκ μέρους των εργαζομένων των κανονισμών, απαγορεύσεων και πειθαρχικών ποινών και
- 5) οπωσδήποτε το παράδειγμα του προϊστάμενου

B₁) Μορφές πειθαρχικών ποινών

Οι ποινές, που εφαρμόζονται συνήθως σε μια επιχείρηση είναι κατά σειρά σπουδαιότητας :

- * προφορικές συστάσεις
- * γραπτές συστάσεις
- * διακοπή της εργασίας για μερικές ημέρες
- * υποβιβασμός
- * απόλυση

Οι προφορικές συστάσεις, γίνονται συνήθως από τον προϊστάμενο, όταν οι υφιστάμενοί του δεν καταφέρνουν να διατηρήσουν τις επιδόσεις, που μέχρι τώρα πετύχαιναν. Στην περίπτωση αυτή, ο προϊστάμενος πρέπει να διερευνήσει τους λόγους της συμπεριφοράς αυτής και μόνο αν διαπιστώσει υπαιτιότητα των υφισταμένων να προχωρήσει στην επιβολή ποινής. Σε αντίθετη περίπτωση, οφείλει στην άρση των αιτιών, που προκάλεσαν τη συμπεριφορά αυτή.

Οι γραπτές συστάσεις είναι πιο αυστηρές από τις προφορικές. Σημειώνονται στην προσωπική καρτέλα του εργαζόμενου και κοινοποιούνται στον προϊστάμενό του, στο τμήμα προσωπικού και στον ενδιαφερόμενο.

Η διακοπή της εργασίας για μερικές ημέρες. Στην περίπτωση αυτή, ο εργαζόμενος απομακρύνεται από την εργασία του για μερικές μέρες και δεν πληρώνεται, χωρίς όμως να χάνει τη θέση του. Η μέθοδος αυτή σ' άλλους δεν έχει καμία επίδραση και μπορεί να επιστρέψουν στην εργασία τους με χειρότερη διάθεση, ενώ για άλλους εργαζόμενους αποτελεί ένα «σοκ» που τους επαναφέρει στην τάξη. Η ποινή αυτή, εφαρμόζεται σε σοβαρές παραβάσεις.

Ο υποβιβασμός. Είναι οπωσδήποτε υποτιμητικός για τον εργαζόμενο, εκτός αν

γίνει επειδή για λόγους ανεξάρτητους από τη θέλησή του, το άτομο δεν μπορεί ν' αποδώσει πια τόσο καλά όσο πριν, οπότε αναλαμβάνει κάποια άλλη θέση με λιγότερες απαιτήσεις. Στην περίπτωση, που αποτελεί πειθαρχική ποινή κι επιβάλλεται σε διοικητικά στελέχη, τότε τα στελέχη αυτά, που μέχρι τώρα κατείχαν υπεύθυνες διοικητικές θέσεις, μετατίθενται σε άλλες, όπου η ευκαιρία για προαγωγή είναι εντελώς ανύπαρκτη. Πολλές εταιρείες, για ν' αποφύγουν αυτή τη διαδικασία πείθουν τα στελέχη αυτά να παραιτηθούν.

Η απόλυση αποτελεί το τελευταίο μέσο επιβολής πειθαρχικών κυρώσεων και φυσικά επιβάλλεται αφού αποτύχουν όλα τα άλλα ή όταν έχει γίνει μια πολύ σοβαρή παράβαση π.χ. κλοπή.

Οι προφορικές και γραπτές συστάσεις είναι αρκετές, σύμφωνα με την έννοια της διορθωτικής πειθαρχίας, να συνεντίσουν το απειθαρχο άτομο και να εμποδίσουν την επανάληψη παρόμοιων πράξεων από ένα άλλο άτομο.

B₂) Γενικές αρχές που πρέπει να διέπουν το σύστημα πειθαρχικών ποινών

Οι αρχές ενός θετικού, εποικοδομητικού συστήματος πειθαρχικών κυρώσεων, μπορεί να διατυπωθεί ως εξής :

1) Κατανόηση των κανονισμών και των απαιτήσεων της θέσης, που κατέχει ο εργαζόμενος. Η ενημέρωση αυτή πρέπει να γίνεται, κατά την πρόσληψή του, οπότε μπορεί να δοθεί στον εργαζόμενο κάποιο εγχειρίδιο, όπου περιγράφονται η πολιτική της εταιρείας, οι κανονισμοί της και οι απαιτήσεις κάθε θέσης. Η ενημέρωση αυτή συμπληρώνεται με προφορικές συζητήσεις.

2) Οι κανονισμοί αυτοί και οι απαιτήσεις, πρέπει να είναι εφικτές και λογικές. Πολλές φορές, βοηθά στη διαμόρφωσή τους η υπεύθυνη γνώμη των εργαζομένων.

3) Η διοίκηση πρέπει να έχει καταρτίσει ένα συγκεκριμένο κατάλογο με ενέργειες, που αποτελούν παραβάσεις, χαρακτηρίζοντας τις ελαφριές – μέτριες – σοβαρές π.χ.

- Ελαφριές και μέτριες μπορεί να αποτελούν : η βραδύτητα προσέλευσης, η αδικαιολόγητη απουσία, η επίδοση κάτω από το κανονικό, η υπερβολικά ελαττωματική εργασία, η παράβαση των κανόνων ασφαλείας, η παράλειψη αναφοράς ατυχήματος κλπ.

- Σοβαρότερες παραβάσεις μπορεί ν 'αποτελούν : η βαριά απειθαρχία, η αναξιοπρεπής συμπεριφορά, η κλοπή, η παραποίηση παραστατικών της επιχείρησης κλπ.

4) Η ύπαρξη μιας συγκεκριμένης διαδικασίας επιβολής των κυρώσεων. Π.χ. οι

προφορικές και γραπτές προειδοποιήσεις να γίνονται από τον προϊστάμενο του εργαζόμενου, ενώ όταν τα παραπτώματα είναι σοβαρότερα κι απαιτείται η επιβολή σοβαρότερων κυρώσεων, το θέμα να παραπέμπεται στους ανώτερους (υπηρεσία προσωπικού, γεν. διευθυντή κλπ.)

5) Η ύπαρξη αποδείξεων, πριν επιβληθεί οποιαδήποτε πειθαρχική κύρωση, αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση της σωστής λειτουργίας οποιουδήποτε συστήματος πειθαρχικών ποινών.

Εάν το σύστημα πειθαρχικών ποινών κινηθεί στα πλαίσια, που περιγράφηκαν πιο πάνω, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να επηρεάσει θετικά την αποδοτική συμπεριφορά και να την οδηγήσει στα επιθυμητά πλαίσια.

Γ. Νέα τεχνολογία και εργαζόμενοι

Ένα σημαντικό θέμα, στο οποίο θα πρέπει να δίνει ιδιαίτερη η επιχείρηση, είναι η νέα τεχνολογία που εισάγει κάθε φορά.

Κι αυτό, γιατί η εισαγωγή της νέας τεχνολογίας και του αυτοματισμού στις σύγχρονες επιχειρήσεις, επιφέρει εκτός από τις αλλαγές στη διάρθρωση και παραγωγικότητα των επιχειρήσεων και μεγάλες επιδράσεις στην ψυχολογία των εργαζομένων.

Ο εργαζόμενος βρίσκεται ξαφνικά αναγκασμένος να παραχωρήσει μερικές από τις δραστηριότητές του, ίσως ακόμα και όλη τη δραστηριότητά του στις μηχανές. Νιώθει ότι αντικαθιστά – χωρίς να ερωτηθεί από κάτι άψυχο, την μηχανή.

Απειλείται η θέση του, οι ευκαιρίες για απασχόληση μειώνονται, καινούργιες ειδικότητες ζητούνται όπως χειριστού υπολογιστών, αναλυτών κ.λ.π. Έτσι του δημιουργούνται συναισθήματα αβεβαιότητας, ανασφάλειας τα οποία επενεργούν ανασταλτικά με αποτέλεσμα να μην έχει την αναμενόμενη αποδοτικότητα.

Γι' αυτό το λόγο, η επιχείρηση θα πρέπει να προβεί στη συστηματική ενημέρωση του προσωπικού για τις αλλαγές που πρόκειται να γίνουν, ακόμα να ζητήσει την βοήθειά του στο καινούργιο αυτό στάδιο εξέλιξης της επιχείρησης και τέλος να λάβει μέτρα για την απασχόληση του προσωπικού της εναλλακτικά σε άλλες ή καινούργιες θέσεις εργασίας.

Δ. Παράπονα εργαζομένων και προϊσταμένων

Τα προβλήματα των εργαζομένων, είναι πολλά. Με το πέρασμα του χρόνου όμως, έχουν αναπτυχθεί διάφορες τεχνικές, για τη λύση των προβλημάτων. Αρχικά θα μιλήσουμε για την έννοια, τα είδη και τον χειρισμό των παραπόνων, στην συνέχεια δε για τις ενέργειες που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να αντιμετωπίσει τα παράπονα των

εργαζομένων της, έτσι ώστε να εξασφαλίσει την ομαλή διεξαγωγή των εργασιών της και κατά συνέπεια να επιτευχθούν οι στόχοι της.

Μπορούμε να πούμε ότι, παράπονο είναι οτιδήποτε ο εργαζόμενος θεωρεί στην εργασία του πως δεν είναι σωστό, πως είναι άδικο, πως δεν είναι έντιμο, μέσα βέβαια στην περιοχή του ενδιαφέροντός του.

Και πρέπει το παράπονο, να αντιμετωπισθεί για αποφυγή κακών συνεπειών.

Δύο είδη παραπόνων υπάρχουν. Αυτά πρέπει να τα γνωρίζει ο προϊστάμενος και είναι:

α) Τα μη εκφραζόμενα του προέρχονται από την αποτυχία ανάθεσης στον υπάλληλο εργασίας, η οποία να τον ικανοποιεί.

Τα παράπονα αυτά, αναγνωρίζονται εύκολα από τις αντιδράσεις των εργαζομένων που είναι : η αδιαφορία, η ονειροπόληση, οι απουσίες, η βραδύτητα προσέλευσης στην εργασία, το ευερέθιστο και η πτώση της παραγωγής του.

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

Εφ' όσον τα παράπονα έχουν τόσο καταστρεπτική επίδραση, είναι πολύ σημαντικό να μπορεί ο επόπτης ν' ανακαλύψει και να εξαφανίσει τα αίτια που τα προκαλούν.

Βέβαια, δεν είναι δυνατή η παντελώς εξαφάνιση των παραπόνων, ακόμη και στις περιπτώσεις που στην επιχείρηση όλα λειτουργούν θαυμάσια. Τα παράπονα αποτελούν μέρος της ανθρώπινης φύσης. Όμως πρέπει ο προϊστάμενος να τα περιορίσει στο ελάχιστο. Γι' αυτό, έχει αξία μεγάλη για τον προϊστάμενο ν' αναπτύσσει μεθόδους ή τεχνάσματα ανακάλυψης των παραπόνων, διαπίστωσης των συμπτωμάτων και τελικά ανάλογου χειρισμού για την ικανοποίηση.

Για την ανακάλυψη και ικανοποίηση των παραπόνων δεν υπάρχει ασφαλής μέθοδος. Τα ακόλουθα μέτρα όμως μπορούν να βοηθήσουν στις περισσότερες περιπτώσεις :

1) Η παρακολούθηση του εργαζομένου και της εργασίας με παρατηρήσεις δηλ. που περιλαμβάνουν τα φυσικά χαρακτηριστικά, την εκτέλεση της εργασίας, την κατάσταση της ομάδας, την κοινωνική συμμετοχή, τη συναισθηματική σταθερότητα

και την προσωπική προσαρμογή του στην κατάσταση της εργασίας του.

2) Η αναγνώριση σημείων κινδύνου και δυσκολιών όπως π.χ. χαρακτηριστικές αποκλίσεις της κανονικής απόδοσης του εργαζομένου .

3) Η εύρεση των αιτίων του συναισθήματος του εργαζομένου. _

4) Η παρατήρηση της όλης κατάστασης

Οι επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να αντιμετωπίσουν τα παράπονα των εργαζομένων τους έχουν καθιερώσει τα εξής :

1. Το συμβούλιο προσωπικού

Είναι ειδικά εκπαιδευμένο άτομο, μέσα στο τμήμα προσωπικού, με αποστολή να συζητά με υπαλλήλους, που έχουν παράπονα ή προβλήματα, προσπαθώντας να τους βοηθήσει να βρουν τρόπο λύσης, όμως στα προηγούμενα βιομηχανικά κράτη, ο θεσμός αυτός δεν είναι αποδεκτός. Αντί αυτού, προτιμούνται οι προϊστάμενοι, που μπορούν να εκπαιδευτούν στη θεωρία και την τεχνική του «συμβουλευείν» για την ανακάλυψη και θεραπεία των δυσανεσκειών και των παραπόνων.

2. Πολιτικής ανοιχτής θύρας

Σημαίνει πως ο υπάλληλος έχει όλο το δικαίωμα να πάει στο γραφείο από τ' ανώτερα στελέχη της επιχείρησης και να συζητήσει το παράπονό του. Γι' αυτό ο διοικων έχει υποσχεθεί ότι θα είναι προσιτός για τέτοιες επαφές και ότι θα ερευνήσει κάθε παράπονο, προβαίνοντας στη συνέχεια στην κατάλληλη ενέργεια.

Όπως αν και μερικά προγράμματα ανοιχτής θύρας επιτρέπουν στον εργαζόμενο να πάει αμέσως στον διοικωντα για το πρόβλημά του, είναι πολύ καλύτερο να απαιτεί κανείς από τον παραπονούμενο να συζητήσει το θέμα του πρώτα με τον άμεσο προϊστάμενό του. Αυτή η πορεία θα λύσει τα περισσότερα από τα παράπονα στην καλύτερη βαθμίδα και θα κρατήσει τον επόπτη απόλυτα πληροφορημένο για το τι συμβαίνει στο τμήμα του.

5. Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Εξετάζοντας τις σχέσεις που αναπτύσσονται, καθώς και τα προβλήματα που παρουσιάζονται μέσα στον επιχειρηματικό χώρο, θα ήθελα να σχολιάσω κατά πόσο η δραστηριοποίηση του εργατικού δυναμικού, η απόδοση έργου και οι παράγοντες που την επηρεάζουν, η υποκίνηση ή και η αποτελεσματική καθοδήγηση αγγίζουν τα σημερινά δεδομένα στις οικονομικές μονάδες, κατά πόσο δηλαδή η απόδοση του εργατικού δυναμικού, καθώς και η εξέταση των ανθρωπίνων αναγκών σαν κίνητρα εφαρμόζονται στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Θα ήταν λοιπόν σωστό στην αρχή να αναφερθώ στο θέμα της υποκίνησης, και να δούμε αν υπάρχει και σε ποιο βαθμό ανταποκρίνεται σήμερα στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Οι ανθρώπινες σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα στους χώρους εργασίας είναι μεταξύ των διαφόρων ατόμων που δουλεύουν στον ίδιο χώρο σε όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας. Σχέσεις που βέβαια πολύ δύσκολα μπορούν να είναι αρμονικές. Και δεν μπορούν να χαρακτηρισθούν αρμονικές γιατί οι παράγοντες που τις επηρεάζουν είναι πολλοί. Το περιβάλλον που ζει ο εργαζόμενος έξω από το χώρο εργασίας τον επηρεάζει ορισμένες φορές πάρα πολύ με αποτέλεσμα να φέρνει τα διάφορα προσωπικά του προβλήματα και στην δουλειά του. Αλλά και εσωτερικοί παράγοντες όπως οι συνθήκες εργασίας και η οργάνωση της επιτείνουν ή όχι το πρόβλημα των εργαζομένων.

Σήμερα στις περισσότερες επιχειρήσεις επικρατεί η επιτελική οργάνωση όπου ένας προϊστάμενος έχει υπό την άμεση επιτήρησή του πολλούς εργαζόμενους σε αντίθεση από παλαιότερα όπου ένα άτομο δούλευε και παρήγαγε μόνο ένα προϊόν. Έτσι για τον πρώτο τύπο οργάνωσης συνέβαλε και η μεγάλη εξειδίκευση. Ακόμη, σήμερα αναπτύσσονται σχέσεις ατόμου προς ομάδα και όχι ατόμου προς άτομο όπως παλαιότερα.

Οι σχέσεις λοιπόν που αναπτύσσονται μέσα στο χώρο εργασίας από άτομα που έχουν πολλές διαφορές στην προσωπικότητά τους στο κοινωνικό στρώμα από όπου προέρχονται, στην εκπαίδευση και κυρίως στην εξειδίκευση που έχουν είναι πολύ δύσκολο να είναι αρμονικές. Γιατί αυτά τα άτομα θα πρέπει να συνυπάρξουν σε ένα χώρο και να εκτελέσουν μια εργασία που αν όχι όλες αλλά τις περισσότερες φορές θα πρέπει να υπάρχει συνεργασία μεταξύ τους.

Εκεί που μπορούμε να πούμε ότι υπάρχει αρμονική συνεργασία είναι σε άτομα που βρίσκονται στην ίδια ιεραρχική βαθμίδα. Γιατί αυτά τα άτομα έχουν ίδιες αποδοχές από τον εργοδότη, την ίδια συμπεριφορά από τον προϊστάμενό τους, τις ίδιες απαιτήσεις, δηλαδή τα ίδια δικαιώματα και υποχρεώσεις με αποτέλεσμα να μπορούν να συνεργασθούν.

Σε αυτό κυρίως το σημείο δημιουργούνται οι άτυπες οργανώσεις που η σύστασή τους οφείλεται είτε στα κοινά ενδιαφέροντα που αναπτύσσουν τα άτομα μεταξύ τους ανεξάρτητα αν τα ενδιαφέροντα αυτά είναι κοινωνικά, προσωπικά, ή σε συνάρτηση με την εργασία που επιτελούν, είτε στην ανάγκη για ικανοποίηση ορισμένων αναγκών. Η συμμετοχή του στην ομάδα δίνει στον εργαζόμενο το αίσθημα της προστασίας, δίνει τη δυνατότητα να δημιουργεί φιλίες, γνωριμίες και γενικά

κοινωνικές σχέσεις μέσα και έξω από την επιχείρηση, πράγμα που σήμερα αν όχι απόλυτα, εφαρμόζεται.

Η υποκίνηση λοιπόν είναι ανάγκη να υπάρξει, σε κάθε οικονομική μονάδα τόσο από πλευράς ηγεσίας να έχει τα απαραίτητα εφόδια για να στρέψει τη συμπεριφορά των μελών του οργανισμού προς το καλύτερο, αφού διαγνώσει τα κίνητρα και αφού αντιληφθεί το τι παρακινεί τη συμπεριφορά των εργαζομένων, τόσο και ο προϊστάμενος από την πλευρά του θα πρέπει να επιβάλλει χωρίς αντιδράσεις στους υφισταμένους του τις «εντολές» που έρχονται από τον ηγέτη και τέλος οι εργαζόμενοι που θα τα εφαρμόσουν και θα δώσουν τα αποτελέσματα αυτών των προσπαθειών θα συμβάλλουν στην μεγάλη αύξηση της αποδοτικότητας, πράγμα που οδηγεί άμεσα στην επιτυχία της επιχείρησης.

Πολλές φορές η ύπαρξη της υποκίνησης εφαρμόζεται στις επιχειρήσεις χωρίς αυτό να το επιδιώκει ο προϊστάμενος ή ο εργοδότης. Για παράδειγμα, η δημιουργία των συνδικαλιστικών οργάνων. Ο εργαζόμενος μέσα στην οργάνωση αισθάνεται περισσότερο ασφάλεια και καθώς καλύπτονται βασικές ανάγκες της ύπαρξής του μπορεί να αποδώσει καλύτερα. Οι σχέσεις του με τους συναδέλφους του γίνονται καλύτερες με αποτέλεσμα η καλύτερευση στις σχέσεις τους να μπορεί να ικανοποιήσει και τις ψυχικές ανάγκες του καθενός, πράγμα που σημαίνει ότι όσο αυξάνει η ικανοποίηση των αναγκών του τόσο αυξάνει και η αποδοτικότητα των εργαζομένων.

Σήμερα πιστεύω ότι η υποκίνηση εφαρμόζεται κυρίως στις μεγάλες επιχειρήσεις που είναι οργανωμένες ορθολογικά και διοικούνται ορθολογικά. Τη λειτουργία τους την διέπει ο προγραμματισμός πάνω σε όλες τις λειτουργίες τους, εφοδιασμός, παραγωγή, διάθεση, διοίκηση και χρηματοοικονομική λειτουργία εφόσον ο προγραμματισμός έχει αναγνωρισθεί σαν ένα από τα πιο αποτελεσματικά μέσα για την ορθολογική διοίκηση της επιχείρησης. Οι μεγάλες επιχειρήσεις διαθέτουν αξιόλογο τεχνικό εξοπλισμό που επιτρέπει την αρμονική συγκρότηση τους και φυσικά την αύξηση της συνολικής παραγωγής. Η τεχνική πρόοδος βελτιώνει και την απόδοση εργασίας και τις συνθήκες εργασίας των εργαζομένων. Επίσης διαθέτουν επιστημονικό προσωπικό υψηλής στάθμης, γιατί πληρώνουν υψηλούς μισθούς κι έχει άριστο περιβάλλον εργασίας.

Στις μικρές επιχειρήσεις πολλές φορές δεν υπάρχει υποκίνηση και αυτό οφείλεται στην έλλειψη εκπαίδευσης και εμπειρίας του προϊσταμένου. Συχνά χρησιμοποιούμε τον όρο ανάπτυξη ηγετικών στελεχών εννοώντας τα μέσα με τα οποία ένα στέλεχος καλλιεργεί τις ικανότητες εκείνες με τις οποίες θα επιτευχθούν κατά το καλύτερο δυνατό τρόπο τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Για παράδειγμα ικανότητας θα

αναφερθούν η συγκέντρωση της προσοχής των εργαζομένων στις κατάλληλες λεπτομέρειες, η ενθάρρυνση των εργαζομένων ώστε να επιδεικνύουν ζήλο στην δουλειά τους, η δυνατότητα συνεργασίας, η σωστή κατανομή του χρόνου κλπ. ακόμη η αρνητική ύπαρξη της υποκίνησης οφείλεται στη μη συνειδητοποίηση του ρόλου του εργαζόμενου. Κάθε διοικητικό στέλεχος θα πρέπει να αντιμετωπίζει τον εργαζόμενο όχι μόνο σαν ένα συντελεστή της παραγωγής αλλά σαν προσωπικότητα ανεπανάληπτη και ξεχωριστή. Να ενδιαφερθεί και να γνωρίσει τα προβλήματά του και την καθημερινή αγωνία του, γιατί έτσι μόνο μπορεί να κάνει τον εργαζόμενο να ενδιαφερθεί για τη δουλειά του και να καταβάλλει μεγαλύτερη προσπάθεια για την βελτίωση των συνθηκών εργασίας του. Ακόμα οι μικρές επιχειρήσεις παρουσιάζουν έλλειψη πληροφοριών κι αναγκάζονται να εργάζονται οι εργαζόμενοι απληροφόρητοι βασιζόμενοι στα υποκειμενικά κριτήρια του επιχειρηματία της για τη λήψη των αποφάσεων της επιχειρηματικής συμπεριφοράς. Άρα λοιπόν δεν υπάρχει ορθολογική οργάνωση και ο επιχειρηματίας δεν μπορεί να θεμελιώσει μια ορθότερη γνώση των δεδομένων.

Ακόμη η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων αποσκοπεί στην ύπαρξη της υποκίνησης γιατί συμμετέχοντας ο εργαζόμενος στην διαδικασία των αποφάσεων αισθάνεται πιο υπεύθυνος, ικανοποιεί τα ανώτερα επίπεδα αναγκών του και το βασικότερο, αποκτά την αίσθηση ότι συμμετέχει σε μια συλλογική προσπάθεια που το αποτέλεσμα αυτής θετικό ή αρνητικό εξαρτάται και από τη δική του συμπεριφορά, ακόμα χρησιμεύει σαν μέσο για την ανάπτυξη διοικητικών στελεχών και δίνει τη δυνατότητα στους αποφασίζοντες να βασισθούν σε περισσότερες πληροφορίες σε ειδικές γνώσεις και απόψεις και γενικά βελτιώνει το κλίμα των ανθρωπίνων σχέσεων μέσα στην επιχείρηση.

