

ΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ: ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ:

**«ΠΩΣ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ
ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ»**

Φοιτήτρια: Ευαγγελία Σπυρίδου

Εισηγητής: Χ. Σακελλάριος

ΠΑΤΡΑ
ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2002

67

Ένα μεγάλο ευχαριστώ στους γονείς μου, τόσο για την οικονομική, όσο και για την ηθική στήριξη που μου πρόσφεραν.

Επίσης, ένα-μεγάλο ευχαριστώ στον καθηγητή κο Σακελλάριο Χρήστο, για τις συμβουλές και την καθοδήγησή του, που με βοήθησαν στη διεκπεραίωση του έργου αυτού.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
ΜΕΡΟΣ Α	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	9
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	9
• Έννοια και περιεχόμενο	9
• Επιχειρησιακοί στόχοι και ανθρώπινο δυναμικό	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	15
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	15
• Έννοια και περιεχόμενο της ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	15
• Πεδίο δράσεως της ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	16
• Λειτουργίες του ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	17
Δραστηριότητες	21
• Το τμήμα προσωπικού στην οργανωτική δομή της επιχείρησης	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	23
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	23
• Προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων	23
• Μέθοδοι προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού	25
• Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα πλήρωσης θέσεων από το εσωτερικό – εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης	31
• Η λειτουργία της προσέλκυσης στην Ελλάδα	32

• <u>Μέθοδοι επιλογής ανθρώπινου δυναμικού</u>	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	44
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ	44
• <u>Η σπουδαιότητα της αξιολόγησης</u>	44
• <u>Μέθοδοι αξιολόγησης</u>	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	48
ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΜΕΓΙΣΤΗ ΑΠΟΔΟΣΗ	48
• <u>Θεωρίες υποκίνησης</u>	48
• <u>Παράγοντες υποκίνησης</u>	56
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	58
Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	58
• <u>Η εκπαίδευση του προσωπικού</u>	58
• <u>Η λειτουργία της εκπαίδευσης</u>	59
• <u>Η εκπαίδευση στην επιχείρηση</u>	60
• <u>Μέθοδοι εκπαίδευσης</u>	61
• <u>CASE STUDY – Η περίπτωση IBM</u>	69
• <u>Αξιολόγηση της προσπάθειας για εκπαίδευση</u>	70
ΜΕΡΟΣ Β	72
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	72
ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΕΣ	72
• <u>Αμοιβές και Παροχές</u>	72
• <u>Απόψεις για τις αμοιβές</u>	73

• <u>Ουσιώδη θέματα αμοιβών</u>	73
• <u>Κριτήρια καθορισμού αμοιβών</u>	75
• <u>Πολιτική και αρχές μισθών και ημερομισθίων</u>	77
• <u>Αξιολόγηση της θέσης εργασίας – Αξιολόγηση του έργου</u>	78
• <u>Κίνητρο αμοιβής ή Ημερομίσθιο</u>	83
• <u>Είδη συστημάτων των αμοιβών σαν κίνητρα</u>	85
• <u>Συστήματα αμοιβών στην Ελλάδα</u>	87
• <u>Ουσιώδεις απαιτήσεις ενός υγιούς συστήματος αμοιβών</u>	89
• <u>Η ικανότητα μιας εταιρείας να πληρώνει και η παραγωγικότητά της</u>	90
• <u>Παροχές</u>	92
• <u>Οι παροχές στην Ελλάδα</u>	94
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	96
ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ	96
• <u>Ποιότητα εργασιακής ζωής – Η ευθύνη της Διοίκησης</u>	96
• <u>Σκοπός των προσπαθειών ασφαλείας</u>	98
• <u>Έρευνα ατυχημάτων</u>	99
• <u>Υποκειμενικά και αντικειμενικά αίτια ατυχημάτων</u>	101
• <u>Αποτροπή καταστάσεων επικίνδυνων για την υγεία</u>	105
• <u>Ανασχεδιασμός θέσεων εργασίας</u>	108
• <u>Μέθοδοι αποτροπής αντικειμενικών κινδύνων</u>	110

ΜΕΡΟΣ Γ	112
•Η διοίκηση προσωπικού στο Εξωτερικό – Ελλάδα (δημόσιο και ιδιωτικό τομέα)	112
ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΕΛΙΚΑ;	114
•Ο υπεύθυνος προσωπικού – Προσόντα αποτελεσματικού διευθυντικού στελέχους	117
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	121
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	123

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κατώφλι του 2000, οι επιχειρήσεις, σε παγκόσμιο επίπεδο, βρίσκονται σε μια διαδικασία συνεχούς αλλαγής. Η εποχή της πληροφορίας επιβάλλει προσαρμογή των συστημάτων των επιχειρήσεων, ενώ η απελευθέρωση της αγοράς επικοινωνίας αναμένεται να οδηγήσει σε ακόμα μεγαλύτερη ταχύτητα μεταβίβασης και ανταλλαγής πληροφοριών και κατ' επέκταση πιο αποτελεσματική και ευέλικτη λήψη αποφάσεων, μείωση χρόνου και κόστους (Jos van Ommeren, 1997). Στα πλαίσια των αλλαγών αυτών, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να πετύχουν τους στόχους της κερδοφορίας και της ανάπτυξης μέσω νέων επιχειρησιακών στρατηγικών, ανασχεδιασμό των οργανωσιακών δομών, επαναπροσδιορισμό των σχέσεων με τους εργαζομένους.

Το ευμετάβλητο επιχειρησιακό περιβάλλον απαιτεί από την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού να ασκήσει έναν στρατηγικό και τακτικό ρόλο, προκειμένου να ανταποκριθεί στις νέες απαιτήσεις και προκλήσεις. Προκλήσεις που προέρχονται από τους νέους ρόλους που καλείται να βιώσει το συγκεκριμένο τμήμα και οι οποίες αποτελούν προέκταση των γενικότερων αλλαγών που παρουσιάζονται στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Ορισμένες από τις αλλαγές οι οποίες επηρεάζουν είτε έμμεσα, είτε άμεσα την πορεία που αναμένεται να ακολουθήσει η συγκεκριμένη επιχειρησιακή λειτουργία είναι οι ακόλουθες (Mathis & Jackson, 1994):

- Οικονομικές μεταβολές που επηρεάζουν την φάση στην οποία βρίσκεται ο εκάστοτε κλάδος ή η επιχείρηση (αυξάνει, συρρικνώνεται ή είναι σταθερός) και συνεπώς προσδιορίζουν και την θέση του εργατικού δυναμικού.
- Παγκόσμιος ανταγωνισμός ο οποίος υποχρεώνει τις επιχειρήσεις να είναι ευέλικτες, δυναμικές και αποτελεσματικές. Το εργατικό κόστος θεωρείται το πιο υψηλό μεταξύ των υπόλοιπων λειτουργικών και είναι το πρώτο που επιδιώκουν να μειώσουν οι επιχειρήσεις προκειμένου να γίνουν πιο ανταγωνιστικές.
- Δημογραφική διαφοροποίηση του εργατικού δυναμικού ως προς την ηλικία, το φύλο, την εθνικότητα, τις ικανότητες, το εκπαιδευτικό υπόβαθρο και τον τρόπο ζωής.
- Ανάγκη για περισσότερο ειδικευμένους και εξειδικευμένους εργαζομένους. Η εκπαιδευτική διαδικασία πρέπει να αποτελεί μια

συνεχή και επαναλαμβανόμενη κατάσταση, που καλύπτει τόσο τακτικές όσο και στρατηγικές ανάγκες.

- Ανάγκη για εξασφάλιση ότι όλοι οι εργαζόμενοι πέρα από τις διαφορές που έχουν, κατέχουν ίσες ευκαιρίες και αντιμετωπίζονται με σεβασμό.
- Ανάγκη για οργανωσιακή αναδιάρθρωση η οποία μπορεί να πάρει τις εξής μορφές: μείωση των οργανωσιακών επιπέδων, στρατηγικές συμμαχίες και εξαγορές, περικοπή λειτουργιών και μείωση εργαζομένων.

Γενικότερα το εργατικό και στελεχιακό δυναμικό κάθε επιχείρησης αποτελεί πλέον τον πιο ισχυρό παραγωγικό συντελεστή της και κατ' επέκταση οι χειρισμοί για την καλύτερη αξιοποίησή του είναι πολύπλοκοι, αν αναλογιστεί κανείς την δυσκολία κατανόησης της ανθρώπινης ψυχής και συμπεριφοράς (Brewster, 1997). Ως βοηθήματα για την αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στην σύγχρονη εποχή, μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι θεωρίες που προκύπτουν κατά καιρούς και οι οποίες έχουν ως υπόβαθρο διάφορες κοινωνικές επιστήμες όπως ψυχολογία και κοινωνιολογία.

Μελετώντας βέβαια την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο οργανωσιακό επίπεδο, μπορεί να γίνει κατανοητό το κενό που υπάρχει μεταξύ των στοιχείων που προκύπτουν από τις έρευνες και τα θεωρητικά μοντέλα και της ισχύουσας πραγματικότητας καθώς και των διαφορών στην εφαρμογή των εργαλείων της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε διάφορες χώρες. Ο λόγος είναι ότι οι κοινωνικοπολιτικές και πολιτιστικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των λαών επηρεάζουν την γενικότερη κουλτούρα των εργαζομένων και συνεπώς τις στάσεις και την συμπεριφορά τους απέναντι σε διάφορα επιχειρησιακά ζητήματα.

ΜΕΡΟΣ Α

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

- Έννοια και περιεχόμενο

Κάθε επιχείρηση μέσα στα πλαίσια της δραστηριότητάς της θέτει στόχους τους οποίους και προσπαθεί να πραγματοποιήσει. Οι στόχοι αυτοί μπορεί να αναφέρονται στην ανάπτυξη της επιχείρησης, στην κερδοφορία της, στην σταθερότητα, στην ευελιξία, στην αποδοχή αλλαγών, στις εξαγορές στην ανταγωνιστική διοίκηση, στην καινοτομία, στο μερίδιο αγοράς, στο εσωτερικό κοινωνικό κλίμα, στην εξωτερική ανταπόκριση, στον προσδιορισμό καλών πελατών, στην ικανοποίηση της εργασίας. Τα παραπάνω είδη στόχων υπάγονται σε ορισμένες κατηγορίες:

- συγκεκριμένους και μετρήσιμους στόχους (και με τον τρόπο αυτό μπορεί να υπάρξει βάση για αξιολόγηση και τρόπος καθοδήγησης από την Ανώτατη Διοίκηση).
- Οι στόχοι ταξινομούνται ως προς τον χρονικό χαρακτήρα: Οι μακροχρόνιοι επεκτείνονται μέχρι και στα επόμενα 5 χρόνια, οι μεσοχρόνιοι από 1-5 χρόνια και οι βραχυχρόνιοι μέσα σ' ένα χρόνο.

Οι μακροχρόνιοι στόχοι είναι γενικοί (και καθορίζονται πρώτοι) ενώ οι βραχυχρόνιοι είναι περισσότερο συγκεκριμένοι.

Οι γενικοί στόχοι πρέπει να ακολουθούν τους στόχους του τομέα, του τμήματος και της μονάδας μέχρι το χαμηλότερο επίπεδο.

- Στο ανώτατο διοικητικό επίπεδο εντάσσονται: η αποστολή και οι γενικοί σκοποί του οργανισμού (μακροχρόνιοι).
- Στο μέσο διοικητικό επίπεδο εντάσσονται: πιο εξειδικευμένοι γενικοί σκοποί και στόχοι τομέων.
- Στο κατώτατο διοικητικό επίπεδο εντάσσονται: οι στόχοι της μονάδας και του τμήματος, καθώς και οι ατομικοί στόχοι (απόδοση, προσωπική βελτίωση).

Οι στόχοι καθορίζονται με δύο τρόπους:

- Από τα κατώτερα διοικητικά επίπεδα προς τα ανώτερα (προσέγγιση bottom up).
- Από τα ανώτατα διοικητικά επίπεδα προς τα κατώτερα (προσέγγιση top down).

Οι στόχοι είναι πολλαπλοί γιατί σε κάθε επίπεδο ιεραρχίας αντιστοιχούν πολλαπλοί στόχοι. Το 1954 ο Peter Drucker ανέφερε ότι οι στόχοι πρέπει να καθορίζονται σ' όλες εκείνες τις περιοχές που η απόδοση επηρεάζει την «υγεία» της επιχείρησης.

Οι στόχοι πρέπει να είναι πραγματοποιήσιμοι. Όπως αναφέρει ο Skinner «Οι στόχοι υποκινούν τα άτομα επειδή αυτοί θέλουν να επιτυγχάνουν αυτό που θέλει η επιχείρηση».

- **Επιχειρησιακοί στόχοι και ανθρώπινο δυναμικό**

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί την πέμπτη και τελευταία παράμετρο του μίγματος marketing και πρέπει να θεωρηθεί σαν βασική παράμετρος για την επίτευξη των στόχων του marketing.

Στην εποχή μας, αλλά ιδιαίτερα στη χώρα μας, δύο τρόποι διοίκησης έχουν καθιερωθεί, η διοίκηση για την αντιμετώπιση των καθημερινών προβλημάτων (day by day management) και η προγραμματισμένη διοίκηση βάσει στρατηγικών στόχων (strategic management). Στην πρώτη μορφή διοίκησης, που είναι χαρακτηριστικό γνώρισμα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (που αποτελούν το 95% του συνόλου στην Ελλάδα) αλλά και αρκετά μεγάλων επιχειρήσεων η διοίκηση της οικονομικής μονάδας ασχολείται με την επίλυση των καθημερινών προβλημάτων.

Η δεύτερη μορφή διοίκησης ασχολείται με την εφαρμογή ενός στρατηγικού προγράμματος που έχει εκπονηθεί κατά διάφορους τρόπους (π.χ. Διοίκηση με χρήση αντικειμενικών στόχων – management by Objectives – MBO) και που περιλαμβάνει διάφορα στάδια εφαρμογής που καλούνται οι εργαζόμενοι να φέρουν σε πέρας.

Αυτή η μορφή διοίκησης μπορεί να φέρει πιο κοντά θετικά αποτελέσματα στην ολική ποιότητα του προϊόντος (total quality) που τόσο επιθυμεί η επιχείρηση. Έτσι μπορεί να θεσπιστεί ένα πρόγραμμα ανάπτυξης της ποιότητας για το άτομο, το τμήμα, την επιχείρηση, είτε αναφερόμαστε σε ιδιωτικές είτε σε δημόσιες μονάδες. Το πρόβλημα δεν είναι πώς να παράγονται προϊόντα ολικής ποιότητας, αλλά το πώς να εμπνέονται οι άνθρωποι που παράγουν τα αγαθά και τις υπηρεσίες, ώστε να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους. Για να γίνει αυτό, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στο θέμα των ανθρωπίνων σχέσεων, ισχυροποιώντας την επικοινωνία,

δημιουργώντας ομαδικό πνεύμα και διατηρώντας ηθικά επιχειρηματικά πρότυπα.

Ιδιαίτερη βαρύτητα πρέπει να αποδοθεί στο προσωπικό που απασχολείται στη διεύθυνση marketing μιας επιχείρησης, από του επικεφαλής σ' αυτήν, μέχρι τον τελευταίο πωλητή και αυτό γιατί το συνολικό έργο που προκύπτει σαν διεύθυνση αναφέρεται στην δημιουργία «προφίλ» για το προϊόν που αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την ίδια την επιχείρηση.

Προκειμένου να επιτευχθεί η ζητούμενη ποιότητα των υπηρεσιών προσωπικού, θα πρέπει να αντιμετωπισθεί σαν ενιαία ομάδα που θα πρέπει να παρακινηθεί ανάλογα. Παρακίνηση είναι η προσπάθεια αναζήτησης της εσωτερικής δύναμης που υποκινεί κάθε άνθρωπο και χρησιμοποιώντας αυτή την κινητήριό τους δύναμη, την παρόρμηση, ικανοποιώντας τη δική τους ανάγκη, να επιτευχθεί ο στόχος που έχει τεθεί.

Η όλη έννοια είναι να μην επιβάλλεται η θέληση της διοίκησης απ' έξω, αλλά να προκληθεί ενδιαφέρον για κίνηση, εξέλιξη, συνεργασία που να ξεκινά μέσα από τον εσωτερικό κόσμο του ατόμου. Δηλαδή να προκληθεί κίνηση, συνεργασία, -ανάπτυξη πρωτοβουλίας που να πηγάζει από τον εσωτερικό κόσμο του ατόμου. Το να παρακινηθεί κάποιος σημαίνει να δραστηριοποιηθεί, να ενεργήσει με τη δική του κινητήριό δύναμη, με τα δικά του συναισθήματα.

Η παρακίνηση αυτή δε θα πρέπει να μένει σε προσωπικά επίπεδα, δηλαδή σε τεχνικές που επικεντρώνονται στο άτομο (employee-oriented techniques) όπως είναι η θέσπιση στόχων, η τροποποίηση της οργανωτικής συμπεριφοράς και η επανεκπαίδευση αλλά σε τεχνικές που να περιλαμβάνουν δύο μεταβλητές: α) τη θέση εργασίας, β) το συνολικό εύρος της διεύθυνσης marketing. Στην πρώτη μεταβλητή αναφέρεται ο εμπλουτισμός εργασίας και στη δεύτερη μεταβλητή αναφέρεται το πεδίο εργασιών με τους στόχους της, την κατανομή υπευθυνοτήτων, τη μέτρηση της αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας.

Προκειμένου να επιτευχθεί η ολική ποιότητα της διεύθυνσης marketing θα πρέπει να τεθούν στόχοι από το διευθυντή αυτής, τόσο σαν συνολική εργασία της διεύθυνσης, όσο και για κάθε θέση εργασίας ξεχωριστά ώστε να φθάσουμε στους προσωπικούς στόχους του κάθε εργαζόμενου, π.χ. το τμήμα πωλήσεων έχει σαν συνολικό στόχο την επίτευξη πωλήσεων 100.000 τεμαχίων από το προϊόν «α» (στόχος τμήματος), ενώ η περιοχή της Μακεδονίας έχει σαν στόχο την επίτευξη πωλήσεων 20.000 τεμαχίων (στόχος θέσεως εργασίας). Η επίτευξη του στόχου αυτού από τους υπεύθυνους πωλητές θα έχει σαν αποτέλεσμα την κάλυψη θέσεως επιθεωρητού πωλήσεων για την περιοχή της Μακεδονίας (στόχος προσωπικός πωλητών).

Γενικά μπορεί να λεχθεί ότι οι στόχοι διευκολύνουν την επίτευξη απόδοσης επειδή:

- Κατευθύνουν την προσοχή και τη δράση σε συγκεκριμένα – προαποφασισθέντα επίπεδα.
- Ενεργοποιούν τις προσπάθειες του προσωπικού τόσο προσωπικά όσο και ομαδικά.
- Αυξάνουν την υπομονή και την επιμονή.
- Δημιουργούν τις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη πρωτοβουλιών για την καλύτερη επίτευξη των στόχων.

Όπως γίνεται αντιληπτό από τα παραπάνω, η όλη τεχνική στηρίζεται στην επιλογή των κατάλληλων στόχων, προκειμένου να ενεργοποιηθούν οι εργαζόμενοι και μέσα από αυτούς το όλο σύστημα. Για να γίνει αυτό θα πρέπει να εντοπισθούν οι ανάγκες των εργαζόμενων. Αν ρωτήσουμε μερικούς εργαζόμενους, η συνήθης απάντηση στο θέμα αυτό είναι:

- χρήματα
- ασφάλιση
- συμμετοχή στα επιμέρους κέρδη
- περιβάλλον και καλές συνθήκες εργασίας

Τέσσερις κοινοί συντελεστές που επιφέρουν την ισοπέδωση των εργαζομένων με τα γνωστά αντιπαραγωγικά αποτελέσματα. Αντίθετα οι βασικές αρχές της ανθρώπινης συμπεριφοράς επιβάλλουν τη διαφοροποίηση των εργαζομένων μεταξύ τους. Έτσι αν κάποιος είναι αργός αλλά σωστός στις ενέργειές του, θα πρέπει να δραστηριοποιηθεί διαφορετικά από κάποιον άλλο με διαφορετική προσωπικότητα. Είναι υποχρέωση του διευθυντή marketing, αλλά και κάθε προϊσταμένου, να γνωρίζει τις πτυχές της προσωπικότητας των συνεργατών του.

Μερικοί άνθρωποι είναι επιθετικοί και ενεργητικοί και άλλοι πάλι είναι άνθρωποι αποτελεσματικοί και με εκπλήξεις. Είναι γεγονός ότι οι άνθρωποι δε μπορούν να ταξινομηθούν εύκολα. Η σωστή διεύθυνση του ανθρώπινου παράγοντα, αρχίζει με τη γνώση της προσωπικότητας κάθε ενός χωριστά.

Αλλά το ερώτημα παραμένει «τι επιζητούν οι εργαζόμενοι;».

- Πρόκληση για εργασία: Ο εργαζόμενος για να είναι παραγωγικός, χρειάζεται ένα ιδιαίτερο ερέθισμα γι' αυτήν, να τον προκαλεί η εργασία που κάνει και όχι να τον απωθεί.
- Η αίσθηση ότι βαδίζει σε κάποιο σκοπό με την ίδια την επιχείρηση και ότι υπάρχει χώρος να φθάσει ψηλότερα στην ιεραρχική κλίμακα αυτής.
- Προαγωγή: προϋποθέτει την ύπαρξη προγράμματος της επιχείρησης και την κάλυψη των παρουσιαζόμενων κενών από τους

ίδιους τους εργαζόμενους που έχουν επιδείξει ιδιαίτερα προσόντα για την υπόψη θέση.

- Καλύτερευση τόσο της εργασίας, όσο και της προσωπικής ζωής του εργαζόμενου.
- Αναγνώριση του έργου που επιτελείται από τους εργαζόμενους.
- Εξέλιξη.
- Δημιουργία: το να γνωρίζει ο εργαζόμενος ότι η εργασία που προσφέρει είναι δημιουργική, είναι ένας παράγοντας που θα τον ωθήσει στη βελτίωση της ποιότητας εργασίας του.
- Συμμετοχή στα επιμέρους κέρδη σαν αναγνώριση της συμβολής του εργαζόμενου σ' αυτά.
- Ανθρώπινη αξιοπρέπεια: η αίσθηση της προσωπικής αξίας και ο αυτοσεβασμός δεν δημιουργούνται από μακριά, αλλά από τη στενή συνεργασία του προϊσταμένου με τον υφιστάμενό του.

Ο Διευθυντής marketing αλλά και ο κάθε προϊστάμενος θα πρέπει να είναι σε θέση:

- να εμπνεύσει τους συνεργάτες του
- να τους οδηγήσει με την κατανόηση των αναγκών τους στην προσωπική ικανοποίηση και την επιτυχία
- θα πρέπει να τους νιώσει σαν ξεχωριστούς ανθρώπινους χαρακτήρες

Προκειμένου να επιτευχθούν τα παραπάνω μέσω της θέσπισης στόχων θα πρέπει:

- Να έχουν συγκεκριμενοποιηθεί οι στόχοι της επιχείρησης.
- Να έχει αποφασισθεί ένας αντικειμενικός τρόπος μέτρησης της αποδοτικότητας.
- Να υπάρχουν εξειδικευμένοι στόχοι μετρήσιμοι.
- Να έχουν τεθεί προτεραιότητες στους στόχους.

Κύριο στοιχείο λειτουργίας της παρακίνησης είναι η αποδοχή των στόχων από τους εργαζόμενους, γιατί σε αντίθετη περίπτωση θα υπάρχουν δύο αντικρουόμενες έννοιες «το κεφάλαιο και οι εργαζόμενοι».

Προκειμένου να γίνουν αποδεκτοί οι στόχοι από τους εργαζόμενους θα πρέπει:

α) Να χρησιμοποιούνται κίνητρα και ανταμοιβές, για να υπάρξει έντονο ενδιαφέρον κάλυψης τόσο φυσιολογικών όσο και ψυχολογικών αναγκών (χρήματα και προαγωγή).