Το ερώτημα το οποίο τίθεται τέλος είναι αν πετυχαίνει πάντα η υποκίνηση. Η απάντηση αυτή θα βρει το ερώτημα πως η διοίκηση θέτει την υποκίνηση στους εργαζόμενους, δηλαδή με ποιο τρόπο ο ηγέτης – προϊστάμενος προσπαθεί να παρακινήσει τους εργαζόμενους και με ποιο τρόπο οι εργαζόμενοι δέχονται την υποκίνηση.

Πολλές φορές οι εργαζόμενοι επειδή φοβούνται τυχόν εκμετάλλευση τους από την επιχείρηση δημιουργούν άμυνες με σκοπό την προστασία τους. Άλλωστε σήμερα έχει αυξηθεί συνειδητά η εκπαίδευση των εργαζομένων και κάθε εργαζόμενος είναι σε θέση να προσδιορίσει τι θα δεχτεί και τι θα απορρίψει από αυτά που του δίνει η επιχείρηση.

Όσο για τις πειθαρχίες δεν εννοείται να εφαρμόζεται στις επιχειρήσεις με ποινές και με τιμωρίες. Πολλοί επικεφαλείς υπηρεσιών βλέπουν την πειθαρχική σχέση σαν ένα μέσο για να επιβάλλουν την δύναμή τους, βλέπουν δηλαδή την πειθαρχία σαν μια δύναμη που προκαλεί φόβο και φέρνει τη συμμόρφωση. Στην ουσία η πειθαρχία θεωρείται εποικοδομητική και διορθώνει τη συμπεριφορά των μελών. Και αν χρειαστεί να επιβληθεί κάποια τιμωρία δεν θα πρέπει να χαρακτηριστεί ως αντεκδίκηση αλλά σαν διορθωτική ενέργεια π.χ. ο προϊστάμενος που επιβάλλει την τιμωρία πρέπει να αφήσει το άτομο που τιμωρείται να καταλάβει ότι η πειθαρχική ποινή αναφέρεται σε μια συγκεκριμένη πράξη του και όχι στο πρόσωπό του το οποίο εξακολουθεί να εκτιμά.

Επίσης, ο βαθμός της ποινής που θα πρέπει να επιβληθεί σε έναν παραβάτη θα πρέπει να ανταποκρίνεται στην προσωπικότητά του και στο ιστορικό του στην επιχείρηση γιατί π.χ. διαφορετική ποινή θα επιβληθεί σε έναν που για πρώτη φορά κάνει παράβαση και διαφορετική όταν ο παραβάτης δεν είναι ενδεικτικός βελτίωσης.

Σίγουρα η συχνότητα ποινών πρέπει να αποφεύγεται σε μια επιχείρηση γιατί η συχνή εφαρμογή του αποτελεί ένδειξη χαμηλού ηθικού, χαμηλής αποδοτικότητας και σύμπτωμα κακής λειτουργίας που σημαίνει ότι η διοίκηση δεν μπορεί να επικοινωνήσει σωστά με τους εργαζόμενους και προσπαθεί με τις πειθαρχικές κυρώσεις να αναγνωρισθεί η δύναμή της. Από την άλλη μεριά το σύστημα των επαίνων και των επιβραβεύσεων αποτελούν παρακινητικό παράγοντα για την αύξηση της απόδοσης, εφόσον επηρεάζει το ηθικό και την απόδοση των εργαζομένων. Θα πρέπει λοιπόν να εφαρμοσθεί σε όλες τις επιχειρήσεις και να θεωρείται σαν κίνητρο στους εργαζόμενους για την αύξηση της αποδοτικότητάς τους. Άρα λοιπόν συμπεραίνουμε :

1. Στην πράξη δεν πολυεφαρμόζεται η υποκίνηση και αυτό οφείλεται ίσως στην διαφοροποίηση των στόχων που έχουν εργοδότες – εργαζόμενοι όπως π.χ. το κοινωνικό περιβάλλον που ζει ο καθένας
2. Δεν υπάρχει ανάλογη επιστημονική κατάρτιση και εκπαίδευση στελεχών
3. Αν πρόκειται να εφαρμοσθεί τότε εφαρμόζεται στα ελληνικά δεδομένα και κυρίως στις μεγάλες επιχειρήσεις που είναι προγραμματισμένες ορθολογικά
4. Θα πρέπει η υποκίνηση να γίνει βάση μελέτης κάθε επιχείρησης είτε αυτή είναι μεγάλη, είτε μικρή, γιατί όπου υπάρχει υποκίνηση υπάρχει και ενδιαφέρον για τον εργαζόμενο.

Έξι σπουδαίες λέξεις :
Παραδέχομαι ότι αυτό ήταν λάθος μου

Πέντε σπουδαίες λέξεις :
Μπράβο, έκανες πολύ καλή δουλειά

Τέσσερις σπουδαίες λέξεις :
Ποια γνώμη έχεις εσύ;

Τρεις σπουδαίες λέξεις :
Σε παρακαλώ πολύ

Μια σπουδαία λέξη :
ΕΜΕΙΣ

Μια άχρηστη λέξη :
ΕΓΩ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

1. ΕΝΝΟΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ίσως να μην υπάρχει σημαντικότερη περιοχή της ανθρώπινης δραστηριότητας από την διοίκηση, ομάδων στον επαγγελματικό χώρο, γιατί το βασικό καθήκον των διοικητικών στελεχών σε όλα τα επίπεδα και σε όλα τα είδη των επιχειρήσεων είναι να σχεδιάζουν και να διατηρούν ένα περιβάλλον μέσα στο οποίο άτομα που εργάζονται μαζί σε ομάδες μπορούν να πετύχουν προεπιλεγμένες αποστολές και αντικειμενικούς σκοπούς.

Η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα αφού ουσιαστικά θεωρείται βασικός συντελεστής της παραγωγής είναι τεράστια για την ανάπτυξη αλλά και εξέλιξη της οικονομικής μονάδας.

Απ' αυτή λοιπόν τη διαπίστωση είναι φανερό ότι η διοίκηση του ανθρώπινου πόρου αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους τομείς της γενικότερης επιχειρηματικής δράσης.

Το σύνολο των επιχειρηματικών ενεργειών που αποβλέπουν στον κατάλληλο χειρισμό του ανθρώπινου δυναμικού που ασχολείται σε μια επιχείρηση θα το ορίζαμε σαν διοίκηση του προσωπικού.

Εμβαθύνοντας περισσότερο διαπιστώνουμε ότι δεν είναι δυνατόν να υπάρξει κατάλληλος χειρισμός του ανθρώπινου πόρου χωρίς συστηματικό και ορθολογικό προγραμματισμό ο οποίος σε συνδυασμό με τις άλλες επιχειρηματικές ενέργειες και λειτουργίες θα οδηγήσει την επιχείρηση στην υλοποίηση των στόχων της.

Παρά την σπουδαιότητα της, η διοίκηση προσωπικού, σαν πεδίο λειτουργικής εξειδίκευσης είναι σχετικά νέα. Η αρχή της επιστημονικής ανάλυσης ανάγεται στην περίοδο πριν από τον Α' Παγκόσμιο πόλεμο, όταν ο εργαζόμενος οργανωνόταν μαζικά για συλλογικές διεκδικήσεις και κατάλληλο χειρισμό των προβλημάτων.

Πιο πρόσφατα παρατηρήθηκε μια αξιολογη ώθηση στην ανάπτυξη της διοικητικής θεωρίας και στην έρευνα για επιστημονική θεμελίωση ώστε να βελτιωθεί η άσκηση της διοίκησης. Προέρχεται δε από την παγκόσμια άμιλλα για εξασφάλιση αγορών, ισχύ και πρόοδο. Αυτή θα μπορούσε να ονομαστεί «η εποχή του ανταγωνισμού».

Σήμερα η διοίκηση προσωπικού περιλαμβάνει κάθε διοικητική ενέργεια που αποσκοπεί στην αναζήτηση, αξιοποίηση και προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού

μέσα σε κάθε επιχείρηση.

Φυσικά εκτός από την έννοια σαν διοίκηση προσωπικού μπορούμε ακόμα να θεωρήσουμε και την υπηρεσία που υπάρχει σε κάθε επιχείρηση (ιδιωτική ή δημόσια). Πρόκειται για το τμήμα εκείνο που ασχολείται αποκλειστικά με όλα τα θέματα που αφορούν τους εργαζόμενους σ' αυτήν.

Η υπηρεσία προσωπικού είναι υπαρκτή σε όλους τους οργανισμούς, αδιάφορο αν υπάρχει ή όχι τμήμα με αυτό το όνομα. Είναι δε το κύριο συστατικό της ευρύτερης διοικητικής λειτουργίας και έχει ρίζες και κλάδους που επεκτείνονται σ' ολόκληρο τον οργανισμό και πιο πέρα από αυτόν. Αποτελεί ουσιαστικά ένα σημαντικό υποσύστημα όλων των οργανισμών.

Οι μικρές επιχειρήσεις δυναμικότητας (25 – 50 εργαζομένων) δεν έχουν υπηρεσία προσωπικού γιατί η λειτουργία αυτή πηγάζει από τον ίδιο τον εργοδότη, ο οποίος συνήθως παραχωρεί στα στελέχη την ευθύνη της πρόσληψης, της εκπαίδευσης, της πειθαρχίας καθώς και της αμοιβής ή απόλυσης των εργαζομένων.

Κάτι ανάλογο όμως δεν παρατηρείται σε μεγαλύτερους οργανισμούς όπου τα προβλήματα είναι πολυπλοκότερα και επομένως τα στελέχη δεν μπορούν να τα χειρίζονται αποτελεσματικά. Σε αυτή την περίπτωση η υπηρεσία προσωπικού είναι οπωσδήποτε απαραίτητη.

Η υπηρεσία προσωπικού βρίσκεται σε μια βοηθητική και συμβουλευτική σχέση με τους άλλους τομείς του οργανισμού, όπως συμβαίνει άλλωστε και με κάθε άλλη επιτελική μονάδα. Γενικά όμως ο τομέας προσωπικού επιτελεί τις εξής λειτουργίες :

1. Εισάγει και διαμορφώνει την πολιτική προσωπικού του οργανισμού
2. Οργάνωση η οποία περιλαμβάνει τη δημιουργία μιας σκόπιμης διάρθρωσης ρόλων μέσω του προσδιορισμού των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων της οικονομικής μονάδας
3. Στελέχωση η οποία περιλαμβάνει την μέτρηση και τη διόρθωση δραστηριοτήτων υφισταμένων για να εξασφαλιστεί ότι τα γεγονότα ανταποκρίνονται στα σχέδια – προγράμματα

Πολλοί θεωρούν τον συντονισμό ξεχωριστή λειτουργία της διοίκησης προσωπικού. Φαίνεται όμως ακριβέστερο να τον θεωρήσουμε σαν την ουσία όλων των λειτουργιών, γιατί η επίτευξη αρμονίας των σκόπιμων προσπαθειών για την εκπλήρωση των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση, είναι ο σκοπός αλλά και ο λόγος ύπαρξης της υπηρεσίας. Οι διαφορετικές γνώμες που δικαιολογημένα υπάρχουν σε μια επιχείρηση πρέπει να συγχρονίζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να εναρμονιστούν οι ατομικοί και

ομαδικοί αντικειμενικοί σκοποί.

Όλες οι ανωτέρω λειτουργίες προϋποθέτουν για την πραγματοποίησή τους την ύπαρξη μιας υπηρεσίας προσωπικού, η οποία υπαγόμενη στην ανωτέρα διοίκηση να διαθέτει και το κύρος αλλά και το κατάλληλα εξειδικευμένο προσωπικό. Η σημερινή πραγματικότητα, δυστυχώς εμφανίζει τον τομέα προσωπικού στελεχωμένο από ανθρώπους χωρίς τα ανάλογα προσόντα με στοιχειώδης γνώσεις που αρκούνται μόνο στην ρητή εφαρμογή των εντολών της ανώτατης διοίκησης υποβαθμίζοντας έτσι τόσο το ρόλο όσο και τη σημασία της υπηρεσίας.

Η υπηρεσία ή διοίκηση του προσωπικού οργανώνεται πάνω στις εξής αρχές :

* Ο διευθυντής της υπηρεσίας προσωπικού (τομεάρχης), ο οποίος βρίσκεται στο ίδιο επίπεδο στη δομή, όπως οι επικεφαλείς του οικονομικού της παραγωγής και του Μάρκετινγκ. Σύμφωνα με τον FAYOL οι ιδιότητες που απαιτούνται γενικότερα για τα διοικητικά στελέχη και ιδιαίτερα για τον Προσωπάρχη είναι :

Φυσικές (υγεία, ρώμη, σθένος), διανοητικές (ικανότητα για κατανόηση και μάθηση, κρίση και προσαρμοστικότητα), ηθικές (ενεργητικότητα, σταθερότητα, προθυμία, πρωτοβουλία, αφοσίωση, αξιοπρέπεια, λεπτότητα), εκπαιδευτικές (γενική γνώση θεμάτων που δεν έχουν σχέση αποκλειστικά με την εκτελούμενη από τον υφιστάμενο λειτουργία), γενικές (σχετικές με την εκτελούμενη λειτουργία), και κυρίως πείρα (προερχόμενη από την ίδια την εργασία). Δεν είναι τέλος τυχαίο το γεγονός ότι περισσότερο από το 90% των επιχειρηματικών αποτυχιών οφείλεται και στην διοικητική ανικανότητα και απειρία του προϊσταμένου προσωπικού. Ο ρόλος του (προϊσταμένου) είναι μεταφορικός, ίδιος με το ρόλο του διευθυντή μιας ορχήστρας μιας και οι δυο προσπαθούν να συντονίσουν ενέργειες και να καθορίσουν τακτική με μοναδικό στόχο την επιτυχία!!

* Οι υφιστάμενοι που πλαισιώνουν τον Προσωπάρχη (βοηθοί, γραμματείς) καλούνται με τις γνώσεις και την εμπειρία που διαθέτουν να τον βοηθήσουν και κατ' επέκταση την επιχείρηση, στην όσο το δυνατόν καλύτερη αντιμετώπιση των προβλημάτων και ευθυνών που θα προκύψουν.

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ο διευθυντής της υπηρεσίας προσωπικού είναι εκείνο το άτομο που περισσότερο συμβάλλει στην δημιουργία της πολιτικής προσωπικού του οργανισμού (νέας και αναθεωρημένης) για την αντιμετώπιση των εμφανιζομένων προβλημάτων ή την

πρόληψη άλλων που προβλέπονται. Φυσικά η πολιτική προσωπικού χαράζεται από την ανώτατη διοίκηση σε συνεργασία με τον υπεύθυνο της υπηρεσίας προσωπικού και εκπροσώπους των εργαζομένων. Περιλαμβάνει δε όλα εκείνα τα θέματα τα οποία αφορούν την διοίκηση προσωπικού τα οποία είναι :

Η πρόσληψη, η εκπαίδευση, η αμοιβή, οι όροι και οι συνθήκες εργασίας των εργαζομένων και η υποκίνησή τους.

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας καθώς και η καθολική εμφάνιση σε όλους τους τομείς της οικονομικής δραστηριότητας της εξειδίκευσης, έδωσαν στην υπηρεσία προσωπικού το ρόλο του εννοηστροπή μέσα στην οικονομική μονάδα. Η αξιοκρατία, η σωστή δηλαδή εκτίμηση των προσόντων του ατόμου εκφράζεται άλλωστε και από το «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση», αποτελεί δε τον κύριο στόχο και τη βασική επιδίωξη της διοίκησης της επιχείρησης, που υλοποιείται μέσω του τομέα προσωπικού.

Η αρχή όμως αυτή περικλείει μια σειρά ενεργειών όπως πρόσληψη εργαζομένων με βάση ένα αξιοκρατικό σύστημα επιλογής, σωστή εκπαίδευση πάνω στο άγνωστο για τον νεοπροσληφθέντα αντικείμενο. Ωστόσο είναι λογικό ότι πρέπει να γίνεται ορθή αξιολόγηση του παραγόμενου έργου με την προϋπόθεση της σωστής εποπτείας, καθορισμό ορίων αμοιβής και κινήτρων αύξησης της παραγωγικότητας, ανάπτυξη υγιούς κλίματος συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων, παροχή υπηρεσιών που έχουν σχέση με την ενημέρωση για πρόληψη των ατυχημάτων, την ασφάλεια των εργαζομένων αλλά και την ψυχαγωγία τους.

Ο συνδυασμός των πιο πάνω ενεργειών συμπληρώνει τη βασική αρχή : «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση για το κατάλληλο αποτέλεσμα».

2. ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

A. Επιλογή και πρόσληψη προσωπικού_

Η διοικητική λειτουργία της στελέχωσης συνίσταται στην επάνδρωση της οικονομικής μονάδας με την όσο το δυνατόν ορθότερη και αποτελεσματικότερη επιλογή, ανάπτυξη ατόμων για την πρόσληψή τους στη συγκεκριμένη οικονομική μονάδα.

Το άτομο καλείται να προσφέρει την εργασία του αφού πρώτα έχει σταθμίσει όλους τους παράγοντες που τον ώθησαν στην λήψη αυτής της απόφασης. Οι υλικές αξίες (σταθερό και ικανοποιητικό εισόδημα που εξασφαλίζει οικονομική ανεξαρτησία και άνετη διαβίωση), το ενδιαφέρον για απόκτηση γνώσεων, επαγγελματικού και κοινωνικού κύρους είναι ορισμένοι από τους παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα τη

δραστηριοποίηση του ατόμου.

Ο κυριότερος όμως και σπουδαιότερος παράγοντας είναι η αγάπη για την εργασία. Η αίσθηση, η ανάγκη διοχέτευσης του φυσικού δυναμικού του ατόμου στο συγκεκριμένο αντικείμενο εργασίας, η χαρά της επιτυχίας και η ανάγκη ανεξαρτησίας και αυτονομίας ωθούν τον εργαζόμενο στην όσο το δυνατόν καλύτερη τέλεση της αποστολής του. Στην αντίθετη περίπτωση όταν δηλαδή οι ανωτέρω παράγοντες δεν ικανοποιούν επαρκώς το άτομο μπορεί μεν να συνεχίσει να παράγει, εξαναγκαζόμενο από διάφορους λόγους, μα στην ουσία ο ενθουσιασμός και η ορμή που τον διέκριναν θα μετριαστούν με άμεση συνέπεια για αυτόν, το μειωμένο ενδιαφέρον και για την επιχείρηση πιθανή επίπτωση στην παραγωγική διαδικασία.

Η διοίκηση προσωπικού καλείται με την ανάπτυξη ενός κατάλληλου οργανωτικού σχεδίου να διακρίνει και να επιλέξει τα άτομα εκείνα που οι ικανότητές τους θα ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις που απορρέουν από τις θέσεις που καλούνται να καλύψουν. Έργο φυσικά όχι και τόσο εύκολο για το λόγο ότι ενώ η ανώτατη διοίκηση, βάση σχεδίου, κάνει μια μελλοντική πρόβλεψη ο αρμόδιος για την επιλογή επιστρατεύοντας όλες τις γνώσεις και ικανότητες που διαθέτει καλείται να επιλέξει τον κατάλληλο υποψήφιο. Εδώ ακριβώς εντοπίζεται και η σπουδαιότητα της διοίκησης προσωπικού σαν μια υπηρεσία που έχοντας στην διάθεσή της το κατάλληλο πλήρες εξειδικευμένο προσωπικό θα αποφύγει λαθεμένες ενέργειες που οδηγούν σε οικονομικό κόστος την μονάδα στο σύνολό της.

Επειδή όμως η μονάδα, λογικό είναι, ότι δεν ενδιαφέρεται μόνο για το παρόν, αλλά και για την πορεία της στο μέλλον, γι' αυτό είναι ανάγκη στο άμεσο ενδιαφέρον της να είναι η οργάνωσή της πάνω σε μακροπρόθεσμα προγράμματα.

Ειδικότερα αυτό σημαίνει ότι το πρώτο βήμα θα πρέπει να είναι η ανάπτυξη ενός οργανωτικού σχεδίου που θα προκαθορίζει τον αριθμό των ατόμων που θα χρειαστούν κατά χρονικές περιόδους, την εξειδίκευσή τους και τον τομέα δράσης τους.

Ο προκαθορισμός αυτός πραγματοποιείται μετά από πρόβλεψη ως προς την παραγωγή, ως προς την επέκταση κλπ. εκτός όμως από αυτά πρέπει να συνταχθούν οργανωτικοί χάρτες που δείχνουν τη ροή της εργασίας, τις αρμοδιότητες και το είδος των ατομικών ή ομαδικών έργων.

Έτσι διαπιστώνεται η ποιοτική και ποσοτική επάρκεια ή ανεπάρκεια του προσωπικού και καθορίζεται σε περίπτωση ανεπάρκειας το είδος των προσόντων που θα πρέπει να εκτιμηθούν για την πλήρωση των θέσεων, η έκταση των καθηκόντων, οι αμοιβές κλπ. εντοπίζοντας τις ανάγκες της, οι επιχειρήσεις προχωρούν κατόπιν στην

άντληση του ζητούμενου εργατικού δυναμικού. Τις πηγές εξεύρεσης τις διακρίνουμε σε 2 κατηγορίες :

α) Εσωτερικές πηγές

Σε περίπτωση δημιουργίας κάποιου κενού στον οργανισμό αυτό μπορεί να συμπληρωθεί με μετάθεση ή προαγωγή ενός υπαλλήλου σ' αυτή τη θέση από το ήδη υπάρχον προσωπικό. Στην φάση αυτή γίνεται μια έρευνα των προσωπικών στοιχείων και των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης από τον διευθυντή προσωπικού και τα στελέχη για να επισημανθούν οι υποψήφιοι με τα απαραίτητα προσόντα.

Η διαδικασία συνεχίζεται με μια σειρά νέων αξιολογήσεων και κατόπιν ανακοινώνεται στον επιλεγμένο εργαζόμενο η απόφαση η οποία έχει προέλθει μετά από σύσκεψη των υπευθύνων της υπηρεσίας προσωπικού της επιχείρησης.

Ίσως το όλο σύστημα της εσωτερικής επιλογής να μην είναι το ιδανικό μιας και είναι δυνατόν να παραβλεφθούν δυναμικοί και με προσόντα υποψήφιοι. Ατυχώς όμως η διαδικασία αυτή είναι η πιο συνηθισμένη στις επιχειρήσεις.

β) Εξωτερικές πηγές

Το επόμενο βήμα, αν το υπάρχον προσωπικό δεν είναι επαρκές, είναι η αναζήτηση υποψηφίων εργαζομένων στην αγορά εργασίας. Οι πηγές είναι:

1. Κρατικοί Οργανισμοί Απασχολήσεως: Ο Οργανισμός Απασχολήσεως Εργατικού Δυναμικού (Ο.Α.Ε.Δ.) είναι κρατικός οργανισμός απασχολήσεως με γραφεία σε πολλές πόλεις της χώρας κι επιπλέον έχει και την ευθύνη του προγράμματος ανεργίας και επιδομάτων.

2. Νυχτερινές τεχνικές και επαγγελματικές σχολές: Οι μαθητές τους πρέπει να έχουν ορισμένο αριθμό ωρών πρακτικής ασκήσεως.

3. Ιδιωτικά γραφεία απασχολήσεως: Στις προηγμένες χώρες πλεονάζουν τέτοια γραφεία, τα οποία έναντι κάποιας αμοιβής που συνήθως πληρώνει ο εργαζόμενος, αλλά και ο εργοδότης, βοηθούν για την ικανοποίηση αιτήσεων των εργοδοτών από τους καταλόγους των αιτούντων εργασία. Συνήθως η δραστηριότητα των γραφείων αυτών περιορίζεται σε υπαλλήλους και στελέχη, καθώς και προσωπικό πωλήσεων, όπου υπάρχει ρυθμός αποχωρήσεων.

4. Εργατικές και επαγγελματικές ενώσεις: Σ' αυτές καταφεύγουν οι μικρές συνήθως επιχειρήσεις και για ορισμένα επαγγέλματα , όπως τα ναυτικά και εκείνα των κατασκευών.

5. Διαφήμιση: Η μέθοδος της διαφημίσεως σε εφημερίδες και επαγγελματικά και επιστημονικά περιοδικά, χρησιμοποιείται ευρύτατα και είναι αποτελεσματική.

6. Αιτήσεις απ' ευθείας στην επιχείρηση: Είναι πιο συνηθισμένη πηγή προσλήψεων για έργα κυρίως χειρονακτικά, πωλήσεων κλπ.