β) Συμμετοχή του εργαζόμενου στον καθορισμό των στόχων έτσι ώστε οι στόχοι να προσαρμόζονται στις ικανότητες του κάθε εργαζόμενου, ώστε να

είναι εφικτοί. Διοίκηση με χρήση αντικειμενικών στόχων (Management by Objectives – MBO).

γ) Ιδιαίτερη έμφαση στις διαδικασίες επιλογής του προσωπικού που θα αναλάβει να φέρει σε πέρας συγκεκριμένο έργο.

δ) Σαφής παροχή οδηγιών και εντολών προς κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά.

ε) Η διαρκής εκπαίδευση του προσωπικού.

στ) Η δημιουργία σχέσεων της διοίκησης της επιχείρησης με τους συνδικαλιστικούς φορείς για επίτευξη συγκεκριμένων στόχων (Relation by Objectives – R.b.O.).

Προκειμένου να τεθεί σε επιτυχή εφαρμογή η τεχνική της παρακίνησης με την στοχοποίηση των επιμέρους συντελεστών της επιχείρησης, θα πρέπει να καταρτισθεί ένα πρόγραμμα δράσης, το οποίο θα αποτελεί μέρος του στρατηγικού πλάνου δράσης της επιχείρησης. Το πρόγραμμα δράσης θα περιγράφει τα μέσα με τα οποία θα επιτευχθούν οι τεθέντες στόχοι, καθώς και μια ανάλυση κόστους και οφέλους (cost-benefit analysis) για το πλάνο και τους εργαζόμενους.

Συμπληρωματικά, αλλά συγχρόνως καθοριστικό στοιχείο, αποτελεί η ανατροφοδότηση των εργαζομένων σε τακτικά διαστήματα για τα μέχρι τότε επιτευχθέντα αποτελέσματα, ώστε έγκαιρα να γίνουν αν χρειασθεί οι διορθωτικές ενέργειες, προκειμένου να επιτευχθούν οι τεθέντες στόχοι που απασκοπούν στην ποιοτική βελτίωση της εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

- Έννοια και περιεχόμενο της ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ο όρος διοίκηση προσωπικού, έχει κατά καιρούς προσδιοριστεί από επιφανείς επιστήμονες. Οι Miner και Miner ορίζουν τη διοίκηση προσωπικού ως τη διαδικασία ανάπτυξης, εφαρμογής και αξιολόγησης πολιτικών διαδικασιών, μεθόδων και προγραμμάτων που αφορούν τα άτομα στην οργάνωση.

Η λειτουργία της διοίκησης προσωπικού αφορά το μάνατζμεντ των ανθρώπινων πόρων της οργάνωσης και επιδιώκει την επίτευξη των στόχων που επιδιώκει γενικά το μάνατζμεντ.

Περίπου όμοιος είναι και ο ορισμός που δίνει ο Fench που ορίζει τη σύγχρονη διοίκηση προσωπικού ως τη φιλοσοφία, την πολιτική και τις μεθόδους και διαδικασίες που αφορούν το μάνατζμεντ των ανθρώπων στην οργάνωση.

Σύμφωνα με τους Γερμανούς καθηγητές Rainer Mar και Michell Stritzel, το αντικείμενο της επιστημονικής Διοικήσεως Προσωπικού είναι η θεώρηση της αποτελεσματικότητας των ανθρώπων σε οικονομικές οργανώσεις και ακόμα η διερεύνηση των επιδράσεων τόσο του εσω-επιχειρησιακού όσο και του εξω-επιχειρησιακού περιβάλλοντος σ' αυτήν τη συμπεριφορά. Από τα παραπάνω προκύπτει, ότι η επιβίωση και η ανάπτυξη της επιχείρησης θεωρείται ως ο υπέρτερος στόχος. Η οικονομική αποτελεσματικότητα της Διοίκησης Προσωπικού, θα πρέπει να συμβάλλει (μαζί με τα υπόλοιπα επιχειρησιακά τμήματα) στην παρεμπόδιση δυσμενών εξελίξεων της οικονομικής αποτελεσματικότητας.

Έτσι, διαπιστώνεται ο πολύ σημαντικός ρόλος του τμήματος της Διοίκησης Προσωπικού σε σχέση με τη γενική οικονομική αποτελεσματικότητα.

Σύμφωνα με τους παραπάνω αντιπροσωπευτικούς ορισμούς της διεθνούς βιβλιογραφίας, η Διοίκηση Προσωπικού είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων που λαμβάνουν χώρα στα πλαίσια των οργανώσεων και

έχουν σαν σκοπό τη διαρκή εξασφάλιση (ποσοτικά και ποιοτικά) κατάλληλων ανθρώπινων πόρων.

- **Πεδίο δράσεως της ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Γενικά, ο τομέας προσωπικού επιτελεί τις εξής λειτουργίες:

α) Εισάγει και διαμορφώνει την πολιτική προσωπικού του οργανισμού. Το στέλεχος της υπηρεσίας προσωπικού, που ονομάζεται και διευθυντής ή διευθυντής βιομηχανικών σχέσεων ή υπεύθυνος προσωπικού, είναι εκείνο το άτομο που περισσότερο συμβάλλει στη δημιουργία της πολιτικής προσωπικού του οργανισμού (νέας ή αναθεωρημένης) για την αντιμετώπιση των εμφανιζόμενων προβλημάτων ή την πρόληψη άλλων που προβλέπονται. Βέβαια, η πρόταση η σχετική με την πολιτική, γίνεται από τον υπεύθυνο της υπηρεσίας προσωπικού, πλην όμως η τελική έγκριση βρίσκεται στην εξουσία του ανώτατου μάνατζμεντ (διευθύνοντας συμβούλου, προέδρου, γενικού διευθυντή, κ.λπ.). Κατά την πρόταση νέας πολιτικής ή αναθεώρησης της παλιάς, ο υπεύθυνος του τμήματος προσωπικού οφείλει να προσκομίσει όλα τα στοιχεία που την επιβάλλουν, δηλαδή ανάλυση των προβλημάτων που δημιουργήθηκαν στο παρελθόν, έκθεση για το πώς αυτά αντιμετωπίζονται από άλλες επιχειρήσεις, αποτελέσματα συζήτησής του με συνεργάτες και υφισταμένους κ.λπ. Μόνο για μικρά θέματα μπορεί αυτός ο ίδιος να παίρνει πρωτοβουλία καθορισμού της ενδεδειγμένης πολιτικής.

β) Συμβουλεύει. Όπως συμβαίνει με κάθε άλλη επιτελική υπηρεσία, το μεγαλύτερο μέρος δραστηριότητας αυτών που ασχολούνται μ' εργασία προσωπικού, αναφέρεται σε συμβουλευτικές ενέργειες προς τα διοικητικά, γραμμικά στελέχη (line). Παραδείγματος χάρη, τι γίνεται όταν ένας εργοδηγός αντιμετωπίζει παράπονα για κατανομή υπερωριών στους εργαζόμενους, όταν ο άλλος εργοδηγός έχει πρόβλημα πειθαρχίας των υφισταμένων του, αυξήσεων, μειώσεως παραγωγής, ίσως εξαιτίας επεμβάσεως του συνδικαλιστικού παράγοντα; Απλούστατα, αναμένεται από το διευθυντή προσωπικού και τους συνεργάτες του να βοηθήσουν στο χειρισμό αυτών των προβλημάτων, γιατί αυτοί είναι ενήμεροι της πολιτικής προσωπικού, των συλλογικών συμβάσεων, των αναγκών της επιχείρησης, των αισθημάτων και των κινήτρων των άλλων ανθρώπων κ.λπ., που ωστόσο όλα μαζί σε τελευταία ανάλυση αποτελούν υποχρέωση της υπηρεσίας προσωπικού, η οποία μπορεί να συντελέσει τόσο στη διατήρηση της δομής και της αποτελεσματικής λειτουργίας του οργανισμού, της επιχείρησης ή της υπηρεσίας, όσο και στην υποβοήθηση κατά τον ίδιο χρόνο της ικανοποίησης των εργαζομένων.

γ) Προσφέρει υπηρεσίες. Η λειτουργία αυτή φαίνεται στα θέματα προσλήψεων, εκπαίδευσης και πρόσθετων παροχών προς τους εργαζόμενους. Στην υπηρεσία προσωπικού ανήκει η ευθύνη της στρατολόγησης κι έρευνας των υποψηφίων (με τεστ, συνεντεύξεις, κ.λπ.), της κατάστρωσης προγραμμάτων εκπαίδευσης (διδάσκοντες, διδακτέα ύλη, διευκολύνσεις κ.λπ.) και της τήρησης υπαλληλικών αρχείων.

δ) Ελέγχει. Το τμήμα προσωπικού είναι εκείνο που παρακολουθεί τις ιεραρχικές ή γραμμικές και επιτελικές υπηρεσίες, σχετικά με τη συμμόρφωσή τους με την καθιερωμένη πολιτική και τις εφαρμογές της. Στο σημείο αυτό ο έλεγχος είναι ανάλογος μ' εκείνον της παραγωγής και της ποιότητας. Η αξιολόγηση του κάθε εργαζόμενου γίνεται τουλάχιστον μία φορά το χρόνο, σύμφωνα με την υπάρχουσα πολιτική προσωπικού; Γίνονται κάθε εβδομάδα συσκέψεις των τμηματάρχων σχετικές με την πρόληψη ατυχημάτων; Σε περίπτωση απόλυσης ενός εργαζόμενου τηρείται η καθιερωμένη διαδικασία, όπως μαρτυρίες, ειδοποίηση του σωματείου και παροχή ευκαιρίας στον εργαζόμενο ν' απολογηθεί σύμφωνα με την ίδια πολιτική προσωπικού; Ακολουθείται η αναγκαία διαδικασία γι' αύξηση των αποδοχών, έτσι που το μέγεθος της αύξησης ή ο συνολικός μισθός να βρίσκεται μέσα στα καθορισμένα όρια;

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

• Λειτουργίες του ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Το τμήμα προσωπικού ασχολείται με ένα πλήθος εργασιών των οποίων το περιεχόμενο ποικίλει από επιχείρηση σε επιχείρηση, εξαιτίας ειδικών συνθηκών, μπορεί να ειπωθεί πως οι βασικότερες λειτουργίες και η διαίρεση ευθυνών μεταξύ της επιτελικής μονάδας προσωπικού και των γραμμικών στελεχών είναι οι ακόλουθες:

1) Πρόσληψη. Αυτή η ενέργεια περιλαμβάνει τη στρατολόγηση (εξεύρεση εργατικού δυναμικού), την επιλογή και την εγκατάσταση των προσληφθέντων μέσα στον οργανισμό. Η αρχική βέβαια απόφαση να προστεθεί κάποιος στην κατάσταση αμοιβών, ανήκει στον αρμόδιο προϊστάμενο, όπως επίσης ανήκει και η ευθύνη καθορισμού του

περιεχομένου του έργου που πρόκειται να εκτελέσει, καθώς και τα αναγκαία προσόντα που πρέπει να έχει ο υποψήφιος για να εκτελεστεί ικανοποιητικά το έργο αυτό. Η υπηρεσία προσωπικού οφείλει να έχει επισημάνει τις πηγές απ' όπου θα αντλεί το προσωπικό, να διαθέτει ένα σύστημα επιλογής (τεστ, συνέντευξη, ιατρική εξέταση, συστάσεις) και να παίρνει την τελική απόφαση για πρόσληψη ή απόρριψη, μόνον όταν πρόκειται για ημειδικευμένους ή ανειδίκευτους εργατές. Για υπαλλήλους, η ενέργεια αυτή αποτελεί ευθύνη του προϊστάμενου που ζήτησε το νέο υπάλληλο, καθώς επιπλέον και ευθύνη και κατατοπίσει ή κατευθύνει το νέο εργαζόμενο στο περιβάλλον της εργασίας, κάτι που συχνά ονομάζεται προσανατολισμός (orientation).

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

3) Εκπαίδευση κι ανάπτυξη προσωπικού. Η εκπαίδευση κι η εξάσκηση πάνω στο έργο, γίνεται από τον αρμόδιο προϊστάμενο ή από ειδικά εξουσιοδοτημένο υπάλληλο, που παίζει το ρόλο του διδάσκοντα στην περίπτωση αυτή. Για τις γενικότερες ανάγκες εκπαίδευσης, η υπηρεσία προσωπικού συνεργάζεται με τα γραμμικά στελέχη και καταρτίζει το σχετικό πρόγραμμα για να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Παράλληλα, τα γραμμικά στελέχη σε συντονισμό από το τμήμα προσωπικού, εκτελούν την εξάσκηση των υφισταμένων τους, την αξιολόγηση της απόδοσής τους, την ύστερα από αυτή σχετική συνέντευξη αξιολόγησης, την εναλλαγή στο έργο ορισμένων υπαλλήλων, την επιλογή των αναπληρωτών τους, καθώς και άλλες ειδικές κι ευρείες υποχρεώσεις.

4) Πολιτική μισθών και ημερομισθίων. Η υπηρεσία προσωπικού είναι εκείνη που σε συνεργασία με τα γραμμικά στελέχη, θα εισάγει ένα σύστημα αξιολόγησης έργου-θέσης (όχι εργαζομένου), η δε ανώτατη διοίκηση είναι

εκείνη που θα αποφασίσει για την υιοθέτηση μιας ειδικής δομής αμοιβών κατά βαθμούς και με καθορισμένα ελάχιστα και ανώτατα όρια πληρωμής του κάθε βαθμού. Η ανάλυση των έργων ή θέσεων, η εκτίμηση της αξίας του σύμφωνα μ' ένα επίσημο σχέδιο αξιολόγησης κι η τήρηση των απαιτούμενων στοιχείων, βρίσκεται επίσης μέσα στις ευθύνες της υπηρεσίας προσωπικού. Οι ίδιοι δε αυτοί ειδικοί του τμήματος προσωπικού οφείλουν να ερευνούν τα γενικότερα θέματα αμοιβών και την αγορά εργασίας, για να μπορούν περιοδικά να προτείνουν την αναθεώρηση τη σχετική μ' αυξήσεις ή ακόμα αλλαγή ολόκληρου του συστήματος αμοιβών της επιχείρησης, για το οποίο ωστόσο, η τελική απόφαση είναι αποκλειστικό θέμα κι ευθύνη του ανώτατου μάντζερ.

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

6) Πειθαρχικά μέτρα και απολύσεις. Πειθαρχία σημαίνει α) εκπαίδευση που διορθώνει, δηλαδή απόκτηση ορθής συμπεριφοράς του υπαλλήλου που βασίζεται στην πίστη του ανθρώπου σε καθορισμένους κανόνες διαγωγής και β) τιμωρία αυτών που παραβαίνουν τους κανόνες αυτούς. Η υπηρεσία προσωπικού αναλαμβάνει συνήθως την υποχρέωση να διατυπώσει τους κανόνες συμπεριφοράς και τις ποινές που πρέπει να επιβάλλονται στους παραβάτες. Συνήθως, πριν τεθούν σε εφαρμογή, υποβάλλονται για έγκριση στα ανώτατα κλιμάκια των μάντζερντ.

Ο κάθε προϊστάμενος έχει την ευθύνη εκπαίδευσης των υφισταμένων του για συμμόρφωσή τους προς τους κανόνες συμπεριφοράς, καθώς και πρότασης ποινών σε βάρος των λίγων, των οποίων η διαγωγή είναι ασύμφωνη προς τον κώδικα καθορισμένων κανόνων πειθαρχίας.

7) Εργατικές Σχέσεις (Labor Relations). Το τμήμα προσωπικού-βιομηχανικών σχέσεων, παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στις σχέσεις συνδικαλισμού-μάντζερντ. Ο υπεύθυνος εργατικών σχέσεων της υπηρεσίας προσωπικού ενεργεί συνήθως σαν το μέλος-κλειδί της ομάδας διαπραγματεύσεων με το σωματείο, συχνά ενεργώντας σαν ο κύριος αντιπρόσωπος εκ μέρους του μάντζερντ. Λειτουργώντας σε καθημερινή βάση κάτω από τους όρους της συλλογικής σύμβασης, οι γραμμικοί προϊστάμενοι βρίσκουν συχνά την ευκαιρία να συμβουλευονται το τμήμα

προσωπικού σχετικά με τέτοια θέματα, όπως είναι ο καθορισμός των υπερωριών, ο χειρισμός των μεταθέσεων και περάτωσης της εργασιακής σχέσης, καθώς και γενικότερα η εφαρμογή της συμφωνίας. Το τμήμα προσωπικού πολύ συχνά αναφέρεται σαν το δεύτερο ή τρίτο διοικητικό στάδιο στη διαδικασία επίλυσης διενέξεων. Στην πραγματικότητα όμως, στον υπεύθυνο υπηρεσίας προσωπικού δίνεται γραμμική εξουσία για μια δεσμευτική ρύθμιση. Κι αυτό για να εξασφαλιστεί η οφειλόμενη προσοχή γι' απόφαση και σταθερότητα ενέργειας σ' όλη την έκταση της επιχείρησης, αφού άλλωστε πολλές διενέξεις έχουν συνέπειες σ' όλο τον οργανισμό και επομένως κάποιος κακός χειρισμός μιας περίπτωσης μπορεί να έχει γενικότερα άσχημα αποτελέσματα.

8) Ωφελήματα κι εξυπηρετήσεις προς τους εργαζόμενους. Στην κατηγορία αυτή υπάγονται οι συντάξεις, η ομαδική ασφάλιση ζωής, η ιατρική και νοσοκομειακή περίθαλψη, οι αποζημιώσεις ασθένειας και ανεργίας, τα δάνεια, τα κοινωνικά και ψυχαγωγικά προγράμματα και τα σχέδια για καταβολή διδάκτρων. Όλα αυτά ανήκουν στη διοίκηση προσωπικού, πλην όμως η έγκρισή-τους είναι θέμα και ευθύνη της ανώτατης διοίκησης.

9) Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού (Manpower Planning). Μια άλλη νέα λειτουργία του τμήματος της διοίκησης προσωπικού είναι εκείνη του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού, δηλαδή οι τρόποι με τους οποίους μια επιχείρηση εξασφαλίζει τον αναγκαίο αριθμό εργαζομένων με τα κατάλληλα προσόντα για την εκτέλεση εργασίας, χρήσιμης στον οργανισμό. Αυτή η λειτουργία μοιράζεται συνήθως μεταξύ του ανωτάτου επιπέδου διοίκησης και με ειδικευμένους του τμήματος προσωπικού. Οι κυριότερες ενέργειες του προγραμματισμού αυτού, είναι: ο έλεγχος των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των ήδη εργαζόμενων, καθώς και της εμπειρίας και τόπου όπου εργάζονται, η πρόβλεψη αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό με βάση την παρούσα παραγωγή ή την ενδεχόμενη επέκταση της επιχείρησης και τις τεχνολογικές αλλαγές, η ανάλυση της αγοράς εργασίας και της σχέσης προσφοράς και ζήτησης, καθώς και η κατάστρωση προγραμμάτων για την αντιμετώπιση ελλείψεων σ' ανθρώπινο δυναμικό και ιδιαίτερα σε τεχνικά, επιστημονικά και διοικητικά στελέχη.

10) Οργανωτικός σχεδιασμός (Organization Planning). Η ενέργεια αυτή αποτελεί μια σχετικά πρόσφατη λειτουργία, και περιλαμβάνει την έννοια της δομής μιας επιχείρησης, όπως εκφράζεται το οργανόγραμμα. Ωστόσο η αρχική και η τελική ευθύνη για ένα τέτοιο σχεδιασμό (συγκέντρωση, αποκέντρωση, λήψη αποφάσεων), ανήκει στην ανώτατη διοίκηση. Όμως, η υπηρεσία προσωπικού είναι αυτή που συγκεντρώνει δεδομένα, κάνει σχετική

έρευνα, προπαρασκευάζει σχέδια και προσφέρει υποδείξεις στο γραφείο του ανώτατου μάνατζμεντ.

11) Έρευνα σε ανθρώπινες απόψεις. Η συστηματική έρευνα γύρω από τα ανθρώπινα προβλήματα ενός οργανισμού, όπως είναι η υποκίνηση των εργαζομένων, η πρόβλεψη για διοικητική επιτυχία, η αξιολόγηση της απόδοσης, η ομαδική συμπεριφορά στην εργασία κ.λπ. Η εφαρμογή ευρημάτων από μια τέτοια έρευνα, είναι υπόθεση συνεργασίας με τα στελέχη μιας επιχείρησης, τους υπαλλήλους και σε μερικές περιπτώσεις με τα συνδικαλιστικά στελέχη και όλα σε τελική ανάλυση εμπίπτουν στα καθήκοντα του τμήματος προσωπικού.

12) Πληροφοριακά Συστήματα Προσωπικού. Αυτή η λειτουργία περιλαμβάνει μια σειρά από ενέργειες που αφορούν τη συγκέντρωση, επεξεργασία και διάδοση πληροφοριών σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης.

Σε ότι αφορά τη σπουδαιότητα των διάφορων δραστηριοτήτων της διοίκησης προσωπικού για το μέλλον, ο πίνακας που παρατίθεται παρουσιάζει μια ιεράρχηση τέτοιων δραστηριοτήτων, σύμφωνα με τις γνώμες των ανώτατων στελεχών.

Δραστηριότητες της Διοίκησης Προσωπικού
των οποίων η σπουδαιότητα θα αυξηθεί στο μέλλον

Δραστηριότητες	Ιεράρχηση
Βελτίωση παραγωγικότητας	1
Επικοινωνία εργαζομένων	2
Προγράμματα διαδοχής στελεχών	3
Εκπαίδευση και ανάπτυξη μάνατζμεντ	4
Αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού	5
Προγράμματα και ανάπτυξη καριέρας	6
Κίνητρα απόδοσης	7
Σχεδιασμός εργασίας	8
Έλεγχος κόστους προσωπικού	9
Προβλέψεις αναγκών στελέχωσης	10
Εντοπισμός και αξιολόγηση ταλέντων	11
Τεχνική εκπαίδευση	12
Ασφάλεια εργαζομένων	13

Καθορισμός ανταγωνιστικών αμοιβών	14
Προσλήψεις ανωτέρων στελεχών	15
Αξιολόγηση θέσεων εργασίας	16
Εργασιακές σχέσεις	17
Στελέχωση εργοστασίων	18

- **Το τμήμα προσωπικού στην οργανωτική δομή της επιχείρησης**

Ο εντοπισμός της θέσης του τμήματος προσωπικού στην ιεραρχική δομή μιας επιχείρησης, προκύπτει από δύο βασικές μεταβλητές. Πρώτη, σχετίζεται με το επίπεδο αναφοράς του υπεύθυνου προσωπικού έναντι των υπευθύνων των άλλων βασικών τμημάτων της Επιχείρησης. Η δεύτερη μεταβλητή αφορά το ιεραρχικό επίπεδο του υπεύθυνου προσωπικού έναντι των υπευθύνων των άλλων βασικών τμημάτων της Επιχείρησης.

Σύμφωνα με την πρώτη μεταβλητή φαίνεται ότι το τμήμα προσωπικού, βρίσκεται στο ίδιο υψηλό επίπεδο ιεραρχίας με τα άλλα τμήματα. Σύμφωνα με τη δεύτερη μεταβλητή, δηλαδή τη θέση του υπεύθυνου προσωπικού έναντι των αντίστοιχων των άλλων τμημάτων, ο υπεύθυνος προσωπικού βρίσκεται στο ίδιο υψηλό ιεραρχικό επίπεδο με τους συναδέλφους του των άλλων τμημάτων.