A₁) Μέθοδοι επιλογής του προσωπικού

Σωστή διαφήμιση θα προσελκύσει υποψηφίους και κατόπιν είναι αρμοδιότητα του διευθυντή προσωπικού να εξασφαλίσει τις πληροφορίες που κατέχουν οι υποψήφιοι με τέτοιο τρόπο που να δοθεί η δυνατότητα να γίνει μια σύγκριση των προσόντων του προσωπικού. Απ' αυτή τη διαδικασία θα επιλεγούν τελικά οι πιο κατάλληλοι υποψήφιοι. Για να βοηθηθεί η επιλογή υπάρχουν διάφορα μέσα στη διάθεση του διευθυντή προσωπικού, που περιλαμβάνουν :

α) Αίτηση πρόσληψης : Είναι μέσο για ασφαλείς πληροφορίες, το οποίο βοηθά τον υπεύθυνο επιλογής στην εξοικονόμηση χρόνου και του δίνει μια πρώτη εικόνα του υποψηφίου. Ερωτήσεις που περιλαμβάνονται σε μια αίτηση εξαρτώνται από τον τύπο υπαλλήλου που ζητείται. Κάθε θέμα θα έχει κάποιο λόγο ύπαρξης. Κανένα θέμα δεν πρέπει να περιλαμβάνεται εκτός απ' αυτά που δίνουν πληροφορίες χρήσιμες για λόγους έρευνας ή για τον καθορισμό της ικανότητας του υποψηφίου στην εργασία.

Ένα από τα πρώτα θέματα σε μια αίτηση πρέπει να είναι το είδος της εργασίας που επιθυμεί ο υποψήφιος. Απαραίτητη επίσης είναι και η παρουσία τόσο βιογραφικών όσο και άλλων πληροφοριών όπως :

- 1) Όνομα, Διεύθυνση και Τηλέφωνο
- 2) Οικογενειακή κατάσταση
- 3) Προϋπηρεσία
- 4) Σπουδές
- 5) Ενδιαφέροντα
- 6) Διάφορα δικαιολογητικά (επιστολές, βιβλιάρια υγείας κλπ.)

Απ' αυτά τα δεδομένα είναι πιθανόν να συμπεράνουμε κάτι σχετικά με τον τύπο του υπαλλήλου που αναζητείται για την κάθε ειδική εργασία.

Μια άλλη παράγραφος της αίτησης μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να πληροφορήσει την επιχείρηση σχετικά με την καλή ή όχι πείρα και φήμη του υπαλλήλου. Για πολλές ανειδίκευτες εργασίες στα ξενοδοχεία και εστιατόρια, η δευτεροβάθμια εκπαίδευση μπορεί να είναι ανεπιθύμητη εκτός αν οι εργοδότες πιστεύουν ότι τέτοιοι υποψήφιοι μπορούν σύντομα να προαχθούν. Για θέσεις επίβλεψης και πώλησης ή έρευνας πρέπει να αναφερθούν σεμινάρια που ο υποψήφιος έχει λάβει μέρος, πτυχιακός τίτλος, μεταπτυχιακές εργασίες ή σπουδές σε συγκεκριμένο θέμα.

Προηγούμενη πείρα εργασίας είναι ίσως το πολυτιμότερο διαβατήριο. Στο σημείο αυτό οι ερωτήσεις σχετικά με τον προηγούμενο εργοδότη, τον τύπο εργασίας, μισθό και τους λόγους αποχώρησης θεωρούνται απαραίτητες.

β) Συνέντευξη : Μια από τις πιο αποτελεσματικές και ευπροσάρμοστες διαδικασίες, τεχνική, χρήσιμη σε κάθε επίπεδο ενδεχόμενου υπαλλήλου, είναι η προσωπική συνέντευξη.

Επιτρέπει σε δυο άτομα να συναντηθούν με σκοπό να εξερευνήσουν τις πιθανότητες συνεργασίας.

Η συνέντευξη είναι διπλή επικοινωνία όπου ο υπεύθυνος δηλώνει την κενή θέση και ο υποψήφιος τα προσόντα. Με αυτό τον τρόπο δίδεται στον εξεταστή η ευκαιρία να πληροφορηθεί τα ενδιαφέροντα και γενικά τις απόψεις του εργαζομένου, να εκτιμήσει την εμφάνιση και τον τρόπο συμπεριφοράς του υποψηφίου.

Σίγουρα καμιά άλλη τεχνική δεν προσφέρει την ευκαμψία και την βαθύτητα της προσωπικής συνέντευξης. Δυστυχώς όμως είναι μια από τις πιο πολύπλοκες και δύσκολες τεχνικές. Από τη στιγμή που δεν υπάρχει κάποιος τυποποιημένος τρόπος για την διεξαγωγή της, η όλη διαδικασία προϋποθέτει συγκέντρωση, οξύτητα αισθήσεων, χρόνο, ευαισθησία και κυρίως εμπειρία. Είναι σαφές λοιπόν ότι το άτομο που αναπτύσσει προσόντα συνέντευξης αυτή η συγκεκριμένη ατομική αξία είναι προσόν σ' έναν οργανισμό.

Σε περίπτωση που υπάρχουν πολλοί υποψήφιοι, η επιχείρηση θα πρέπει να εφαρμόσει την κατευθυνόμενη συνέντευξη η οποία ακολουθεί ένα σχέδιο και περιλαμβάνει ερωτήσεις όμοιες για όλους τους υποψηφίους, πράγμα που επιτρέπει στους υπεύθυνους να κάνουν συγκρίσεις και έτσι τελικά η διαδικασία να είναι λιγότερο πολύπλοκη.

Η επαγγελματική συνέντευξη είναι το πρώτο βήμα που κάνει τους μελλοντικούς υπαλλήλους να θέλουν να διαφημίσουν την επιχείρηση. Αδιάφορο αν η συνέντευξη επιτυγχάνει τις φιλικές τάσεις με τις οποίες ο υποψήφιος αφήνει το γραφείο πρόσληψης, αργά ή γρήγορα θα αντανάκλασθούν στην βελτίωση της γενικής φήμης.

γ) Δοκιμασίες (τεστ) : Τα «τεστ» αποσκοπούν να διερευνήσουν τις ικανότητες εκείνες του ατόμου, οι οποίες δεν είναι δυνατόν να διαπιστωθούν με τις άλλες μεθόδους. Είναι μια πλάγια μέθοδος αναμέτρησης που οριστικότητα δεν μπορεί να είναι τόσο έγκυρη όσο μια ευθεία καταμέτρηση. Τα «τεστ» που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε στην περίπτωση της επιλογής είναι τα εξής :

γ₁) Τα «τεστ» επιδόσεως : Είναι η πιο απλή και οφθαλμοφανής δοκιμασία γιατί

μας επιτρέπει να δούμε την ικανότητα του υποψηφίου να εκτελεί την εργασία για την οποία προσδιορίζεται. Χρησιμοποιούνται όπως είναι ευνόητο, για επιλογή προσωπικού σε εργασίες σχετικά απλές, στις οποίες προέχουν οι τεχνικές δεξιότητες. Όταν τα καθήκοντα είναι πιο πολύπλοκα και απαιτούνται πνευματικές δεξιότητες (π.χ. διευθυντής παραγωγής, πωλητής, προϊστάμενος προσωπικού κλπ.), δεν μπορεί βέβαια να εφαρμόσουμε αυτά τα «τεστ».

γ₂) Τα «τεστ» νοημοσύνης: Με αυτό μπορούμε να διερευνήσουμε και να βαθμολογήσουμε όχι μόνο το επίπεδο ευφυΐας αλλά και διάφορες άλλες νοητικές λειτουργίες, όπως την προσοχή, την μνήμη, την κριτική ικανότητα κλπ. Οι μέθοδοι για τη διερεύνηση της νοημοσύνης κατατάσσονται σε τρεις ομάδες.

- Τις γενικές μεθόδους, με τις οποίες μετράται το γενικό επίπεδο της νοημοσύνης και εκφράζεται μ' έναν αριθμό, ο οποίος μας επιτρέπει να κατατάξουμε το άτομο σε αντίστοιχο επίπεδο νοημοσύνης

- Τις αναλυτικές μεθόδους, με τις οποίες εξετάζονται οι διάφορες νοητικές λειτουργίες, χωριστά (μνήμη, προσοχή, ικανότητα προσαρμογής, φαντασία, ικανότητα μάθησης κ.α.) τα αποτελέσματα αυτής της εξέτασης μας δίνουν την πνευματική φυσιολογία του άλλου.

γ₃) Τα ελεύθερα συστήματα δοκιμασιών, τα οποία αποτελούν σύνολα διαφορετικών «τεστ» και δημιουργούνται ειδικά για να εφαρμοσθούν σε συγκεκριμένες περιπτώσεις. Εφαρμόζονται για την επιλογή προσωπικού στις επιχειρήσεις, γιατί μας δίνουν τη δυνατότητα να ελέγχουμε αν υπάρχουν τα συγκεκριμένα προσόντα τα οποία απαιτεί η θέση για την οποία γίνεται η επιλογή. Τα «τεστ» αυτά αποβλέπουν στην εξέταση συγκεκριμένων και μεμονωμένων πνευματικών δεξιοτήτων όπως π.χ. την ικανότητα να αντιλαμβάνεται κανείς σχέσεις στο χώρο, την ύπαρξη ή όχι οργανωτικού πνεύματος κλπ.

γ₄) Τα ευρετήρια ή κλίμακες ενδιαφερόντων, τα οποία αποσκοπούν στο να διαπιστώσουν τα επαγγελματικά ενδιαφέροντα του υποψηφίου. Τα ευρετήρια αυτά αποτελούνται από διάφορα ερωτήματα στα οποία το άτομο καλείται να πάρει θέση. Με τον τρόπο αυτό κάνει μια αυτοπεριγραφή, δείχνει δηλαδή τις προτιμήσεις του.

γ₅) Τα «τεστ» προσωπικότητας: Η εξέταση της προσωπικότητας έχει μεγάλη σημασία για την επιχείρηση και ιδιαίτερα για τις ανώτερες διοικητικές θέσεις, όπου απαιτείται μια ιδιαίτερη ικανότητα συνεργασίας και χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντα. Ένα από τα «τεστ» που χρησιμοποιείται σήμερα ευρύτατα για την επιλογή

των διοικητικών στελεχών (προϊσταμένων) είναι η εξέταση πειραματικών καταστάσεων. Το «τεστ» αυτό συνίσταται στο να ελέγξει πως θα αντιδράσει σε τυπικές διοικητικές καταστάσεις το συγκεκριμένο διευθυντικό στέλεχος. Καθ' όλη τη διάρκεια της εξέτασής αυτής οι υποψήφιοι παρακολουθούνται από ειδικά πρόσωπα τα οποία σημειώνουν την επίδοσή τους και συζητούν μαζί τους. Σύμφωνα με έρευνες που έχουν γίνει, η μέθοδος αυτή φαίνεται να είναι αξιόπιστη αλλά έχει το μειονέκτημα ότι στοιχίζει και χρόνο και χρήμα.

A₂) Διαδικασία πρόσληψης των υποψηφίων

Η ορθολογική επιλογή και πρόσληψη του προσωπικού γίνεται βάση των εξής διαδικασιών :

1. Δημοσιεύονται οι προσφορές απασχόλησης με τις απαιτούμενες συστάσεις
2. Υποβάλλονται αιτήσεις από μέρος των υποψηφίων με όλα τα στοιχεία που τους αφορούν και παράλληλα υποδεικνύονται ανάλογα πιστοποιητικά
3. Συγκεντρώνονται όλα τα απαραίτητα στοιχεία κάθε υποψηφίου από τα αρμόδια όργανα της επιχείρησης και εφ' όσον κριθούν ικανοποιητικά, προχωρούν στο επόμενο στάδιο
4. Ακολουθεί η πρώτη εξέταση, για τον αποκλεισμό των υποψηφίων υπό μορφή συνέντευξης, συνήθως, της οποίας η ιδιόμορφη τεχνική απαιτεί ιδιαίτερες ικανότητες και ψυχολογικές γνώσεις από εκείνων που την εφαρμόζει
5. Εφ' όσον το αποτέλεσμα της συνέντευξης κριθεί ικανοποιητικό, ακολουθεί δεύτερη λεπτομερής εξέταση, αρχικά ιατρικής φύσης (πνευματικές ικανότητες, αντοχή) και στη συνέχεια ψυχολογική που γίνεται με τεστ.
6. Γίνεται η επιλογή μεταξύ των επιτυχόντων και αφού διανυθεί μια περίοδος δοκιμασίας με επιτυχία συνάπτεται η σύμβαση εργασίας.

A₃) Προσαρμογή των νεοπροσληθέντων στην εργασία

Επειδή οι άνθρωποι που προσλαμβάνονται σε μια εργασία, αντιμετωπίζουν ποικίλης φύσεως προβλήματα ως προς την προσαρμογή τους στο περιβάλλον εργασίας και στην επιχείρηση γενικότερα, καταβάλλεται ιδιαίτερη προσπάθεια για την πλήρη αφομοίωσή τους.

Η προσαρμογή τους αρχίζει με την πλήρη ενημέρωση ως προς το είδος της εργασίας τους με προφορικές και γραπτές οδηγίες και την κατατόπιση σχετικά με την ιεραρχική κλίμακα, τη διάρθρωση, τους σκοπούς της επιχείρησης κλπ. Ακόμα ο κατατοπισμός των νεοπροσληθέντων γίνεται με τα παρακάτω μέσα :

- Περιήγηση της μονάδας κατά τη διάρκεια της οποίας γίνεται επιτόπου εξήγηση της λειτουργίας των καταμέρους τμημάτων της από τους επικεφαλείς τους

- Έντυπα, τα οποία συνήθως αναφέρονται στις σχέσεις του προσωπικού προς την επιχείρηση, στους κανονισμούς της εργασίας, στα δικαιώματα και στα ειδικά προνόμια των εργαζομένων κ.α. Τα κείμενα πρέπει να είναι σύντομα, οι παράγραφοι μικρές και με συχνές ενδιαφέρουσες επιγραφές

- Οπτικά μέσα, δηλαδή φωτογραφίες και προπάντων κινηματογραφικές προβολές, από τη ζωή και την εργασία μέσα στην επιχείρηση και τέλος με την,

- Άτυπη ενημέρωση: Όταν λέμε άτυπη ενημέρωση, εννοούμε τη βοήθεια που δίνεται κατά τις ελεύθερες ώρες από τον εκπαιδευτή στους νεοπροσληφθέντες υπό τη μορφή φιλικής συνομιλίας. Η βοήθεια αυτή δίνεται αβίαστα με αφορμή τη διατύπωση αποριών από μέρους τους στην καντίνα και οπουδήποτε αλλού.

Όλη αυτή η ενημέρωση αποσκοπεί στην αποφυγή όσο το δυνατόν της αποξένωσης του εργαζομένου και στην παροχή μιας γενικότερης εικόνας της επιχείρησης, ώστε να μην περιορίζεται ο εργαζόμενος μέσα στα στενά πλαίσια της προκαθορισμένης εργασίας του.

Με αυτό τον τρόπο καθώς και με συμβουλευτικές συνεντεύξεις επιδιώκεται η ενθάρρυνση του εργαζομένου η καλύτερη προδιάθεση για την υιοθέτηση του ομαδικού πνεύματος, δεδομένου ότι ο άνθρωπος που προσλαμβάνεται σε μια εργασία πρέπει οπωσδήποτε να προσαρμοστεί :

1. Με το περιεχόμενο της εργασίας που θα εκτελέσει
2. Με το χώρο εργασίας
3. Με τη μικρή κοινωνία της επιχείρησης, και
4. Με την ιεραρχική δομή και οργανωτική διάρθρωση της επιχείρησης.

B. Εκπαίδευση του προσωπικού

B₁) Εκπαίδευση

Αναπόφευκτη είναι η ευθύνη των διοικούντων μια επιχείρηση, οργανισμό ή υπηρεσία για πρόσθετη εκπαίδευση των εργαζομένων. Το περισσότερο μέρος του εργατικού δυναμικού εισερχομένου κάθε χρόνο στην εργασία χρειάζεται οπωσδήποτε πρόσθετη εκπαίδευση για το οπωσδήποτε έργο. Η ευθύνη δε αυτή, σήμερα για εκπαίδευση, δηλαδή για νέες γνώσεις και ικανότητες, αναγνωρίζεται περισσότερο και περισσότερο. Γίνεται δεκτό γενικά πως αποτελεί επένδυση σ' ανθρώπινο κεφάλαιο. Σύμφωνα με τα παραπάνω, με τον όρο επαγγελματική εκπαίδευση εννοούμε την

αύξηση γνώσεων, στάσεων και ικανοτήτων, σχετικά με το έργο, κυρίως με διδασκαλία και άσκηση, με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Με τον όρο μετεκπαίδευση, εννοούμε τη συμπληρωματική εκπαίδευση που γίνεται αφού τελειώσει κάποια άλλη γενική εκπαίδευση.

B₂) Σκοπός της εκπαίδευσης

Η συνεχής ανάπτυξη της τεχνολογίας, η συνεχής μεταβολή των συνθηκών, τόσο στην αγορά εφοδιασμού όσο και στην αγορά διάθεσης των προϊόντων, η συνεχής αύξηση των γνώσεων, των πληροφοριών καθώς και η μεταβολή των διαφόρων μεθόδων, με τις οποίες αντιμετωπίζονται τα ποικίλα προβλήματα μέσα σε μια επιχείρηση σε εξειδικευμένο προσωπικό και καθιστούν αναγκαία τη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων που ήδη ασχολούνται σ' αυτή.

Η επάρκεια της οποιασδήποτε επιχείρησης ή υπηρεσίας εξαρτάται από το πόσο καλά είναι εκπαιδευμένοι οι εργαζόμενοι σ' αυτήν. Οι νεοπροσλαμβανόμενοι κατά κανόνα χρειάζονται κάποια εκπαίδευση πριν αρχίσουν την εργασία τους. Το ήδη υπάρχον προσωπικό χρειάζεται επίσης εκπαίδευση με διπλό σκοπό : για καλύτερη ακόμα ανταπόκριση στις αλλοιώσεις της παρούσας εργασίας τους και για πιθανή προπαρασκευή τους για μετάθεση σ' άλλη δουλειά ή για προαγωγή.

Η εκπαίδευση συντελεί και στο εξής σπουδαίο : υποκινεί τους εργαζόμενους να εργάζονται εντατικότερα και αποτελεσματικότερα, αφού με την καλύτερη κατανόηση του έργου τους είναι πιθανόν ν' αποκτήσουν υψηλότερο ηθικό και μεγαλύτερες απολαβές. Και το γεγονός ότι η διοίκηση έχοντας εμπιστοσύνη στις ικανότητες τους, επενδύει σ' αυτήν την εκπαίδευση, παρέχει επιπλέον ένα αίσθημα ασφάλειας, ότι αποτελούν δηλαδή αξιοπρόσεκτα μέλη της επιχείρησης ή της υπηρεσίας. Αυτός είναι και ένας από τους λόγους για τον οποίο οι προηγμένες χώρες ξοδεύουν τεράστια ποσά για την εκπαίδευση. Οι επιδράσεις μιας επαρκούς και αποτελεσματικής εκπαίδευσης έχουν άμεσο αντίκτυπο στην άριστη και συγχρονισμένη λειτουργία της επιχείρησης. Μια αναφορά δε στις σπουδαιότερες θα επιβεβαιώνε του λόγου το αληθές :

1. Η μείωση του χρόνου εκμάθησης για την επίτευξη της παραδεκτής εκτέλεσης πετυχαίνεται με τη διδασκαλία των νέων υπαλλήλων από τους καταρτισμένους διδάσκοντες και μέσα σε κατάλληλες διδακτικές συνθήκες.

2. Η καλύτερη εκτέλεση στο παρόν έργο.

3. Η διαμόρφωση στάσεων για την υποστήριξη των ενεργειών της επιχείρησης για καλύτερη συνεργασία και μεγαλύτερη αφοσίωση.

4. Η βοήθεια για λύση λειτουργικών προβλημάτων, όπως είναι η βοήθεια για να

μειωθούν αποχωρήσεις, οι απουσίες, τα ατυχήματα και ο ρυθμός παραπόνων.

5. Η συμπλήρωση αναγκών σε προσωπικό

6. Τα ωφελήματα στους ίδιους τους εργαζόμενους. Μια και με την εκπαίδευση οι εργαζόμενοι αποκτώντας ικανότητες και γνώσεις, αυξάνουν την αξία τους στην αγορά της εργασίας.

B₃) Υπηρεσία εκπαίδευσης

Ο προγραμματισμός και ο συντονισμός των εκπαιδευτικών ενεργειών είναι μια από τις ευθύνες της υπηρεσίας διοίκησης προσωπικού. Η ύπαρξη όμως ξεχωριστής υπηρεσίας εκπαίδευσης προσωπικού μέσα στην επιχείρηση, είναι σήμερα ανάγκη και όχι δαπανηρή πολυτέλεια.

Η πρόοδος και ο ανταγωνισμός αναγκάζουν τις μεγάλες οικονομικές μονάδες να δώσουν την ανάλογη προσοχή και προτεραιότητα στην λειτουργία της εκπαίδευσης. Σε αντίθεση με τις μικρές επιχειρήσεις που το έργο της εκπαίδευσης αναλαμβάνει να το εκτελέσει ο ίδιος ο επιχειρηματίας και ο επόπτης.

Ο τομέας εκπαίδευσης μιας επιχείρησης ή υπηρεσίας θεωρείται σαν επιτελική λειτουργία, που ασχολείται με την σύνταξη προγράμματος, με σχετικές με την εκπαίδευση συμβουλές και με τον έλεγχο των εκπαιδευτικών ενεργειών σε όλο τον οργανισμό.

Οι υπεύθυνοι του τμήματος εκπαίδευσης ασχολούνται κύρια με τα εξής:

1. Καθορισμό των αναγκών για εκπαίδευση
2. Σύνταξη προγραμμάτων εκπαίδευσης σε συνεργασία με τα διάφορα στελέχη
3. Συλλογή και προπαρασκευή υλικού εκπαίδευσης, διαγραμμάτων, εγχειριδίων και οπτικοακουστικών μέσων
4. Διεύθυνση και διδασκαλία μερικών μαθημάτων (συνήθως προσανατολισμού ή κατατόπισης)
5. Διεύθυνση και συντονισμό μαθημάτων μαθητείας μέσα στο αντικείμενο δραστηριότητας
6. Εκπαίδευση στελεχών και διδασκόντων μέσα απ' την επιχείρηση για να αποκτήσουν ικανότητα στη διδασκαλία

7. Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των προσπαθειών για εκπαίδευση

B₄) Διακρίσεις της εκπαίδευσης

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει η εκπαίδευση είναι μια οργανωμένη διαδικασία, σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι αποκτούν γνώσεις και ικανότητες για την ορθή εκτέλεση ειδικών καθηκόντων. Η εκπαίδευση διακρίνεται σε :

1) Μαθητεία

Αφορά την κατάρτιση νέων σε ηλικία εργατών, εφ' όσον οι νεοπροσλαμβανόμενοι χρειάζονται κάποια εκπαίδευση πριν αρχίσουν τη δουλειά τους. Η μαθητεία αποτελεί το πρώτο στάδιο επαγγελματικής εκπαίδευσης και η διάρκειά της εκτείνεται σε μια προκαθορισμένη χρονική περίοδο, συνήθως ενός εξαμήνου.

2) Επιμόρφωση του παλαιού προσωπικού

Η επιμόρφωση αυτή έχει την έννοια της εξειδίκευσης σε νέα μηχανήματα, σε εκμάθηση νέων μεθόδων, σε προσαρμογή σε νέα_συστήματα ή σε βελτίωση γενικότερα της ποιότητας εργασίας. Αποσκοπεί δηλαδή στην πληρέστερη κατάρτιση του προσωπικού που ήδη απασχολείται στην επιχείρηση. Βασικό της γνώρισμα είναι ότι απευθύνεται σε ενήλικα άτομα που έχουν μάθει να εφαρμόζουν από καιρό ένα ορισμένο σύστημα εργασίας. Και τέλος,

3) Εκπαίδευση των στελεχών της επιχείρησης

Με απώτερο σκοπό τη δημιουργία ατόμων ικανών που με την απόκτηση των ειδικών γνώσεων και των οργανωτικών και διοικητικών ικανοτήτων, θα αποτελέσουν τα υψηλής ποιοτικής στάθμης που παρέχει η εκπαίδευση, στελέχη τα οποία θα καταλάβουν ηγετικές θέσεις στην επιχείρηση.

B₅) Μέθοδοι και μέσα εκπαίδευσης των εργαζομένων

Υπάρχει πληθώρα μεθόδων. Όμως η εκλογή κάποιας καθορίζεται απ' τα κριτήρια κόστους, χρόνου, αριθμού εκπαιδευομένων, απαιτούμενου βαθμού γνώσεων πνευματικού επιπέδου εκπαιδευομένων και άλλων παραγόντων. Ωστόσο οι κυριότερες είναι οι πιο κάτω :

A) Στη μαθητεία χρησιμοποιείται η διδασκαλία μέσα στο χώρο εργασίας από ειδικό εκπαιδευτή. Συγκεντρώνεται όλο το αναγκαίο υλικό, χωρίζεται σε μέρη για καλύτερη εκμάθηση και γίνεται στην πραγματικότητα η επίδειξη για το πως πρέπει να γίνει η δουλειά. Καθοδηγείται ο εκπαιδευόμενος προσεκτικά, παρακολουθείται κατά την εκτέλεση κι όπου χρειάζεται καθοδηγείται. Επιπλέον, συμβαίνει πολλές φορές η επιχείρηση να συνεργάζεται με σχολή μαθητείας για τη φοίτηση και τη θεωρητική κατάρτιση των μαθητευόμενων, οι οποίοι εμπεδώνουν τις γνώσεις τους εφαρμόζοντάς τις σαν πρακτική μέσα στην επιχείρηση.

B) Στην επιμόρφωση χρησιμοποιούνται διάφορες μέθοδοι :

α) Μέσα στην επιχείρηση (αφήγηση, διάλεξη, σύσκεψη, εναλλαγή εργασιών) κατάρτιση δίπλα σε στέλεχος που πρόκειται να αντικαταστήσει ο εκπαιδευόμενος καθώς και

β) Έξω από την επιχείρηση (φοίτηση σε σχολές γενικής ή ειδικής επιμόρφωσης, κρατικές ή μη κρατικές, χρηματοδοτούμενος από την επιχείρηση κλπ.).

Γ) Όσον αφορά την κατάρτιση στελεχών ακολουθούνται οι διαλέξεις, τα σεμινάρια, η εναλλαγή εργασιών, προσωρινές προαγωγές κλπ.

Ιδιαίτερη όμως σημασία αποδίδεται στην κατάρτιση των στελεχών που πρόκειται να καταλάβουν ηγετικές θέσεις μέσα στην επιχείρηση. Έτσι ειδικά γι' αυτό το επίπεδο χρησιμοποιούνται κυρίως οι εξής μέθοδοι :

1. Παρακολούθηση προγραμμάτων ορισμένης χρονικής διάρκειας
2. Παρακολούθηση σεμιναρίων κ.α.

Τα μέσα διδασκαλίας που χρησιμοποιούνται σε όλες τις μορφές εκπαίδευσης είναι : κινηματογραφικές προβολές, βιβλία και έντυπα, οπτικοακουστικά μέσα, σχέδια, διαγράμματα, χρησιμοποίηση ειδικών εκπαιδευτών κ.α.

Γ) Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων

Γ₁) Έννοια – Ιστορική αναδρομή

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

Η αξιολόγηση αποτελεί ένα μέτρο ελέγχου του βαθμού στον οποίο το στέλεχος έχει συμβάλει στην επίτευξη των στόχων, που έχουν τεθεί από την τυπική οργάνωση και τους οποίους οφείλει να επιδιώξει. Ακόμα, για την τυπική οργάνωση αποτελεί ένα χρήσιμο οδηγό στην προσπάθειά της να εφαρμόσει συστήματα προαγωγών, μεταθέσεων και αμοιβών.

Από την πλευρά του εργαζόμενου αποτελεί την τόσο απαραίτητη για πάρα πολλά άτομα αναπληροφόρηση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο εργάζονται. Η αναπληροφόρηση αυτή τους δίνει στοιχεία για το πώς αξιολογεί την συμπεριφορά τους η τυπική οργάνωση και πώς τα άλλα μέλη της.

Ιδιαίτερα αποδοτικά άτομα θεωρούν αναγκαία τη σύνδεση της αξιολόγησης με τις ανταμοιβές που περιμένουν από την τυπική οργάνωση, πράγμα που σημαίνει ότι η αξιολόγηση παίζει σημαντικό ρόλο στην υποκίνηση.

Η εμφάνισή της τοποθετείται χρονικά στα τέλη του Α' Παγκοσμίου πολέμου σε αμερικάνικες επιχειρήσεις. Μετά το 1950 συστηματοποιήθηκε σαν διαδικασία όχι τόσο για τους εργάτες αλλά για τα στελέχη.

Σήμερα στις αναπτυγμένες χώρες, με βιομηχανική παράδοση αποτελεί πια κοινό τόπο για πολλές επιχειρήσεις ότι εάν μια οικονομική μονάδα ενδιαφέρεται να

αναπτυχθεί πρέπει να δώσει έμφαση, αν όχι απόλυτη προτεραιότητα στην προσπάθεια βελτίωσης των ανθρώπων, που την αποτελούν και περισσότερο των ηγετικών στελεχών που την κατευθύνουν. Στο σκοπό αυτό και στην εξασφάλιση δικαιοσύνης προς όλους αποβλέπει η αξιολόγηση του προσωπικού.

Γ₂) Συστηματοποίηση της αξιολόγησης

Η τυπική και ατομική αξιολόγηση που διενεργεί ο προϊστάμενος της επιχείρησης, ο οποίος γνωρίζει καλά όλους τους υφισταμένους, ή την τυποποιημένη αξιολόγηση που διεξάγει το ηγετικό στέλεχος μιας μεγάλης οικονομικής μονάδας με βάση καθορισμένη και συστηματική διαδικασία αξιολόγησης, απαιτεί βασικά χαρακτηριστικά που θεωρούνται απαραίτητα για να προσδώσουν στην διαδικασία αποτελεσματικότητα. Τέτοια όπως :

α) Αντικειμενικότητα

Εκτός από του επί μέρους διοικητικούς σκοπούς τους οποίους μπορεί να εξυπηρετεί ένα σύστημα αξιολόγησης προσωπικού και από τα στοιχεία που απορρέουν από αυτό, πρέπει να θεωρήσουμε σαν πολύ ουσιώδες επακόλουθο της σωστής σχεδίασης και λειτουργίας ενός τέτοιου συστήματος, το υψηλό ηθικό του προσωπικού και τη δραστηριοποίηση που προκαλείται από την πεποίθηση των αξιολογούμενων ότι το συγκεκριμένο σύστημα διέπεται από αντικειμενικότητα σε ικανοποιητικό βαθμό. Ότι δηλαδή με το σύστημα αυτό προσδιορίζεται η πραγματική αξία και συμβολή του καθενός στο όλο έργο της οικονομικής μονάδας αλλά επιπλέον και ότι τα στοιχεία που θα προκύψουν από την λειτουργία του συστήματος αυτού θα χρησιμοποιηθούν με σωστό και αντικειμενικό τρόπο, ώστε να προκύψει δικαιοσύνη, αξιοπρεπείς μεταχείριση και ίση αντιμετώπιση των εργαζομένων για το καλό των ίδιων και της οικονομικής μονάδας.

β) Απλότητα

Κατά τη σχεδίαση ενός συστήματος αξιολογήσεως προσωπικού είναι σκόπιμο να αποφεύγεται η πολυπλοκότητα και η δημιουργία υπερβολικής γραφικής εργασίας για τους αξιολογούντες. Για το σκοπό αυτό μπορεί κανείς να περιορίσει τους παράγοντες, τις ιδιότητες ή τα χαρακτηριστικά, τα οποία θα πρέπει να αξιολογηθούν σε τέτοιο αριθμό και με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλίζεται κατά το δυνατόν η απαραίτητη αυτή απλότητα, χωρίς ταυτόχρονα να καταστρέφεται η αντικειμενικότητα του συστήματος.

γ) Σαφήνεια

Έχει αποδειχθεί ότι απαραίτητο στοιχείο για την επιτυχία ενός συστήματος αξιολόγησης προσωπικού, είναι και ο ακριβής καθορισμός των προς κρίση παραγόντων

και μάλιστα κατά τέτοιο τρόπο ώστε να αποφεύγεται η δυνατότητα ο κάθε αξιολογούμενος να αντιλαμβάνεται κάτι διαφορετικό. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιείται συνήθως μια αναλυτική περιγραφή του τι εννοείται με τον κάθε ασαφή όρο ή παράγοντα.

δ) Προσαρμογή στις ειδικές συνθήκες της επιχείρησης

Παρ' ότι δεν είναι δυνατόν να υποστηριχθεί πως υπάρχει ένα γενικά άριστο σύστημα αξιολόγησης για όλες τις επιχειρήσεις, για όλα τα στάδια και για όλες τις χώρες, εν τούτοις όπως οι αποφάσεις για άλλες υπηρεσίες της επιχείρησης (π.χ. προμήθειες, παραγωγή, οικονομική υπηρεσία) πρέπει να βασίζονται σε στοιχεία και όχι σε στιγμιαίες αποφάσεις για τον ίδιο λόγο (και πολύ περισσότερο μάλιστα), αποφάσεις οι οποίες αφορούν την τύχη των ανθρώπων της επιχείρησης πρέπει να βασίζονται σε πληροφορίες για και από τους ανθρώπους

ε) Εξασφάλιση υποστήριξης των εργαζομένων_

Όσο τέλειο και αν είναι ένα σύστημα αξιολόγησης προσωπικού θα παραμείνει άχρηστο αν δεν το υιοθετήσουν, δεν το υποστηρίξουν και δεν το εφαρμόσουν όπως πρέπει τα άτομα, τα οποία αφορά. Με την κατάλληλη ενημέρωση μέσω ειδικών ενημερωτικών σεμιναρίων και δοκιμιών και την παράλληλη υποστήριξη των ηγετικών στελεχών η διαδικασία της αξιολόγησης θα αποκτήσει κύρος και το ανάλογο ενδιαφέρον των εργαζομένων.

Γ₃) Σκοποί του συστήματος αξιολόγησης

1) Υποβοηθάει στη δημιουργία και διατήρηση ενός ικανοποιητικού επιπέδου εκτέλεσης απ' τους εργαζόμενους στη συγκεκριμένη εργασία τους.

2) Συντελεί στην επισήμανση των αναγκών και ευκαιριών για ανάπτυξη και εξέλιξη του εργαζόμενου. Η ανάπτυξη μπορεί να επιτευχθεί με μελέτη, επίσημα εκπαιδευτικά προγράμματα ή και ενέργειες σχετικές με το έργο όπως η εναλλαγή στο έργο ή ειδικές υποχρεώσεις. Η εκπαίδευση και εξέλιξη των υπαλλήλων και των στελεχών ισχυροποιεί τον εργαζόμενο και γενικά τον οργανισμό.

3) Ενθαρρύνει και υποκινεί τους προϊσταμένους να μελετούν τη συμπεριφορά των υφισταμένων τους και να παίρνουν τη σωστή στάση απέναντι τους, κάτι δηλαδή που διευκολύνει την μεταξύ τους αμοιβαία κατανόηση.

4) Υποβοηθάει στη λήψη αποφάσεων για προαγωγές, διακοπές εργασίας κι απολύσεις του εργαζόμενου, ενέργειες δηλαδή που γίνονται χωρίς σφάλματα αν η αξιολόγηση πραγματοποιείται συστηματικά και για μεγάλη περίοδο από πολλούς

εκτιμητές.

5) Αποτελεί για πολλούς οργανισμούς τη βάση για το μέγεθος και τη συχνότητα των αυξήσεων των αμοιβών των εργαζομένων.

6) Δίνει τη βάση για ακριβείς προβλέψεις κατά την επιλογή των εργαζομένων, που πετυχαίνεται με τη σύγκριση της εκτίμησης της εργασίας με τ' αποτελέσματα των τεστ, των εκτιμήσεων κατά τις συνεντεύξεις κλπ.

Γ₄) Συστήματα αξιολόγησης

Ως προς τα συστήματα αξιολόγησης παρ' όλο ότι είναι δυνατόν τα κριτήρια να μην είναι πάντοτε απόλυτα αντικειμενικά, είτε γιατί μεροληπτεί ο προϊστάμενος που κάνει την αξιολόγηση, είτε γιατί μπορεί να γίνει λανθασμένη σύγκριση σε μια ομάδα. Εν τούτοις καταβάλλεται προσπάθεια να είναι όσο το δυνατόν αξιόπιστα. Σημαντικότερα είναι τα εξής :

1) Σύστημα σημείων

Σύμφωνα με αυτό το σύστημα αξιολόγησης, αφού ορίζονται μ' ένα πλαίσιο βαθμολογίας οι βαθμοί για κάθε απαιτούμενο προσόν, βαθμολογείται αντίστοιχα ο εργαζόμενος. Έτσι συνάγονται αποκλίσεις και συμπεράσματα για την αξιολόγηση της εργασίας κάθε εργαζόμενου που προκύπτει από το άθροισμα των βαθμών που δόθηκαν για κάθε απαιτούμενη ικανότητα.

2) Μέθοδοι σύγκρισης του υπαλλήλου

Αναλυτικότερα :

α) Η μέθοδος ταξινόμησης σύμφωνα με τη οποία ο προϊστάμενος ταξινομεί τους εργαζομένους του ως προς την απόδοση τους ορίζοντας τον καλύτερο και τον χειρότερο

β) Η μέθοδος της υποχρεωτικής διασποράς. Αυτή η μέθοδος εξυπηρετεί ένα σοβαρό σκοπό : εμποδίζει τους προϊσταμένους να «σφωριάζουν» τους ανθρώπους τους στο υψηλότερο ή σε κάποιο άλλο σημείο της κλίμακας. Τους επιβάλλει να σκορπίζουν τη βαθμολογία τους, έτσι ώστε να δημιουργηθεί μια κανονική διασπορά συχνότητας, να βάλουν δηλαδή 10% από τους υπαλλήλους στο άνω σημείο της κλίμακας, 20% στην επόμενη υψηλότερη κατηγορία, 40% στο μέσο, 20% στην επόμενη χαμηλότερη κατηγορία και 10% στο χαμηλότερο σημείο.

3) Σύστημα των περιπτώσεων, κατά το οποίο σε ένα ειδικά συνταγμένο βιβλίο συγκεντρώνονται όλα τα σπουδαιότερα γεγονότα και περιστατικά της συμπεριφοράς του εργαζομένου κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής του δραστηριότητας που δημιουργούν επιπτώσεις.

4) Ελεύθερη έκθεση κατά την οποία ο προϊστάμενος καταγράφει ελεύθερα τις εντυπώσεις του από την απόδοση του υφιστάμενού του και τέλος

5) Ομαδική αξιολόγηση. Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο, αξιολογούνται διοικητικά στελέχη από μια ομάδα που την αποτελούν ένας προϊστάμενος και 3 – 4 άλλοι επόπτες που γνωρίζουν την εργασία του αξιολογούμενου.

Γ₅) Αδυναμίες αξιολόγησης

Για να κρίνει κανείς κάποιον ή κάτι πρέπει να έχει κατάλληλες πληροφορίες, τις οποίες αποκτά κυρίως μετά από παρατήρηση. Συχνά όμως κατά τη διαδικασία της παρατήρησης και αξιολόγησης μπορεί να παρουσιασθούν ελλείψεις ή λάθη τα οποία μπορεί να παραποιήσουν το αποτέλεσμα.

Τα σφάλματα στο αποτέλεσμα της κρίσεως μπορούν να προέρχονται είτε από τον προϊστάμενο ή τον υφιστάμενο.

α) Λάθη προϊσταμένου

Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν τις κρίσεις των προϊσταμένων.

i) Υποκειμενικοί παράγοντες. Τέτοιου είδους παράγοντες είναι π. χ. διαθέσεις, συναισθήματα, επιθυμίες, ενδιαφέροντα, συνήθειες, εντυπώσεις, γνώμες, εμπειρίες, ικανότητες, κ. λ. π.

Μεγάλη σπουδαιότητα σε πρόσφατα μεμονωμένα γεγονότα. Οι μη έμπειροι αξιολογητές κάνουν συχνά αυτό το λάθος, επιτρέπουν δηλαδή σε μεμονωμένα γεγονότα, τα οποία έγιναν στο πρόσφατο παρελθόν πριν την περίοδο της αξιολόγησης, να χρωματίσουν την όλη εργασία του υφισταμένου θετικά ή αρνητικά.

Ο σαφής προσδιορισμός των προτύπων για κάθε παράγοντα που επιδέχεται κρίση βοηθά στην όσο το δυνατόν καλύτερη αποτελεσματικότητα της διαδικασίας αξιολόγησης.

Μια λογική και καλή αξιολόγηση αντίθετα πρέπει να δίνει το ανάλογο βάρος σε όλη την εργασία ολόκληρης της περιόδου και όχι μόνο σε πρόσφατα γεγονότα. Είναι ευνόητο ότι οι υφιστάμενοι γνωρίζοντας το συγκεκριμένο τρόπο αξιολόγησης τους θα ολιγορούν κατά τη διάρκεια της περιόδου της αξιολόγησης και μόνο στο τέλος της θα εντείνουν τις προσπάθειες τους για να επηρεάσουν θετικά την κρίση του προϊσταμένου τους.

Προσωπικές προκαταλήψεις και μεροληπτικότητα. Πολλοί προϊστάμενοι αντιδρούν υποσυνείδητα σε πολλές περιπτώσεις, όπως στα χαρακτηριστικά του προσώπου, στον τρόπο ομιλίας, στην ενδυμασία του υφισταμένου κ. λ. π.

ii) Ο παράγοντας <<Συσχετισμού>>. Συχνά παρατηρείται το φαινόμενο όταν

κάποιος είναι ιδιαίτερα <<καλός>> ως προς κάποιο χαρακτηριστικό (π.χ. εργατικότητα, ακρίβεια) δημιουργείται για το άτομο του, τάση να τον αξιολογούν σαν καλό ως και προς τα άλλα χαρακτηριστικά.

β) Λάθη υφισταμένου

Όλοι οι άνθρωποι δεν ακτινοβολούν εξ ίσου τα πραγματικά χαρακτηριστικά και το βαθύτερο περιεχόμενό τους. Η συμπεριφορά, η έκφραση, ακόμη και η εξωτερική εμφάνιση διαφέρουν μεταξύ των διαφόρων ανθρώπων και καθορίζονται από την εντύπωση, την οποία έχουν οι ίδιοι για τον εαυτό τους, από την ανατροφή τους, από το περιβάλλον στο οποίο βρίσκονται και από το ρόλο τον οποίο παίζουν. Έτσι λοιπόν είναι εύκολο να παρασυρθεί σε λανθασμένη εκτίμηση ακόμη και ένας πεπειραμένος και απροκατάληπτος κριτής, επειδή π. χ. ενδέχεται να πάρει τη συνεσταλμένη συμπεριφορά κάποιου σαν έλλειψη ευχέρειας επαφής με άλλους ή να συμπεραίνει, ότι η ακριβής και λεπτομερειακή εργασία οφείλεται σε προσωπική αξιοπιστία του κρινόμενου. Άρα μια λανθασμένη κρίση δεν οφείλεται πάντοτε σε σφάλματα του προϊσταμένου, αλλά επίσης και σε λόγους οφειλόμενους στον ίδιο τον αξιολογούμενο, ο οποίος προσαρμόζει τη συμπεριφορά του σε ορισμένο ρόλο και τη ρυθμίζει αντίστοιχα.

Δ) Μεταβολές υπηρεσιακής κατάστασης του προσωπικού

Πολλές φορές το συμφέρον της κάθε επιχείρησης και η αξιοκρατία επιβάλλουν υποβιβασμούς ατόμων από θέσεις για τις οποίες αποδεικνύεται ότι δεν διαθέτουν τα απαιτούμενα προσόντα, απομάκρυνση των ανίκανων, μεταθέσεις, προαγωγές και κατάληψη καίριων θέσεων από άτομα που έχουν προσωπική αξία (ήθος, μόρφωση, προσόντα, πνευματικά, ηγετικά κ. λ. π).

Όλες αυτές οι μεταβολές που σημειώνονται μπορεί να οφείλονται σε πολλούς παράγοντες, όπως αλλαγές στη δομή της επιχείρησης που περιλαμβάνουν αναδιάρθρωση των εργασιών, παραγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών, έλλειψη πρώτων υλών, μείωση των πωλήσεων, εποχιακές διακυμάνσεις της αγοράς, καθυστερήσεις της παραγωγής καθώς και η εισαγωγή νέων διαδικασιών και μεθόδων λειτουργίας. Τέλος, ένας άλλος παράγοντας μεταβολής της κατάστασης προσωπικού είναι όταν εγκαταλείπεται η παραγωγή ενός προϊόντος ή σταματά η δραστηριότητα της επιχείρησης.

Σε όλες αυτές τις ενέργειες, η διοίκηση προσωπικού λειτουργεί σαν συντονιστής περισσότερο. Η επιχείρηση που δεν θα κατορθώσει να αναπτύξει μια ικανοποιητική πολιτική σχετικά με τις διαδικασίες που θα πρέπει να ακολουθήσει, γύρω από τις μεταβολές της κατάστασης του προσωπικού της, θα υποστεί ένα διοικητικό κόστος, το

οποίο θα συνεπάγεται την τοποθέτηση του εργατικού δυναμικού σε λάθος θέσεις, χαμηλό_ηθικό από μέρους τους, άρα μη αποτελεσματική απόδοση των εργαζομένων στην εργασία τους.

3. ΣΤΕΛΕΧΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

A) Έννοια και σημασία του MANAGER

Η επιχείρηση σαν ζωντανός οικονομικός οργανισμός για να λειτουργήσει ομαλά και να παράγει χρειάζεται προγραμματισμό, συντονισμό και εναρμόνιση όλων των παραγωγικών πόρων (ανθρωπίνων, υλικών, τεχνικών). Το Μάνατζμέντ ενσαρκώνει όλες αυτές τις λειτουργίες. Το ιδιαίτερο γνώρισμα της οργανοτικοδιοικητικής αυτής επιστήμης είναι ο ανθρωποκεντρικός χαρακτήρας του, η ανθρώπινη επικοινωνία και συμπεριφορά. Ο άνθρωπος αποτελεί το κέντρο του ενδιαφέροντος για το Μάνατζμέντ.

Ο ρόλος λοιπόν του Μάνατζερ, που πηγάζει από τις βασικές αρχές που διέπουν την σχετικά νέα οικονομική επιστήμη της διοίκησης, αφορά κύρια όχι όμως αποκλειστικά τη λύση προβλημάτων ανθρωπίνων σχέσεων.

Η στάση του σύγχρονου Μάνατζερ διέπεται από το συμμετοχικό πνεύμα που δεν σημαίνει απλώς ευγένεια ή φροντίδα για τον υφιστάμενο, ο οποίος επιθυμεί να έχει σαν άτομο την κατάλληλη αντιμετώπιση. Κύριος στόχος και βασική (του) επιδίωξη είναι η ευσυνείδητη συμμετοχή του εργαζομένου σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας.

B) Καθήκοντα και δεξιότητες του Μάνατζερ_

Οι λειτουργίες που εκτελεί ένας Μάνατζερ, είναι συνοπτικά οι ακόλουθες :

- Ο προγραμματισμός, ο οποίος περιλαμβάνει καθορισμό της γενικής κατευθύνσεως του οργανισμού και των βραχυχρόνιων στόχων καθώς και την ανάπτυξη πολιτικής και διαδικασιών

- Η λήψη αποφάσεων, που αναφέρονται στην ανάλυση του προβλήματος, στον καθορισμό εναλλακτικών λύσεων και ανάλυση τους και τέλος στην υλοποίηση της απόφασης

- Η οργάνωση που περικλείει τη δημιουργία μιας τυπικής δομής, την τμηματοποίηση της εργασίας, τον καθορισμό, τη μεταβίβαση εξουσίας και τη γραμμή παροχής εντολών

- Η διεύθυνση που περικλείει τον χειρισμό ή διοίκηση των εργαζομένων και τις μεθόδους υποκινήσεως και ηγεσίας

- Τον έλεγχο που αποσκοπεί στην διερεύνηση των γεγονότων ή των

αποτελεσμάτων προς τα προκαθορισμένα σχέδια. Τον καθορισμό προτύπων και μεθόδων μετρήσεως, την ανάπτυξη συστήματος επαναπληροφόρησης και την ανάλυση πρόνοιας για την αντιμετώπιση σφαλμάτων.