Στην Ελλάδα, ο αριθμός των επιχειρήσεων που διαθέτουν τμήμα προσωπικού και απασχολούν επαγγελματικά στελέχη Διοίκησης Προσωπικού έχουν πλέον ταχύ ρυθμό ανάπτυξης. Στο μέλλον προβλέπεται ότι θ' αναπτυχθεί περισσότερο λόγω του ανταγωνισμού και της συνειδητοποίησης της αναγκαιότητας εκσυγχρονισμού από τις ελληνικές επιχειρήσεις και οργανισμούς. Όπως και στις άλλες χώρες, ο υπεύθυνος του Τμήματος Προσωπικού, βρίσκεται σε υψηλό ιεραρχικό επίπεδο όπως και οι υπεύθυνοι των υπολοίπων (κύριων) τμημάτων. Στη συντριπτική πλειοψηφία των περιπτώσεων ο υπεύθυνος προσωπικού αναφέρεται στο ανώτατο στέλεχος της επιχείρησης ή του οργανισμού (Πρόεδρο, Διευθύνοντα Σύμβουλο ή Γενικό Διευθυντή). Το μέγεθος του τμήματος όσον αφορά τα άτομα που απαρτίζουν το τμήμα, στην πλειοψηφία των περιπτώσεων δε ξεπερνά τα δέκα άτομα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

- Προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων

Ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων είναι μία έννοια που δίνει βαρύτητα στην αλληλεξάρτηση που υπάρχει μεταξύ των εργασιών σ' έναν οργανισμό. Η σταδιοδρομία (career path) είναι μια διαδοχή αλληλεξαρτώμενων εργασιών, κάθε μία από τις οποίες εφοδιάζει τα άτομα με τις απαραίτητες ικανότητες ή / και εμπειρία για την εξέλιξη στην επόμενη θέση.

Η αλληλεξάρτηση των εργασιών αποτελεί τη βασική διαφορά ανάμεσα σε μια επαγγελματική θέση, που είναι τμήμα της σταδιοδρομίας, και σε μια θέση εργασίας που δεν προσφέρει στα άτομα τις απαραίτητες ικανότητες για την εξέλιξή τους. Στη σύγχρονη διοίκηση οργανισμών, υπάρχουν τόσο θέσεις εξέλιξης όσο και εργασίες που δε σχετίζονται με τη σταδιοδρομία. Δηλαδή, ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων, βοηθά τη διοίκηση να σχεδιάζει σταδιοδρομίες, καθώς και να προσλαμβάνει τα κατάλληλα άτομα για να αναλάβουν τις θέσεις με δυνατότητα σταδιοδρομίας. Επομένως, ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνει τη σχεδίαση σταδιοδρομιών ή εργασιών, την πρόσληψη, την αξιολόγηση, καθώς και τη σχεδίαση και εφαρμογή συστημάτων ανταμοιβών. Ωστόσο, ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων διαφοροποιείται από τη διοίκηση προσωπικού στο ότι θεωρεί όλα τα παραπάνω στοιχεία σαν αλληλεξαρτώμενα τμήματος ενός συνολικού δυναμικού συστήματος διοίκησης.

Όπως ήδη αναφέρθηκε, μια σταδιοδρομία αποτελείται από διαδοχικές εργασίες που αλληλεξαρτώνται και οδηγούν σε ανώτερες ιεραρχικές θέσεις μέσα σ' ένα οργανισμό. Στην παρακάτω εικόνα 1 παρουσιάζεται ένα παράδειγμα κατακόρυφης σταδιοδρομίας. Ένας νέος υπάλληλος προσλαμβάνεται από τον οργανισμό και ξεκινά από τη θέση του βοηθού επιβλέποντος μηχανικού. Ο υπάλληλος θα πρέπει να μείνει σ' αυτή τη θέση τουλάχιστον για έξι μήνες πριν προαχθεί στην επόμενη θέση, δηλαδή στη θέση του επιβλέποντος μηχανικού. Ένας εργαζόμενος που εξελίσσεται στο

ελάχιστο χρονικό διάστημα που απαιτείται, θεωρείται υπάλληλος ταχείας εξέλιξης. Αν κάποιος υπάλληλος δε θεωρηθεί κατάλληλος για προαγωγή μετά την πάροδο του μέγιστου δυνατού χρονικού διαστήματος παραμονής σε μια θέση (στο παράδειγμά μας δύο χρόνια), τότε ο οργανισμός μπορεί να συμπεράνει ότι πρόκειται για άτομο χωρίς φιλοδοξίες. Καθώς ένας υπάλληλος εξελίσσεται – εδώ η εξέλιξη συμβολίζεται με μια σκάλα – αποκτά νέες ικανότητες και γνώσεις. Η παραμονή για ένα ελάχιστο αριθμό ετών σε κάθε θέση, μια χρονική περίοδος γνωστή και σαν χρόνος στον ίδιο βαθμό, έχει δύο πλεονεκτήματα για την εταιρία: (1) εξασφαλίζει ότι οι υπάλληλοι έχουν αρκετό χρόνο για να αποκτήσουν τις απαραίτητες γνώσεις που χρειάζονται για την εξέλιξή τους, και (2) επιτρέπει τη βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων και την ανάπτυξη ηγετικών προσόντων μέσα από την ωριμότητα και την εμπειρία. Η εικόνα 2 παριστάνει μια σταδιοδρομία με πέντε επίπεδα, με ανώτερο εκείνο του Διευθυντή Τεχνικών Υπηρεσιών.

Στον προγραμματισμό ανθρώπινων πόρων, οι ειδικοί προσδιορίζουν τις ανάγκες του προσωπικού της εταιρείας και σχεδιάζουν τις απαραίτητες σταδιοδρομίες για να διευκολύνουν την εταιρεία στην επίτευξη οργανωτικών στόχων. Αν κάποια απ' αυτές τις σταδιοδρομίες πάψει να εξυπηρετεί τις οργανωτικές ανάγκες, θα πρέπει να καταργηθεί.

Στην εικόνα 1 παρουσιάστηκε μια κατακόρυφη σταδιοδρομία, στην οποία οι εργασίες έχουν τοποθετηθεί ιεραρχικά. Υπάρχει όμως και η οριζόντια σταδιοδρομία. Στην εικόνα 2 παριστάνεται ένα παράδειγμα οριζόντιας σταδιοδρομίας από το διαφημιστικό τομέα. Σ' αυτή την περίπτωση, ο υπάλληλος πρέπει να αποκτήσει την απαραίτητη εμπειρία περνώντας για κάποιο χρονικό διάστημα από τις θέσεις εργασίας του βοηθού έρευνας αγοράς, του βοηθού κειμενογράφου, του βοηθού διαφημιστή, και τού επιθεωρητή υπηρεσιών αγοράς, πριν πάρει προαγωγή στη θέση του βοηθού αντιπροέδρου.

Αυτές οι εργασίες είναι ιεραρχικά παράλληλες και ο υπάλληλος μπορεί να ξεκινήσει από οποιαδήποτε θέση. Επίσης, οι εργασίες δεν είναι αλληλεξαρτώμενες και, επομένως, δεν είναι διαδοχικές. Η προαγωγή στη θέση του βοηθού αντιπροέδρου, είναι δυνατή μόνο αφού ολοκληρωθεί η παραμονή σε όλες αυτές τις θέσεις εργασίας, και αφού το άτομο φέρει σε πέρας με επιτυχία όλες τις εργασίες που του ανάτεθηκαν.

Με τον όρο προσέλκυση εννοούμε τη διαδικασία συγκέντρωσης κατάλληλων υποψηφίων για οργανωσιακές εργασίες. Αν ο αριθμός των διαθέσιμων υποψηφίων είναι ο ίδιος με τον αριθμό των ατόμων που ενδιαφέρεται να προσλάβει η εταιρία τότε δεν ακολουθεί η διαδικασία επιλογής.

Η προσέλκυση αποτελεί μια πολύ σημαντική διαδικασία του τμήματος διοίκησης προσωπικού γιατί α) επηρεάζει την οργανωσιακή απόδοση, β) συνεπάγεται κόστη και γ) καθορίζει την παρούσα και μελλοντική ανάπτυξη της επιχείρησης. Για τον λόγο αυτό και πρέπει να αναλυθεί και να κατανοηθεί σαν στρατηγικός παράγοντας σε όλη την έκτασή του.

Η στρατηγική σημασία της προσέλκυσης είναι μεγάλη, δεδομένου ότι τέτοιες αποφάσεις έχουν μακροπρόθεσμες συνέπειες, ιδιαίτερα στις ημέρες μας που η κινητικότητα του εργατικού δυναμικού μεταξύ επιχειρήσεων είναι περιορισμένη λόγω υψηλής ανεργίας. Παράλληλα η αυξανόμενη περιπλοκότητα ορισμένων εργασιών απαιτεί μεγάλες περιόδους εκπαίδευσης. Για τον λόγο αυτό και πολλές επιχειρήσεις τείνουν να προσλαμβάνουν άτομα με μακροπρόθεσμη προοπτική διατήρησής τους. Στην πράξη, η πολιτική προσέλκυσης και επιλογής που ακολουθεί μια επιχείρηση πρέπει να είναι σύμφωνη με την πολιτική της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζει η επιχείρηση.

Η διαδικασία της προσέλκυσης προκύπτει ως πρώτο στάδιο της υλοποίησης ενός σχεδίου του τμήματος διοίκησης προσωπικού, το οποίο προσδιορίζει τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες της εταιρίας για ανθρώπινο δυναμικό.

Οι αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν σε σχέση με την στρατολόγηση είναι οι ακόλουθες:

- Πόσα άτομα χρειάζεται η εταιρία;
- Από πού μπορεί η εταιρία να βρει τους ανθρώπους που χρειάζεται;
- Τι ειδικές ικανότητες και εμπειρία είναι πραγματικά απαραίτητο να διαθέτουν οι άνθρωποι που πρόκειται να προσληφθούν;
- Πώς θα κοινοποιήσει η επιχείρηση της κενές θέσεις που διαθέτει;
- Πόσο αποτελεσματικές είναι οι προσπάθειες προσέλκυσης;

Από τη στιγμή που ο εργοδότης αντιλαμβάνεται ότι η εξωτερική πρόσληψη είναι απαραίτητη, πρέπει να επιλέγει μια οικονομικά αποτελεσματική και κατάλληλη μέθοδος προσέλκυσης. Κάθε μια από τις μεθόδους προσέλκυσης έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, για το λόγο αυτό και η επιλογή της μεθόδου πρέπει να γίνεται πάντα σε συνδυασμό με τα προσόντα που απαιτούνται για την συγκεκριμένη θέση όσο και με τον τύπο του ανθρώπου ο οποίος ανταποκρίνεται στην θέση αυτή. Στην συνέχεια

αναλύονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των πιο βασικών μεθόδων προσέλκυσης.

Η διαδικασία της προσέλκυσης μπορεί να είναι είτε εσωτερική, είτε εξωτερική. Στην εσωτερική προσέλκυση οι κυριότερες πηγές άντλησης υποψηφίων είναι οι φίλοι των υπαλλήλων της επιχείρησης, οι προηγούμενοι υπάλληλοι ή υποψήφιοι, οι ήδη υπάρχοντες εργαζόμενοι, οπότε μπορούμε να μιλάμε και για εσωτερικές μετακινήσεις, προαγωγές, μεταθέσεις.

Ένας από τους λόγους που υπερισχύει η εσωτερική έναντι της εξωτερικής προσέλκυσης, είναι ότι η πρώτη επιτρέπει στη διοίκηση να παρατηρήσει τον υποψήφιο για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα και να αξιολογήσει το δυναμικό και την απόδοσή του.

Επιπλέον η χρήση των ήδη υπαρχόντων υπαλλήλων της εταιρίας σε κενές ή νέες θέσεις, αποτελεί γι αυτούς κίνητρο να είναι περισσότερο παραγωγικοί. Η ικανοποίηση εξάλλου των εργαζομένων της επιχείρησης μέσω προαγωγών και μεταθέσεων αποτελεί ίσως και τον πιο βασικό λόγο εσωτερικής προσέλκυσης.

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ

Εσωτερικές Ανακοινώσεις

Σύμφωνα με την μέθοδο αυτή οι εργαζόμενοι ενημερώνονται με ανακοινώσεις και κοινοποιήσεις που γίνονται από την διοίκηση για όλες τις νέες θέσεις εργασίας που δημιουργούνται μέσα στην επιχείρηση. Με τον τρόπο αυτό τους δίνεται η δυνατότητα να διεκδικήσουν μια καλύτερη θέση, δεδομένου ότι χωρίς επίσημες ανακοινώσεις από την διοίκηση είναι δύσκολο να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι τι διαθέσιμες δουλειές υπάρχουν μέσα στην εταιρία.

Προσέλκυση Φίλων και Συγγενών των Εργαζομένων

Πρόκειται για μια πηγή υποψηφίων η οποία είναι ιδιαίτερα αξιόπιστη και πολύ φθηνή δεδομένου ότι άνθρωποι με προσόντα μπορούν να προσεγγιστούν με σχεδόν ανύπαρκτο κόστος. Η εταιρία μπορεί να συγκεντρώσει πολλά βιογραφικά, έχοντας τη δυνατότητα να επιλέξει τους καλύτερους.

Προσοχή ωστόσο χρειάζεται στην αξιολόγηση, δεδομένου ότι αυτή πρέπει να γίνει με αντικειμενικά κριτήρια και να μην επηρεαστεί η κρίση των ανθρώπων που κάνουν την επιλογή από παράγοντες όπως το κατά πόσο ο ένας υποψήφιος είναι φίλος του Γενικού Διευθυντή και ένας άλλος φίλος ενός

απλού εργάτη. Η ύπαρξη διαφάνειας σε αυτήν την μέθοδο είναι απαραίτητη, έτσι ώστε να αποφευχθούν συγκρούσεις και δυσάρεστες καταστάσεις.

Προαγωγές και Μεταθέσεις

Η συγκεκριμένη μέθοδος είναι ιδιαίτερα δημοφιλής και βασίζεται στην αρχή του ότι οι υπάλληλοι εκείνοι που έχουν δείξει κατά το παρελθόν ιδιαίτερο ζήλο και εξαιρετικές δυνατότητες, θεωρητικά έχουν τη δυνατότητα να προαχθούν και να τους ανατεθούν πιο δύσκολα και περίπλοκα καθήκοντα. Εξάλλου γνωρίζουν τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης και τις ιδιαιτερότητές της, έχουν εναρμονιστεί με την κουλτούρα αυτής και έχουν πολλές πιθανότητες να τα καταφέρουν στην νέα θέση. Βέβαια απαιτείται προσοχή στο ότι η απόδοση ενός ατόμου σε μια δουλειά δεν αποτελεί πάντα καλή πρόβλεψη για την απόδοσή του σε κάποια άλλη θέση, αφού απαιτούνται διαφορετικά προσόντα στα νέα καθήκοντα.

Η μέθοδος αυτή φαίνεται να αποτελεί ισχυρό κίνητρο για τους εργαζομένους όχι μόνο γιατί μια προαγωγή συνδέεται με αύξηση των χρηματικών αμοιβών αλλά και μια σειρά συναισθηματικών ανταμοιβών όπως κοινωνική καταξίωση, γόητρο και προσωπική ικανοποίηση. Εξάλλου η ανύψωση ηθικού και η βελτίωση της απόδοσης που συνεπάγεται η δυνατότητα προαγωγής ή ευμενούς μετάθεσης, συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας και την εξάλειψη παραγόντων όπως το άσχημο κλίμα που την υπονομεύουν.

Παρόλα αυτά η παρούσα μέθοδος δεν είναι απαλλαγμένη από μειονεκτήματα. Το γεγονός ότι σε πυραμοειδείς οργανωσιακές δομές, οι πιθανότητες για προαγωγή είναι περιορισμένες, μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα όπως δυσαρεστημένους εργαζόμενους. Ιδιαίτερα αν οι διαδικασίες δεν είναι απόλυτα σαφείς και αδιαφανείς, οι εργαζόμενοι δεν διαβλέπουν ευκαιρίες ανόδου και υφίστανται ενδοεπιχειρησιακές συγκρούσεις.

Προσέλκυση Παλαιότερων Εργαζομένων και Υποψηφίων

Και στις δύο περιπτώσεις είναι σημαντική η εξοικονόμηση χρόνου δεδομένου ότι το δυναμικό των ανθρώπων αυτών είναι ήδη γνωστό, χωρίς όμως αυτό να αποκλείει κινδύνους όπως μια αναμενόμενη αλλαγή και έτσι να μην είναι πλέον κατάλληλοι για την δουλειά για την οποία τους θέλει η επιχείρηση.

Οι προηγούμενοι εργαζόμενοι έχουν δεσμούς με την εταιρία και ορισμένοι από αυτούς μπορεί να είναι διατεθειμένοι να επιστρέψουν ως εργαζόμενοι μερικούς απασχόλησης σε αυτήν ή να προτείνουν κάποιους τους

οποίους ξέρουν ότι θα ενδιαφέρονταν να δουλέψουν σε αυτή την επιχείρηση. Ακόμα υπάρχουν περιπτώσεις ανθρώπων οι οποίοι δεν συνταξιοδοτήθηκαν αλλά έφυγαν από την εταιρία είτε για να σπουδάσουν, είτε για να μεγαλώσουν κάποιο παιδί, είτε γιατί επιδίωκαν υψηλότερες αμοιβές και οι οποίοι θα ήταν πρόθυμοι να επιστρέψουν.

Πάντως πρόκειται για μια μέθοδο η οποία δεν είναι ιδιαίτερα επιθυμητή από τους εργοδότες είτε γιατί μπορεί να προκύψουν προβλήματα μειωμένου ηθικού για τους υπόλοιπους εργαζομένους οι οποίοι έμειναν στην εταιρία, ή ακόμα και για λόγους εγωισμού και μνησικακίας προς τον υπάλληλο που αποχώρησε.

Και στις δύο, όμως, περιπτώσεις η εταιρία έχει τη δυνατότητα, διατηρώντας ένα αρχείο με υποψηφίους να ανατρέχει σε αυτό όποτε χρειάζεται υπαλλήλους, μια πρακτική η οποία εφαρμόζεται συχνά και η οποία είναι ελάχιστα χρονοβόρα και δεν στοιχίζει σχεδόν τίποτα.

ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ

Αν οι εσωτερικές πηγές προσέλκυσης δεν κριθούν ικανοποιητικές για την εύρεση κατάλληλων υποψηφίων, το τμήμα Διοίκησης Προσωπικού πρέπει να αναζητήσει τους μελλοντικούς εργαζομένους της εταιρίας μέσω των εξωτερικών πηγών προσέλκυσης. Στις παραγράφους που ακολουθούν αναλύονται οι σημαντικότερες από αυτές τις πηγές.

Διαφήμιση

Ο εργοδότης μπορεί να απευθυνθεί σε ένα διαφημιστικό γραφείο το οποίο αναλαμβάνει τον σχεδιασμό και την τοποθέτηση της αγγελίας στα κατάλληλα μέσα επικοινωνίας, έναντι βέβαια κάποιος αμοιβής. Η αποτελεσματικότητα του διαφημιστικού γραφείου κρίνεται από την εμπειρία που έχει σε αντίστοιχα θέματα στρατολόγησης, την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει όσον αφορά την επιλογή του κατάλληλου διαφημιστικού μέσου και στην ανταπόκριση που έχει η αγγελία της εταιρίας που ενδιαφέρεται να κάνει την πρόσληψη.

Ιδιαίτερη προσοχή χρειάζεται στην επιλογή του μέσου μαζικής ενημέρωσης στο οποίο πρόκειται να ανακοινωθεί η αγγελία. Ο καλύτερος τρόπος αξιολόγησης είναι η προηγούμενη εμπειρία της εταιρίας από ανάλογες περιπτώσεις αν και υπάρχουν κίνδυνοι όπως το να μην υπάρχει αντίστοιχη εμπειρία, είτε γιατί η εταιρία είναι καινούργια είτε γιατί δεν υπάρχουν αρκετοί εργαζόμενοι που αποχωρούν από αυτή οπότε να χρειάζεται να γίνονται νέες προσλήψεις κ.τ.λ.

Πάντως το μέσον που θα επιλεγεί για την ανακοίνωση της αγγελίας εξαρτάται από τη φύση της δουλειάς και του ανθρώπου που θεωρείται κατάλληλος και βέβαια από το κόστος που επιθυμεί να αναλάβει η εταιρία. Έτσι για παράδειγμα είναι διαφορετικό τόσο το μέσον που θα χρησιμοποιηθεί, όσο και η μορφή που θα έχει μια αγγελία για πρόσληψη ανειδίκευτων εργατών και στελεχών.

Επαγγελματικά Γραφεία Ευρέσεως Εργασίας

Πρόκειται για γραφεία όπως ο Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού, τα οποία έναντι κάποιας μικρής σχετικά αμοιβής αναλαμβάνουν να επιλέξουν υποψηφίους του οποίους στέλνουν στην επιχείρηση που αναλαμβάνει και την τελική επιλογή αυτών. Συνήθη προβλήματα είναι ότι τα γραφεία αυτά μπορούν να προσφέρουν προσωπικό μόνο για μικρής σχετικά διάρκειας περιόδους, γενικά υπάρχει δυσπιστία ως προς αυτά, πάρολο που διαδραματίζουν και έναν κοινωνικό ρόλο στην προσπάθεια μείωσης της ανεργίας.

Γραφεία Συμβούλων Επιχειρήσεων

Η χρησιμοποίηση αυτού του τρόπου προσέλκυσης ενδείκνυται σε περιπτώσεις όπου η εταιρία που πρόκειται να κάνει την πρόσληψη δεν διαθέτει εμπειρία στην διαδικασία επιλογής ή όταν η προσέλκυση αναμένεται να είναι μια ιδιαίτερα χρονοβόρα διαδικασία. Επίσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί όταν η εταιρία ενδιαφέρεται να προσλάβει άτομα από διαφορετική χώρα από αυτήν που δραστηριοποιείται ή ακόμα ενδιαφέρεται για την πρόσληψη ατόμων που δεν μπορούν να προσεγγιστούν εύκολα και άμεσα από την ίδια την εταιρία. Ακόμα παρέχεται η δυνατότητα διατήρησης της ανωνυμίας της επιχείρησης κάτω από την επωνυμία της εταιρίας συμβούλων.

Βέβαια μια σειρά προβλημάτων μπορεί να αποθαρρύνει τον εργοδότη από τη συνεργασία με ένα τέτοιο γραφείο. Το υψηλό κόστος, το γεγονός ότι κατά την διαδικασία ανεύρεσης υποψηφίων αποκλείονται όσοι δεν ανήκουν στο δίκτυο της εταιρίας συμβούλων και ο κίνδυνος τα άτομα που υποδείχθηκαν να μην είναι κατάλληλα για την εταιρία είναι μερικά από τα πιο συνήθη.

Προσέλκυση μέσω Λυκείων και Πανεπιστημίων

Η μέθοδος αυτή είναι ιδιαίτερα δημοφιλής, κυρίως σε μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες διαθέτουν καλά οργανωμένα συστήματα εκπαίδευσης

και επιζητούν ανθρώπους με σχετικές γνώσεις των διαφόρων αντικειμένων της δουλειάς, ενθουσιασμό και ελάχιστες μισθολογικές απαιτήσεις. Το κόστος είναι όχι ιδιαίτερα υψηλό, ενώ εξασφαλίζεται σταθερό εργατικό δυναμικό κάθε χρόνο. Επιπλέον δίνεται η δυνατότητα στις εταιρίες να παρουσιάσουν τις δραστηριότητες και τα προϊόντα τους στους νέους υποψηφίους και πιθανούς καταναλωτές και βέβαια να «ανακαλύψουν» νέους ανθρώπους οι οποίοι με την κατάλληλη εκπαίδευση θα αποτελέσουν μελλοντικά το στελεχιακό και όχι μόνο δυναμικό της επιχείρησης. Βέβαια χρειάζεται προσοχή και αξιολόγηση του κατά πόσο η εταιρία έχει ανάγκη από τέτοιους ανθρώπους.