Ο ρόλος του Μάνατζερ, μετά από όσα αναφέρθηκαν, κρίνεται ως άκρως σημαντικός για την ομαλή πορεία της επιχείρησης.

Η ανάληψη όμως μιας τέτοιας υπεύθυνης θέσης προϋποθέτει δεξιότητες, οι οποίες χρειάζονται σ' ένα μάνατζερ για να εκτελέσει το έργο του τέτοιες όπως :

- Τεχνική δεξιότητα, να χρησιμοποιεί κατάλληλα τις γνώσεις που διαθέτει τις τεχνικές και τον εξοπλισμό που απαιτείται για την ορθή εκτέλεση μιας εργασίας. Η πείρα, η εκπαίδευση και η άσκηση αποτελεί το τρίπτυχο που εγγυάται την επιτυχία.

- Ανθρώπινη δεξιότητα η ικανότητα του μάνατζερ να κρίνει σωστά το έργο του υφισταμένου, να τον βοηθά και να τον συμπληρώνει όπου και όποτε χρειάζεται

- Αντιληπτική δεξιότητα η ικανότητα του μάνατζερ να αντιλαμβάνεται αλλά και να γνωρίζει τα πάντα γύρω από την επιχείρηση που αντιπροσωπεύει.

Η κατάλληλη αυτή ανάμειξη των δεξιοτήτων ποικίλλει καθώς ένα στέλεχος προχωρεί από εποπτικές θέσεις, σε θέσεις ανωτέρω και ανωτάτου μάνατζμεντ.

Έτσι οι προϊστάμενοι στα κατώτερα επίπεδα χρειάζονται σημαντική τεχνική δεξιότητα γιατί απαιτείται από αυτούς να ασκήσουν και να εκπαιδεύσουν τεχνικούς και άλλους υπαλλήλους στον τομέα τους. Στα ανώτατα επίπεδα αντίθετα δεν απαιτείται κάτι ανάλογο μιας και σε αυτή ακριβώς τη βαθμίδα χρειάζεται συντονισμός και συσχετισμός όλων των λειτουργιών για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Γ) Ο επόπτης

Στέλεχος της διοίκησης και φορέας της λειτουργίας της εποπτείας. Ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης και το είδος της και τις συνθήκες που επικρατούν σ' αυτήν, ο επόπτης τιτλοφορείται σαν επόπτης προσωπικού, ελεγκτής προϊστάμενος εργοδηγός, τμηματάρχης, διοικητικός προϊστάμενος κ.α.

Οι διαφορετικές αυτές ονομασίες, υπονοούν και το διαφορετικό τρόπο άσκησης της εποπτείας μέσα σε κάθε επιχείρηση. Ανάλογα με την εξουσία ενέργειας που έχει παραχωρηθεί στον επόπτη από την Ανώτατη Διοίκηση διακρίνουμε τις τρεις διαφορετικές κατηγορίες εποπτών :

- Επόπτες με εξουσία ενέργειας χωρίς προηγούμενη έγκριση δηλαδή παρέχεται στους εποπτευόμενους πλήρης αρμοδιότητα και ευθύνη για να ασκήσουν το έργο τους, χωρίς παράλληλα να είναι υποχρεωμένοι να λογοδοτήσουν στη Διοίκηση

- Επόπτες με εξουσία ενέργειας περιορισμένη. Στον επόπτη παρέχεται πλήρης

αρμοδιότητα για την εκτέλεση του έργου του, είναι υποχρεωμένος να λαμβάνει υπ' όψιν διάφορες οδηγίες της Διοίκησης και κυρίως να ενημερώνει τη Διοίκηση για τις ενέργειες του

- Επόπτες με εξουσία ενέργειας εντελώς περιορισμένη. Ο επόπτης ενεργεί μόνον κατόπιν συγκεκριμένων οδηγιών της ανώτερης διοίκησης

Δ) Αρμοδιότητες – καθήκοντα του επόπτη προσωπικού

Η αναφορά των αρμοδιοτήτων του επόπτη γίνεται με παράλληλη ένταξη του στις πέντε κύριες λειτουργίες της Διοίκησης, του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της στελέχωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου.

Κατά την άσκηση λειτουργίας του Προγραμματισμού ο επόπτης πρέπει :

α) να γνωρίζει την εργασία που γίνεται σ' όλη την επιχείρηση και την πολιτική που ακολουθείται από αυτήν για την επίλυση εκτάκτων περιστατικών κατά την εκτέλεση της εργασίας.

β) να συμμετέχει στον καθορισμό στόχων για την ομάδα του και στην ανάθεση έργου σε αυτήν

γ) να ενημερώνεται για τις αλλαγές και τις νέες μεθόδους που εισάγονται στην επιχείρηση για καλύτερη εκτέλεση του έργου

δ) να επινοεί κάθε απαραίτητη ενέργεια που θα βελτιώνει την απόδοση της ομάδας του

Κατά την άσκηση της λειτουργίας της Οργάνωσης ο επόπτης αναλαμβάνει να οργανώσει την ομάδα του. Γι' αυτό πρέπει :

α) να διαμοιράσει το προς εκτέλεση έργο της ομάδας του στα μέλη της, τους υφισταμένους δηλαδή

β) να καθορίσει τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα καθενός υφισταμένου χωριστά και να τα κάνει γνωστά με σαφήνεια και ακρίβεια

γ) να μεταβιβάσει στους υφισταμένους του την απαραίτητη εξουσία για την εκτέλεση του έργου ομάδας

δ) να φροντίζει για την εξασφάλιση των απαραίτητων προς εκτέλεση της εργασίας υλικών και μηχανημάτων

ε) να γνωρίζει με ακρίβεια σε ποιο ιεραρχικό επίπεδο ανήκει, πόση εξουσία ενέργειας του έχει παραχωρηθεί, ώστε η συμπεριφορά του και οι πράξεις του να μην δημιουργούν προβλήματα και συγκρούσεις με τους δικούς του προϊσταμένους ή άλλους συναδέλφους επόπτες.

Κατά τη λειτουργία της Στελέχωσης ο επόπτης πρέπει :

α) να γνωρίζει καλά τα άτομα που αποτελούν την ομάδα του και να αξιολογεί με επιτυχία τις ικανότητές του. Η ανάθεση της εργασίας μέσα στην ομάδα πρέπει να γίνεται με βάση τις ιδιαιτερότητες και τις προσωπικές ικανότητες κάθε υφισταμένου, προκειμένου να είναι επιτυχής

Κατά τη λειτουργία της Διεύθυνσης ο επόπτης αναλαμβάνει τις περισσότερες σημαντικές από τις αρμοδιότητες του. Πρέπει :

α) να βεβαιώνεται ότι το έργο που έχει αναθέσει στα μέλη της ομάδας του έχει γίνει κατανοητό

β) να προσπαθεί να βρίσκει λύσεις για προβλήματα που παρουσιάζονται μέσα στην ομάδα δημιουργώντας και εξασφαλίζοντας ένα κλίμα αρμονικής συνεργασίας και πειθαρχίας

γ) να τηρεί ενήμερη την ομάδα του για την πορεία του ανατεθέντος έργου, για την απόδοση της ομάδας καθώς και τις νέες τεχνολογικές μεθόδους που εφαρμόζονται στην επιχείρηση

δ) να υποκινεί τους υφισταμένους του για ευχάριστη και αποδοτική εκτέλεση εργασίας, χρησιμοποιώντας διάφορες μεθόδους, όπως βελτίωση συνθηκών εργασίας, αναγνώριση της συμβολής τους στην επιχείρηση, βελτίωση των γνώσεων τους με εκπαίδευση κ.α.

Τέλος κατά την άσκηση του Ελέγχου ο επόπτης πρέπει :

α) να παρακολουθεί αν το έργο εκτελείται ανάλογα με τα προκαθορισμένα πρότυπα

β) να εκτιμά την ποιότητα και ποσότητα εργασίας που εκτελείται και μέσα στην επιχείρηση, αλλά κυρίως στην ομάδα του

γ) να ελέγχει αν το αποτέλεσμα της ομάδας του είναι και το μέγιστο, που μπορεί να αποδοθεί, και αν έχει εκτελεσθεί με το λιγότερο κόστος.

Διαφορετικά θα πρέπει να επινοήσει λύσεις για την τεχνικά καλύτερη και αποτελεσματικότερη εκτέλεση του έργου.

Συνοψίζοντας, τα παραπάνω διαπιστώνουμε τα εξής γνωρίσματα του έργου του επόπτη που πηγάζουν από την όλη δραστηριότητα του στην επιχείρηση.

1) Το έργο του είναι ανεξάρτητο από το είδος της οικονομικής μονάδας και τη φύση της εργασίας

2) Το έργο του είναι καθοδηγητικό και όχι εκτελεστικό

3) Το έργο του είναι βασικά συντονιστικό και όχι άμεσα παραγωγικό

Προϋπόθεση όμως για την επιτυχία του Επόπτη είναι η ενεργή συμμετοχή των

εργαζομένων στην παραγωγική διαδικασία. Μόνο όταν ο εργαζόμενος νοιώσει την επιχείρηση σαν τύπο δημιουργίας και όχι καταπίεσης θα βοηθήσει και τον εαυτό του και την επιχείρηση αλλά και την οικονομία γενικότερα.

4. ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ.

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η συμμετοχή των εργαζομένων στην διοίκηση των επιχειρήσεων αποτελεί μια φιλοσοφία διοικήσεως, μια τεχνική διοικήσεως η οποία προσπαθεί να κεντρίσει το ενδιαφέρον των εργαζομένων και να τους υποκινήσει προς αποδοτική συμπεριφορά.

Το φαινόμενο της συμμετοχικής διοίκησης είναι γνωστό είτε ως Βιομηχανική Δημοκρατία, ως Συνδιοίκηση, ως Αυτοδιαχείριση, ως Αυτοδιάθεση, ως Συνδιαχείριση, ως Συμμετοχή σε βασικές αποφάσεις κ.α. Η έννοια των όρων αυτών εκφράζει ένα διαφορετικό βαθμό συμμετοχής και συνεργασίας μεταξύ διοικήσεως και προσωπικού και εμφανίζεται διαφορετική από χώρα σε χώρα.

Γίνεται αποδεκτό ότι συμμετέχοντας ο εργαζόμενος στη διαδικασία λήψεως αποφάσεων αισθάνεται πιο υπεύθυνος, ικανοποιεί τα ανώτερα επίπεδα αναγκών του και το βασικότερο, αποκτά την αίσθηση ότι συμμετέχει σε μια συλλογική προσπάθεια, η επιτυχία ή αποτυχία της οποίας εξαρτάται οπωσδήποτε και από την δική του συμπεριφορά. Έπειτα, είναι φυσικό οι εργαζόμενοι να επιδιώξουν με πολύ περισσότερο ζήλο την υλοποίηση μιας απόφασεως στη λήψη της οποίας συνέπραξαν οι ίδιοι, σε αντίθεση με μια απόφαση που τους επιβλήθηκε «εκ των άνω» και για την οποία δε ρωτήθηκαν αν συμφωνούν ή όχι και γιατί.

Στα πλεονεκτήματα θα μπορούσαμε ακόμα να προσθέσουμε ότι ο θεσμός της συμμετοχής χρησιμεύει σαν μέσο για την ανάπτυξη διοικητικών στελεχών, δίνει τη δυνατότητα στους αποφασίζοντες να βασισθούν σε περισσότερες πληροφορίες, σε ειδικές γνώσεις και απόψεις και γενικά βελτιώνει το κλίμα των ανθρωπίνων σχέσεων μέσα στην επιχείρηση. Θα αναλύσουμε στη συνέχεια περιληπτικά τις τρεις βασικές μορφές με τις οποίες εμφανίζεται η συμμετοχή :

- Τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων
- Τη συμμετοχή των εργαζομένων στο κεφάλαιο και στα κέρδη, και
- Την αυτοδιαχείριση

A₁) Συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων

Η συμμετοχή των εργαζομένων στην διαδικασία για την λήψη αποφάσεων διακρίνεται βασικά σε άμεση και έμμεση ως εξής :

α) Άμεση συμμετοχή

Άμεση είναι η μορφή εκείνη της συμμετοχής κατά την οποία οι εργαζόμενοι συμμετέχουν προσωπικά οι ίδιοι, εκφράζοντας την γνώμη τους και παίρνοντας οι ίδιοι υπεύθυνες αποφάσεις.

Άμεση συμμετοχή μπορούμε να πούμε ότι έχουμε στις εξής περιπτώσεις :

Περίπτωση 1η : Ο προϊστάμενος θέτει στόχους και διευκρινίζει τις μεθόδους με τις οποίες μπορούν αυτοί να επιτευχθούν, χωρίς βέβαια να τις καθιστά υποχρεωτικές. Κάθε στέλεχος μπορεί, αν επιθυμεί, να χρησιμοποιήσει άλλες μεθόδους που κρίνει κατάλληλες, αρκεί να φθάσει στο προκαθορισμένο αποτέλεσμα.

Περίπτωση 2η : Ο προϊστάμενος θέτει στόχους και δίνει γενικές κατευθύνσεις σχετικά με τις μεθόδους που μπορούν να χρησιμοποιηθούν, για να επιτευχθούν οι στόχοι. Ο τρόπος με τον οποίο θα επιτευχθούν τα αποτελέσματα επιλέγεται από τους υφισταμένους. Ο προϊστάμενος ελέγχει απλώς αν επιτεύχθηκαν τα προκαθορισμένα αποτελέσματα.

Περίπτωση 3η : Ο προϊστάμενος αφήνει ελεύθερους τους υφισταμένους να θέσουν αυτοί τους στόχους και να προσδιορίσουν τις ανάλογες μεθόδους, χρησιμοποιώντας τα αποτελέσματα σαν ένα μέτρο επιτυχίας των στελεχών. Είναι πάντα πρόθυμος να βοηθήσει αν του το ζητήσουν και φροντίζει να δημιουργήσει το κατάλληλο κλίμα μέσα στο τμήμα του για να μπορέσουν τα στελέχη του να εργασθούν αποδοτικά.

Υπάρχει και η ακόλουθη (4^η) περίπτωση την οποία έχουν εφαρμόσει ορισμένες επιχειρήσεις με επιτυχία :

Περίπτωση 4η : Η διοίκηση θέτει σε ψηφοφορία στη Γενική Συνέλευση των εργαζομένων στις αποφάσεις της πάνω σε βασικά θέματα που αφορούν τη λειτουργία της επιχειρήσεως, αλλά και τα προβλήματα του προσωπικού της ή δέχεται προτάσεις και μετά από διάλογο με τη Γενική Συνέλευση πάντα, καταλήγει σε μια γενικά αποδεκτή απόφαση.

β) Έμμεση συμμετοχή

Έμμεση συμμετοχή είναι η μορφή εκείνη της συμμετοχής κατά την οποία οι εργαζόμενοι εκπροσωπούνται σε κάποιο συμβούλιο ή στην διοίκηση της επιχειρήσεως.

Η συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων μπορεί να διακριθεί, ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο, στο οποίο εμφανίζεται ως εξής :

β₁) Συμμετοχή σε αποφάσεις, που αφορούν τα μεσαία ιεραρχικά επίπεδα μιας επιχειρήσεως.

Η συμμετοχή αυτή αναφέρεται σε αποφάσεις σχετικά με τον τρόπο που θα εκτελεστεί μια συγκεκριμένη εργασία, τον τρόπο με τον οποίο θα κατανεμηθούν τα καθήκοντα και πως θα προγραμματισθεί γενικά η εργασία.

β₂) Συμμετοχή σε αποφάσεις, που αφορούν τα μεσαία ιεραρχικά επίπεδα μιας επιχείρησης.

Οι αποφάσεις αυτές καλύπτουν συνήθως τη δομή ενός ολόκληρου τμήματος ή και τομέα. Αναφέρονται σε θέματα επιλογής προσωπικού, εκπαίδευσης, προαγωγών, προμήθειες εξοπλισμού και υλικών κλπ.

β₃) Συμμετοχή σε αποφάσεις, που αφορούν τα ανώτερα ιεραρχικά στελέχη.

Οι αποφάσεις αυτές είναι σχετικές με την ανάπτυξη κι επέκταση της οργάνωσης και γενικά την πολιτική, που πρόκειται να ακολουθήσει η οργάνωση.

Οι μορφές με τις οποίες εμφανίζεται, συνήθως, η έμμεση συμμετοχή είναι :

1. Εποπτικά συμβούλια

Αποτελούνται από εκπροσώπους των εργαζομένων κι εκπροσώπους των ιδιοκτητών, καθώς και από ένα ουδέτερο μέλος, το οποίο εκλέγεται από εκπροσώπους. Τ' όργανο αυτό ασχολείται με θέματα επενδύσεων, τον έλεγχο και την έγκριση του ετήσιου απολογισμού, κι από την συγκατάθεση του είναι δυνατόν να εξαρτάται το κύρος σημαντικών αποφάσεων του Διοικητικού Συμβουλίου.

Με την μορφή αυτή συναντάται στη Γερμανία, Εποπτικά συμβούλια, με κάπως διαφορετική σύνθεση, υπάρχουν και στην Αγγλία, όπου παρακολουθούν την εφαρμογή των συλλογικών συμβάσεων.

2. Εργατικά Συμβούλια

Οι εργαζόμενοι αντιπροσωπεύονται στα συμβούλια αυτά μ' έναν αριθμό μελών, ο οποίος κυμαίνεται ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Σκοπός των συμβουλίων αυτών είναι ο κοινωνικός έλεγχος της επιχείρησης, η υποβολή προτάσεων στη διοίκηση της επιχείρησης, σχετικά με την καλύτερευση των συνθηκών εργασίας, η ενημέρωσή τους σχετικά με τον ισολογισμό της επιχείρησης και γενικά, η ενημέρωσή τους αναφορικά με την κατάσταση της επιχείρησης. Δυο μέλη του συμβουλίου αυτού μετέχουν στο διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης, χωρίς όμως δικαίωμα ψήφου.

Με τη μορφή αυτή το σύστημα των εργατικών συμβουλίων εφαρμόζεται στη Γαλλία.

3. Εργοστασιακό Συμβούλιο

Αποτελείται από εκλεγμένους εκπροσώπους των εργαζομένων. Θέματα, με τα

οποία ασχολείται το συμβούλιο αυτό είναι : προσλήψεις, απολύσεις, μεταθέσεις, μισθολογικές ανακατατάξεις, άδειες, ώρες εργασίας, σύστημα αμοιβής, χρησιμοποίηση νέων τεχνικών εγκαταστάσεων, προστασία των εργαζομένων από ατυχήματα, καθώς και γενικότερα θέματα της οικονομικής πορείας της επιχείρησης.

Ο θεσμός του εργοστασιακού συμβουλίου εφαρμόζεται με τη μορφή αυτή στη Γερμανία και με ορισμένες παραλλαγές στην Ολλανδία και Σουηδία.

4. Οικονομική Επιτροπή

Η επιτροπή αποτελείται από εκπροσώπους των εργαζομένων και των επιχειρηματιών. Ασχολούνται με θέματα οικονομικής φύσεως γι' αυτό και απαιτούνται ειδικές γνώσεις των εργαζομένων για να συμμετάσχουν σ' αυτή την επιτροπή. Η επιτροπή αναλαμβάνει να ανακοινώσει στους εργαζόμενους για την οικονομική κατάσταση της εταιρείας.

5. Συλλογικές διαπραγματεύσεις

Εκπρόσωποι των εργαζομένων ή της επιχείρησης συζητούν και συμφωνούν πάνω σε διάφορα θέματα που τους αφορούν για κάποια συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Οι έμμεσες μορφές συμμετοχής έχουν γενικό σκοπό την ενημέρωση των εργαζομένων πάνω στην πορεία των εργασιών της επιχείρησης και την επιρροή (σχετική) στις αποφάσεις της διοίκησης. Συνήθως δεν αποσκοπούν στην ανάληψη ευθύνης από τους εργαζόμενους για την πορεία της επιχείρησης.

A₂) Συμμετοχή των εργαζομένων στο κεφάλαιο και στα κέρδη

Η κίνηση για τη συμμετοχή των εργαζομένων στο κεφάλαιο και τα κέρδη, είναι πολύ παλιά, πιο παλιά από την κίνηση για συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων. Τα πρώτα συστήματα συμμετοχής στα κέρδη εμφανίστηκαν στη Γαλλία το 1820, στη Μεγάλη Βρετανία το 1865 και στις Η.Π.Α. το 1887.

Αναφέρουμε ενδεικτικά ορισμένα ερωτήματα στα οποία η επιχείρηση πρέπει να δώσει απάντηση πριν προχωρήσει στην εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος συμμετοχής.

α) Όταν λέμε κέρδη επιχείρησης θα θεωρηθούν αυτά που εμφανίζονται στον λογαριασμό «αποτελέσματα χρήσεως» και που ενδεχομένως να είναι περιορισμένα ή θα συνυπολογισθούν και τα διάφορα αποθεματικά;

β) Η συμμετοχή κάθε μέλους του προσωπικού θα είναι ανάλογη με την αμοιβή του ή θα είναι ίση για όλα τα μέλη;

γ) Αν υποθέσουμε ότι η συμμετοχή είναι ίση για όλους, ο αριθμός των χρόνων προϋπηρεσίας κάθε μέλους του προσωπικού δε θα ληφθεί υπόψη κατά τον υπολογισμό

του μεριδίου του;

δ) Η διανομή των κερδών θα γίνεται αμέσως μετά το κλείσιμο των ισολογισμών, το οποίο θα επιτρέψει να δημιουργηθεί μια σταθερή πρόσοδος για κάθε μέλος του προσωπικού, παρά μια πρόσοδος που θα κυμαίνεται ανάλογα με το ύψος των κερδών κάθε περιόδου;

Οι διαφωνίες αυτές έχουν σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία διαφόρων μορφών συμμετοχής, οι οποίες πολλές φορές ρυθμίζονται νομοθετικά τουλάχιστον σε χώρες όπου ο θεσμός είναι αρκετά διαδεδομένος.

Οι κυριότερες μορφές είναι :

1. Η συμπληρωματική αμοιβή

Σε ολόκληρο το προσωπικό ή σε ορισμένα μόνο μέλη του δίνεται ένα ποσοστό των κερδών ή ένα μικρό εφάπαξ ποσό μια φορά το χρόνο.

2. Ποσοστό της αμοιβής

Κάθε μέλος του προσωπικού παίρνει ποσοστό από τα κέρδη ίσο με το ποσοστό που αντιπροσωπεύει η αμοιβή του στο συνολικό ποσό των αμοιβών.

3. Ανάλογα με την προϋπηρεσία

Σε κάθε εργαζόμενο δίνεται ένα ποσό από τα κέρδη. Το ποσό αυτό υπολογίζεται με τα χρόνια προϋπηρεσίας και την ετήσια αμοιβή.

4. Ανάλογα με το ποσοστό συμβολής των συμμετεχόντων

Θεωρείται η πιο αντικειμενική μέθοδος αξιολόγησης της συμβολής του κάθε εργαζόμενου στα κέρδη. Το σύνολο των αμοιβών του προσωπικού για ένα χρόνο θεωρείται ότι είναι υποθετικά κεφάλαια που έχει κατατεθεί σε Τράπεζα ή έχει επενδυθεί σε ομολογίες. Το επιτόκιο αυτό του κεφαλαίου αφαιρείται από τα κέρδη της επιχείρησης και μοιράζεται στους εργαζόμενους ανάλογα με το μισθό τους αλλά και την προσωπική συμβολή του καθενός. Εάν δεν υπάρχουν κέρδη, το προσωπικό παίρνει μόνο το μισθό.

5. Συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο

Πολλές φορές, οι εργαζόμενοι ή δανείζουν τις επιχειρήσεις ή αγοράζουν μετοχές με διευκολύνσεις.

Σχετικά με το τι συμβαίνει σήμερα στην Ελλάδα, μπορούμε να πούμε ότι εφαρμόζονται κυρίως απλά συστήματα συμμετοχής στα κέρδη, ενώ ορισμένες εταιρείες διανέμουν στους εργαζόμενους τους ποσοστό των μετοχών τους ή τους βοηθούν να τις αποκτήσουν.

A₃) Αυτοδιαχείριση

Η αυτοδιαχείριση θεωρείται η πιο προηγμένη μορφή συμμετοχής των εργαζομένων στη διοίκηση και αποτελεί σύνθετη μορφή των δυο άλλων δηλαδή συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων και στα κέρδη.

Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση διοικείται από τους εργαζόμενους οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για όλα τα προβλήματα λειτουργίας κι ανάπτυξης της επιχείρησης. Εφαρμόστηκε για πρώτη φορά στην Αμερική το 1922.

Σήμερα εφαρμόζεται με δυο κυρίως μορφές :

1. Ιδιοκτησία των εργαζομένων

Μ' ένα ειδικό πρόγραμμα δανεισμού, είναι δυνατόν οι εργαζόμενοι ν' αποκτήσουν μέχρι 100% την κυριότητα μιας επιχείρησης.

2. Διοίκηση από τους εργαζόμενους

Στην περίπτωση αυτή, οι εργαζόμενοι χωρισμένοι σε αυτόνομες ομάδες έχουν πλήρη έλεγχο κι ευθύνη για κάποιο κλάδο εργοστασίου ή για ένα τοπικό εργοστάσιο, χωρίς όμως να έχουν την ιδιοκτησία.

Το σύστημα της αυτοδιαχείρισης αρχίζει σιγά – σιγά να διαδίδεται όλο και περισσότερο στον κόσμο των επιχειρήσεων. Πολύ γνωστό θεωρείται το παράδειγμα της Γιουγκοσλαβίας, ενώ παρόμοιες προσπάθειες έχουν γίνει στην Πολωνία, στην Αλγερία και σ' άλλες χώρες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙV

ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΑΡΧΕΣ ΙΣΤΟΡΙΚΩΝ ΓΙΑ ΤΙς ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ ΚΑΙ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η επαγγελματική επιτυχία έχει ιδιαίτερη σημασία για κάθε άνθρωπο γιατί συντελεί και στην επιτυχία που έχει στην ζωή. Για να μπορέσει όμως το άτομο να επιτύχει πρέπει να ενταχθεί, να προσαρμοσθεί μέσα στο χώρο εργασίας του για να μπορέσει ν' αναπτύξει την προσωπικότητά του.

Έτσι, όταν λέμε σήμερα ανθρώπινες σχέσεις, εννοούμε τις σχέσεις που δημιουργούνται μέσα σε μια κοινωνική ομάδα από τα μέλη της και που έχοντας αφετηρία τον ανθρώπινο παράγοντα στηρίζουν το σεβασμό και την συνεργασία.

Το πνεύμα των ανθρώπινων σχέσεων πρέπει να διέπει όλη την ιεράρχηση μιας ορθά οργανωμένης δημόσιας ή ιδιωτικής επιχείρησης από τα ανώτερα μέχρι τα κατώτερα στελέχη. Εκτός αυτού απαιτείται και η καλή οργάνωση των δραστηριοτήτων αυτών, η οποία επιδρά στο ψυχολογικό κλίμα και το διαμορφώνει.

Είναι απαραίτητη η προετοιμασία του ανθρώπου για την εφαρμογή του στον τόπο εργασίας και στο κοινωνικό περιβάλλον της εργασίας, όμως παράλληλα πρέπει και ο τόπος εργασίας να μελετηθεί και να οργανωθεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να προσαρμοσθεί στην ιδιαίτερη ανθρώπινη φύση χωρίς να την παραβιάζει και σε πολλές περιπτώσεις να την κακοποιεί.

Στο περιεχόμενο της έννοιας του προσωπικού σε μια οικονομική μονάδα δεν εντάσσουμε μόνο το εργατοϋπαλληλικό προσωπικό αυτό καθαυτό, αλλά επίσης τους επώνυμους μετόχους, τους προμηθευτές, τους περιοδεύοντες υπαλλήλους κέντρου κι επαρχιών κτλ. όλους δηλαδή που με τρόπο άμεσο ή έμμεσο συνεργάζονται ή συμμετέχουν στη δραστηριότητα του οργανισμού.

Η ανάγκη της ενημέρωσης όλων αυτών γίνεται συνεχώς περισσότερο έντονη και επιτακτική. Τόσο οι μέτοχοι όσο και οι εργαζόμενοι και κατά γενικό λόγο οι «συμμέτοχοι» σε μια οποιανδήποτε κοινή προσπάθεια ζητούν να γνωρίζουν τους αντικειμενικούς στόχους και τις κατευθυντήριες γραμμές που η Διοίκηση έχει θέσει, τις δυσκολίες που συναντά και τις επιτυχίες που σημειώνονται.

Οι ανθρώπινες σχέσεις αποτελούν το μέρος εκείνο του συγκεκριμένου προγράμματος δράσεως με το οποίο οι εργαζόμενοι πληροφορούνται, έρχονται σε επαφή, κατανοούν την αποστολή και συμμετέχουν κατά τρόπο ενεργητικό στο γενικό

πρόγραμμα του οργανισμού, χωρίς να περιορίζονται μόνο στην τυπική εκτέλεση του περιορισμένου έργου της αποδοτικότητας του.

Η σημασία των ανθρώπινων σχέσεων αναπτύχθηκε από την σχολή του καθηγητή ELTON MAYO.

Ο MAYO με πειράματα που έκανε, με βοηθούς τους ROETHISBERGER ΚΑΙ DICKSON, απόδειξε ότι ο ανθρώπινος παράγοντας παίζει πολύ μεγάλο ρόλο στην παραγωγή ενός προϊόντος τόσο σε ποσότητα όσο και σε ποιότητα. Στους εργατές μιας βιομηχανίας πρέπει να προσφέρουμε καλές συνθήκες εργασίας, κανονική θερμοκρασία, εξαερισμό, σωστό φωτισμό, εναλλαγή εργασίας κατά το διάστημα της ημέρας ή της εβδομάδας, διάλειμμα στο δωρο εργασίας, ο μισθός τους να έρχεται σε τακτικά χρονικά διαστήματα, ειδική προστασία όταν εργάζεται σε ανθυγιεινές συνθήκες κ.α. Όταν ο εργαζόμενος δει ότι ο εργοδότης του τον μεταχειρίζεται σαν άνθρωπο που έχει κι αυτός δικαιώματα και δεν θα πρέπει μόνο να δουλεύει, όταν βλέπει ότι ο εργοδότης του καταλαβαίνει τα προβλήματά του, τότε και ο ίδιος εργάζεται καλύτερα με αποτέλεσμα να αποδίδει καλύτερα και ο εργοδότης του να έχει μεγαλύτερο όφελος.

Βλέπουμε δηλαδή ότι ο ανθρώπινος παράγοντας παίζει πολύ μεγάλο ρόλο στην παραγωγή. Συμπληρώνει τους φυσιολογικούς και φυσικούς παράγοντες αν και θα πρέπει να πούμε ότι έχει μεγαλύτερη σημασία απ' αυτούς. Γιατί μπορεί οι φυσικοί παράγοντες σε ένα εργοστάσιο να είναι ιδανικοί, αν όμως ο εργαζόμενος, καθώς κάνει συνήθως μια εργασία που δεν τον εκφράζει, μια πολύ εξειδικευμένη εργασία, νιώθει παράλληλα ότι ο εργοδότης του τον εκμεταλλεύεται, είναι φυσικό η απόδοσή του να μην είναι ικανοποιητική, όχι γιατί δεν μπορεί να αποδώσει ή γιατί δεν έχει τις δυνάμεις αλλά γιατί δεν θέλει αφού το θεωρεί άσκοπο.

Ο MAYO ήταν ο πρώτος που κατάλαβε ότι οι ανθρώπινες σχέσεις στο χώρο εργασίας παίζουν σημαντικό ρόλο στην απόδοση των εργαζομένων. Όταν οι εργαζόμενοι σε μια εταιρεία δεν γνωρίζουν ο ένας τον άλλο ή χαιρετιούνται τυπικά χωρίς να αισθάνονται ότι ο χαιρετισμός αυτός απευθύνεται σε ένα συνάδελφο τους που έχει τα ίδια προβλήματα με αυτούς έχει σαν αποτέλεσμα η δουλειά που κάνουν να νιώθουν ακόμα πιο πολύ ότι είναι αγγαρεία. Επίσης, αν οι σχέσεις των εργαζομένων είναι τυπικές δεν θα μπορέσουν σε κάποια στιγμή να βοηθήσουν κάποιο συνάδελφο τους όταν χρειαστεί τη βοήθειά τους. Στη χειρότερη περίπτωση μάλιστα δεν θα μπορέσουν να διεκδικήσουν τα δικαιώματά τους έναντι του εργοδότη τους με αποτέλεσμα να μην μπορέσουν ποτέ να πετύχουν τίποτα.

Στον εργαζόμενο παίζει πολύ μεγάλο ρόλο το ηθικό. Έτσι, σε περίπτωση που θα

χρειαστεί να δουλέψει πιο σκληρά ή το φυσικό περιβάλλον δεν θα είναι τόσο καλό, ο εργαζόμενος δεν θα μπορέσει να αποδώσει το ίδιο όπως παλαιότερα όταν οι συνθήκες εργασίας ήταν καλύτερες.

Έτσι, τα συμπεράσματα του MAYO και των συνεργατών του ήταν :

α) Οι ανθρώπινες διαθέσεις δηλαδή το ηθικό των εργαζομένων παίζουν μεγάλο ρόλο στην απόδοσή τους

β) Το ψυχοκοινωνικό κλίμα διαμορφώνει και κατευθύνει τις ανθρώπινες διαθέσεις και έχει επιπτώσεις και στην απόδοσή τους.

Βέβαια τα πορίσματα του MAYO είχαν και τους επικριτές τους, καθώς οι βιομήχανοι τα βρήκαν αληθινά όχι σημαντικά, οι κοινωνιολόγοι αληθινά χωρίς να προχωρούν σε βάθος και οι κοινωνικοί ψυχολόγοι αληθινά αλλά πρόδηλα.

Μια από τις θεμελιώδεις λειτουργίες της Διοικήσεως είναι η οργάνωση της εργασίας. Είναι απαραίτητη προϋπόθεση όταν βρισκόμαστε στην ανάγκη να συνδυάσουμε την εργασία δυο ή περισσότερων ατόμων για να πραγματοποιήσουμε κάποιο σκοπό που επιδιώκουμε.

Αποστολή της οργάνωσης είναι να απαντήσει σε ορισμένα βασικά ερωτήματα. Οι απαντήσεις στα ερωτήματα δημιουργούν το οργανωτικό πλαίσιο μέσα στο οποίο κινούνται τα άτομα για την ικανοποίηση τόσο των σκοπών της επιχειρήσεως όσο και των δικών τους. Το οργανωτικό αυτό πλαίσιο ή η οργανωτική διάρθρωση όπως λέγεται, όταν αξιοποιείται κατάλληλα, μπορεί να βοηθήσει στην προαγωγή των συλλογικών προσπαθειών και στην επίτευξη των άριστων αποτελεσμάτων με την προϋπόθεση βέβαια ότι οι άνθρωποι που συμμετέχουν στην οργάνωση αυτή έχουν τα προσόντα και τη θέληση να συμβάλλουν στην επίτευξη του αποτελέσματος αυτού. Γιατί, όπως είναι γνωστό, οι άνθρωποι είναι εκείνοι που καθορίζουν σε τελευταία ανάλυση την επιτυχία ή την αποτυχία μιας οργανωτικής προσπάθειας.

Η επιστημονική θεμελίωση του κλάδου της Οργάνωσης και Διοικήσεως των επιχειρήσεων παρατηρήθηκε στις αρχές περίπου του 20^{ου} αιώνα. Θεμελιωτές υπήρξαν στην Ευρώπη ο Γάλλος FAYOL και στην Αμερική ο TAYLOR.

Ο TAYLOR είναι ο πρώτος που συνέλαβε την ιδέα ότι η οργάνωση μπορεί να είναι το αντικείμενο της επιστημονικής θεώρησης. Αυτό δύσκολα το αντιλαμβάνεται κανείς σήμερα που η οργάνωση και η διοίκηση διδάσκεται στα Πανεπιστήμια. Μέχρι την εμφάνιση, όμως, του TAYLOR θεωρείτο αυτονόητο ότι η καλή οργάνωση είναι θέμα διαίσθησης και παράδοσης. Ο TAYLOR απέφυγε να προτείνει μια γενικευμένη μορφή οργάνωσης αλλά επέμεινε στο γεγονός, ότι προσφέρει τα μέσα αναζήτησης της

εκάστοτε ιδανικής λύσης. Μπορεί η μέθοδος του να μην είναι η επιστημονική οργάνωση εργασίας, άνοιξε όμως το δρόμο για την επιστημονική θεώρηση της Εργασίας. Το σύστημα TAYLOR, που ο ίδιος το ονόμασε «Επιστημονική οργάνωση της εργασίας», βασίζεται σε ορισμένες παραδοχές ως προς τη φύση του ανθρώπου και τον τρόπο που αντιμετωπίζει τη δουλειά του. Πίσω από τη θεωρία αυτή υπάρχει μια ολόκληρη φιλοσοφική άποψη για την φύση του ανθρώπου, που με μια λέξη ονομάζεται «οικονομικός άνθρωπος».

Αυτό προϋποθέτει ότι η ανθρώπινη φύση έχει ορισμένες σταθερές ιδιότητες που μπορούμε να τις συνοψίσουμε ως εξής :

1) Ο άνθρωπος έχει μια φυσική απέχθεια για την εργασία, και γενικά, για κάθε προσπάθεια και κάνει οτιδήποτε για να την αποφύγει.

2) Όταν ο άνθρωπος καταβάλλει μια προσπάθεια, αυτό είναι αποτέλεσμα ενός λογικού συλλογισμού, στον οποίο υπολόγισε εκ των προτέρων το αποτέλεσμα που περιμένει.

3) Αυτό το αντάλλαγμα είναι η προσωπική του ικανοποίηση, και όλη του η φροντίδα είναι να πετύχει τη μέγιστη ικανοποίηση με την ελάχιστη προσπάθεια. Στο θέμα της εργασίας, η ικανοποίηση μετριέται με το χρηματικό ποσό της αμοιβής.

4) Αντίστοιχα, όταν η αμοιβή είναι σταθερή, υπάρχει ανάγκη να επιβάλλεται αυστηρώς έλεγχος, περιορισμοί και ποινές ώστε να αντισταθμιστεί η έμφυτη διάθεση για αποφυγή.

5) Ο άνθρωπος αναζητάει πάνω απ' όλα την ασφάλεια του και γι' αυτό δεν διακινδυνεύει, δεν έχει φιλοδοξίες, αποφεύγει τις ευθύνες και επομένως, προτιμά να διευθύνεται από άλλους.

6) Η ζωή δεν είναι παρά ένας αγώνας επιβίωσης και ο καθένας στο βάθος κοιτάει «να σώσει το τομάρι του», πατώντας στην ανάγκη επί πτωμάτων. Ο ανταγωνισμός, ο ατομικισμός και η ασπλαχνία είναι φυσικά επακόλουθα.

7) Βασικά, ο άνθρωπος αποτελείται από ένα σώμα και ένα μυαλό. Στη μισθωτή εργασία προσφέρει το σώμα του, το οποίο δεν είναι παρά μια βιολογική μηχανή. Όταν οι φυσιολογικές συνθήκες είναι ιδανικές, η μηχανή αυτή πρέπει να λειτουργεί κατά τρόπο ιδανικό.

Όσο οι παραπάνω αρχές εκτίθενται εδώ σχηματικά εκφράζουν την αλήθεια για τις παραδοχές μέσα στη σχολή του TAYLOR. Ο ίδιος πίστευε πως για την κάθε δουλειά πρέπει να αναζητείται ο κατάλληλος εργαζόμενος και ο ιδανικός τρόπος εκτέλεσης. Σε αυτούς που επέκριναν τη μονοτονία των κινήσεων της τυποποιημένης εργασίας, ο

TAYLOR απαντούσε πως αυτό είναι πλεονέκτημα γιατί απελευθερώνει το μυαλό του εργατή, ώστε να μπορεί να σκέφτεται πράγματα ευχάριστα έξω από την εργασία του όπως την οικογένειά του, τους φίλους του κτλ. Όσο, για τα συνδικάτα τα θεωρούσε έναν αναχρονιστικό και επιζήμιο θεσμό και επέμενε να τα αγνοεί. Όταν όμως η μέθοδός του ξεσήκωσε τη γενική κατακραυγή στην Αμερική, επειδή οι εργοδότες τη χρησιμοποιούσαν για να επιταχύνουν το ρυθμό εργασίας (χωρίς όμως να δίνουν την ανάλογη αμοιβή, όπως εκείνος πρότεινε), τότε στράφηκε προς τα συνδικάτα και προσπάθησε να τα πείσει να συμμετάσχουν στον καθορισμό προτύπων εργασίας για το γενικό καλό. Η βασική του αρχή ήταν πως οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι πρέπει να αναλάβουν τις ευθύνες τους, ο καθένας από την δική του σκοπιά, και να συνεργαστούν με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας.

Η θεωρία λοιπόν, του TAYLOR βασίζεται στο γεγονός ότι πρωταρχικός σκοπός της διοικήσεως θα έπρεπε να είναι η μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας που επιδιώκει ο εργοδότης σε συνδυασμό με την παράλληλη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας που επιδιώκει το προσωπικό. Όταν ο TAYLOR μιλάει για μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας δεν εννοεί απλώς μεγαλύτερα κέρδη με τη βραχυπρόθεσμη έννοια, αλλά την ανάπτυξη της επιχειρήσεως με τέτοιο τρόπο ώστε η αποδοτικότητα αυτή να πάρει μόνιμο χαρακτήρα. Με την μεγιστοποίηση της ευημερίας του προσωπικού δεν εννοεί την άμεση και προσωρινή αύξηση των αποδοχών του, αλλά την ανάπτυξη του προσωπικού με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι σε θέση να εκτελεί την εργασία του με το μεγαλύτερο δυνατό βαθμό αποδοτικότητας, δηλαδή όσο το επιτρέπουν οι φυσικές του δυνάμεις.

Η φυσική αυτή αλληλεξάρτηση μεταξύ της διοίκησης και του προσωπικού και η ανάγκη για συνεργασία προς επίτευξη των κοινών αντικειμενικών σκοπών, θα πρέπει κατά βάση να εξαφανίζουν τον ανταγωνισμό και την έλλειψη αποδοτικότητας. Το γεγονός ότι αυτά υπάρχουν, οφείλεται στις πιο κάτω βασικές αιτίες :

α) Στην λανθασμένη αντίληψη του προσωπικού ότι κάθε αύξηση της παραγωγής οδηγεί αναπόφευκτα στην ανεργία.

β) Στο ελαττωματικό σύστημα διοίκησης, το οποίο εξαναγκάζει το προσωπικό να περιορίζει την απόδοσή του για να προστατεύει τα συμφέροντά του, και

γ) Στις μη αποδοτικές χρονοβόρες μεθόδους, οι οποίες χρησιμοποιούνται για την εκτέλεση της εργασίας.

Σύμφωνα με την άποψη του TAYLOR σκοπός της επιστημονικής οργάνωσης είναι να ξεπεραστούν τα εμπόδια αυτά. Αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί με τη

συστηματική μελέτη της εργασίας, ώστε να γίνει δυνατή η εξεύρεση των πλέον αποδοτικών τρόπων εκτέλεσης της εργασίας και στη συνέχεια της συστηματικής μελέτης της οργάνωσης με σκοπό την εξεύρεση των καλύτερων δυνατών τρόπων για τον έλεγχο του προσωπικού. Αυτό θα μπορούσε να συμβάλει στη μεγάλη αύξηση της αποδοτικότητας, πράγμα που οδηγεί άμεσα στην επιτυχία της επιχείρησης. Η επιτυχία θα έχει ευνοϊκές επιδράσεις για όλους γιατί μια επιτυχημένη επιχείρηση μπορεί να εξασφαλίζει συνεχώς υψηλές αποδοχές στο προσωπικό της. Για την πραγματοποίηση αυτών ο TAYLOR διατύπωσε τέσσερις προσδιοριστικές αρχές της οργάνωσης της εργασίας, οι οποίες είναι οι εξής :

1) Διαμόρφωση μίας επιστήμης για κάθε στοιχείο της ανθρώπινης εργασίας, επιστήμης που να αντικαθιστά την παλιά μέθοδο του «τυφλοσύρτη».

2) Επιλογή, εκπαίδευση και εξέλιξη του εργάτη, ενώ στο παρελθόν αυτός διάλεγε μόνος του την εργασία του και εκπαιδευόταν μόνος του όσο μπορούσε καλύτερα.

3) Πρόθυμη συνεργασία με τους εργάτες, ώστε να εξασφαλίζεται, ότι ολόκληρη η εργασία θα γίνει σύμφωνα με τις αρχές της επιστήμης που διαμορφώθηκε.

4) Υπάρχει μια διαίρεση σχεδόν εξίσου της εργασίας και της ευθύνης μεταξύ της διοίκησης και των εργατών. Η διοίκηση αναλαμβάνει όλη την εργασία για την οποία είναι πιο κατάλληλη από τους εργάτες, ενώ στο παρελθόν όλη σχεδόν η εργασία και το μεγαλύτερο μέρος της ευθύνης το φόρτωναν στους εργάτες. Το σύστημα του TAYLOR υπέστη αμέτρητες και βίαιες κριτικές από την πρώτη μέρα της εμφάνισής του, γιατί στην πράξη οι ίδιοι οι εργάτες τον αμφισβήτησαν και πρόβαλαν αντίσταση. Μέσα στα εργοστάσια οι εργάτες οργανώνονται ενάντια στους χρονομέτρους και δεν συναινούν στο να καθιερωθούν ορθολογικοποιημένες μέθοδοι απόδοσης από την εργοδοσία με αποτέλεσμα να εγκαταλείψει το μοντέλο της «Επιστημονικής Οργάνωσης Εργασίας».

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο V

ΕΡΓΑΤΙΚΑ ΣΥΝΔΙΚΑΤΑ – ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΜΟΥ

B) Αντικειμενικοί στόχοι των Εργατικών Ενώσεων_

Τα συνδικάτα επιδιώκουν την ικανοποίηση των αιτημάτων και επιδιώξεων των εργαζομένων και σύμφωνα με αυτή τη γενική αρχή δεν διαφέρουν από οποιοδήποτε άλλο εθελοντικό Οργανισμό όπως το Εμπορικό Επιμελητήριο, την Συνομοσπονδία Αγροτικών Συνεταιρισμών κλπ.

Η βελτίωση της ποιότητας ζωής των Εργαζομένων μέσα και έξω από το χώρο Εργασίας ήταν και είναι η βασική αιτία ύπαρξης των Εργατικών Ενώσεων. Οι στόχοι των συνδικάτων κατατάσσονται γενικά σε δυο μεγάλες κατηγορίες. Η πρώτη αφορά την υπεράσπιση των δικαιωμάτων στο χώρο Εργασίας και η δεύτερη τις ωφέλειες που προκύπτουν, για την κοινωνία γενικότερα, από τους αγώνες τους.

Η συνεχής άνοδος του βιοτικού επιπέδου και η οικονομική προστασία (από την ανεργία, τα ατυχήματα στην εργασία, την αρρώστια και το ανεπαρκές εισόδημα στα γηρατειά) ανήκουν στην πρώτη βαθμίδα των διεκδικήσεων. Μια άλλη και ειδικότερη σειρά στόχων είναι η σιγουριά στο χώρο εργασίας, τα δικαιώματα εργασίας και η ευκαιρία για πρόοδο.

Ανεξάρτητα από τον συγκεκριμένο εργασιακό χώρο που αντιπροσωπεύουν οι συνδικαλιστικές οργανώσεις έχουν τους ίδιους στόχους και όσον αφορά τις προσπάθειες για κοινωνική αναβάθμιση. Προσπαθούν να πείσουν την εκάστοτε κυβερνητική αρχή για βελτιώσεις στο χώρο της εκπαίδευσης, για εξασφάλιση καλύτερης και πιο άνετης κατοικίας, για τις ίσες ευκαιρίες απασχόλησης ανεξαρτήτως φυλής, χρώματος ή εθνικότητας. Μέσω των συλλογικών διαπραγματεύσεων οι εργατικές ενώσεις προσπαθούν να υλοποιήσουν τους στόχους που έχουν θέσει. Η επικύρωση γίνεται με την επίσημη γραπτή συμφωνία μεταξύ εργοδότη και εκπροσώπων των εργαζομένων. Η δέσμευση και από τις δυο πλευρές για τα συμφωνηθέντα προασπίζει κύρια τα συμφέροντα του εργαζομένου και εξασφαλίζει τον εργοδότη από ζημιολύγες κινητοποιήσεις.