- **Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα πλήρωσης θέσεων από το εσωτερικό – εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης**

Συχνά αρκετές επιχειρήσεις, αφήνουν στους υπαλλήλους τους να εννοηθεί πως η πολιτική για την πλήρωση κενών θέσεων είναι μέσω προαγωγών (εσωτερική πηγή προσέλκυσης) παρά από εξωτερικές πηγές. Η πολιτική αυτή μπορεί να αποφέρει τα εξής πλεονεκτήματα:

- Συντελεί στην άνοδο του ηθικού πολλών εργαζομένων της επιχείρησης, οι οποίοι περιμένουν την εξέλιξή τους σε θέσεις ανώτερες.
- Η διοίκηση μπορεί ακριβέστερα να αξιολογήσει τις γνώσεις και τις δεξιότητες των ήδη εργαζομένων, παρά εκείνων που θα αξιολογηθούν μέσω μιας συνέντευξης. Κατ' αυτό τον τρόπο, ελαττώνεται η πιθανότητα λάθους στην επιλογή και τοποθέτηση του προσωπικού.
- Η διαδικασία της προσέλκυσης καθώς και η διαδικασία της επιλογής απλοποιούνται.

Στην πολιτική αυτή όμως, υπάρχουν και μειονεκτήματα όπως:

- Το πρόβλημα που προκύπτει κυρίως στις μικρές επιχειρήσεις, όσον αφορά την εκπαίδευση των προαγόμενων από το εσωτερικό της επιχείρησης.
- Η ενδεχόμενη έλλειψη των απαιτούμενων προσόντων στους υποψήφιους.
- Ο περιορισμός εισροής νέων ιδεών και γνώσεων στις ανώτερες θέσεις και η αναπαραγωγή πανομοιότυπων στελεχών, που όλα μαζί οδηγούν στη διαιώνιση πεπαλαιωμένων ιδεών και εφαρμογών.

- **Η λειτουργία της προσέλκυσης στην Ελλάδα**

Με βάση τη θεωρητική ανάλυση που προηγήθηκε μπορούμε να προβούμε στην τεκμηρίωση των στοιχείων που προέκυψαν από έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην Ελλάδα σχετικά με την προσέλκυση και διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Το ερωτηματολόγιο στο οποίο ζητήθηκε να απαντήσουν οι ελληνικές επιχειρήσεις διαθέτει μια ερώτηση πολλαπλής επιλογής σχετικά με τους τρόπους πλήρωσης κενών θέσεων στελεχών. Τα αποτελέσματα για την συγκεκριμένη ερώτηση παρουσιάζονται στη συνέχεια.

Από την στατιστική ανάλυση των δεδομένων, προέκυψε ότι στο σύνολο του δείγματος το 64,8% των ανώτερων στελεχών και το 79,6% των μεσαίων στελεχών προέρχονται από τις εσωτερικές πηγές της επιχείρησης και προφανώς είναι αποτέλεσμα προαγωγών. Αυτό είναι σύμφωνο με ότι αναφέρει η βιβλιογραφία. Εάν υπάρχει η δυνατότητα να εξελιχθούν τα άτομα μέσα στην επιχείρηση, είναι σίγουρο ότι θα προτιμηθούν άνθρωποι οι οποίοι γνωρίζουν την κουλτούρα και τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης και οι οποίοι είναι έτοιμοι να αναλάβουν περισσότερα και πολυπλοκότερα καθήκοντα. Εξάλλου έτσι βελτιώνεται η παρακίνηση και η ικανοποίηση από τον εργασιακό χώρο. Όσον αφορά στα κατώτερα στελέχη το 57% μόνο φαίνεται να προέρχεται από τις εσωτερικές πηγές της επιχείρησης το οποίο θεωρείται επίσης αναμενόμενο για τους ίδιους λόγους που προαναφέρθηκαν.

Εξωτερικοί σύμβουλοι προσλήψεων δεν χρησιμοποιούνται στον δημόσιο τομέα, αλλά είναι σχεδόν αμελητέο και το αντίστοιχο ποσοστό για τον ημιδημόσιο τομέα. Και στον ιδιωτικό όμως τομέα φαίνεται ότι οι σύμβουλοι επιλογής προσωπικού χρησιμοποιούνται κυρίως για την πρόσληψη ανώτερων στελεχών σε ένα ποσοστό 48,2% ενώ μόνο σε ποσοστό 16,1% για μεσαία στελέχη και 5,4% για κατώτερα στελέχη χρησιμοποιείται αυτή η μέθοδος προσέλκυσης. Και αυτό είναι αναμενόμενο δεδομένου ότι το κόστος των συμβούλων για την επιχείρηση είναι υψηλό και η ανεύρεση μέτριων και κατώτερων στελεχών δεν είναι δύσκολη και συνεπώς ίσως να μη συμφέρει οικονομικά η χρήση συμβούλων. Στην περίπτωση βέβαια που μιλάμε για ανώτερα στελέχη τα πράγματα διαφοροποιούνται. Τα ανώτερα στελέχη αν είναι πολύ καλά στην δουλειά τους, δεν τα αφήνει εύκολα να φύγουν μια επιχείρηση, τους πληρώνει υψηλούς μισθούς και τους παρέχει μια σειρά από προνόμια. Για να εγκαταλείψουν την θέση τους πρέπει η αντιπροσφορά που θα τους γίνει να είναι πολύ καλή. Επιπλέον η επιλογή τέτοιων στελεχών δεν είναι εύκολη και απαιτεί τεχνογνωσία την οποία κατέχει μια εταιρία συμβούλων επιλογής προσωπικού και όχι απαραίτητα η ίδια η εταιρία. Κάτω

από αυτές τις συνθήκες η επιχείρηση είναι πρόθυμη να χρησιμοποιήσει συμβούλους επιλογής για ανεύρεση ικανών υψηλόβαθμων στελεχών, πιστεύοντας ότι τα χρήματα που θα πληρώσει για τη διαδικασία αυτή θεωρούνται επένδυση.

Όσον αφορά την κάλυψη των θέσεων στελεχών μέσω καταχωρήσεων στον τύπο γίνεται αντιληπτό ότι στο σύνολο του δείγματος, μόνο το 33,1% χρησιμοποίησαν αυτή τη μέθοδο για επιλογή ανωτέρων στελεχών, 50% για μεσαία στελέχη και 52,8% για κατώτερα στελέχη. Η τάση αυτή έρχεται σε συμφωνία με όσα προαναφέρθηκαν για τους συμβούλους προσλήψεων και φαίνεται να αντικατοπτρίζει κυρίως την τάση που υπάρχει στον ιδιωτικό τομέα. Αξίζει δε να σημειωθεί ότι στο δημόσιο τομέα δε φαίνεται να χρησιμοποιείται η καταχώρηση στον τύπο για τα κατώτερα στελέχη, ενώ χρησιμοποιείται κατά το ίδιο ποσοστό για τα ανώτερα και μεσαία στελέχη. Στον ημιδημόσιο από την άλλη η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται κατά ένα ίδιο ποσοστό τόσο στην πρόσληψη ανώτερων, μεσαίων ή κατώτερων στελεχών.

Τέλος η αναζήτηση για πρόσληψη στελεχών μέσω γνωστών φαίνεται να είναι μειωμένη στον δημόσιο και ημιδημόσιο τομέα και αφορά κυρίως κατώτερα στελέχη. Στον ιδιωτικό τομέα, φαίνεται να είναι ελαφρώς περιορισμένη η χρήση αυτής της μεθόδου με ποσοστά 23,2% για ανώτερα στελέχη, 25% για μεσαία και 43,8% για κατώτερα στελέχη.

Πρέπει τέλος να τονιστεί ότι στον δημόσιο τομέα χρησιμοποιείται σχεδόν αποκλειστικά η διαδικασία προσλήψεων μέσω του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού ή μεταθέσεις για όλες τις βαθμίδες στελεχών. Όσον αφορά τον ιδιωτικό τομέα άλλες μέθοδοι προσέλκυσης που αναφέρθηκαν, είναι τα ευρωπαϊκά προγράμματα, τα βιογραφικά που αποστέλλουν στις εταιρίες κατά καιρούς οι διάφοροι ενδιαφερόμενοι για ανεύρεση εργασίας.

Στο σημείο αυτό μπορούμε να εξετάσουμε και μια από τις ερωτήσεις που αφορά τις μεθόδους που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για την πρόσληψη και διατήρηση προσωπικού. Όσον αφορά την μέθοδο των προσλήψεων από το εξωτερικό το 15,9% του συνόλου των ερωτηθέντων ελληνικών επιχειρήσεων δήλωσαν ότι το χρησιμοποιούν στελέχη από το εξωτερικό. Χαρακτηριστικό είναι ότι και οι τρεις τομείς έχουν σχεδόν τα ίδια ποσοστά. Όσον αφορά την επανεκπαίδευση των εργαζομένων, το ενδιαφέρον είναι ότι ο ιδιωτικός τομέας χρησιμοποιεί αυτή τη μέθοδο κατά ένα ποσοστό 74%, ο ημιδημόσιος κατά 66,7% και ο δημόσιος κατά 100%. Το τελευταίο ποσοστό μπορεί να οφείλεται στον περιορισμό που έχει ο δημόσιος τομέας να μην απολύει εργαζομένους, με αποτέλεσμα να αναγκάζεται να επανεκπαιδεύει τους εργαζομένους, προκειμένου να αντιμετωπίσει τις αλλαγές που παρουσιάζονται στο οικονομικό περιβάλλον. Από την άλλη οι αυξημένες αμοιβές και παροχές

φαίνεται να χρησιμοποιούνται κυρίως στον ιδιωτικό τομέα, όπου προέκυψε ένα ποσοστό 59,6% ενώ στο δημόσιο χρησιμοποιούν αυτή την μέθοδο κατά 42,9% και κατά 40% στον ημιδημόσιο τομέα. Τέλος η προβολή της εικόνας της επιχείρησης είναι μια μέθοδος την οποία χρησιμοποιούν κυρίως οι ιδιωτικές επιχειρήσεις για να προσελκύουν άτομα υψηλών προδιαγραφών. Έτσι ενώ στον ιδιωτικό τομέα οι ερωτηθέντες δήλωσαν ότι χρησιμοποιούν αυτή την μέθοδο κατά 49%, στον δημόσιο το αντίστοιχο ποσοστό ήταν 14,3% και στον ημιδημόσιο 26,7%.

- **Μέθοδοι επιλογής ανθρώπινου δυναμικού**

Η διαδικασία της επιλογής έγκειται στη συγκέντρωση πληροφοριών για τον σκοπό της αξιολόγησης, και τελικώς στη λήψη απόφασης για το ποιος υποψήφιος ανταποκρίνεται περισσότερο για την διαθέσιμη θέση. Η δυσκολία που συναντάται κατά το στάδιο της επιλογής, αφορά την προσπάθεια να εκτιμηθούν οι δυνατότητες του υποψήφιου προκαταβολικά.

— Θα μπορούσε κανείς να πει ότι η επιλογή προσωπικού είναι ο κύριος άξονας γύρω από τον οποίο περιστρέφονται όλα τα υπόλοιπα θέματα της Διοίκησης Προσωπικού. Στο σύγχρονο δυναμικό περιβάλλον ο διαθέσιμος χρόνος που έχουν οι εργαζόμενοι για να προσαρμοστούν και να αναπτυχθούν μειώνεται. Απαιτείται δε από αυτούς να γίνουν ιδιαίτερα παραγωγικοί και να έχουν την ικανότητα κάθε φορά να μεταβάλλουν τους ρόλους τους προκειμένου να προσαρμόζονται διαρκώς.

Καθώς αυξάνεται η δημοτικότητα των βραχυπρόθεσμων εργασιακών συμβολαίων και εννοιών όπως η «ευέλικτη επιχείρηση» η αξιολόγηση των ικανοτήτων και δυνατοτήτων, αναμένεται να γίνει μια κριτικής σημασίας δραστηριότητα η οποία θα ξεκινά με την διαδικασία της επιλογής.

Η συμπεριφορά στη δουλειά είναι ως ένα βαθμό προβλέψιμη από προσδοκίες και προθέσεις που έχουν οι άνθρωποι. Ο Robertson (1986) κατηγοριοποίησε τις μεθόδους επιλογής προσωπικού με βάση την αρχή ότι η συμπεριφορά σε μια μελλοντική εργασία καθίσταται πιθανότατα προβλέψιμη από τέσσερις παράγοντες: την παρελθούσα συμπεριφορά του ατόμου, την συμπεριφορά του στο παρόν και τα προσωπικά του χαρακτηριστικά και τις προσδοκίες του σε σχέση με μελλοντικές συμπεριφορές.

Με εξαίρεση τις συνεντεύξεις και πιθανότατα την μελλοντική βιογραφία, οι σύγχρονες μέθοδοι δεν εστιάζουν σαφώς σε προθέσεις, στόχους, προσδοκίες και άλλες παρόμοιες μεταβλητές που ρέπουν προς το μέλλον. Οι συνεντεύξεις επικεντρώνονται με έναν ιδιαίτερα δομημένο τρόπο στο πώς υποστηρίζουν οι άνθρωποι ότι θα συμπεριφέρονταν σε ρεαλιστικές

καταστάσεις στον εργασιακό χώρο. Πολύ συνοπτικά μερικά γενικά συμπεράσματα σε σχέση με τις μεθόδους επιλογής είναι τα παρακάτω:

- ☞ Υπάρχουν κάποια κριτήρια τα οποία θεωρούνται ότι παρέχουν καλύτερες προβλέψεις σε σχέση με την μελλοντική απόδοση στην δουλειά: τα τεστ ικανοτήτων, τα κέντρα επιλογής, οι συστάσεις.

Στη συνέχεια αναλύονται τα πιο σημαντικά εργαλεία επιλογής που χρησιμοποιούνται είτε από το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού των εταιριών, είτε από συμβούλους επιχειρήσεων οι οποίοι αναλαμβάνουν τη διαδικασία της επιλογής για λογαριασμό των πελατών τους.

ΕΝΤΥΠΕΣ ΑΙΤΗΣΕΙΣ

Στις έντυπες αιτήσεις περιλαμβάνονται στοιχεία τα οποία μπορούν να βοηθήσουν στην κατανόηση αξιών, συμπεριφορών, κινήτρων και βιωματικών στοιχείων προκειμένου να αρθούν συμπεράσματα για την επικείμενη μελλοντική συμπεριφορά του υποψηφίου. Κάποια από αυτά μπορούν εύκολα να επιβεβαιωθούν και κάποια άλλα λιγότερο εύκολα. Οι εργαζόμενοι όμως γνωρίζουν ότι ακόμα και τα στοιχεία που μπορούν να επιβεβαιωθούν απαιτούν χρόνο και πολλοί εργοδότες δεν θα μπουν στον κόπο να το κάνουν αναλαμβάνοντας αυτό το ρίσκο. Το ίδιο ισχύει και για τις αιτήσεις κατορθωμάτων που αναφέρονται στη συνέχεια, μόνο που σ' αυτές είναι πιο δύσκολο να λεχθούν πράγματα που δεν ισχύουν, δεδομένου ότι ο υποψήφιος πρέπει να φτιάξει ιστορίες, και να τις εμπλουτίσει και να είναι σίγουρος ότι ταιριάζουν.

Στις αιτήσεις κατορθωμάτων καλούνται οι υποψήφιοι να δώσουν παραδείγματα από προηγούμενες εμπειρίες που είχαν, αποδεικνύοντας κατά πόσο διαθέτουν ή όχι μια συγκεκριμένη δεξιότητα. Βασίζονται σε ατομικές αναφορές παρελθοντικών επιτευγμάτων σχετικά με συμπεριφορές στον εργασιακό χώρο. Για το κριτήριο, για παράδειγμα, «ομαδική εργασία» μπορεί να ερωτάται:

«Πείτε μας για κάποια περίοδο που δουλέψατε ως μέλος μιας ομάδας. Προσπαθήστε να περιγράψετε συνοπτικά την ομάδα και τους στόχους της, τον ρόλο σας μέσα στην ομάδα, κατά πόσο αναλάβατε ηγετικό ρόλο, τι ακριβώς κάνατε και ποιο ήταν το αποτέλεσμα».

Οι αιτήσεις αυτές είναι έτσι δομημένες ώστε να διασφαλίζουν ότι οι πληροφορίες που απαιτούνται από τον εργοδότη θα έχουν μια ομοιογενή μορφή. Σαν μειονέκτημα αυτής της μεθόδου έχει παρουσιαστεί το ότι αυτές οι αιτήσεις χρειάζονται πολύ χρόνο για να ελεγχθούν και να προκύψουν έτσι τα κατάλληλα άτομα. Αυτό ωστόσο δεν αληθεύει, δεδομένου ότι παρουσιάζοντας τα κριτήρια-δεξιότητες με μια ορισμένη σειρά, ξεκινώντας με αυτά που

σχετίζονται περισσότερο με την συνολική απόδοση που πρέπει να έχει το άτομο στην δουλειά για την οποία πρόκειται να προσληφθεί, ακολουθούν δε εκείνα που σχετίζονται λιγότερο κ.τ.λ., οι υποψήφιοι που δεν ικανοποιούν τα προαπαιτούμενα χαρακτηριστικά απορρίπτονται από την αρχή.

Γενικά ωστόσο έχουν αναφερθεί μειονεκτήματα που συνδέονται με τις έντυπες αιτήσεις. Ένα από αυτά είναι ότι η αξία τους συρρικνώνεται με τον χρόνο και κανείς δεν γνωρίζει πιο είναι εκείνο το στοιχείο το οποίο θα έχει διαχρονική αξία.

Ωστόσο οι έντυπες αιτήσεις έχουν την δυνατότητα να εντοπίσουν διαπροσωπικά και γνωστικά χαρακτηριστικά όπως η υποκίνηση, τα οποία δεν μπορούν να κάνουν τα τεστ, ενώ ο συνδυασμός με τις αιτήσεις κατορθωμάτων ενισχύει ακόμα περισσότερο αυτή την πλευρά. Μελέτες έχουν δείξει ότι οι έντυπες αιτήσεις αποτελούν ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο, συνδυασμένο βέβαια με άλλες μεθόδους επιλογής, επειδή ακριβώς δίνει την δυνατότητα να συλλεχθούν στοιχεία που δεν μπορούν να συλλεχθούν με άλλους τρόπους.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

Οι συνεντεύξεις αποτελούν το πιο ευρέως χρησιμοποιούμενο εργαλείο για την διαδικασία της επιλογής. Πρόκειται για μια μέθοδο την οποία όλοι οι εργοδότες χρησιμοποιούν αν και υπάρχουν δείγματα ότι αρχίζει να κλονίζεται η αξιοπιστία της.

Η πιο σημαντική διάκριση μπορεί να γίνει στο κατά πόσο είναι δομημένη ή όχι η συνέντευξη. Στη δομημένη συνέντευξη όλοι οι υποψήφιοι υποβάλλονται στις ίδιες ερωτήσεις που παρουσιάζονται με την ίδια σειρά. Ο τύπος αυτός συνέντευξης αν και περιορίζει τα θέματα που μπορούν να καλυφθούν και μπορεί να έχει αρνητικά αποτελέσματα, εξασφαλίζει ότι συλλέγονται οι ίδιες πληροφορίες από όλους τους εργαζόμενους, γεγονός που περιορίζει την υποκειμενική λήψη αποφάσεων. Η συνέντευξη χρησιμοποιείται για την ευελιξία που προσφέρει, για την ανάγκη να συναντήσει ο εργοδότης τον υποψήφιο πρόσωπο με πρόσωπο και για την αποδοχή της και από τα δύο μέρη. Ωστόσο η τεχνική αυτή από μόνη της βασίζεται στην ανθρώπινη κρίση γι' αυτό και υποστηρίζεται ότι πρόκειται για την λιγότερο αξιόπιστη μέθοδο επιλογής. Και πάλι όμως πρέπει να τονίσουμε ότι τα προβλήματα που μπορούν να παρουσιαστούν οφείλονται στον άνθρωπο που κάνει την συνέντευξη και όχι στην μέθοδο καθαυτή.

Υπάρχει μια σειρά αδυναμιών που συνδέονται με την συνέντευξη και μια από αυτές και ίσως και η πιο σημαντική είναι η πιθανή ύπαρξη προκαταλήψεων, οι οποίες οφείλονται στις κοινωνικές και γενικότερες

περιβαλλοντολογικές συνθήκες που κάποιος μεγάλωσε, και οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν τον άνθρωπο που κάνει την συνέντευξη στο να πάρει αποφάσεις οι οποίες δεν βασίζονται σε γεγονότα. Το πρόβλημα αυτό μπορεί να αντιμετωπιστεί με κατάλληλη εκπαίδευση έτσι ώστε ο ερωτώμενος να εξαλείψει τα στοιχεία εκείνα που περιορίζουν την κρίση του ή ακόμα να συνειδητοποιήσει ποια είναι τα στοιχεία αυτά που μπορεί να τον οδηγήσουν σε άδικες διακρίσεις εις βάρος των υποψηφίων. Ένα άλλο πρόβλημα που μπορεί να προκύψει κατά την συνέντευξη είναι να εντυπωσιαστεί θετικά ή αρνητικά αυτός που διεξάγει την συνέντευξη, από ένα χαρακτηριστικό του υποψηφίου και να κρίνει τα υπόλοιπα στοιχεία του τελευταίου με βάση αυτό.

Για τους παραπάνω λόγους η συνέντευξη πρέπει να χρησιμοποιείται για αξιολόγηση στοιχείων τα οποία μπορούν να μετρηθούν αξιόπιστα με αυτή την μέθοδο. Προσπάθεια για να απομονωθούν και να αξιολογηθούν στοιχεία όπως ειλικρίνεια, τιμιότητα, ακεραιότητα δεν θα μπόρέσει να τελεσφορήσει. Ακόμα και πεπειραμένα άτομα που λαμβάνουν συνεντεύξεις, μερικές φορές ξεχνούν τις φυσικές, ψυχολογικές και συναισθηματικές δυσκολίες του να εκφράζεται κανείς ελεύθερα σε μια κατάσταση στην οποία ξέρει ότι κρίνεται και αξιολογείται. Παρόλα αυτά η συνέντευξη αποτελεί έναν τρόπο για να συλλεχθούν έγκυρες και ορθές πληροφορίες οι οποίες μπορούν να συνδυαστούν με πληροφορίες από άλλες πιο αυστηρές μεθόδους επιλογής, αν βέβαια χρησιμοποιηθεί σωστά.

Υπάρχουν περιπτώσεις όπου μπορεί να χρησιμοποιηθούν και ομαδικές συνεντεύξεις. Στην περίπτωση αυτή ο υποψήφιος δέχεται ερωτήσεις από μια ομάδα ατόμων. Και εδώ μπορεί να ακολουθηθεί δομημένη ή όχι συνέντευξη, ενώ τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της μεθόδου παραμένουν τα ίδια με την διαφορά ότι τώρα οι εξεταστές είναι περισσότεροι και έχουν τη δυνατότητα να διασταυρώσουν απόψεις για τον υποψήφιο. Η χρήση ομάδας εξεταστών στοχεύει στο να περιοριστούν υποκειμενικές απόψεις που μπορεί να προκύψουν και να επιτευχθούν πιο εύκολα οι στόχοι. Οι ομαδικές συνεντεύξεις χρησιμοποιούνται κυρίως για την επιλογή στελεχών και ηγετών ομάδας.

Συνοψίζοντας, η συνέντευξη είναι το βασικό εργαλείο επιλογής που χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις για να προσδιοριστεί η καταλληλότητα του υποψηφίου και το αν «ταιριάζει» με τον οργανισμό. Οι συνεντεύξεις απαιτούν καλή προετοιμασία, και τα άτομα που τις διεξάγουν θα πρέπει να έχουν εκπαιδευτεί και να έχουν πολύ καλές ικανότητες επικοινωνίας.

ΤΕΣΤ

Σωστά χρησιμοποιούμενα και ερμηνευμένα τα ψυχομετρικά τεστ είναι από τα πιο αξιόπιστα εργαλεία που διαθέτει ο αξιολογητής κατά την διαδικασία της επιλογής. Είναι σχεδιασμένα έτσι ώστε να μετράνε την πνευματική ισχύ του ατόμου (π.χ. ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, ανάλυση καταστάσεων), τις εξειδικευμένες επιδεξιότητες (π.χ. την δυνατότητα να σκέφτεται σε τρεις διαστάσεις, να χρησιμοποιεί την προηγούμενη εμπειρία για να επιλύει νέα προβλήματα) και τα επίπεδα ικανοτήτων και να αναλύουν την ψυχροσύνθεση της προσωπικότητάς του. Τεστ που είναι προσομοιώσεις της εργασίας την οποία πρόκειται να κάνει το άτομο, είναι ιδιαίτερα πρακτικά και χρησιμοποιούνται για να αξιολογήσουν χειρωνακτικές, διοικητικές και γραμματειακές ικανότητες. Από την άλλη τα τεστ προσωπικότητας εμφανίζονται περισσότερο αβέβαια και αναξιόπιστα δεδομένου ότι οι άνθρωποι αλλάζουν (ακόμα και αλλαγή διάθεσης μπορεί να εμφανίσει κάποιες άλλες πτυχές ενός ατόμου) και επίσης είναι δύσκολο να μετρηθούν κάποια χαρακτηριστικά. Η ερμηνεία αυτών των τεστ θεωρείται το πιο δύσκολο σημείο και πρέπει να πραγματοποιείται από επαγγελματίες ψυχολόγους.

Διαμάχη παραμένει, όμως, παρόλη την πλούσια μαρτυρία, ότι ορισμένα τεστ αν χρησιμοποιηθούν σωστά έχουν υψηλή προβλεπτική αξία (predictive value). Παρόλα αυτά τα τεστ δεν πρέπει να χρησιμοποιούνται ως το μοναδικό κριτήριο για την λήψη απόφασης σχετικά με την επιλογή ενός υποψηφίου. Τα τεστ δεν μπορούν να υποσκελίσουν τον ρόλο του λαμβάνοντα την συνέντευξη, μπορούν όμως, σε ορισμένες περιπτώσεις, να τον ενισχύσουν και να τον συμπληρώσουν.

Οι κυριότερες κατηγορίες τεστ που χρησιμοποιούνται κατά τη διαδικασία επιλογής προσωπικού είναι:

Τεστ ευστροφίας / νοημοσύνης

Αποτελούν ένα μέσο για να μετρούν την απόδοση του ατόμου σε μια σειρά πνευματικών εργασιών. Έχει αποδειχθεί στατιστικά ότι η ικανότητα ενός ατόμου να επιτύχει υψηλή βαθμολογία σε κάποια τεστ σχετίζεται με την ικανότητα να μαθαίνει και να συγκρατεί νέα γνώση, να επιτυγχάνει σε εξετάσεις και στον εργασιακό χώρο. Το γεγονός ότι ένα άτομο βέβαια από μόνο του έχει την απαραίτητη πνευματική δυναμικότητα, δεν εξασφαλίζει επιτυχία στην δουλειά. Όμως αν αυτή η δυναμικότητα λείπει, η επιτυχία δεν θα επιτευχθεί όσο πολύ και αν προσπαθήσει. Τα περισσότερα τεστ γενική ή εξειδικευμένης ευφυΐας (general and special aptitude) περιλαμβάνουν έναν

παράγοντα που χαρακτηρίζεται παράγοντας νοημοσύνης. Ένα άτομο με υψηλό δείκτη νοημοσύνης θα τα πάει καλά σε όλα αυτά τα τεστ όμως η απόδοσή του θα διαφέρει από το ένα τεστ στο άλλο, ανάλογα με τον βαθμό στον οποίο το κάθε τεστ μετράει και άλλες ικανότητες παράλληλα.

Οι άνθρωποι μπορούν να χρησιμοποιήσουν καλύτερα την νοημοσύνη σε κάποιους τύπους εργασιών από άλλους. Έτσι κάποια άτομα θα ανταποκριθούν καλύτερα σε τεστ λεκτικά, άλλοι σε αριθμητικά και άλλοι στην σύνθεση σχημάτων και σχεδίων. Για τον λόγο αυτό για να είναι αξιόπιστη η μέτρηση της γενικής νοημοσύνης του ατόμου, είναι απαραίτητο να χρησιμοποιηθεί ένας συνδυασμός αριθμητικού και λεξικού τεστ.

Ειδικά τεστ ικανοτήτων

Οι άνθρωποι διαφέρουν σημαντικά στην ψυχολογική τους σύνθεση. Κάποιοι διαθέτουν μια ξεχωριστή κλίση για τις γλώσσες, ενώ άλλοι είναι πιο καλοί στις χειρωνακτικές εργασίες. Αυτό το είδος των τεστ χρησιμοποιείται για να μετρήσει ορισμένες από αυτές τις ξεχωριστές ικανότητες. Ορισμένα βέβαια χαρακτηριστικά μπορούν να διακριθούν συγκρίνοντας την απόδοση στα γενικά και στα ειδικά τεστ ικανοτήτων.

Τεστ γνώσεων

Αυτού του είδους τα τεστ στοχεύουν στην μέτρηση του εύρους και του βάθους γνώσης ενός θέματος και κατανόησης των βασικών αρχών του. Δεδομένου ότι η βαθμολόγηση αυτών των τεστ δεν στηρίζεται σε υποκειμενική αξιολόγηση, παρέχουν έναν ακριβή οδηγό του κατά πόσο το άτομο γνωρίζει ή όχι το συγκεκριμένο αντικείμενο και υπογραμμίζει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία κατανόησης αυτού του θέματος.

Τεστ υποδείγματα εργασίας

Ανταποκρίνονται πιο πολύ στις απαιτήσεις της εργασίας από ότι τα τεστ ικανοτήτων. Λόγω χρονικών περιορισμών δεν είναι δυνατόν να προσομοιώσουν όλες τις πλευρές της εργασίας για την οποία περιορίζεται ο εργαζόμενος, ή όλες τις δραστηριότητες που αυτή περιλαμβάνει. Και συνεπώς πρέπει να περιοριστούν μόνο στην αξιολόγηση εκείνων των κριτηρίων / δεξιοτήτων τα οποία είναι απαραίτητα να κατέχει ο υποψήφιος για πρόσληψη. Εξάλλου από τους υποψηφίους θεωρούνται πιο δίκαια, πιο αξιόπιστα και φαίνεται να κατέχουν μεγαλύτερη προβλεπτική ικανότητα.

Τεστ προσωπικότητας

Αποτελούν τα πιο αμφιλεγόμενα από τα ψυχολογικά τεστ. Θα ήταν βέβαια πολύτιμη βοήθεια στην διοίκηση προσωπικού η δυνατότητα να μπορεί να υποστηρίξεται οποιαδήποτε διαδικασία επιλογής προσωπικού και από τεστ προσωπικότητας αποδεδειγμένης αξιοπιστίας και βαρύτητας, τα οποία θα ήταν αποδεκτά για ανάλογες περιπτώσεις. Δυστυχώς δεν έχουν ακόμα καταφέρει να βρουν τρόπους ώστε να μπορέσει να αξιολογηθεί η προσωπικότητα ενός ατόμου και οι ψυχολόγοι παραμένουν σκεπτικοί ως προς αυτό το σημείο.

Τα τεστ φαίνεται να έχουν την ικανότητα να αξιολογούν την αποδοτικότητα του ατόμου πολύ καλύτερα από άλλες μεθόδους. Υπάρχουν ωστόσο ανθρώπινα χαρακτηριστικά των οποίων δεν μπορούν να αξιολογήσουν τη σχέση τους με την απόδοση στην εργασία. Τα τεστ μπορούν να επιβεβαιώνουν κατά πόσο τα άτομα έχουν τις ικανότητες αλλά δεν προβλέπουν το κατά πόσο θα τις χρησιμοποιήσουν.

~~Ιδιαίτερα για υποψηφίους χωρίς επαγγελματική εμπειρία τα τεστ παρέχουν πληροφόρηση η οποία δεν είναι πουθενά αλλού διαθέσιμη. Εξάλλου μπορεί να διαφοροποιούνται ανάλογα με τη φύση της δουλειάς, το μέγεθος της εταιρίας, τους οικονομικούς πόρους που διαθέτει η εταιρία για τη διαδικασία της αξιολόγησης.~~

Προσοχή ωστόσο χρειάζεται στο ότι η αξία των τεστ μειώνεται όσο αυξάνει η ηλικία του υποψηφίου, και έτσι σε άτομα άνω των 40 δεν συνηθίζεται να υποβάλλονται σε τεστ. Επιπλέον τα τεστ είναι ευρέως αποδεκτά με την προϋπόθεση ότι επεξηγούνται σωστά. Εξάλλου παρέχουν αντικειμενικά κριτήρια αξιολόγησης και μπορούν να ελέγξουν κατά πόσο ένα άτομο έχει τη δυνατότητα να επανεκπαιδευτεί, να προσαρμοστεί και να αλλάξει.

Είναι πολύ σημαντικό ωστόσο πριν χρησιμοποιηθούν επίσημα από την εταιρία να εξεταστεί το κατά πόσο μπορούν να μετρήσουν αξιόπιστα τα κριτήρια για την αξιολόγηση των οποίων χρησιμοποιούνται.

ΚΕΝΤΡΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Πρόκειται για μια μέθοδο επιλογής ανθρώπινου δυναμικού που χρησιμοποιείται όλο και πιο πολύ. Ομάδες υποψηφίων μπαίνουν σε μια διαδικασία τεστ και ομαδικών ασκήσεων σε ένα κέντρο αξιολόγησης, το οποίο είναι εξοπλισμένο να διαχειρίζεται τέτοια τεστ και με εξειδικευμένο προσωπικό, εκπαιδευμένο στην ερμηνεία των αποτελεσμάτων των τεστ. Οι

ομάδες πρέπει να αποτελούνται από 6 έως 8 συμμετέχοντες παρόμοιας ηλικίας και να έχουν περίπου το ίδιο επίπεδο εμπειρίας. Μια ομάδα ανάμικτη, με γυναίκες και άντρες, γενικά αποφεύγεται. Ένα βασικό μειονέκτημα των ομαδικών μεθόδων αξιολόγησης προσωπικού, είναι ότι γίνεται γνωστή η ταυτότητα του κάθε υποψηφίου στους υπόλοιπους (Plumbley Philip, 1991).

Μια πρόσφατη έρευνα 907 εταιριών που απασχολούσαν πάνω από 1.000 εργαζόμενους, απέδειξε ότι κατά μέσο όρο το 50% του ιδιωτικού και το 39% του δημόσιου τομέα χρησιμοποιούσαν την μέθοδο των κέντρων επιλογής με άνω του 60% κάποιων συγκεκριμένων κλάδων, όπως του κλάδου τροφίμων και ποτών, τραπεζών και χρηματοοικονομικών υπηρεσιών (Boyle,S., Fullerton,J. And Yarrp,M., 1993). Η μελέτη ακόμα έδειξε ότι οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούσαν την μέθοδο αυτή για μια ευρεία γκάμα αιτήσεων, όπως στρατολόγησης αποφοίτων, εξωτερικής στρατολόγησης, προαγωγών και ανάπτυξης καριέρας.

Τα βασικά πλεονεκτήματα των κέντρων αξιολόγησης είναι τα ακόλουθα:

- Αξιοπιστία: μελέτες που έχουν γίνει διαχρονικά έχουν αποδείξει ότι καλοσχεδιασμένα κέντρα αξιολόγησης, είναι ο καλύτερος τρόπος πρόβλεψης της μελλοντικής απόδοσης στην εργασία. Μια πρόσφατη μετα-ανάλυση έρχεται να ενισχύσει αυτό το μήνυμα (Gaugler, R.B., Rosenthal, D.B., Thornton, G.C. and Bentsons, C., 1987).
- Παροχή μιας ρεαλιστικής άποψης της εργασίας: άνθρωποι με μια πιο ρεαλιστική άποψη των δραστηριοτήτων που εμπεριέχει η εργασία για την οποία προορίζονται δείχνουν μεγαλύτερη αφοσίωση, ικανοποίηση και καλύτερη απόδοση στο μακροπρόθεσμο διάστημα. Στα κέντρα αξιολόγησης, αν οι ασκήσεις είναι σχεδιασμένες σωστά, οι υποψήφιοι μπορούν να γνωρίζουν κατά πόσο η δουλειά για την οποία έκαναν αίτηση, πληροί ή όχι τις προσδοκίες τους.
- Θετική η αντίδραση των υποψηφίων: σύμφωνα με την έρευνα που διεξήγαγε ο Ivan Robertson το 1991, οι μη επιτυγχόντες υποψήφιοι τείνουν να βλέπουν λιγότερο θετικά την χρήση των κέντρων αξιολόγησης, όλοι όμως οι υποψήφιοι τείνουν να προτιμούν την μέθοδο αυτή σε σχέση με άλλες μεθόδους επιλογής.
- Συμμετοχή των στελεχών παραγωγής: συμμετοχή των ανθρώπων που θα έχουν ως υφισταμένους τους, τους υποψηφίους για πρόσληψη, τους καθιστά υπεύθυνους για τις αποφάσεις και τις συνέπειες που θα προκύψουν από αυτές τις επιλογές.

Τα μειονεκτήματα από την άλλη αυτής της μεθόδου είναι τα ακόλουθα:

- Κόστος: λάθη επιλογής μπορούν να κοστίσουν πολλά χρήματα και μερικές φορές να βλάψουν όλο το περιβάλλον της επιχείρησης.
- Ιδιαίτερα μηχανοποιημένο: πολύ περίπλοκες και δύσκολες ασκήσεις μπορεί να αποβούν επιβλαβείς για το ηθικό και την κινητοποίηση των υποψηφίων, επηρεάζοντας αρνητικά την απόδοσή τους κατά την διαδικασία επιλογής.

ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ

Προηγούμενοι εργοδότες ή άλλα άτομα τα οποία γνωρίζουν τον υποψήφιο προτείνονται από αυτόν, ώστε να έχει τη δυνατότητα ο μελλοντικός εργοδότης του να επικοινωνήσει μαζί τους για να συλλέξει από αυτούς πληροφορίες. Αυτές μπορεί να αφορούν είτε επιβεβαίωση κάποιων πληροφοριών που ήδη έχει παράσχει ο εργαζόμενος, είτε αναζήτηση νέων πληροφοριών που αφορούν τον υποψήφιο.

Η διαδικασία αυτή κοστίζει βέβαια στην επιχείρηση κάποια χρήματα και χρόνο, αλλά συνήθως αξίζει τον κόπο, δεδομένου ότι υπάρχουν φορές που οι εργαζόμενοι υπερβάλλουν κατά την παρουσίαση κάποιων στοιχείων του βιογραφικού τους.

Συνήθως ο μελλοντικός εργοδότης ζητάει συστάσεις από τον ακαδημαϊκό και επαγγελματικό χώρο. Οι συστάσεις αυτές μπορεί να δίνονται γραπτώς ή τηλεφωνικώς. Τυπικά οι ερωτήσεις που τίθενται αφορούν περιγραφή των καθηκόντων του υποψηφίου στους προηγούμενους εργοδότες του ή ανάλυση του περιεχομένου των σπουδών του αν πρόκειται για τον ακαδημαϊκό χώρο, προηγούμενους μισθούς, λόγους που έφυγε από την δουλειά, τρόπους συμπεριφοράς και γενικότερες εντυπώσεις από ανθρώπους που συνεργάστηκαν μαζί του. Τα πράγματα είναι πιο δύσκολα αν η επιβεβαίωση είναι γραπτή γιατί πολλές φορές οι εταιρίες χρησιμοποιούν επιστολές που δεν διαφοροποιούνται ανά εργαζόμενο, με αποτέλεσμα τέτοιες επιστολές να είναι ουσιαστικά άχρηστες στον μελλοντικό εργοδότη του υποψηφίου, δεδομένου ότι δεν μπορεί να ελεγχθεί η αξιοπιστία τους.

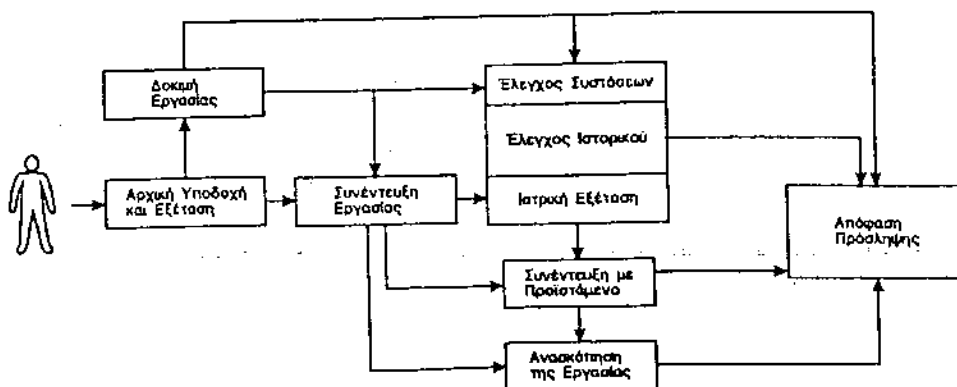
Για να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα με τις συστατικές επιστολές οι οποίες παρουσιάζουν πολλές φορές στοιχεία τα οποία είναι υπερβολικά ή και παραπλανητικά, έχουν προταθεί κάποιοι τρόποι κατά καιρούς, οι οποίοι σκοπεύουν να μειώσουν την υποκειμενικότητα μιας γραπτής κυρίως επιστολής. Μπορεί για παράδειγμα να ετοιμαστεί μια φόρμα η οποία να περιλαμβάνει ερωτήσεις με δυνατότητα επιλογής σε μια κλίμακα, έτσι ώστε συμπληρώνοντάς την το άτομο που δίνει την σύσταση, να υπάρχει η δυνατότητα αντικειμενικής αξιολόγησής της. Η μέθοδος αυτή προσφέρει

επιπλέον τη δυνατότητα να προκύπτουν άμεσα συγκρινόμενα αποτελέσματα για πολλούς υποψηφίους (Bernardin Russel, 1998).

Σημασία έχει ωστόσο να χρησιμοποιείται αυτή η μέθοδος η οποία μπορεί να παράσχει πληροφόρηση, κυρίως βέβαια να επιβεβαιώσει στοιχεία τα οποία αναφέρονται στις απαιτήσεις και τα βιογραφικά των υποψηφίων και δεν θα πρέπει να υποτιμάται η δυνατότητά της να εντοπίζει θετικά ή αρνητικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των υποψηφίων.

ΓΡΑΦΟΛΟΓΙΑ

Με τη μέθοδο αυτή αναλύεται ο γραφικός χαρακτήρα του ατόμου και χρησιμοποιείται από κάποιες επιχειρήσεις για την επιλογή ανθρώπινου δυναμικού. Ειδικοί γραφολόγοι εξετάζουν το μέγεθος και την μορφή των γραμμάτων χρησιμοποιώντας ένα δείγμα χειρόγραφου κειμένου γραμμένου από τον υποψήφιο και προσπαθούν να φανερώσουν κάποια προσωπικά χαρακτηριστικά του ατόμου. Αν και αυτός ακούγεται ως ένας αρκετά ιδιόμορφος τρόπος αξιολόγησης, υπάρχουν ειδικοί οι οποίοι υποστηρίζουν ότι αυτή η μέθοδος μπορεί να βοηθήσει στην καλύτερη αξιολόγηση του ατόμου. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται περισσότερο στη Γαλλία και τη Γερμανία αν και η έρευνα του Fowler το 1991 παρατηρεί, ότι η χρήση αυτής της μεθόδου είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη και στην Αγγλία παρόλο που πολλές επιχειρήσεις αποφεύγουν να δηλώσουν ότι λαμβάνουν υπόψη και τα αποτελέσματα αυτής της μεθόδου. Έρευνες ωστόσο βρήκαν μικρή σχέση με την δυνατότητα πρόβλεψης της απόδοσης στην εργασία. Ένα πρόβλημα που υπάρχει εξάλλου είναι ότι η ερμηνεία των αποτελεσμάτων εξαρτάται από τον γραφολόγο και επιπλέον είναι δύσκολο να προσδιοριστεί η σχέση μεταξύ μιας σειράς προσωπικών χαρακτηριστικών και της αποδοτικότητας στην εργασία.



ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

Αξιολόγηση απόδοσης είναι η συστηματική εκτίμηση του εργαζομένου η οποία αναφέρεται στην εκτέλεση της εργασίας του και τις δυνατότητές του για εξέλιξη.

Μέσα σ' ένα οργανισμό, η αξιολόγηση αποτελεί τμήμα της δουλειάς του άμεσου προϊσταμένου του καθενός, που κι αυτός με τη σειρά του υπόκειται σε παρόμοια αξιολόγηση απ' τον ανώτερό του.

Σαν ουσιώδες μέρος μιας αποτελεσματικής διοίκησης προσωπικού, η αξιολόγηση του εργαζομένου έχει την εξής σπουδαιότητα:

• Η σπουδαιότητα της αξιολόγησης

1. Υποβοηθεί στη δημιουργία και διατήρηση ενός ικανοποιητικού επιπέδου εκτέλεσης απ' τους εργαζόμενους στην παρούσα δουλειά τους, ιδιαίτερα αν η εκτίμηση αυτή ακολουθείται από μια συνέντευξη αξιολόγησης με τον κάθε εργαζόμενο, οπότε συντελεί σε μια πιο βελτιωμένη εκτέλεση από μέρους πολλών ατόμων.
2. Συντελεί στην επισήμανση των αναγκών κι ευκαιριών γι' ανάπτυξη κι εξέλιξη ενός ατόμου. Η ανάπτυξη μπορεί να επιτευχθεί με ατομική μελέτη, επίσημα εκπαιδευτικά προγράμματα ή κι ενέργειες σχετικές με το έργο όπως είναι η εναλλαγή στο έργο ή ειδικές ευρύτερες υποχρεώσεις. Και πρέπει να τονιστεί πως η εκπαίδευση κι εξέλιξη των υπαλλήλων και των στελεχών δυναμώνει τον οργανισμό κι επίσης βοηθά τ' άτομα.
3. Ενθαρρύνει κι υποκινεί τους προϊσταμένους να μελετούν τη συμπεριφορά των υφισταμένων τους και να παίρνουν τη σωστή στάση απέναντί τους μ' ενδιαφέρον και βοήθεια προς τον καθένα, κάτι δηλ. που διευκολύνει την μεταξύ τους αμοιβαία κατανόηση.
4. Υποβοηθεί στη λήψη αποφάσεων για προαγωγές, διακοπές εργασίας του εργαζομένου κι απολύσεις, ενέργειες δηλαδή, που

γίνονται σωστά και λογικά, αν η αξιολόγηση γίνεται συστηματικά επί μια μακρά περίοδο από πολλούς εκτιμητές.

5. Αποτελεί για πολλούς εργαζόμενους τη βάση για το μέγεθος και τη συχνότητα των αυξήσεων των αμοιβών των εργαζομένων.
6. Δίνει τη βάση γι' ακριβείς προβλέψεις κατά την επιλογή εργαζομένων, που πετυχαίνεται με τη σύγκριση της εκτίμησης της εργασίας, με τα αποτελέσματα των τεστ, των εκτιμήσεων κατά τις συνεντεύξεις κ.λπ.