Γ) Επιδράσεις του συνδικαλισμού πάνω στη διοίκηση των ανθρώπων στο χώρο της επιχείρησης

Η οργάνωση των Εργαζομένων σε σωματεία ισχυροποιεί την θέση τους στο χώρο της παραγωγής σε τέτοιο βαθμό ώστε να επαναπροσδιοριστούν οι σχέσεις τους με

την εργοδοσία. Οι αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν συνέβαλαν στη δημοκρατικότερη αντιμετώπιση των εργαζομένων και στη ισχυροποίηση της θέσης τους. Αναφορικά με το μέγεθος και το είδος των αλλαγών που πραγματοποιήθηκαν στο χώρο εργασίας παρατηρούμε τα εξής :

α) Περιορισμός της ελευθερίας δράσεως του Μάνατζερ

Μονόπλευρη ενέργεια και ατομική συναλλαγή με εργάτες, σε θέματα προσαρμογής, αμοιβών, ωρών και συνθηκών εργασίας δεν είναι πλέον εφικτή. Με την εμφάνιση του σωματίου περιορίζεται η ελευθερία δράσεως και ευελιξία του Μάνατζερ. Δεσμεύεται πλέον από την συμφωνία σωματίου – Μάνατζερ.

Αυτό φυσικά δεν σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι υπερεκτιμούν τις δυνατότητες και ικανότητές τους και λειτουργούν ενάντια στα συμφέροντα της επιχείρησης. Συνεργασία και πνεύμα αλληλοκατανόησης αντικαθιστά την αντιπαράθεση.

β) Πίεση του Συνδικαλισμού για Ομοιομορφία Μεταχειρίσεως

Η προσωπική εκτίμηση σε άτομα και όχι σε ικανότητες δημιουργεί ένα ψυχρό κλίμα μεταξύ του Εργατικού δυναμικού της επιχείρησης. Συχνά ο εργοδότης εκδηλώνει την προσωπική του συμπάθεια με διάφορους τρόπους (προαγωγές, υλικές απολαβές, επαίνους κλπ) και όταν αυτό γίνεται ιδιαίτερα σε άτομα με κατώτερες δυνατότητες προκαλεί αντιδράσεις.

Ο ρόλος του συνδικάτου είναι να πιέσει για ίση μεταχείριση όλων των υπαλλήλων χωρίς διακρίσεις.

γ) Βελτιωμένη Πολιτική Προσωπικού

Οποιοσδήποτε παραλείψει ή λάθη στην πολιτική της επιχειρήσεως γύρω από το Εργατικό της δυναμικό και τους τρόπους εφαρμογής αυτής της πολιτικής, γρήγορα θα επισημανθούν από τους διοικούντες το τοπικό σωματείο. Η αποτελεσματική ηγεσία στην εργασία συμβάλλει στη μείωση του αριθμού και της σοβαρότητας των προβλημάτων για τα οποία οι αντιπρόσωποι των υπαλλήλων να εγείρουν διενέξεις.

δ) Αντιπρόσωποι των Εργαζομένων

Οι εκπρόσωποι των εργαζομένων λειτουργούν σαν πληρεξούσιοι στις διαπραγματεύσεις με τη διοίκηση. Οι ίδιοι αισθάνονται τον παλμό των εργαζομένων και προβάλλουν ικανοποιητικά τις θέσεις τους στο Μάνατζμεντ. Προϋπόθεση για την επιτυχή συνεννόηση είναι ο αμοιβαίος σεβασμός και η ωριμότητα.

ε) Συγκεντρωτική Λήψη Αποφάσεων στις Εργασιακές Σχέσεις

Η συμμετοχή είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες που οδηγούν την σύγχρονη επιχείρηση στην επιτυχία. Προϋποθέτει όμως αυξημένη γνώση της ευθύνης

και της σπουδαιότητας του ρόλου που καλείται να παίξει ο κάθε ένας υπάλληλος στην Επιχείρηση. Η λειτουργία του συνδικάτου αποσκοπεί στην ευαισθητοποίηση των εργαζομένων σε θέματα που αφορούν την πολιτική της επιχείρησης. Καλούνται να προτείνουν γνωρίζοντας ότι η φωνή τους θα ακουστεί.

Δ) Επιδράσεις εφαρμογής συμμετοχικής «βιομηχανικής δημοκρατίας» στην Ελλάδα

Η ένταξη της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Οικονομική κοινότητα στον ευρύ αυτό οικονομικό, κοινωνικό και πολιτιστικό χώρο εκτός των άλλων, οδηγεί στην ανάγκη αναθεώρησης των παραδοσιακών σχέσεων μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου. Οι σχέσεις της ιδιωτικής όσο και της Δημόσιας Επιχείρησης τόσο με το κοινωνικό σύνολο όσο και με το έμψυχο υλικό που την αποτελεί χρειάζονται τώρα όχι μόνο απλή αναθεώρηση αλλά σταδιακά και ΡΙΖΙΚΗ ΜΕΤΑΒΟΛΗ.

Η αρχή της νέας κοινωνικής πολιτικής της ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ (που είναι γνωστή και σαν Βιομηχανική Δημοκρατία) γίνεται πλέον γνωστή και στο χώρο της Ελληνικής επιχείρησης. Η συμμετοχή (που συνίσταται στο πρόβλημα της ισορροπίας των εξουσιών και στην ομαλή λειτουργία της επιχείρησης) εμφανίζεται με ποικίλες μορφές : «Αυτοδιαχείριση», «Συμμετοχή στα κέρδη», «Συμμετοχή στη διοίκηση», «Δικαίωμα πληροφόρησης», «Συνδιοίκηση», «Κοινωνικοποίηση», «Συναπόφαση» κ.α. Επειδή στον τόπο μας τόσο η εργοδοσία όσο και οι εργαζόμενοι (και κυρίως οι επίσημοι συνδικαλιστικοί εκπρόσωποί τους), είναι εντελώς ανημέρωτοι για την νέα αυτή ριζοσπαστική εξέλιξη στο χώρο της εργασίας η εφαρμογή των ανωτέρω οργανοδιοικητικών μοντέλων κινδυνεύει να καθυστερήσει αδικαιολόγητα λόγω κομματικών και άλλων διαφορών.

Σήμερα καθώς οι εργασιακές σχέσεις διεθνοποιούνται και τα παραδοσιακά συστήματα κλονίζονται από τις βαθιές οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές μεταβολές το ελληνικό σύστημα παραμένει ανελαστικό.

Σε μια μάλιστα μεταβατική εποχή όπως αυτή που περνάμε, όπου η ευθυγράμμιση μας με την Ευρώπη είναι απαραίτητη και η προσπάθεια μας για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας της οικονομίας μας παραπάνω από «εθνική», οφείλουμε όχι μόνο να παρακολουθήσουμε αλλά και να υιοθετήσουμε τις ταχύτερες μεταβολές. Τρεις κυρίως είναι οι λόγοι που καθιστούν αναγκαία την ύπαρξη συμμετοχής μέσα στα πλαίσια της σύγχρονης Ελληνικής βιομηχανικής κοινωνίας :

1) Η θέση του εργαζόμενου (και εννοούμε κυρίως του εργάτη) στην κοινωνία

βελτιώθηκε σημαντικά σε αντίθεση με τη θέση του στο χώρο Εργασίας.

2) Η εργατική τάξη έπαψε πια να βρίσκεται στο περιθώριο της Ελληνικής κοινωνίας. Δραστηριοποιήθηκε και επηρεάζει και διαμορφώνει τις οικονομικοκοινωνικές εξελίξεις. Στο χώρο όμως της εργασίας η εμφάνιση των μεσαίων διοικητικών στελεχών παρεμποδίζει την ανάπτυξη και ενεργοποίηση του Εργάτη.

3) Η καταναλωτική κοινωνία δημιούργησε τη δυνατότητα απολαύσεως των καταναλωτικών αγαθών από την Εργατική τάξη (άνοιξαν οι δρόμοι για κατανάλωση, ψυχαγωγία, μόρφωση, ίσες ευκαιρίες στη ζωή και στην Εργασία). Σε ένα μόνο τομέα η εργατική τάξη δεν εισχώρησε, στον τομέα της Παραγωγής.

Μετά από τις τρεις βασικές διαπιστώσεις καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η συμμετοχή των εργαζομένων είναι αναγκαία μιας και με αυτή επιτυγχάνεται :

α) Η άμυνα και προώθηση των συμφερόντων των εργαζομένων. Η βιομηχανία πρέπει να οργανωθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να μεριμνά και να προασπίζει τα συμφέροντα των μισθωτών.

β) Η δημοκρατία στους κόλπους της επιχείρησης. Η κατανομή δηλαδή των εξουσιών στο χώρο εργασίας και η λύση των συγκρούσεων με δημοκρατικό τρόπο.

γ) Η ανάδειξη της προσωπικότητας του εργαζομένου. Η συμμετοχή στη διοίκηση εννοείται σαν μέσο βελτίωσης των συνθηκών Εργασίας με τον εξανθρωπισμό της Εργασίας.

δ) Η αποτελεσματική χρησιμοποίηση των ανθρωπίνων δυνάμεων στο χώρο εργασίας. Οι εργαζόμενοι αποδέχονται καλύτερα τις αποφάσεις στις οποίες συμμετέχουν και αποδίδουν καλύτερα.

ε) Η ενθάρρυνση του πνεύματος συνεργασίας ανάμεσα στους εργοδότες και στους εργαζόμενους με στόχο την μείωση των επαγγελματικών συγκρούσεων.

στ) Η επίλυση ορισμένων κοινωνικών προβλημάτων στην επιχείρηση.

ζ) Η βελτίωση της απόδοσης και τόνωση του ενδιαφέροντος των εργαζομένων για την επαγγελματική τους κατάρτιση.

η) Ο περιορισμός των προνομίων που έχει η διεύθυνση της επιχείρησης. Έτσι επιτυγχάνεται η επέκταση της δημοκρατίας στον Επαγγελματικό χώρο, και

θ) Η συμβολή στην κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης. Η Συμμετοχή αποτελεί ένα μέτρο μεταρρύθμισης της Επιχείρησης ώστε να μην εκπροσωπεί μόνο τους μετόχους αλλά όλους εκείνους που το συμφέρον τους εξαρτάται από την καλή λειτουργία της.

Η Πρακτική εφαρμογή των συστημάτων συμμετοχικής συνεργασίας

προϋποθέτει ριζική αλλαγή νοοτροπίας και συμπεριφοράς των εργαζομένων, των φορέων των εργασιακών σχέσεων, τόσο στο επίπεδο των ατόμων όσο και στο επίπεδο των Οργανώσεων και των διαδικασιών. Άνοδο του πνευματικού επιπέδου των εργαζομένων και μια συνεχή προσπάθεια ενημέρωσης των αναπαραγωγικών δυνάμεων για τις εξελίξεις που σημειώνονται και τα νέα συστήματα που εφαρμόζονται στον ευρύτερο Ευρωπαϊκό χώρο Εργασίας. Νομοθετικές μεταρρυθμίσεις προσαρμοσμένες στις απαιτήσεις. Δυστυχώς όμως ο Νομοθετικός κανόνας είναι από μόνος του ανίκανος να δώσει ζωή σ' ένα σύστημα το οποίο το κοινωνικό σύνολο δεν πιστεύει πραγματικά. Ακόμη και ο τελειότερος θεσμός ή μηχανισμός συλλογικής διαπραγμάτευσης και συμμετοχής δεν θα μπορούσε να λειτουργήσει κανονικά, αν δεν εκλείψει η δυσπιστία που χαρακτηρίζει σήμερα τις εργασιακές σχέσεις, αν δεν γίνει παραδεκτή η νομιμότητα των συμφερόντων του άλλου, αν με άλλα λόγια δεν υπάρξει πραγματική αποδοχή από τους «εταίρους» τόσο των διαφορών που τους χωρίζουν όσο και των κοινών συμφερόντων που επιβάλλουν μια αλληλεγγύη αντιμετώπιση.

Οι συμμετέχοντες στη διαδικασία παραγωγής πρέπει να γνωρίζουν και να παραδεχθούν ότι οι παλιές συνήθειες, μέθοδοι και συστήματα δεν μπορούν να αντέξουν στις προκλήσεις και στους όρους της σύγχρονης Ευρωπαϊκής κοινωνίας, της οποίας είμαστε ισότιμο μέλος.

Οι εργασιακές σχέσεις στην Ελλάδα επηρεάζονται από ποικίλους παράγοντες. Η Διεθνής Οικονομία, η διεθνοποίηση των οικονομικών σχέσεων, η τεχνολογική επανάσταση, οι αλλαγές στη σύνθεση και διάρθρωση του Εργατικού Δυναμικού (αύξηση των εργαζομένων γυναικών – σχετική πτώση του αριθμού των απασχολούμενων στην Βιομηχανία – μεγάλη αύξηση του αριθμού των εργαζομένων στις παντός είδους υπηρεσίες), η ανάπτυξη νέων μορφών πρόσκαιρης εργασίας (απασχόληση ορισμένης διάρκειας – μερική απασχόληση – λαθραία Εργασία – κατ' οίκον Εργασία) σηματοδοτούν νέες εξελίξεις στο χώρο των εργασιακών σχέσεων.

Έτσι λοιπόν κάτω από το πρίσμα αυτών των μεταβολών, η σύγχρονη επιχείρηση πρέπει να στηρίζεται στην ευφυΐα, στην πρωτοβουλία, στο επιχειρηματικό πνεύμα και στην συμμετοχή των εργαζομένων.

Οι βαθιές αλλαγές άγγιξαν και τον τρόπο σκέψης και δράσης της συνδικαλιστικής εκπροσώπησης. Η δύναμη του συνδικαλιστικού κινήματος, όπου δεν κατόρθωσε να αναθεωρηθεί και να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα μειώνεται. Οι εργαζόμενοι εκπροσωπούνται πια κατευθείαν σε πρωτοβάθμια βάση με τα συμβούλια διαχείρισεως ή διοικήσεως της επιχείρησης.

Το σχέδιο της E.O.K. για το καταστατικό της Ευρωπαϊκής Εταιρείας είναι χαρακτηριστικό αλλά και κατευθυντήριο για το πλαίσιο των σχέσεων στο εσωτερικό της επιχειρήσεως. Συγκεκριμένα τον Ιούνιο του 1970 επιτροπή της E.O.K. δημοσίευσε πρόταση υπό μορφή κανονισμού, για τη δημιουργία της Ευρωπαϊκής Ανώνυμου Εταιρείας περισσότερο γνωστής ως SOCIETAS EUROPEAC.

Δυστυχώς όμως το σχέδιο δεν έτυχε ευνοϊκής υποδοχής από το Ευρωπαϊκό κοινοβούλιο και το Συμβούλιο Υπουργών, με αποτέλεσμα η επιτροπή να το «ξαναδουλέψει» και να το αναθεωρήσει το Μάιο του 1975.

Έμεινε όμως στην αφάνεια για 13 χρόνια και μόνο τον Ιανουάριο του 1988 ο Ζακ Ντελόρ δεσμεύτηκε στο Ευρωπαϊκό κοινοβούλιο να αναζωογονήσει την ιδέα της Ευρωπαϊκής Εταιρείας επειδή πίστευε, όπως δήλωσε, πως ο ρόλος που θα μπορούσε να παίξει ένα τέτοιο είδος εταιρείας στην ολοκλήρωση της κοινής αγοράς είναι σημαντικός.

Ο κύριος λόγος που τώρα αναγνωρίζεται απ' όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη όταν οι διατάξεις που αφορούσαν την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων, στη διοίκηση της εταιρείας στην οποία απασχολούνταν.

Η συμμετοχή των εργαζομένων είναι ένα εξαιρετικό ακανθώδες πρόβλημα στους κόλπους της Ευρωπαϊκής Κοινότητας.

Αλλά δυο πολύ σημαντικά νομοθετήματα στο χώρο του Ευρωπαϊκού Εργατικού Δικαίου δεν έχουν ακόμα υιοθετηθεί και μάλιστα έχουν «τεθεί στον πάγο».

Πρόκειται για την πέμπτη οδηγία του Δικαίου των Εταιρειών που προτάθηκε από την Επιτροπή τον Αύγουστο του 1983.

Αναφέρεται κυρίως στις Πολυεθνικές Επιχειρήσεις και προβλέπει όχι μόνο την υποχρεωτική συμμετοχή των εργαζομένων αλλά και την εκλογή αντιπροσώπου στο εποπτικό συμβούλιο ως ισότιμα μέλη, δηλαδή απολαμβάνοντας τις ίδιες εξουσίες και έχοντας τις ίδιες δυνατότητες με τα υπόλοιπα μέλη.

Υποχρεώνει τα κράτη – μέλη να απαιτούν από τις όσες επιχειρήσεις απασχολούν περισσότερο από 1.000 εργαζόμενους να προβλέψουν τη συμμετοχή των εργαζομένων σε ρόλο εποπτικό. Η οδηγία προσφέρει 4 εναλλακτικές λύσεις προκειμένου να αντιμετωπισθούν τα προβλήματα που προκύπτουν από τις διαφορετικές σε κάθε χώρα νομοθεσίες.

α) Εκπρόσωποι των εργαζομένων και των μετόχων που θα συμμετέχουν στο Εποπτικό Συμβούλιο.

β) Συμμετοχή των μισθωτών στην εκλογή των μελών του Εποπτικού

Συμβουλίου.

γ) Δημιουργία ενός ξεχωριστού οργάνου, το οποίο θα αποτελείται αποκλειστικά και μόνο από εκπροσώπους των εργαζομένων και του οποίου ο ρόλος θα είναι να συμβουλευεί την διοίκηση της επιχείρησης.

δ) Συμμετοχή μέσω συλλογικών διαπραγματεύσεων.

Η επιτροπή θεωρεί ότι με αυτή τη λύση δίδεται άμεσα και ενεργά η ευκαιρία στους μισθωτούς να συμμετέχουν σε ένα νέο για την Ευρώπη της Εταιρείας και παράλληλα επιτυγχάνουν 3 σημαντικές επιδιώξεις :

i) Οι εργαζόμενοι προασπίζονται τα συμφέροντά τους και τη θέση στην επιχείρηση.

ii) Διαμορφώνουν μια επιχειρηματική πολιτική όπου δεν λαμβάνονται υπόψη οι προτεραιότητες και τα συμφέροντα των «μεγάλων» αλλά και εκείνα των εργαζομένων.

iii) Μειώνονται οι πιθανότητες να καταλήξουν σε αδιέξοδο οι διαδικασίες λήψεως αποφάσεων στο Εποπτικό Συμβούλιο.

Όσο και αν η εφαρμογή αυτού του ενιαίου καταστατικού της Ευρωπαϊκής Εταιρείας είναι ακόμη δύσκολη και μακρινή, το περιεχόμενό του είναι ενδεικτικό για το που βαδίζουν τα πράγματα. Και τα πράγματα βαδίζουν σε μια συναντιληπτική συμμετοχή των εργαζομένων στην επιχείρηση, όποια μορφή κι αν είναι αυτή.

Όλες οι μεταβολές μπορεί να πραγματοποιηθούν με την απαραίτητη προϋπόθεση ότι, για να πετύχει η καθιέρωση των νέων συστημάτων χρειάζεται να συνδυαστεί και με την ατομική ικανοποίηση των εργαζομένων. Για το λόγο αυτό ο κατάλληλος σχεδιασμός για την αξιοποίηση των ανθρωπίνων δυνατοτήτων δεν αποβλέπει πια μόνο στην αύξηση της παραγωγικότητας (που δεν την παραβλέπει) αλλά και στην εξασφάλιση μιας διαρκούς ικανοποίησης για τα άτομα που προσφέρουν την εργασία τους.

Στην Ευρώπη η συνεργασία των παραγόντων της παραγωγής επεκτείνεται και βγαίνει και έξω από την επιχείρηση για να αντιμετωπίσει προβλήματα της Εθνικής Οικονομικής Ζωής.

Έτσι έχουμε παραδείγματα όπου η αντιμετώπιση και η λύση μεγάλων προβλημάτων όπως ο πληθωρισμός, η εφαρμογή της εξελισσόμενης τεχνολογίας ή ακόμη και η προάσπιση των δημοκρατικών ελευθεριών, αντιμετωπίζονται με τον συμβιβασμό των συγκρούσεων των κοινωνικών ομάδων κι ειδικότερα εκείνων του χώρου της εργασίας, χωρίς να καταλογισθεί τίποτα σε βάρος των αρμοδίων, όπως με ευκολία θα γίνονταν πριν από λίγα μόλις χρόνια.

Έτσι λοιπόν μια νέα νοοτροπία, ένα ψύχραιμο πνεύμα και η κατανόηση, από μέρους των εργοδοτών ότι δεν είναι πια μόνοι εξουσιαστές στην επιχείρηση, ρυθμίζει και προσαρμόζει τις μεταβολές στο χώρο της επιχείρησης.

Απ' αυτή την γενική αλλαγή όπου πρωτοεμφανίζεται στην παραγωγή μια και οι περισσότεροι από τους παράγοντες της παραγωγής είναι ψυχολογικά ανέτοιμοι για να αντιμετωπίσουν την νέα κατάσταση. Συγκεκριμένα :

Οι εργαζόμενοι

Τα περισσότερα κοινωνικά και ψυχολογικά προβλήματα δημιουργούνται στους εργαζόμενους. Αυτοί βλέπουν να αυξάνει η συμμετοχική τους ευθύνη στην λειτουργία της επιχείρησης, να διευρύνεται ο ρόλος τους, η δουλειά τους να ξεπερνά τα καθιερωμένα επίπεδα.

Η νέα θέση τους προϋποθέτει και νέα στάση μια αλλαγή συμπεριφοράς μέσα και έξω από την επιχείρηση.

Για την αντιμετώπιση αυτών κι όλων των άλλων σχετικών προβλημάτων, που απορρέουν από την Συμμετοχή οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκη σωστής εκπαίδευσης για βελτίωση των γνώσεων για να μπορέσουν να τα αντιμετωπίσουν και να ενταχθούν ομαλά μέσα στο νέο επιχειρησιακό κλίμα.

Για να γίνει ανταγωνιστική η οικονομία μας χρειαζόμαστε ειδικευμένο προσωπικό. Για ν' αποκτήσουμε ειδικευμένο προσωπικό, χρειαζόμαστε ένα περιβάλλον σταθερότητας κι εμπιστοσύνης, που για να υπάρξει, πρέπει να στηρίζεται σε μια ανταγωνιστική οικονομία.

Η ειδίκευση απαιτεί δέσμευση :

- απ' τον εργαζόμενο, που θα κάνει σπουδές μακροχρόνιες αλλά και περιοριστικές ως προς τον αριθμό θέσεων που μπορεί να διεκδικήσει.

- απ' τον εργοδότη, ότι θα ενδιαφερθεί να χρησιμοποιήσει και ν' αναπτύξει τον πλούτο που του προσφέρεται με τη γνώση του εργαζομένου.

Τόσο στο Δημόσιο όσο και στον Ιδιωτικό Ελληνικό τομέα απουσιάζει η γνώση για την όσο το δυνατόν καλύτερη αξιοποίηση του προσωπικού.

Τα αρμόδια στελέχη των επιχειρήσεων δεν γνωρίζουν ψυχολογία ούτε έχουν επιστημονική γνώση για την χρήση των τεστ επαγγελματικού προσανατολισμού.

Είναι σαφές πλέον ότι αν σταδιακά δεν τους δοθεί αυτή η εκπαίδευση τότε οι εργαζόμενοι κινδυνεύουν να γίνουν υποχείρια άλλων που θα θελήσουν να εκμεταλλευτούν την απειρία, την άγνοια ή να τους περιορίσουν σε κατά τύπους μόνο «συμμετοχής».