- **Μέθοδοι αξιολόγησης**

1. **Κλασσική – πατροπαράδοτη εκτίμηση απόδοσης:**

Στην ουσία η κλασσική εκτίμηση απόδοσης δεν είναι τίποτα άλλο απ' την προσεκτική συμπλήρωση ενός εντύπου. Το έντυπο αυτό, κανονικά συμπληρώνεται από τον άμεσο προϊστάμενο του εκτιμώμενου κι ελέγχεται απ' τον ανώτερο του προϊσταμένου. Μερικές φορές η βαθμολόγηση γίνεται από επιτροπή αποτελούμενη απ' τον άμεσο προϊστάμενο του βαθμολογούμενου, τον ανώτερο του προϊσταμένου και δύο άλλα άτομα που είναι σε θέση να κρίνουν το εκτιμώμενο άτομο. Πλεονεκτήματα του τρόπου αυτού είναι η δικαιότερη κρίση, μια και αποκλείεται έτσι η ενδεχόμενη προκατάληψη του προϊσταμένου. Όμως, ξοδεύεται έτσι πολύς χρόνος και γι' αυτό σε μερικές επιχειρήσεις το έντυπο συμπληρώνεται από τον άμεσο προϊστάμενο σε συνεργασία με το διευθυντή προσωπικού, ο οποίος σκέφτεται κατά τρόπους που συντελούν στην εξέλιξη του υφισταμένου.

Το έντυπο αυτό, ονομάζεται «γραφική βαθμολόγηση» ή αλλιώς «κλίμακα εκτιμήσεως». Σ' αυτό δίνεται ένα άθροισμα βαθμών εκτιμήσεως, διάφορων χαρακτηριστικών το οποίο δίνει την ευχέρεια να συγκρίνει κανείς μεγάλο αριθμό στελεχών και να βλέπει επίσης στους ειδικούς βαθμούς τις περιοχές όπου ο υφιστάμενος χρειάζεται περαιτέρω εξέλιξη.

Ο τρόπος αυτός έχει ορισμένους περιορισμούς: δείχνει πως κάθε ένας από τους εκτιμώμενους παράγοντες έχει την ίδια σπουδαιότητα για όλες τις δουλειές, ενώ είναι γνωστό πως δε συμβαίνει κάτι τέτοιο. Π.χ. σε μερικές δουλειές η δημιουργικότητα είναι σπουδαιότερο στοιχείο από την ικανότητα να χειρίζεται κανείς ανθρώπους, όπως σε άλλες συμβαίνει το αντίθετο.

2. **Μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών** : Κατά την οποία όλα τα σημαντικά περιστατικά στη συμπεριφορά του κάθε υπαλλήλου (εκείνα που δείχνουν πετυχημένη ενέργεια και εκείνα που δείχνουν αποτυχημένη συμπεριφορά) καταγράφονται από τον επόπτη σε ένα σημειωματάριο. Αυτά μεταφέρονται σ' ένα ειδικό συνταγμένο βιβλίο που περιέχει κατηγορίες ή

χαρακτηριστικά κάτω απ' τα οποία καταχωρούνται οι διάφοροι τρόποι συμπεριφοράς. Παραδείγματα τέτοιων κατηγοριών ή ειδών απαιτήσεων στην εργασία είναι: η κρίση, η ικανότητα για μάθηση, η παραγωγικότητα, η αξιοπιστία, η ακρίβεια στην εργασία, η ευθύνη και η πρωτοβουλία.

Η μέθοδος αυτή παρέχει μια αντικειμενική βάση για μία συζήτηση σχετική με την απόδοση στη δουλειά του εργαζομένου. Υπάρχει ελάχιστη πιθανότητα για αμφίβολες εντυπώσεις και γενικότητες στη συζήτηση, αφού ο επόπτης είναι στη θέση να καταγράφει πραγματικά περιστατικά από τις καθημερινές ενέργειες του υπαλλήλου.

Παρ' όλα αυτά υπάρχει ένας κίνδυνος στη μέθοδο: η δυνατότητα μιας ανοιχτά στενής εποπτείας από μέρους του προϊσταμένου μπορεί να δημιουργήσει στον εργαζόμενο την εντύπωση πως οτιδήποτε κάνει θα γραφεί το «μαύρο κατάστιχο» του επόπτη.

3. Συγκριτικοί μέθοδοι:

α) Μέθοδος της ταξινομήσεως: Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, ο ταξινομος-προϊστάμενος, ταξινομεί τους υφισταμένους του ανάλογα με την απόδοση και την αξία τους στον οργανισμό, διαλέγοντας από το τμήμα του τον άριστο και τον ανεπαρκέστατο εργαζόμενο, τους οποίους τοποθετεί, τον μεν άριστο στην πρώτη σειρά του καταλόγου, τον άλλο δε στην τελευταία. Έπειτα, κάνει ακριβώς το ίδιο με τους απομείναντες υπαλλήλους, μέχρις ότου ταξινομήσει όλους του τμήματός του στον κατάλογο. Κατ' αυτό τον τρόπο, ο κατάλογος γεμίζει πρώτα απ' τα άκρα καταλήγοντας στο μέσον. Το αποτέλεσμα είναι ότι όλοι ταξινομήθηκαν ο ένας κατόπιν του άλλου, δηλαδή μπορούμε να διακρίνουμε αν κάποιος σε σχέση με κάποιον άλλο είναι καλύτερος ή χειρότερος, αλλά δε ξέρουμε πόσο.

β) Η μέθοδος της υποχρεωτικής διασποράς: Η μέθοδος αυτή εξυπηρετεί ένα σοβαρό σκοπό: Εμποδίζει κατά κάποιο τρόπο να σωριάζουν άτομα της εύνοιάς τους, στο υψηλότερο ή σε κάποιο άλλο σημείο της κλίμακας. Τους επιβάλλει να σκορπίσουν τη βαθμολογία τους έτσι ώστε να δημιουργηθεί μια κανονική διασπορά.

Στην πραγματικότητα οι δύο παραπάνω μέθοδοι και κάθε άλλη που έχει σαν βάση τη σύγκριση, προϋποθέτουν ότι στο τμήμα ή στην ομάδα, υπάρχουν μερικοί που εκτελούν καλά την εργασία τους και άλλοι όχι. Αυτό δε μπορεί να βρει εφαρμογή σε περιπτώσεις που σε ομάδες εργασίας λόγω τεχνολογίας, όλοι εκτελούν την εργασία με τον ίδιο ακριβώς τρόπο, με συνέπεια να μην υπάρχουν καλοί και κακοί.

4. Μέθοδοι αξιολόγησης μέσω εκθέσεων: Κατά τις μεθόδους αυτές, αποφεύγεται η χρήση εντύπων και στην πράξη χρησιμοποιούνται οι δύο επόμενες:

α. Μέθοδος ανακεφαλαίωσης: Δεν υπάρχουν έντυπα αξιολόγησης για συμπλήρωση. Η αξιολόγηση γίνεται με βάση τρία χαρακτηριστικά: ανεπαρκής, ικανός και άριστος. Η αξιολόγηση δε γίνεται μόνο από τον προϊστάμενο αλλά και από τον αντιπρόσωπο του γραφείου προσωπικού.

β. Ελεύθερη έκθεση του προϊσταμένου: Ο προϊστάμενος καταγράφει σε ένα χαρτί τις εντυπώσεις του για τον εργαζόμενο. Αυτές οι εντυπώσεις μπορούν να μπουκώσουν κάτω από ορισμένες επικεφαλίδες όπως η φύση εκτελέσεως της εργασίας, λόγοι για τη συμπεριφορά του και ανάγκες εξελίξεως για το μέλλον. Μόνο που χρειάζεται πολύς χρόνος για σκέψη όπως και αναλυτικές και παρατηρητικές ικανότητες, κάτι που δεν υπάρχει σ' όλους τους προϊσταμένους.

5. Ομαδική αξιολόγηση: Η μέθοδος αυτή συνιστάται για αξιολόγηση των διοικητικών στελεχών που δεν ασκούν εποπτεία. Εφαρμόζεται από τον προϊστάμενο και τρεις-τέσσερις άλλους επόπτες που γνωρίζουν την εργασία του αξιολογούμενου. Ένας από αυτούς, είναι ο συντονιστής και διεξάγει τη συζήτηση γιατί γνωρίζει τον τρόπο (όπως π.χ. κάποιος από το γραφείο προσωπικού). Στη σύσκεψη ο άμεσος προϊστάμενος του αξιολογούμενου, κάνει τη σχετική εισήγηση, γιατί γνωρίζει καλύτερα τα πράγματα. Ακολουθεί συζήτηση και ιδέες, εκφράζονται σχέδια και η αξιολόγηση διατυπώνεται με βάση χαρακτηρισμούς όπως: ανεπαρκής, καλός, άριστος κ.λπ. δηλαδή αξιολόγηση που μερικές φορές αφήνεται στον άμεσο προϊστάμενο και σαν συμπέρασμα της συζήτησης που προηγήθηκε.

Το μεγάλο πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι το γεγονός ότι πολλοί κριτές, καταλήγουν σε καλύτερες και δικαιότερες κρίσεις κι επιπλέον αποκλείεται σχεδόν απόλυτα η πιθανότητα να παραβλεφθεί κάποιος με ικανότητες για προαγωγή.

Μειονέκτημα φυσικά είναι το μεγάλο κόστος λόγω χρόνου που απαιτείται.

6. Η Συνέντευξη Αξιολόγησης: Πολλές επιχειρήσεις απαιτούν από τον επόπτη να συζητάει περιοδικά με κάθε υφιστάμενό του για την απόδοσή του, οπότε η έκθεση αξιολόγησης χρησιμεύει σαν βάση για τη συζήτηση αυτή.

Μέσω αυτών των συνεντεύξεων, επιτυγχάνεται η επαναπληροφόρηση, που βοηθά το άτομο να γνωρίσει την πρόοδό του, καθώς και ποια είναι η άποψη του προϊσταμένου του για τον ίδιο. Οι συνεντεύξεις αξιολόγησης δεν είναι καθόλου εύκολες και αν δεν γίνονται καλά μπορεί να προκαλέσουν εχθρότητες και μεγαλύτερες παρανοήσεις. Γι αυτό και σε πολλές επιχειρήσεις ξοδεύεται χρόνος και προσπάθεια για εκπαίδευση των στελεχών να χειρίζονται συνεντεύξεις αξιολόγησης.

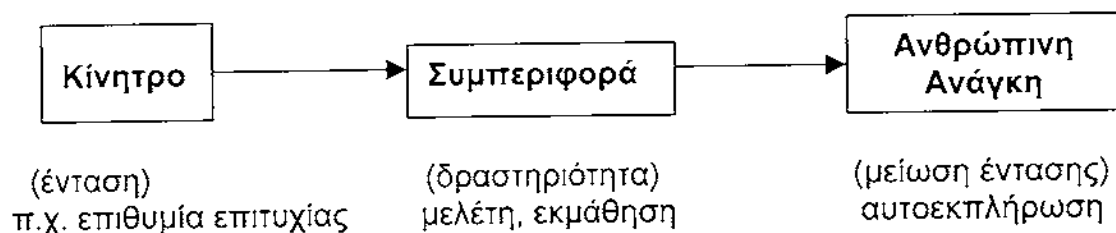
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΜΕΓΙΣΤΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

- **Θεωρίες υποκίνησης**

Η θεωρία της υποκίνησης (motivation) υπάρχει και εφαρμόζεται στην πράξη εδώ και πολύ καιρό. Εργαζόμενοι με μεγάλο βαθμό υποκίνησης μπορεί να πετύχουν μεγάλη αύξηση στην παραγωγικότητα, να είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους, και να παρουσιάζουν χαμηλό ποσοστό απουσιών, αργοποριών προσέλευσης, παραπόνων κ.λπ. Κατά συνέπεια, έχει μεγάλη σημασία να έχουμε κατανοήσει μερικές από τις βασικές θεωρίες υποκίνησης, τις οποίες να μπορούμε να τις εφαρμόσουμε στην πράξη.

Η διεργασία υποκίνησης βασίζεται στο ότι ανεκπλήρωτες ανάγκες δημιουργούν ένταση, που με τη σειρά της παράγει κίνητρα, τα οποία προκαλούν συμπεριφορά και δραστηριότητες που έχουν σκοπό να ικανοποιήσουν την ανθρώπινη ανάγκη μείωσης της έντασης. Αυτή η διεργασία φαίνεται στο παρακάτω σχήμα.



Εικόνα 3. Η διεργασία της υποκίνησης

Επομένως, η υποκίνηση μπορεί να περιγραφεί σαν η διαδικασία της παρακίνησης ενός ατόμου σε ενέργειες, με σκοπό την εκπλήρωση μιας ανάγκης ή την επιτυχία ενός επιθυμητού στόχου. Οι θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί μέχρι τώρα για την υποκίνηση είναι πολλές. Η παραδοσιακή θεωρία υποκίνησης, που προέρχεται από το κίνημα του επιστημονικού μάντζι των αρχών του αιώνα, βασίζεται στην υπόθεση ότι το βασικό

κίνητρο είναι τα χρήματα. Αν η οικονομική αμοιβή είναι αρκετά μεγάλη θα πρέπει να σχετίζεται άμεσα με την απόδοση.

Η βασική γνώση των θεωριών υποκίνησης μπορεί να αποδειχθεί πολύ χρήσιμη για τα στελέχη στην προσπάθεια υποκίνησης των ανθρώπων μέσα στην οργάνωσή τους. Συνοπτικά μερικές από τις δημοφιλέστερες θεωρίες υποκίνησης είναι οι ακόλουθες:

Θεωρία ιεράρχησης αναγκών του Maslow

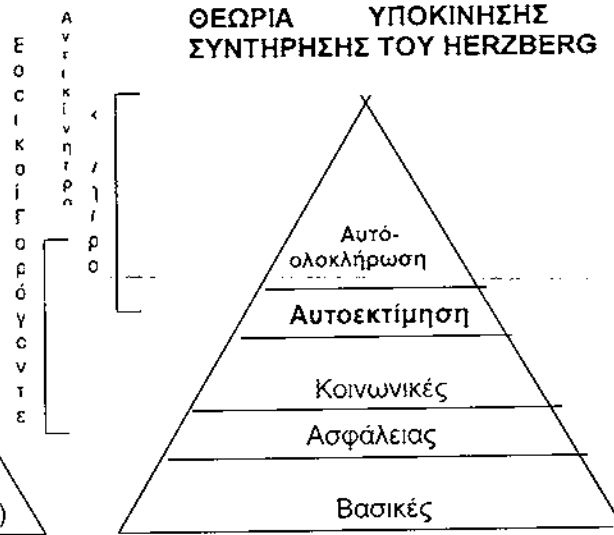
Το πιο διαδεδομένο, ίσως, μοντέλο υποκίνησης είναι αυτό που αναπτύχθηκε από τον Abraham H. Maslow. Σύμφωνα με το Maslow, μόνο οι ανάγκες που δεν έχουν ικανοποιηθεί είναι παράγοντες υποκίνησης. Αυτό σημαίνει ότι μόνο αν πεινάτε θα αγοράσετε, θα καλλιεργήσετε, ή (ανάλογα με την ένταση ή τη διάρκεια της πείνας) μπορεί ακόμα και να κλέψετε τροφή για να ικανοποιήσετε την πρωταρχική βιοτική ανάγκη της επιβίωσης. Παρόμοια, μόνο αν έχετε έντονο πάθος για επιτυχία θα μελετήσετε και θα μάθετε όσα περισσότερα μπορείτε για να ικανοποιήσετε αυτήν τη φιλοδοξία.

Ο Maslow υποστήριξε ότι υπάρχουν πέντε επίπεδα αναγκών, από τα οποία εξαρτάται όλη σχεδόν η συμπεριφορά μας. Αυτά τα ταξινομήσε ιεραρχικά, από τα πιο βασικά και πρωτόγονα – σε σχέση με τη συμπεριφορά που προκαλούν – μέχρι τα πιο πολιτισμένα και ώριμα. Στην εικόνα 4 παρουσιάζεται αυτό το σύστημα των πέντε αναγκών του Maslow: επιβίωση, ασφάλεια, κοινωνικό αίσθημα, αυτοεκτίμηση, και, τέλος, αυτοολοκλήρωση.

A. ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ MASLOW



B. ΟΙ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΟΥ MASLOW ΚΑΙ Η ΘΕΩΡΙΑ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ ΤΟΥ HERZBERG



Εικόνα 4. Οι ανάγκες και τα κίνητρα. Αριστερά φαίνεται η ιεράρχηση αναγκών του Maslow (A) και δεξιά η σχέση μεταξύ των θεωριών Maslow και Herzberg (B). Ο τελευταίος επικέντρωσε την προσοχή του στα κίνητρα σε σχέση με τον τόπο εργασίας. Όπως βλέπεται, ο Herzberg θεώρησε ότι τα ανώτερα επίπεδα αναγκών του Maslow μπορεί να είναι κίνητρα για βελτίωση της απόδοσης στην εργασία, ενώ τα κατώτερα επίπεδα των βασικών αναγκών είναι μόνο παράγοντες συντήρησης, και ίσως αντικίνητρα. Επίσης, οι κοινωνικές ανάγκες μπορεί να αποτελούν κίνητρο ή αντικίνητρο.

Σύμφωνα με τον Maslow, υπάρχει μια φυσική σειρά με την οποία οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται κάθε μια απ' αυτές τις ανάγκες και, επομένως, υποκινούνται απ' αυτές σε αύξουσα σειρά. Την πρόοδο στην ιεραρχία αναγκών του Maslow μπορούμε να την αντιληφθούμε σαν το ανέβασμα σ' ένα κλιμακοστάσιο. Αντιλαμβανόμαστε την ύπαρξη της επόμενης στροφής στη σκάλα μόνο αφού έχουμε ανέβει με επιτυχία στο προηγούμενο κεφαλόσκαλο. Το κατώτερο επίπεδο, που αποτελείται από τις βιοποριστικές ανάγκες, αντικατοπτρίζει τη φροντίδα του ανθρώπου για επιβίωση. Η επόμενη στροφή του κλιμακοστασίου αντιστοιχεί στις ανάγκες ασφάλειας, δηλαδή στη φροντίδα του ατόμου να αισθάνεται εξασφάλιση και να αποφεύγει τις ψυχολογικές πληγές. Το επόμενο επίπεδο είναι οι κοινωνικές ανάγκες, η φυσιολογική ανθρώπινη επιθυμία του ατόμου να γίνεται δεκτό και να εκτιμάται από τους άλλους. Το τέταρτο είναι το επίπεδο των αναγκών αυτοεκτίμησης, το οποίο παρακινεί έναν άνθρωπο να συμβάλλει με όλες του τις δυνάμεις στην προσπάθεια της ομάδας με αντάλλαγμα διάφορους τρόπους ανταμοιβής και αναγνώρισης. Στο υψηλότερο επίπεδο του κλιμακοστασίου, βρίσκονται οι ανάγκες αυτοολοκλήρωσης, οι οποίες ικανοποιούνται όταν το άτομο έχει το

αίσθημα της προσωπικής ανάπτυξης και επιτυχίας, της ικανοποίησης και αυτοεκπλήρωσης από αυτό που κάνει.

Ο Maslow δεν εννοούσε ότι οποιαδήποτε ανάγκη μπορεί κάποτε να ικανοποιηθεί εντελώς. Αντίθετα, πίστευε ότι μια ανάγκη θα πρέπει να ικανοποιηθεί σε κάποιο τουλάχιστο σταθμό πριν ασχοληθεί το άτομο με το παραπάνω επίπεδο αναγκών. Μόλις το άτομο φτάνει σ' αυτό το σημείο, αρχίζει να αισθάνεται την ένταση που προέρχεται από το επόμενο επίπεδο στην ιεραρχία των αναγκών, οπότε αρχίζει να πειραματίζεται με νέους τύπους συμπεριφοράς προκειμένου να ικανοποιήσει τη νέα ανάγκη.

Θεωρία των δύο παραγόντων (Υποκίνησης – Συντήρησης)

Ο Frederick I. Herzberg ακολούθησε μια κάπως διαφορετική προσέγγιση στην υποκίνηση. Ο Maslow ενδιαφέρθηκε για τα αίτια της υποκίνησης στη ζωή με τη γενική έννοια, ενώ ο Herzberg επικέντρωσε την προσοχή του στα αίτια της υποκίνησης που σχετίζονται με τη δουλειά και την επίτευξη των αποτελεσμάτων της. Έστω κι έτσι, οι έρευνες του Herzberg κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι στο περιβάλλον της δουλειάς λειτουργούν ανάγκες παρόμοιες μ' αυτές που υπέδειξε ο Maslow.

Ο Herzberg διαπίστωσε ότι μόνο οι ανάγκες που αντιστοιχούν στα επίπεδα αυτοεκτίμησης και αυτοολοκλήρωσης του Maslow λειτουργούν αποτελεσματικά σαν άμεσες πηγές υποκίνησης για τη δουλειά. Οι κοινωνικές ανάγκες, σύμφωνα με τα συμπεράσματά του, συνδέονται κάπως με την υποκίνηση στην εργασία, ιδιαίτερα στις σχέσεις προϊσταμένου-υφισταμένου, και με θέματα που δε σχετίζονται άμεσα με τη δουλειά αλλά με την ικανοποίηση από διαπροσωπικές σχέσεις. Αυτά τα ανώτερα επίπεδα αναγκών της ιεραρχίας του Maslow, ο Herzberg τα ονόμασε κίνητρα (motivation).

Στα κατώτερα επίπεδα αναγκών, και ιδιαίτερα των βασικών βιοποριστικών και ασφάλειας, ο Herzberg απέδωσε τον όρο αντικίνητρα (dissatisfies), γιατί θεώρησε ότι δεν αποτελούν αίτια υποκίνησης. Όσον αφορά τους κοινωνικούς παράγοντες, σκέφτηκε ότι αυτοί μπορεί να ανήκουν και στις δύο κατηγορίες.

Ο Herzberg θεωρούσε ότι τα κίνητρα των ανώτερων επιπέδων οδηγούν σε συμπεριφορές σχετικές με τη δουλειά που πρέπει να γίνει, ενώ τα αντικίνητρα των κατώτερων επιπέδων προκαλούν συμπεριφορές που έχουν σχέση με το περιβάλλον της δουλειάς. Επιπλέον, ο Herzberg είχε τη γνώμη ότι έστω κι όταν ικανοποιηθούν οι ανάγκες των κατώτερων επιπέδων – οπότε, σύμφωνα με το Maslow, δεν αποτελούν πια αίτιο συμπεριφοράς που να οδηγεί σε επίτευξη στόχων – δεν υπάρχει κανένας λόγος για τον οποίο θα

έπρεπε να πιστεύουμε ότι τα άτομα θα έχουν αποτελεσματικότερη απόδοση στη δουλειά τους. Γιατί; Επειδή οι ανάγκες των κατώτερων επιπέδων – τα αντικίνητρα – είναι κυρίως βασικοί παράγοντες συντήρησης, δηλαδή ανάγκες που οι περισσότεροι άνθρωποι θεωρούν αυτονόητο ότι θα πρέπει να ικανοποιούνται. Ένας σωστός προϊστάμενος και οι καλές συνθήκες εργασίας είναι παραδείγματα τέτοιων αναγκών. Ελάχιστα στελέχη και επαγγελματίες θα θεωρούσαν αυτές τις ανάγκες σαν παράγοντες σημαντικής υποκίνησης στη δουλειά τους. Παρόλα αυτά, από τη στιγμή που είτε ο προϊστάμενος είτε οι συνθήκες εργασίας αρχίζουν να αποτελούν σοβαρό πρόβλημα, τότε άλλοι παράγοντες, όπως το ενδιαφέρον περιεχόμενο της εργασίας ή οι ευκαιρίες εξέλιξης, χάνουν τη δύναμη υποκίνησης, και τότε ο εργοδότης βρίσκεται σε άσχημη θέση. Με λίγα λόγια, η αποτελεσματική απόδοση εργασίας εξαρτάται τόσο από την επάρκεια των κινήτρων, όσο και από την ικανοποίηση των βασικών αναγκών.