Φυσικός φορέας Ενημέρωσης είναι η συνδικαλιστική ηγεσία. Αυτή όμως – σε μερικές περιπτώσεις – ούτε ξέρει, ούτε θέλει. Τα πολιτικά κόμματα. Δεν υπάρχει ίχνος αντικειμενικότητας κι επιστημονικότητας. Τα πάντα θα προσδιοριστούν σύμφωνα με την κομματική γραμμή. Το κράτος; Μα αυτό εκφράζει μια δεδομένη ομάδα συμφερόντων ανάλογα με τα πολιτικά οφέλη που θέλει να αποκομίσει. Οπότε προκύπτει αδιέξοδο στη λύση του προβλήματος, αφού και η τυχόν ατομική αυτογνωσία δεν μπορεί να ωφελήσει. Ίσως μια ομάδα από εκπροσώπους όλων αυτών των παραγόντων να δώσει λύση για τη δημιουργημένη κατάσταση. Το παρελθόν μας αποθαρρύνει μιας και παρόμοιες σκέψεις έμειναν μόνο στα χαρτιά. Η Ελληνική πραγματικότητα δεν ευνοεί τέτοιου είδους καινοτομίες.

Για το μέλλον όμως η αποστολή αυτή θα πρέπει να ανατεθεί επίσημα και κυριαρχικά στην εκπαίδευση. Θα χρειαστεί βέβαια τιτάνια προσπάθεια μια και τίποτα δεν υπάρχει σήμερα. Θα χρειαστεί να αλλάξει και το περιεχόμενο της εκπαίδευσης. Κι αυτό είναι δύσκολο, αλλά όχι ακατόρθωτο. Αρκεί να αρχίσει κάποτε.

Οι εργοδότες

Το ίδιο πρόβλημα, σ' άλλες μεγαλύτερες και με περισσότερες προεκτάσεις – διαστάσεις προβάλλει και για τον επιχειρηματία. Στο χώρο του αλλάζει ολόκληρο το παραδοσιακό περιβάλλον : κοινωνικό, οικονομικό, εργατικό, τεχνολογικό. Ότι ίσχυε χθες, επανακρίνεται σήμερα και ότι είχε πετύχει και καταξιωθεί επαναθεωρείται. Πιο συγκεκριμένα απαιτείται :

α) Ολοκληρωμένος σχεδιασμός και προγραμματισμός : Σαφής προσδιορισμός των αντικειμενικών σκοπών, των STANDARDS για την μέτρηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, των ποιοτικών και ποσοτικών στόχων που συγχρόνως θα πρέπει να είναι ελαστικοί και προσαρμόσιμοι, ώστε να είναι εύκολη η διαφοροποίηση ή αναβάθμισή τους ανάλογα με τις μεταβαλλόμενες περιστάσεις. Επίσης, καθορισμός των πολιτικών και των στρατηγικών της επιχείρησης καθώς και επιλογή των κατάλληλων προγραμμάτων και τρόπων δράσης.

β) ΟΡΓΑΝΩΣΗ : ανάθεση εξουσίας και ευθύνης σε υψηλής ποιότητας διοικητικά στελέχη και συντονισμός των δραστηριοτήτων και των σχέσεων εξουσίας οριζόντια και κάθετα μέσα στην επιχείρηση, με κύριο στόχο την αποκέντρωση και όχι την συγκέντρωση εξουσιών, όπως συμβαίνει σήμερα στις περισσότερες δημόσιες επιχειρήσεις. Σ' αυτές η λέξη πρωτοβουλία και συνεπώς ευθύνη για λήψη απόφασης είναι γνωστή μόνο στον Γενικό Διευθυντή.

Μια τέτοια οργάνωση όπου η εξουσία και η ευθύνη για την λήψη μιας απόφασης

και η πρωτοβουλία για αύξηση της παραγωγικότητας διαχέεται σε περισσότερα άτομα, κάνει την επιχείρηση πιο ευέλικτη στις διάφορες μεταβολές και μειώνει κατά πολύ το χρόνο επίλυσης των προβλημάτων. Παράλληλα με την αποκέντρωση των εξουσιών θα πρέπει να προσδιορίζεται επαρκώς η θέση του κάθε εργαζόμενου μέσα στην επιχείρηση ώστε να γνωρίζει ο καθένας το πεδίο ευθυνών του.

Ένα άλλο βασικό θέμα είναι η επικοινωνία πληροφόρησης. Η οργάνωση ενός αποτελεσματικού συστήματος πληροφόρησης κάνει την επιχείρηση πιο ευκίνητη και επιταχύνει την προσαρμογή και την λήψη αποφάσεων.

γ) ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ : Η λειτουργία της στελέχωσης αρχίζει με την απογραφή, αξιολόγηση και επιλογή υποψηφίων μέσα από διαγωνισμούς και συνεντεύξεις και συνεχίζεται με την συνεχή εκπαίδευση και επιμόρφωση τους πάνω σε σύγχρονα θέματα. Το πρόβλημα της στελέχωσης εμφανίζεται ιδιαίτερα οξύ στην Ελλάδα. Οφείλεται στους αθρόους διορισμούς στις Δημόσιες Επιχειρήσεις από κάθε κυβέρνηση είτε για να ικανοποιήσει την κομματική της πελατεία, είτε για να λύσει βραχυπρόθεσμα πιεστικά προβλήματα απασχόλησης ανέργων. Αποτέλεσμα η υποαπασχόληση και η μείωση της παραγωγικότητας. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι το μεγαλύτερο και σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης και σαν τέτοιο θα πρέπει να προσεχθεί.

δ) ΟΡΘΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ : Ο σημαντικός ρόλος των ποιοτικά ανωτέρων διοικητικά στελεχών, η ανάγκη αποκέντρωσης της εξουσίας και επακριβής προσδιορισμός της θέσης που κατέχει ο καθένας αποτελούν συνοπτικά τη λειτουργία της διεύθυνσης.

Ιδιαίτερη όμως σημασία έχει και η παροχή ικανοποιητικών κινήτρων στους εργαζόμενους για την αύξηση της απόδοσής τους. Η λειτουργία λοιπόν της υποκίνησης έχει άμεση σχέση με την αύξηση της παραγωγικότητας και τη βελτίωση της θέσης της επιχείρησης.. τα κίνητρα αυτά θα πρέπει να δίνονται μετά από λεπτομερή ανάλυση της συμπεριφοράς, της απόδοσης και των αναγκών των εργαζομένων ώστε να κεντρίζουν το ενδιαφέρον τους για δουλειά. Σαν παράγοντες υποκίνησης θα μπορούσαμε να αναφέρουμε τον εμπλουτισμό της εργασίας, τη δημιουργία ευχάριστου, υγιεινού περιβάλλοντος.

Η σύνδεση Αμοιβών – παραγωγικότητας – είναι επίσης ένα πολύ σημαντικό κίνητρο για την αύξηση της απόδοσης.

Ο βασικότερος και αποτελεσματικότερος ίσως παράγοντας υποκίνησης είναι η Συμμετοχή των Εργαζομένων στις διάφορες αποφάσεις και λειτουργίες της

Επιχείρησης. Είναι σπάνια η περίπτωση που δεν ανταποκρίνονται οι εργαζόμενοι όταν ζητείται η γνώμή τους. Δεν υπάρχει επίσης αμφιβολία ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι που ασχολούνται με ένα συγκεκριμένο αντικείμενο γνωρίζουν και τα προβλήματα και τις λύσεις τους.

Συνεπώς το σωστό είδος συμμετοχής προσφέρει υποκίνηση και γνώση πολύτιμη για την επιτυχία της επιχείρησης. Έτσι η δυνατότητα λήψης αποφάσεων από την πλευρά των υφισταμένων για θέματα που ανταποκρίνονται στις δυνατότητές τους, η ενθάρρυνση της συμμετοχής και των αντεπιδράσεων μεταξύ τους, η δημιουργία στους εργαζόμενους ενός αισθήματος προσωπικής ευθύνης, για τα καθήκοντά τους, όλοι αυτοί αποτελούν σημαντικά κίνητρα για την αύξηση της παραγωγικότητας μέσω της συμμετοχής.

ε) ΕΛΕΓΧΟΣ : Σαν τελευταία λειτουργία, ο έλεγχος έρχεται να μετρήσει την επίτευξη αποτελεσμάτων έναντι των προτύπων ώστε να εξασφαλίζεται η επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών σύμφωνα με τα σχέδια.

Είναι λοιπόν απαραίτητο για τη λειτουργία του ελέγχου να υπάρχουν προκαθορισμένοι και επιβεβαιωμένοι στόχοι και κριτήρια βάσει των οποίων να γίνεται η μέτρηση της επιδράσεως των εργαζομένων και της επιχείρησης σαν σύνολο. Στα αποτελέσματα αυτής της μέτρησης θα στηριχθούν τα διοικητικά στελέχη για να διορθώσουν τα λάθη.

Η εργοδοσία για να είναι κοινά αποδεκτή και να λειτουργεί ομαλά και αρμονικά οφείλει να εφαρμόσει κατά γράμμα τα χαρακτηριστικά των πέντε λειτουργιών. Στην προσπάθεια αυτή ο Σύνδεσμος Ελληνικών Βιομηχανιών (ΣΕΒ) έχει φανεί κατάλληλος να συντελέσει στην προσαρμογή και να βοηθήσει. Η Ελληνική Εταιρεία Διοικήσεως (ΕΕΔΕ) είναι μια φωτεινή ακτίνα, μικρής όμως εντάσεως.

Οι Συνδικαλιστές

Ο συνδικαλισμός τηρεί μια όχι και τόσο θετική (για να μην πούμε αρνητική) στάση στις νέες σχέσεις που δημιουργούνται στο χώρο της παραγωγής.

Η ασφυκτική κρατική παρέμβαση και η αδυναμία υλοποίησης των συλλογικών διαπραγματεύσεων με συναινετικές διαδικασίες των κοινωνικών Εταίρων έχουν περιορίσει τις δυνατότητες και ικανότητες των Εργατικών Ενώσεων. Η αυστηρή επιτήρηση του Συνδικαλισμού τον μετατρέπει συχνά σε κυβερνητικό όργανο για την ικανοποίηση κομματικών επιλογών.

Το Ελληνικό σύστημα είναι αυστηρά ανελαστικό σε αντίθεση με ότι επικρατεί στην υπόλοιπη Ευρώπη. Στο χώρο της Κοινότητας οι Εργασιακές σχέσεις πλέον

διεθνοποιούνται ενώ τα παραδοσιακά συστήματα κλονίζονται από τις βαθιές κοινωνικές και τεχνολογικές μεταβολές.

Ο πολύτιμος χρόνος έχει ήδη χαθεί και δεν πρέπει να χαθεί και άλλος. Οι λύσεις – προτάσεις συνοψίζονται στις εξής θέσεις :

1) Ανάπτυξη αντιπροσωπευτικού χαρακτήρα της Οργανωτικής και Οικονομικής ανεξαρτησίας των Επαγγελματικών Οργανώσεων και ιδιαίτερα πλήρης χειραφέτηση του συνδικαλιστικού κινήματος.

2) Απλούστευση εργατικής νομοθεσίας. Θεσμοθέτηση νόμου που να αναγνωρίζει την αυτόνομη διαμόρφωση των όρων και των συνθηκών εργασίας από τους ίδιους τους εργαζόμενους. Έτσι θα χαλαρώσει ο ασφυκτικός κλοιός του κυβερνητικού ελέγχου που διέπει το ελληνικό σύστημα των εργασιακών σχέσεων.

3) Εκσυγχρονισμός του τομέα των συλλογικών σχέσεων εργασίας. Οι περιορισμοί στην ελευθερία των συλλογικών διαπραγματεύσεων που αναγκάζεται να επιβάλλει μια κυβέρνηση στην προσπάθεια να σταθεροποιήσει την οικονομία, να αυξήσει την παραγωγή, να μειώσει τις δημόσιες δαπάνες και να περιορίσει τον πληθωρισμό. Είναι ευκολότερο να γίνουν αποδεκτοί από τους άλλους «Εταίρους» (Γ.Σ.Ε. – Σ.Ε.Β.) όταν το γενικό θεσμικό πλαίσιο εγγυάται την αυτοάμυνα των Επαγγελματικών Οργανώσεων και όταν δίνονται και εγκαίρως εξηγήσεις στους ενδιαφερομένους για τους λόγους εθνικού συμφέροντος που επιβάλλουν τους περιορισμούς καθώς και για την διάρκειά τους.

Οι νέες θεωρίες στο χώρο των Εργασιακών σχέσεων – συμμετοχική διεύθυνση επιχειρήσεως, ορθολογική διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, σύσταση κύκλων ποιότητας – έχουν σαν συνέπεια την άμεση συμμετοχή των εργαζομένων χωρίς την μεσολάβησή του συνδικάτου και των εκλεγμένων αντιπροσώπων. Χωρίς βέβαια αυτό να σημαίνει και τη σταδιακή εξαφάνιση του συνδικαλισμού. Παρόλη την κρίση που αντιμετωπίζει στις μεγάλες βιομηχανικές πόλεις είναι ο μόνος θεσμός που αν λειτουργήσει σωστά και χωρίς παρεμβάσεις «ξένων» θα συντελέσει τόσο στην αναβάθμιση του ρόλου των εργαζομένων όσο και στην οικονομική ανάπτυξη και ευημερία της χώρας μας.

Ε) Έρευνα στο χώρο της Ελληνικής Επιχείρησης

Η Ελληνική επιχείρηση διέρχεται μια περίοδο συνεχών εξελίξεων και ανακατατάξεων. Έχει να αντιμετωπίσει δυο προκλήσεις, αυτή του 1992 στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής ενοποίησης και αυτή του 2000 στα πλαίσια της παγκόσμιας ανάπτυξης.

Η θέση της στο Ευρωπαϊκό αλλά και Παγκόσμιο χώρο εμφανίζεται εμφανώς εξασθενημένη λόγω ποικίλων και ουσιαστικών προβλημάτων.

Στην προσπάθειά μας να εξετάσουμε και να προσδιορίσουμε τα σημαντικότερα ξεκινήσαμε μια μικρή έρευνα.

Στα πλαίσια της Εργασίας μας είχαμε αρκετά θέματα να διευκρινίσουμε μα δυστυχώς συναντήσαμε εμπόδια από την μεριά των επιχειρήσεων. Ο φόβος και η δυσπιστία ήταν τα δυο προβλήματα που έπρεπε να αντιμετωπίσουμε.

Τελικά καταφέραμε να αποσπάσουμε απόψεις και σκέψεις από δυο μόνο υπεύθυνους επιχειρήσεων και συγκεκριμένα από τον κ. Τσοκάνη του τμήματος πωλήσεων του πρωτοβάθμιου Συνεταιρισμού «ΑΣΠΡΟ» και τον υπεύθυνο της ΑΒΕΕ «ΝΤΕΞΙΟΝ» κ. Ορφανό, Οικονομικό Διευθυντή.

Ο κ. Ορφανός υπεύθυνος της διεύθυνσης οικονομικού της Ανωνύμου Βιομηχανικής Εμπορικής Εταιρείας «ΝΤΕΞΙΟΝ» ανταποκρίθηκε στην πρόσκληση μας και δέχτηκε να προσφέρει τις πολύτιμες πληροφορίες και απόψεις του.

Η ΝΤΕΞΙΟΝ ΑΒΕΕ συστήθηκε το 1958 με Ελληνική και Αγγλική συμμετοχή. Απέκτησε όμως λόγω της ανοδικής πορείας της, γρήγορα την καθαρά Ελληνική ταυτότητα. Κύρια δραστηριότητά της είναι αφ' ενός η παραγωγή ειδών διακίνησης αποθήκευσης και προβολής που αντιπροσωπεύει το 40% της παραγωγής της και αφ' ετέρου την κατασκευή ολόσωμων κτιρίων και μηχανολογικού εξοπλισμού που αντιπροσωπεύει το υπόλοιπο 60%.

Τα δυο εργοστάσια Παραγωγής (Πειραιά, Ασπροπύργου) και η κεντρική διεύθυνση της εταιρείας (Αθήνα) απασχολούν 200 περίπου εργαζόμενους.

Η εταιρεία ανήκει στο χώρο των μεσαίων επιχειρήσεων και στον κλάδο της υπάρχουν 15 εγχώριες ανταγωνίστριες.

Στη συνέχεια της ενδιαφέρουσας συζήτησης προσπαθήσαμε να εντοπίσουμε τα προβλήματα εκείνα που αντιμετωπίζει η Ελληνική επιχείρηση και ειδικά η εταιρεία που αντιπροσωπεύει.

Ο κ. Ορφανός αναφέρθηκε στα προβλήματα κράτος – πολιτική απέναντι στην επιχείρηση.

Η ανυπαρξία σωστής και έγκυρης ενημέρωσης απ' την πλευρά του κράτους σε θέματα οικονομικής και δημοσιονομικής πολιτικής, η αύξηση των επιτοκίων, ο έλεγχος των πιστώσεων από την Τράπεζα της Ελλάδος σε βαθμό τέτοιο ώστε οι Εμπορικές Τράπεζες να μην έχουν ελευθερία κινήσεων, η υπολειτουργία της αγοράς κεφαλαίων (χρηματιστήριο), είναι ορισμένα από τα προβλήματα που σύντομα αναφέρθηκε ο κ. Ορφανός.

Φυσικά δεν είναι τα μόνα, είναι όμως τα σημαντικότερα και η αντιμετώπισή

τους επείγει. Η καλή όμως πορεία της Επιχείρησης και συγκεκριμένα της «NTEΞION» δεν εξαρτάται αποκλειστικά και μόνο από την επιτυχημένη αντιμετώπιση των ανωτέρω εξωτερικών παραγόντων.

Η σωστή διαχείριση, ο ορθός προγραμματισμός και η συνεργασία, είναι τι τρίπτυχο της επιτυχίας για τον κ. Ορφανό.

Ο εργαζόμενος είναι άτομο με προσωπικότητα και αντιμετωπίζεται ανάλογα με αυτά που προσφέρει και προτείνει. Η προκατάληψη και ο εγωισμός αποτελούν το γρανιτένιο εμπόδιο μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. Η συνεννόηση, η από κοινού αντιμετώπιση των προβλημάτων αποτελούν την χρυσή λύση που ενώ είναι τόσο απλή σαν λύση δύσκολα γίνεται αντιληπτή.

Το γεγονός και μόνον αν η απεργία είναι άγνωστη στην NTEΞION αποτελεί απόδειξη της συνεργασίας και του υγιούς κλίματος επικοινωνίας.

Ο κ. Ορφανός δεν παρέλειψε να ξεχωρίσει την σπουδαιότητα της επιλογής σύμφωνα με τις επιδόσεις. Έτσι ολοκληρώνοντας την σύντομη συζήτησή μας, αναγνώρισε το πολύπλευρο και πολυσύνθετο έργο της υπηρεσίας προσωπικού που από την επιτυχία του εξαρτάται η επιτυχία ολόκληρης της Εταιρείας.

Ο κ. Τσοκάνης υπεύθυνος του τμήματος πωλήσεων του Πρωτοβάθμιου Συνεταιρισμού Παραγωγής Γάλακτος «ΑΣΠΡΟ» αποτελεί την δεύτερη πηγή πληροφοριών. Ένας συνεταιρισμός που εδρεύει στον Ασπρόπυργο και σήμερα αντιμετωπίζει πολλαπλά προβλήματα. Η μείωση του αριθμού των αγελαδοφόρων, ο έντονος εγχώριος και εισαγόμενος ανταγωνισμός, η έλλειψη πιστώσεων, το μεγάλο κόστος προβολής, είναι από τα σημαντικότερα προβλήματα.

Ο κ. Τσοκάνης θεωρεί το Κράτος υπεύθυνο για την ελλειμματική πορεία των συνεταιρισμών και αιτία είναι η γραφειοκρατία, οι κομματικές διακρίσεις και σκοπιμότητες. Η Ευρωπαϊκή αγορά παραχωρεί πιστώσεις και δάνεια τα οποία σπάνια καταλήγουν στους ενδιαφερομένους και όταν κάποτε καταλήξουν, έχει χαθεί πολύτιμος χρόνος. Συγκεκριμένο παράδειγμα η ενός χρόνου αδικαιολόγητη καθυστέρηση κονδυλίου για τον εκσυγχρονισμό του Εργοστασίου «ΑΣΠΡΟ».

Η συνδιοίκηση και η συμμετοχή των εργαζομένων αλλά και των μελών του συνεταιρισμού καθορίζει την πολιτική και τους στόχους του συνεταιρισμού.

Οι προσλήψεις και η αξιολόγηση γίνεται σύμφωνα με τις ικανότητες και δυνατότητες των εργαζομένων, ενώ λόγω της φύσης της επιχείρησης, απολύσεις δεν γίνονται αλλά το πρόβλημα αντιμετωπίζεται με αλλαγή δραστηριότητας.

Θεωρεί ότι η σύνδεση μισθού και παραγωγικότητας είναι ένα γενικά θετικό

μέτρο που βασική του επιδίωξη είναι να περιορίσει τις δαπάνες προσωπικού. Στην ουσία όμως όπως υποστηρίζει, σημαίνει να ελέγχουμε τον κάθε εργαζόμενο από την πρώτη μέχρι την τελευταία στιγμή.

Ο εργαζόμενος δεν χρειάζεται μέτρα επιβολής και χαλινάρια, χρειάζεται μόνο να συνειδητοποιήσει το ρόλο του και να αξιολογήσουν σωστά την προσφορά του. Ο προϊστάμενος παρέχει τις δυνατότητες, ο εργαζόμενος τις αξιοποιεί και το αποτέλεσμα είναι το κέρδος και για την επιχείρηση και για τον ίδιο.

Είναι πλέον κοινή διαπίστωση και των δυο υπευθύνων ότι τα πολυδιάστατα προβλήματα της Ελληνικής επιχείρησης που συνδέονται με την αλλαγή της στάσης προς την εργασία και την τεχνολογική αλλαγή δεν μπορούν πλέον να λυθούν με τις παραδοσιακές μορφές των διμερών σχέσεων. Θα έλεγε κανείς ότι η επιτυχία των προσπαθειών βελτίωσης στηρίζεται σε μια τριμερή Συνεργασία και Δράση, των Εργατικών Σωματείων, του Μάνατζμεντ και της Κυβέρνησης.

Η αποτελεσματική όμως συνεργασία προϋποθέτει αλλαγές στην νοοτροπία και στις διαθέσεις.

Σήμερα ευτυχώς, υπάρχουν αρκετές ενδείξεις ότι αυτοί αλλάζουν εν μέρει διότι και οι τρεις πλευρές αρχίζουν να αντιλαμβάνονται ότι έχουν ορισμένες ευθύνες μεταξύ τους και προς την κοινωνία και εν γένει και γιατί αρχίζουν να αντιλαμβάνονται ότι πρέπει να μάθουν να εργάζονται μαζί ή θα καταστραφούν μαζί.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. ΖΕΥΓΑΡΙΔΗΣ ΣΠ. : «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΟΠΤΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ»
2. ΚΑΡΑΝΑΣΙΟΣ ΠΕΡΙΚΛΗΣ : «ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»
3. ΛΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΙΟΡΔ. : «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ MANAGEMENT»
4. ΛΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΙΟΡΔ. : «ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ»
5. Λ.ΝΙΚΟΛΑΟΥ-ΣΜΟΚΟΒΙΤΗ : «ΘΕΜΑΤΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΟΛΟΓΙΑΣ»
6. ΡΑΦΤΗΣ ΑΛΚΗΣ : «ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»
7. ΦΑΝΑΡΙΩΤΗΣ Π. : «ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ»
8. ΛΙΑΡΜΑΚΟΠΟΥΛΟΣ ΛΟΓ. : «ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»
9. ΚΟΟΝΤΖΗ-Ο'DONNELL : «ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ»
10. ΚΟΝΤΗΣ : «ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»
11. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ ΧΑΡ. : «MANATZMENT-ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ»
12. ΚΑΛΟΓΗΡΟΥ ΚΟΡΝ. : «ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ»
13. ΜΑΥΡΟΜΜΑΤΗΣ ΙΩΑΝ. : «ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»
14. ΛΑΖΑΡΗ ΑΛΕΚΑ : «ΕΠΟΠΤΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ»
15. ΚΑΜΠΙΤΣΟΠΟΥΛΟΣ : «ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΔΡΑΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»
16. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΤΑΧΥΔΡΟΜΟΣ ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ : «ΦΥΛ.35 (88)-ΦΥΛ.50 (87)-ΦΥΛ.43 (87)-ΦΥΛ.36 (88)-ΦΥΛ.39 (87)-ΦΥΛ.42 (87)-ΦΥΛ.6 (88)-ΦΥΛ.23 (88)-ΦΥΛ.3 (87)-ΦΥΛ.17 (88)»
17. ΑΓΟΡΑ ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ : «ΤΕΥΧΗ 28, 37, 45»
18. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ : «ΤΕΥΧΟΣ 31, 37»
19. ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ : ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ «ΤΕΥΧΟΣ 1, 3, 10»