Θεωρία των ανθρώπινων κινήτρων του McClelland

Με τις έρευνες που έκανε, ο David McClelland υποστηρίζει ότι υπάρχουν μερικές ανάγκες που μαθαίνονται και αποκτώνται με αλληλεπίδραση με το κοινωνικό περιβάλλον. Η θεωρία του ασχολείται με τρία κίνητρα – την ανάγκη επιτευγμάτων, την ανάγκη εξουσίας, και την ανάγκη δεσμού – και με τον τρόπο που αυτές οι ανάγκες επηρεάζουν τη συμπεριφορά ενός ατόμου στο περιβάλλον της εργασίας. Όλοι οι άνθρωποι κατέχουν αυτά τα κίνητρα σε διαφορετικό όμως βαθμό και κάθε μια απ' αυτές τις ανάγκες τείνει να χαρακτηρίζει κάθε άτομο περισσότερο από τις άλλες δύο.

Σύμφωνα με τον McClelland, τα άτομα που χαρακτηρίζονται από μεγάλη ανάγκη επίτευξης ανταποκρίνονται ιδιαίτερα σε εργασιακά περιβάλλοντα μέσα στα οποία μπορούν να πραγματοποιούν επιτυχίες χάρη στις προσπάθειές τους και όχι κατά τύχη. Οι επαγγελματίες, για παράδειγμα, αναζητούν τέτοια περιβάλλοντα εργασίας. Πραγματικά η θεωρία υποκίνησης με επιτεύγματα (achievement motivation theory) ισχύει σε μεγάλο βαθμό στους επαγγελματίες.

Ο ρόλος της υποκίνησης από την εξουσία (power motivation) στην επιτυχία ενός στελέχους υποστηρίζεται από μελέτες της AT & T, η οποία παρακολουθεί το ρυθμό προαγωγής στελεχών με διαφορετικές προτεραιότητες κινήτρων. Έρευνες πάνω στην υποκίνηση για διοίκηση καταλήγουν σε συμπεράσματα που συμφωνούν με τις ιδέες του McClelland (δηλ. έχει διαπιστωθεί ότι στελέχη με έντονη υποκίνηση για ανάληψη διευθυντικών αρμοδιοτήτων αποδίδουν περισσότερο στη δουλειά και προάγονται πιο γρήγορα στην κλίμακα της ιεραρχίας).

Από την άλλη, ο McClelland θεωρεί την υποκίνηση δεσμού (affiliation motivation) σαν αρνητικό παράγοντα στην απόδοση ενός στελέχους, επειδή παρασύρει το στέλεχος να ενδιαφέρεται πολύ πιο υποκειμενικά για τα άτομα, πράγμα που παρεμποδίζει την αντικειμενικότητα και τον ορθολογισμό του.

Οι άνθρωποι με έντονες ανάγκες επιτευγμάτων ή εξουσίας, θα πρέπει να τοποθετούνται σε ανάλογη επαγγελματική ή διευθυντική θέση, οπότε οι ίδιες εσωτερικές τους ανάγκες θα τους υποκινούν όσο χρειάζεται.

Θεωρία ενίσχυσης

Αυτή η θεωρία, που βασίζεται στη δουλειά του B.F. Skinner, υποστηρίζει ότι η συμπεριφορά που ενισχύεται θα επαναλαμβάνεται, ενώ η συμπεριφορά που δεν ενισχύεται είναι λιγότερο πιθανό να επαναληφθεί. Για παράδειγμα, αν κάποιος πάρει προαγωγή επειδή πέτυχε σημαντική αύξηση στις πωλήσεις, τότε ο ίδιος είναι πολύ πιθανό να συνεχίσει τις προσπάθειές του για παραπέρα αύξηση των πωλήσεων αν θέλει κι άλλη προαγωγή. Η θεωρία ενίσχυσης (reinforcement theory) υποστηρίζει ότι οι επιπτώσεις της συμπεριφοράς ενός ατόμου καθορίζουν το βαθμό υποκίνησής του.

Η δουλειά του Skinner περιλαμβάνεται στο πεδίο της διοίκησης μέσω συμπεριφοράς, η οποία θεωρεί ότι στην αρχή η συμπεριφορά είναι τυχαία. Στη συνέχεια, ορισμένες απ' αυτές τις συμπεριφορές ενισχύονται επιλεκτικά. Μ' αυτόν τον τρόπο, οι συμπεριφορές μαθαίνονται από τις συνέπειές τους με την μορφή ανταμοιβών ή τιμωριών. Αυτές οι ενισχύσεις γίνονται ανάλογα με το κατά πόσο εμφανίζονται ή όχι οι επιθυμητές συμπεριφορές. Το κλειδί στην προσπάθεια εκπαίδευσης βρίσκεται στους τρόπους με τους οποίους οι προϊστάμενοι μπορούν να καθοδηγήσουν τις ενδεχόμενες συμπεριφορές – θετικά, αρνητικά, εξαφάνιση, τιμωρία – προς την κατεύθυνση της επιθυμητής απόδοσης. Ακολουθούν μερικά παραδείγματα ενδεχόμενων ενισχύσεων:

1. Θετική ενίσχυση

Μια δεδομένη σειρά περιστάσεων → μια ορισμένη συμπεριφορά → το ενδεχόμενο → θετικό επακόλουθο → αύξηση της συχνότητας της συμπεριφοράς.

2. Αρνητική ενίσχυση

Μια δεδομένη σειρά περιστάσεων → μια ορισμένη συμπεριφορά → ενδεχόμενος τερματισμός ή αναίρεση των δυσάρεστων επιπτώσεων → αύξηση της συχνότητας της συμπεριφοράς.

3. Εξαφάνιση

Μια δεδομένη σειρά περιστάσεων → μια ορισμένη συμπεριφορά → το ενδεχόμενο θετικό επακόλουθο αποκρύπτεται → μείωση της συχνότητας της συμπεριφοράς.

4. Τιμωρία

Μια δεδομένη σειρά περιστάσεων → μια ορισμένη συμπεριφορά → τα ενδεχόμενα αρνητικά επακόλουθα → μείωση της συχνότητας της συμπεριφοράς.

Σύμφωνα με τη θεωρία ενίσχυσης, ένα στέλεχος μπορεί να προκαλέσει μεγάλη διαφορά, αλλά, για να συμβεί αυτό πρέπει να ασκεί μεγάλο έλεγχο στο εργασιακό περιβάλλον.

Θεωρία της προσδοκίας

Μια άλλη ενδιαφέρουσα θεωρία υποκίνησης, είναι η θεωρία της προσδοκίας που αναπτύχθηκε από τον Victor Vroom. Η προσέγγιση στην υποκίνηση με τις ανάγκες, όπως διατυπώθηκε από τους Maslow και Herzberg, δεν επαρκεί για να εξηγήσει τις διαφορές μεταξύ των ατόμων. Η προσέγγιση που κάνει ο Vroom προσπαθεί να ερμηνεύσει τη συμπεριφορά εξετάζοντας τους στόχους ενός ατόμου και τις προσδοκίες του / της για την επίτευξη αυτών των στόχων.

Η θεωρία προσδοκίας (expectancy theory) κάνει την υπόθεση ότι τα άτομα μπορούν να προσδιορίζουν τα αποτελέσματα που προτιμούν και να κάνουν ρεαλιστικές εκτιμήσεις των πιθανοτήτων για να πετύχουν. Για το λόγο αυτό, η θεωρία αναφέρεται μερικές φορές και σαν θεωρία προτίμησης – προσδοκίας (preference – expectancy theory). Αυτή η θεωρία τονίζει την ανάγκη οι οργανισμοί να συσχετίζουν τις αμοιβές με την απόδοση και να εξασφαλίζουν ότι οι αμοιβές είναι αυτές που αξίζουν και που θέλουν οι εργαζόμενοι.

Υποκίνηση = (Προσδοκία ότι η	(Προσδοκία ότι η	(Προτίμηση του
αυξημένη προσπάθεια	αυξημένη απόδοση	ατόμου για
θα οδηγήσει σε	θα οδηγήσει σε	ανταμοιβές)
βελτιωμένη απόδοση)	ανταμοιβή)	
Π →	A →	P

Θεωρία Δικαιοσύνης

Μια από τις σπουδαιότερες φροντίδες των στελεχών ανάγεται στο θέμα της δίκαιης κατανομής των μισθών και άλλων αμοιβών. Αν και υπάρχουν πολλές απόψεις σχετικά με τις επιπτώσεις της αδικίας και της ανειλικρίνειας πάνω στην υποκίνηση, οι ιδέες του Stacy Adams της General Electric

φαίνεται να είναι οι πιο σημαντικές. Σύμφωνα με την άποψη του Adams, η αντίληψη της ανειλικρίνειας είναι μια από τις ισχυρότερες δυνάμεις στον κόσμο των επιχειρήσεων.

Η κύρια δύναμη υποκίνησης, σύμφωνα με τη θεωρία δικαιοσύνης (equity theory), είναι η έντονη επιθυμία δικαιοσύνης που εμφανίζεται μόνο αφού γίνει αντιληπτή κάποια αδικία ή ανειλικρίνεια. Αυτό το πρόβλημα μπορεί να εμφανιστεί όταν ένας εργαζόμενος συγκρίνει την απόδοσή του /της και τις αμοιβές που πήρε με την απόδοση και τις αμοιβές άλλων για παρόμοια εργασία. Όταν ένας εργαζόμενος ανταμείβεται από τον οργανισμό, η αντίληψη της δικαιοσύνης επηρεάζεται από δύο παράγοντες:

1. Τη σύγκριση της ανταμοιβής του με την προσωπική συμμετοχή στην προσπάθεια, τη μόρφωση, την πείρα, τις ικανότητες, τη θέση του στην ιεραρχία, και την αντιμετώπιση δυσμενών συνθηκών εργασίας.
2. Την αντίληψη της αντικειμενικότητας κατά τη σύγκριση του μισθού και των ανταμοιβών του /της με τους μισθούς και τις ανταμοιβές άλλων.

Γενικά, η έρευνα δείχνει ότι η θεωρία της δικαιοσύνης είναι ένας χρήσιμος και αξιόλογος τρόπος θεώρησης της ανθρώπινης εργασίας και της υποκίνησης.

Οι θεωρίες X και Y του McGregor

Ο Douglas McGregor τόνισε το 1960 τη σημασία της κατανόησης των σχέσεων μεταξύ υποκίνησης και συμπεριφοράς. Είχε την πεποίθηση ότι τα στελέχη υποκινούν τους εργαζόμενους μ' έναν από δύο βασικούς τρόπους, τους οποίους ονόμασε Θεωρία X και Θεωρία Y. Η Θεωρία X υποστηρίζει ότι τα στελέχη πρέπει να εξαναγκάζουν, να ελέγχουν, ή να καλοπιάνουν τους εργαζόμενους για να τους υποκινήσουν. Η άλλη φιλοσοφία της ανθρώπινης φύσης, η Θεωρία Y, πιστεύει ότι οι άνθρωποι μπορεί να είναι υπεύθυνοι. Δεν χρειάζονται εξαναγκασμό ή έλεγχο από τον προϊστάμενό τους για να δουλέψουν καλά. Μερικοί συγγραφείς θεωρούν τη δουλειά του McGregor σαν τη βασική θεωρία υποκίνησης, ενώ άλλοι την αντιλαμβάνονται σαν φιλοσοφία της ανθρώπινης φύσης που ταιριάζει περισσότερο στη μελέτη του θέματος της ηγεσίας παρά στις βασικές θεωρίες υποκίνησης.

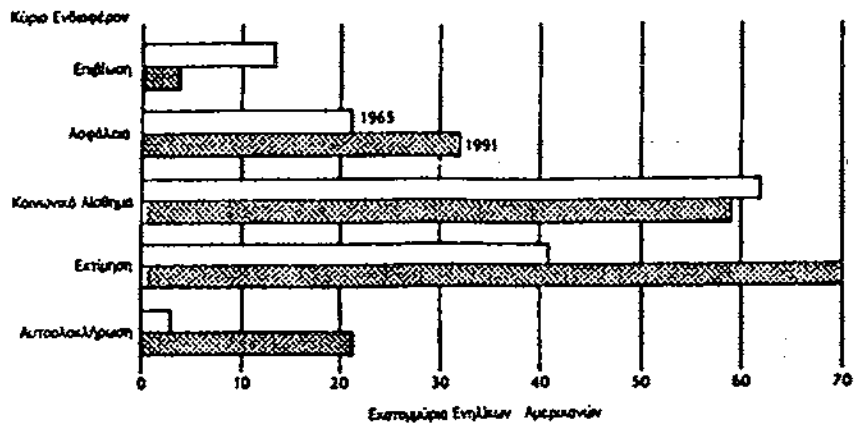
- **Παράγοντες υποκίνησης**

Οι παράγοντες που υποκινούν τους ανθρώπους μπορεί να αλλάζουν σε διαφορετικές περιόδους της ζωής (για παράδειγμα στην αρχή της έγγαμης ζωής, ή όταν πλησιάζουν στη σύνταξη), αλλά πολλές μελέτες έχουν διαπιστώσει αξιοσημείωτες ομοιότητες στην κατάταξη των παραγόντων που οι άνθρωποι θεωρούν σημαντικότερους γι' αυτούς.

Το «Να σέβονται την προσωπικότητά μου» είναι ένας παράγων υποκίνησης που σημειώνεται συχνά. Επίσης, η σταθερότητα της απασχόλησης σαν παράγων υποκίνησης αποκτά, γενικά, περισσότερη σημασία σε περιόδους οικονομικής ύφεσης.

Άραγε τι επιφυλάσσει το μέλλον; Ποιες αλλαγές είναι πιθανές στην υποκίνηση των εργαζομένων; Η αξία των κύριων αναγκών μεταβάλλεται στο χρόνο. Αυτό προκύπτει από τα δεδομένα που επεξεργάστηκε το Ινστιτούτο ερευνών Stanford, χρησιμοποιώντας την ιεράρχηση των αναγκών του Maslow. Στο παρακάτω διάγραμμα είναι εμφανές ότι για το 1965 παρουσιάζεται μια μάλλον ασφαλή κοινωνία – αν κι αυτό δεν ίσχυε για πολλές υποανάπτυκτες χώρες το 1965, ίσως και για σήμερα. Τα στοιχεία του 1991 δείχνουν ότι η αξία της ασφάλειας σαν κινήτρου κάθε άλλο παρά μειώνεται. Μ' άλλα λόγια, οι άνθρωποι που απάντησαν στην έρευνα, δεν αισθάνονται πιο ασφαλείς το 1991 απ' ό,τι στο παρελθόν. Οι ανάγκες αυτοεκτίμησης – η αξία που δίνουμε στη δουλειά μας, η συμβολή μας στον κόσμο που ζούμε, η συνολική σημασία που πιστεύουμε ότι έχει ο εαυτός μας – έχουν απαιτήσει πολύ μεγαλύτερη αξία. Τέλος, οι ανάγκες αυτοεκτίμησης θεωρούνται τέσσερις φορές πιο σημαντικές το 1991, ίσως επειδή πιστεύουμε ότι έχουμε πιο ελεύθερο χρόνο στη διάθεσή μας.

Σε συντομία, εδώ έχουμε μια μεταβολή της δομής των αξιών, μια αλλαγή στις ιδέες θεώρησης της ζωής. Αν λάβουμε υπ' όψιν το αυξανόμενο ενδιαφέρον για την ικανοποίηση των αναγκών αυτοεκτίμησης και αυτοολοκλήρωσης, φαίνεται ότι στο μέλλον θα χρειάζεται συνεχής επανεκπαίδευση για την εκμετάλλευση των μεταβαλλόμενων αναγκών σταδιοδρομίας και ευκαιριών, και, επιπλέον, μεγαλύτερη προσοχή στον εμπλουτισμό των ενδιαφερόντων της ζωής μας.



Οι αξίες των κύριων αναγκών μεταβάλλεται στο χρόνο.

Η αξία των κύριων αναγκών μεταβάλλεται στο χρόνο

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

- **Η εκπαίδευση του προσωπικού**

Αναπόφευκτη είν' η ευθύνη των διοικούντων μια επιχείρηση, οργανισμό ή υπηρεσία για πρόσθετη εκπαίδευση των εργαζομένων. Η δημόσια εκπαίδευση, γενικά για όλους, αναφέρεται στην προπαρασκευή του ατόμου σαν πολίτη μάλλον παρά σαν εργαζόμενου. Το περισσότερο του εργατικού δυναμικού, του εισερχόμενου κάθε χρόνο στην εργασία, χρειάζεται οπωσδήποτε πρόσθετη εκπαίδευση για το οποιοδήποτε έργο. Η ευθύνη δε αυτή, σήμερα, για εκπαίδευση, δηλ. για νέες γνώσεις κι ικανότητες, αναγνωρίζεται περισσότερο και περισσότερο γίνεται δεκτό γενικά πως αποτελεί επένδυση σ' ανθρώπινο κεφάλαιο.

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

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

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

Η εκπαίδευση συντελεί και στο εξής σπουδαίο: υποκινεί τους εργαζόμενους να εργάζονται εντατικότερα και αποτελεσματικότερα, αφού με την καλύτερη κατανόηση του έργου τους είναι πιθανό ν' αποκτήσουν υψηλότερο ηθικό. Και το γεγονός ότι η διοίκηση, έχοντας εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους, επενδύει σ' αυτή την εκπαίδευση, παρέχει επιπλέον ένα αίσθημα ασφάλειας, ότι αποτελούν δηλ. αξιοπρόσεκτα μέλη της επιχείρησης ή της υπηρεσίας. Αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία για τις επιχειρήσεις εκείνες που προβαίνουν σ' αλλαγές τεχνολογικές και σ' αλλαγές σχετικών μεθόδων, οπότε παρατηρείται αντίδραση από μέρους των εργαζομένων, εξαιτίας του φόβου τους ότι δε θα μπορέσουν ν' ανταποκριθούν στις νέες υποχρεώσεις της δουλειάς τους, όπως δημιουργούνται. Γι' αυτό στις προηγμένες χώρες ξοδεύονται τεράστια ποσά για την εκπαίδευση απ' τις επιχειρήσεις κι υπηρεσίες οι οποίες έρχονται έτσι τρίτες κατά σειρά σαν παράγοντες εκπαιδευτικοί, μετά τη δημόσια και τη στρατιωτική εκπαίδευση.

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

• Η λειτουργία της εκπαίδευσης

Μια απ' τις πολλές ευθύνες του διευθυντή προσωπικού, όπου υπάρχει τέτοια θέση (συνήθως σ' επιχειρήσεις με μεγάλο σχετικά αριθμό εργαζομένων), είναι ο προγραμματισμός κι ο συντονισμός των εκπαιδευτικών ενεργειών. Σε μερικές περιπτώσεις μπορεί να υπάρχει ιδιαίτερη, ξεχωριστή υπηρεσία εκπαίδευσης μέσα στην Υπηρεσία Διοίκησης Προσωπικού ή Βιομηχανικών Σχέσεων. Στις μικρές εξάλλου επιχειρήσεις το έργο της εκπαίδευσης γίνεται κατά την ώρα εργασίας κι είν' ευθύνη του κάθε επόπτη.

Ο τομέας εκπαίδευσης μιας επιχείρησης ή υπηρεσίας θεωρείται σαν επιτελική λειτουργία, που ασχολείται με τη σύνταξη προγραμμάτων, με σχετικές με την εκπαίδευση συμβουλές και με τον έλεγχο των εκπαιδευτικών ενεργειών σ' όλο τον οργανισμό. Κοινή τακτική στη βιομηχανία αποτελεί η ευθύνη για την εκπαίδευση στην τεχνική πωλήσεων ν' ανήκει στον τομέα των πωλήσεων, που οργανικά δεν περιλαμβάνεται στη Διεύθυνση Προσωπικού. Κι αυτό γίνεται αφενός λόγω παράδοσης και αφετέρου γιατί τα προβλήματα των πωλήσεων θεωρούνται απόλυτα διαφορετικά απ' τ' άλλα προβλήματα της επιχείρησης, το δε προσωπικό πωλήσεων συνήθως γεωγραφικά είναι χωρισμένο απ' τους τόπους της κυρίως επιχείρησης.

Οι εργαζόμενοι στο Τμήμα Εκπαίδευσης συνήθως ασχολούνται με τα εξής:

1. Καθορισμό των αναγκών για εκπαίδευση.
2. Προγραμματισμό, στόχους κι ανάθεση ευθυνών.
3. Σύνταξη προγραμμάτων εκπαίδευσης σε συνεργασία με τα διάφορα στελέχη.
4. Συλλογή και προπαρασκευή υλικού εκπαίδευσης, διαγραμμάτων, εγχειριδίων και οπτικοακουστικών μέσων.
5. Διεύθυνση και διδασκαλία μερικών μαθημάτων ... (συνήθως προσανατολισμού ή κατατόπισης και μαθημάτων ανάπτυξης εποπτιών).
6. Διεύθυνση και συντονισμό μαθημάτων μαθητείας μέσα στο έργο (δηλ. κατά την ώρα εργασίας) κ.λπ.
7. Εκπαίδευση στελεχών και διδασκόντων μέσα απ' την επιχείρηση για ν' αποκτήσουν ικανότητα στη διδασκαλία.
8. Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των προσπαθειών για εκπαίδευση.

Ένα μεγάλο μέρος των απαιτούμενων γνώσεων κι ικανοτήτων του διοικούντος βρίσκεται στο χώρο των ανθρώπινων σχέσεων. Έτσι, ένα μεγάλο μέρος της εκπαίδευσης στελεχών γίνεται με μεθόδους, που απεικονίζουν μεγάλη ομαδική αλληλενέργεια όπως: συζητήσεις, συσκέψεις, μελέτη περιπτώσεως κι εκπαίδευση ευαισθητοποίησης (sensitivity training ή T-group training).

• Η εκπαίδευση στην επιχείρηση

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

1. Η μείωση του χρόνου εκμάθησης για την επίτευξη της παραδεκτής εκτέλεσης. Πετυχαίνεται με τη διδασκαλία των νέων υπαλλήλων από καταρτισμένους διδάσκοντες και μέσα σε κατάλληλες διδακτικές συνθήκες.
2. Η καλύτερη εκτέλεση στο παρόν έργο. Δηλ. όχι μόνο στους νέους, αλλά και στους πεπειραμένους, η εκπαίδευση έχει τη θέση της, μ' αποτέλεσμα τη βελτίωση της απόδοσής τους.
3. Η διαμόρφωση στάσεων, για την υποστήριξη των ενεργειών της επιχείρησης, για καλύτερη συνεργασία και μεγαλύτερη αφοσίωση. Μπορεί να γίνει αυτό με ειδικά προγράμματα (όπως π.χ. το μάθημα: «Οικονομία και επιχειρησιακά συστήματα») ή σαν αποτέλεσμα της γενικότερης διδασκαλίας.

4. Η βοήθεια για λύση λειτουργικών προβλημάτων, όπως είναι η βοήθεια για να μειωθούν οι αποχωρήσεις, οι απουσίες, τα ατυχήματα κι ο ρυθμός παραπόνων. Π.χ. εκπαίδευση εποπτών σε θέματα όπως: εργατικές σχέσεις, μέθοδοι ηγεσίας, ανθρώπινες σχέσεις και διοίκηση επιχειρήσεων μπορεί να βελτιώσει τις σχέσεις προϊσταμένου-υφισταμένου. Το ίδιο μπορεί να γίνει και για προβλήματα χαμηλού-ηθικού, όχι ικανοποιητικής υπηρεσίας προς πελάτες, σπατάλης υλικού και ελλιπών μεθόδων εργασίας.
5. Η συμπλήρωση αναγκών σε προσωπικό. Σε πολλές επιχειρήσεις σήμερα υπάρχουν δυσκολίες στη στρατολόγηση επαρκούς αριθμού τεχνικών. Ο καλύτερος τρόπος λύσης ενός τέτοιου προβλήματος είν' η ύπαρξη προγράμματος εκπαίδευσης μες στην επιχείρηση.
6. Τα ωφελήματα στους ίδιους εργαζόμενους. Με την εκπαίδευση οι εργαζόμενοι, αποκτώντας ικανότητες και γνώσεις, μεγαλώνουν την αξία τους στην αγορά της εργασίας, καθώς και τη δυνατότητα να κερδίζουν περισσότερα. Επιπλέον, ενισχύουν τη σιγουριά στην εργασία τους κι αποκτούν προσόντα για προαγωγή σε θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης μ' ανάλογη αύξηση των αμοιβών τους και του κύρους τους.

- **Μέθοδοι εκπαίδευσης**

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

1. Στη θέση εργασίας (in-the-job)
2. Εκτός της εργασίας.
3. Θεραπευτική εκπαίδευση.
4. Μέθοδοι διδασκαλίας.
 - α) Διάλεξη
 - β) Συσκέψεις
 - γ) Περιπτώσεις
 - δ) Παίξιμο ρόλου
 - ε) Προγραμματισμένη διδασκαλία
5. Άλλες μέθοδοι
 - α) Επίδειξη
 - β) Παρομοίωση (Simulation) – Προσοποίηση

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

Υπάρχει ποικιλία εκπαιδευτικών μέσων και βοηθημάτων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατά την εκπαίδευση στη θέση εργασίας, όπως σχεδιαγράμματα, εικόνες, εγχειρίδια, δείγματα προβλημάτων, επιδείξεις, προφορικές και γραπτές εξηγήσεις και μαγνητοφωνήσεις. Πρώτα πρέπει ν' απαιτήσουμε τη μελέτη από μέρους του εκπαιδευόμενου σχετικών βιβλίων καθώς κι ειδικού εγχειριδίου για συνεντεύξεις της επιχείρησης, αν υπάρχει. Κατόπιν, ο εκπαιδευτής του που πρέπει να είναι ειδικός στις συνεντεύξεις,

μπορεί να του εξηγήσει τη θεωρία και συνέχεια την πράξη σε μια πραγματική συνέντευξη. Ύστερα, ο εκπαιδευόμενος ενεργεί κι αυτός μια πραγματική συνέντευξη παρουσία του εκπαιδευτή και στο τέλος γίνεται σχετική συζήτηση με παροχή ενδεχόμενων υποδείξεων. Τέτοιες συζητήσεις μπορούν να γίνουν κι όταν αργότερα γίνουν κι άλλες συνεντεύξεις υποψηφίων για τη δουλειά.

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

Το πλεονέκτημα της εκπαίδευσης στην εργασία βρίσκεται στο γεγονός ότι επιτρέπει στον εκπαιδευόμενο να μάθει πάνω σε πραγματικό εξοπλισμό και μέσα στο περιβάλλον της εργασίας, όπου αποκτά επιπλέον την εμπειρία του επιτεύγματος καθώς παράγει χρήσιμα αγαθά ή υπηρεσίες. Αν μόνο λίγοι υπάρχουν να εκπαιδευτούν, συμφέρει οικονομικά στον εργοδότη να

χρησιμοποιήσει την εκπαίδευση στο έργο παρά να καταφύγει σ' έξω απ' την εργασία εκπαίδευση (σ' αίθουσες), όπου δεν είναι εύκολο να υπάρχει ο εξοπλισμός της επιχείρησής του.

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

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

Αυτή η εκπαίδευση (έξω απ' την εργασία) είναι ιδιαίτερα κατάλληλη, όταν έχουμε μεγάλο αριθμό εκπαιδευομένων κατά τον ίδιο χρόνο και για το ίδιο είδος δουλειάς. Με καλά καταρτισμένους διδάσκοντες ή έμφαση περιορίζεται στη μάθηση μάλλον, παρά στην παραγωγή. Χρησιμοποιείται δε για την εκπαίδευση υπαλλήλων, τραπεζικών ταμιών, εποπτών, τυπογράφων κ.λπ.

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

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

3. Θεραπευτική εκπαίδευση. Όταν ένας εργαζόμενος αποτυγχάνει να φτάσει τα καθορισμένα επίπεδα εκτέλεσης, σημαίνει πως υπάρχει ανάγκη για επιπρόσθετη εκπαίδευση. Με το χρόνο, συμβαίνει ο εργαζόμενος να ξεχνά ή να παραλείπει για λόγους καταβολής λιγότερης ενέργειας και σκέψης μεθόδους που έμαθε στην αρχή. Μπορεί όμως, η διοίκηση να εισάγει και νέους τρόπους κι εξοπλισμό που αλλάζουν το έργο του υπαλλήλου. Έτσι,

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

Μια μεγαλύτερη δυσκολία αποτελεί η εκπαίδευση υπαλλήλων με κάποια εμπειρία. Έτσι, οι παλιότεροι αντιδρούν όταν τους λένε ότι δεν κάνουν τη δουλειά τους ή υποπτεύονται ότι η εκπαίδευση αποτελεί προσπάθεια μείωσής τους για λόγους πειθαρχίας ή για να επιταχυνθεί η παραγωγή, πάντοτε σε βάρος τους. Το να πει δε κανείς σε κάποιον υπάλληλο πως χρειάζεται επιπρόσθετη (θεραπευτική) εκπαίδευση ασφαλώς θα του δημιουργήσει ανησυχία έναντι των συναδέλφων του κι αυτό γιατί αποτελεί απειλή κατά του κύρους και της θέσης του την οποία κατέχει σαν ένας εργαζόμενος με νοημοσύνη κι ικανότητα.

Εναλλακτική προς αυτό το είδος εκπαίδευσης προσπάθεια είν' η χρήση από μερικές επιχειρήσεις μαθημάτων φρεσκαρίσματος των γνώσεων σε τομείς όπως η πρόληψη ατυχημάτων, οι μέθοδοι εργασίας, η οργάνωση, κάτι δηλ. που συντελεί στην αποφυγή της επισήμανσης της φτωχής απόδοσης και της τάσης παράλειψης μερικών αρχών εκτέλεσης της εργασίας. Επίσης, η περιοδική αυτή εκπαίδευση επιτρέπει την κανονική εισαγωγή νέων μεθόδων και τεχνικών που απαιτούν ερμηνεία όπως π.χ. νέες εφαρμογές λογιστικής, νέα προϊόντα κι εξοπλισμός, προσπάθεια δηλ. που μειώνει τη δυνατότητα να παραβλεφθούν σπουδαίες αλλαγές.

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

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

Ένα απ' τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα της διάλεξης είναι ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε μεγάλα ακροατήρια κι έτσι να μειώνεται το κόστος της

εκπαίδευσης. Μπορεί να οργανωθεί απόλυτα κι έτσι που οι ιδέες κι οι αρχές να συνδέονται η μια με την άλλη.

Μειονέκτημα εξάλλου της μεθόδου, αρκετά σοβαρό, που μπορεί να ξεπεράσει πρώτο παραβιάζει την αρχή της μάθησης με αυτενέργεια και δεύτερο αποτελεί μονής κατεύθυνσης επικοινωνία κατά την οποία δεν υπάρχει επαναπληροφόρηση (feedback) απ' τον ακροατή. Επιπλέον, η παρουσίαση του θέματος που γίνεται σε κάποιο επίπεδο μπορεί να ενοχλεί τον προηγούμενο και γρήγορο σ' αντίληψη ακροατή και να απογοητεύει τον αργό, αφού είναι η παρουσίαση πέρα απ' τις δυνατότητές του. Μ' όλο που υπάρχει τάση κατά τη μέθοδο αυτή συγκέντρωσης γεγονότων κι αριθμών, δε σημαίνει πως οι σπουδαστές θα μπορούν να εφαρμόσουν τις γνώσεις τους αυτές. Κι αν τους επιτραπεί να κάνουν ερωτήσεις στο τέλος της διάλεξης, τότε μπορεί οι ερωτήσεις τους αυτές να μη φαίνονται κατάλληλες. Επιπλέον, ο ομιλητής επειδή βλέπει δύσκολο να κρατήσει την πλήρη προσοχή των ακροατών του, μπαίνει στον πειρασμό να καταφεύγει σ' ανέκδοτα, αστεία κι άλλα τεχνάσματα που προκαλούν την προσοχή, ενέργεια δηλ. που ενδεχόμενα μπορεί να επισκιάσει τον πραγματικό σκοπό της διδασκαλίας.

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

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

Μερικά απ' τα χαρακτηριστικά της σύσκεψης είναι: Ο αριθμός των συμμετεχόντων πρέπει να είναι περιορισμένος σε 15-20 άτομα, γιατί η επιτυχία εξαρτάται απ' την ενεργητική συμμετοχή τους. Οι άνθρωποι να κάθονται έτσι ώστε να βλέπει ο ένας τον άλλο (γύρω από τραπέζι, π.χ. κι όχι όπως σε μια κανονική τάξη). Οι συμμετέχοντες να έχουν κάποια γνώση του θέματος, πριν έλθουν στη σύσκεψη (μετά μελέτη, από πείρα ή κι απ' τα δύο). Ο διδάσκων κάνει εισήγηση και προσκαλεί την ομάδα να εκφράσει τις απόψεις της σε προβληματικούς τομείς που σχετίζονται με το θέμα. Πρέπει, με επιδέξιες ερωτήσεις, να βεβαιωθεί πως η ομάδα αναλύει το θέμα εξ ολοκλήρου, καταγράφοντας στον πίνακα συχνά απόψεις των μελών κι

επισημαίνοντας σε μερικά σημεία της εργασίας τη σημειωθείσα πρόοδο καθώς και τα σημεία διαφωνίας. Δεν αποκλείεται κατά την πορεία αυτή ο διδάσκων να εισάγει και νέο υλικό, χρησιμοποιώντας σύντομες περιόδους διάλεξης.

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

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

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

Σε μεγάλη χρήση είναι η μελέτη περιπτώσεων σε ανώτατες σχολές στο εξωτερικό και στη διοίκηση επιχειρήσεων, όπως και σ' εκπαίδευση διοικητικών κι εποπτικών στελεχών. Οι σχετικές συζητήσεις γίνονται σε μια ατμόσφαιρα σύσκεψης, μέσα στην οποία μάλιστα ο σπουδαστής διαπιστώνει πως δεν υπάρχει πάντοτε μια μόνο απάντηση σ' ένα ειδικό πρόβλημα. Η μέθοδος δίνει ευκαιρίες για μάθηση στην πράξη και προκαλεί ενδιαφέρον, αφού μάλιστα οι καλές περιπτώσεις παίρνονται από πραγματικές καταστάσεις, οι οποίες έτσι προκαλούν κι αναπτύσσουν αναλυτική σκέψη κι ικανότητα για λύση προβλημάτων.

δ) Υπόδυση ή παίξιμο ρόλων. Είναι αυτή μια τεχνική που πρέπει να χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με κάποια άλλη μέθοδο, όπως είναι η διάλεξη ή η σύσκεψη. Είναι σ' ευρύτατη εφαρμογή σε θέματα ανθρώπινων σχέσεων και σ' εκπαίδευση ηγεσίας, με σκοπό οι εκπαιδευόμενοι να μάθουν με την πράξη και ν' αναπτύξουν ενημερότητα της ίδιας τους της συμπεριφοράς και της επίδρασής της πάνω στους άλλους. Η μέθοδος επινοήθηκε απ' τον J.L. Moreno για ομαδική θεραπεία ατόμων πνευματικά ασθενών.

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

Αναφορικά με θέματα κατανόησης ανθρώπινων σχέσεων και σχετικών ικανοτήτων, το παίξιμο του ρόλου παρέχει πολλά πλεονεκτήματα. Δίνει, π.χ. ευκαιρίες στους παίκτες για εφαρμογή γνώσεων που αποκτήθηκαν από βιβλία, διαλέξεις και συζητήσεις, δημιουργεί ευαισθησία σχετικά με τον τρόπο που η συμπεριφορά τους επιδρά σ' άλλους και υποβοηθεί τους ανθρώπους να εκτιμήσουν κι άλλες απόψεις. Η γνώση των αποτελεσμάτων είναι άμεση, γιατί τόσο οι παίζοντες το ρόλο όσο και οι άλλοι αναλύουν και κριτικάρουν τη συμπεριφορά των παικτών, το δε ενδιαφέρον κι η συμμετοχή φτάνουν σε μεγάλο βαθμό.

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

- 1) Οι σπουδαστές μαθαίνουν με το δικό τους ρυθμό.
- 2) Οι διδάσκοντες δεν αποτελούν το κύριο μέρος της μάθησης.

- 3) Το για μάθηση υλικό χωρίζεται σε πολύ μικρές ενότητες ή στάδια.
- 4) Κάθε μέρος λογικά χτίζεται πάνω σε κάτι που έχει προηγηθεί.
- 5) Στο σπουδαστή παρέχεται άμεση γνώση των αποτελεσμάτων για κάθε απάντηση που δίνει και
- 6) Υπάρχει ενεργητική συμμετοχή από μέρους του σπουδαστή στο κάθε στάδιο του προγράμματος.

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

Η προγραμματισμένη διδασκαλία, σήμερα, περισσότερο ενδείκνυται γι' απόκτηση πραγματικής γνώσης σε τομείς όπως τα μαθηματικά, η φυσική, οι ξένες γλώσσες κ.λπ. Δεν είναι κατάλληλη για φιλοσοφικές έννοιες, για στάσεις, για ικανότητες προς λύση προβλημάτων ή για κινητικές ικανότητες. Ένα τέτοιο, όπως πρόγραμμα στοιχίζει πολύ.

...Σ' αυτό το είδος της μάθησης αναφέρεται κι ο όρος διδακτική μηχανή, η οποία είναι επινόηση που μπορεί κάλλιστα να λάβει χώρα τόσο με βιβλία ή εγχειρίδια, όσο και με μια μηχανή, η οποία απλώς αποτελεί μέσο για χειρισμό του προγράμματος. Η πείρα με τις διδακτικές μηχανές (π.χ. διερευνητικές, προβολείς ή ακόμα κλειστό-σύστημα τηλεόρασης) και την προγραμματισμένη διδασκαλία διδάσκει πως στον εκπαιδευόμενο υπάρχει υποκίνηση σε μεγάλο βαθμό. Η εκπαίδευση μπορεί να γίνει σ' όχι τακτό χρόνο και τόπο (επομένως κι όχι σ' αίθουσες) και κατά τις έρευνες γενικά αποδίδει ευνοϊκά αποτελέσματα.

Άλλες μέθοδοι είναι:

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

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

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

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

• CASE STUDY – Η περίπτωση IBM

Ο κύριος Thomas J. Watson, πρόεδρος της εταιρίας IBM, είδε κάποτε μια χειρίστρια που καθόταν μπροστά στο μηχάνημά της χωρίς να κάνει τίποτε. Τη ρώτησε γιατί δε δούλευε, και εκείνη απάντησε: «Περιμένω τον υπεύθυνο να αλλάξει τη ρύθμιση στα εργαλεία ώστε να αρχίσω το νέο κομμάτι». Ο κύριος Watson ρώτησε: «Δε θα μπορούσατε να το κάνετε εσείς αυτό;». «Φυσικά» απάντησε εκείνη, «αλλά δεν είναι δική μου δουλειά». Ο κύριος Watson λοιπόν-ανακάλυψε ότι κάθε εργαζόμενος δαπανούσε αρκετές ώρες κάθε μέρα περιμένοντας τον υπεύθυνο να του ρυθμίσει το μηχάνημα που χρησιμοποιούσε.

Ωστόσο, θα αρκούσαν λίγες μόνο ημέρες εκπαίδευσης για να μάθει ο κάθε εργαζόμενος να ρυθμίζει μόνος του το μηχάνημά του όπως χρειαζόταν. Με αυτό τον τρόπο, στη δουλειά του κάθε χειριστή μηχανημάτων προστέθηκε και η ρύθμιση του δικού του μηχανήματος. Και μετά από λίγο καιρό, προστέθηκε και η επιθεώρηση του τελικού προϊόντος γιατί ξανά ανακαλύφθηκε ότι αρκούσε λίγη μόνο εκπαίδευση, για να μπορεί ο εργαζόμενος να κάνει και αυτή τη δουλειά μόνος του.

Η επέκταση της δουλειάς με αυτό τον τρόπο οδήγησε σε τόσο απρόσμενες βελτιώσεις στα αποτελέσματα και στην ποιότητα της παραγωγής, που η εταιρεία IBM αποφάσισε να επεκτείνει συστηματικά όλες τις δουλειές των εργαζομένων. Οι ίδιες λειτουργίες είναι σχεδιασμένες ώστε να γίνονται με τον απλούστερο δυνατό τρόπο. Αλλά, ο κάθε εργαζόμενος ήταν πλέον εκπαιδευμένος να μπορεί να εκτελεί όσες περισσότερες από αυτές τις λειτουργίες είναι δυνατό. Τουλάχιστον μία από τις εργασίες που πρέπει να κάνει ένας εργαζόμενος – για παράδειγμα, η ρύθμιση ενός μηχανήματος – σχεδιάζεται πάντοτε με τέτοιο τρόπο ώστε να απαιτεί κάποια ειδικευση ή

κάποια κρίση, ενώ το εύρος των διαφορετικών εργασιών επιτρέπει αλλαγές στο ρυθμό της δουλειάς του. Έτσι, ο εργαζόμενος έχει μια πραγματική ευκαιρία να επηρεάσει τη διαδοχή των γεγονότων.

Αυτή η προσέγγιση είχε ως αποτέλεσμα, όχι μόνο μια σταθερή αύξηση της παραγωγικότητας της IBM, αλλά επηρέασε σημαντικά και τη νοοτροπία των εργατών της. Μάλιστα, πολλοί παρατηρητές, τόσο μέσα όσο και έξω από την εταιρία, πιστεύουν ότι το μεγαλύτερο κέρδος από αυτό ήταν η αύξηση της υπερηφάνειας των εργαζομένων για τη δουλειά που κάνουν.

- **Αξιολόγηση της προσπάθειας για εκπαίδευση**

Πάντοτε οι διοικούντες επιχειρήσεις θέλουν να βεβαιωθούν για τ' αποτελέσματα κάποιας εκπαίδευσης που εγκρίνουν και που χρηματοδοτούν. Γι' αυτό, οι διευθύνοντες προγράμματα εκπαίδευσης χρησιμοποιούν διάφορες μεθόδους γι' αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των προγραμμάτων, όπως η γνώση των εκπαιδευομένων καθώς εκφράζεται σε σχετικά ερωτηματολόγια, οι συνεντεύξεις, η μέτρηση των δεξιοτήτων και των γνώσεων προ και μετά την εκπαίδευση. Όμως, είναι δύσκολο να διακρίνουμε σε τι ακριβώς οφείλεται μια βελτίωση σε παραγωγή, αφού κι άλλοι παράγοντες επιδρούν, όπως καλύτερος σχεδιασμός, νέος εξοπλισμός, καλύτερα υλικά κ.λπ. Γι' αυτό, μια σιγουρότερη μέθοδος είναι η σύγκριση δύο ομάδων, εκ των οποίων η μια υποβάλλεται σ' εκπαίδευση κι η άλλη όχι, οπότε η σύγκριση μας οδηγεί σ' ορισμένα συμπεράσματα. Όμως, μια τέτοια μέθοδος είναι δύσκολη στην εφαρμογή της.

Πιο αναλυτικά:

α) Η χρήση δύο ομάδων: με όμοια κατά το δυνατό προσόντα και εμπειρία. Η μία είναι η πειραματική ομάδα που υποβάλλεται σε εκπαίδευση και άσκηση, ενώ η άλλη δεν υποβάλλεται. Έπειτα γίνεται μέτρηση και των δύο ομάδων με σχετικές μεθόδους (π.χ. για εξεύρεση στάσεων ή για μέτρηση αποδόσεως: παραγωγή, κόστος) για να διαπιστωθούν οι διαφορές. Αυτή είναι μία έγκυρη μέθοδος όπως προαναφέρθηκε, είναι όμως δαπανηρή και δύσκολη στην εφαρμογή της.

β) Η ανάλυση της εργασίας κάποιου: σχετικά με τις χρησιμοποιούμενες μεθόδους πριν και μετά την εκπαίδευση. Παράδειγματος χάρη σε περίπτωση που θέλουμε να διορθώσουμε κάποιο λειτουργικό πρόβλημα, αν μετά το τέλος της εκπαίδευσης ο επόπτης χρησιμοποιεί περισσότερες και βελτιωμένες μεθόδους, τότε λογικά καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως η εκπαίδευση ήταν αποτελεσματική.

Όμως, σε μεθόδους χρησιμοποιούμενες καθημερινά στην εργασία, όπως η διδασκαλία, η συμβουλή κ.λπ. είναι δύσκολη η αξιολόγηση, αφού κανείς δε μπορεί να είναι βέβαιος αν η αλλαγή οφείλεται στην εκπαίδευση ή σε άλλους παράγοντες.

ΜΕΡΟΣ Β

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΕΣ

- **Αμοιβές και Παροχές**

Σ' αυτό το κεφάλαιο γίνεται προσπάθεια καθορισμού της έννοιας της αμοιβής στην εργασία. Ο υπάλληλος μπορεί να βλέπει την αμοιβή σαν κάτι που ικανοποιεί φυσιολογικές και άλλες ανάγκες του. Αναφορικά με το επίπεδο αμοιβών, αναλύονται οι επιπτώσεις των εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων πάνω στις αμοιβές γενικά κι ιδιαίτερα στο επίπεδο αμοιβής. Οι εσωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν τα επίπεδα αμοιβών, η πολιτεία, ο συνδικαλισμός, οι οικονομικές συνθήκες και η αγορά εργασίας, το κυριότερο δε εργαλείο που χρησιμοποιείται για να βοηθήσει τον εργοδότη στον καθορισμό του επιπέδου αμοιβών είναι η επισκόπηση των αμοιβών. Οι εσωτερικοί παράγοντες (του οργανισμού) που επηρεάζουν το επίπεδο αμοιβών και περιλαμβάνουν την ηλικία, το μέγεθος και τους διοικητικούς στόχους καθώς και στρατηγική αμοιβών.

Η δομή των αμοιβών είναι εκείνη η άποψη αμοιβής που συσχετίζει την αμοιβή ενός υπαλλήλου προς την αμοιβή άλλων μέσα στην επιχείρηση που δεν εκτελούν το ίδιο έργο. Το πιο συχνά χρησιμοποιούμενο εργαλείο για τη διάρθρωση των αμοιβών είναι η αξιολόγηση του έργου, μετά την οποία αναπτύσσονται όρια και κατηγορίες αμοιβών για κάθε κατηγορία θέσεων.

Τα θέματα πολιτικής μισθών και ημερομισθίων (αμοιβή ανάλογα με την απόδοση κ.λπ.) πρέπει να καθοριστούν από το ανώτατο μάνατζμεντ. Ωστόσο, σπουδαία πολιτική αποτελεί ο στόχος αποδοχής απ' τους εργαζόμενους του συστήματος αμοιβών, που σχετίζεται με την αποτελεσματική επικοινωνία για κατανόηση του με διάφορα μέσα όπως γραπτά (εγχειρίδια, περιοδικά, φυλλάδια, πίνακες ανακοινώσεων) και προφορικά (συσκέψεις) ατομικές ή ομαδικές.

- **Απόψεις για τις αμοιβές**

Οι εργοδότες θεωρούν τις αμοιβές των εργαζομένων σαν κόστος της επιχείρησης, που εξεταζόμενο ευρύτερα είναι πραγματικά για πολλούς βιομηχανικούς κλάδους το μεγαλύτερο σε σύγκριση με τις τόσες άλλες δαπάνες (πρώτες ύλες, κ.λπ.). Γι' αυτό και κάθε φορά που οι εργοδότες σκέπτονται για κάποια προσαρμογή των αμοιβών δε μπορούν ν' αποφεύγουν το συσχετισμό τους με το γενικό κόστος.

Ωστόσο, γνωρίζουν πως για να προσελκύσουν και να κρατήσουν στην υπηρεσία τους ικανούς υπαλλήλους πρέπει να πληρώσουν επαρκείς μισθούς κι ακόμη σε μερικούς μεγαλύτερους σε σχέση με άλλους μέσα στην ίδια την επιχείρηση.

Εξάλλου, οι υπάλληλοι θεωρούν τις αμοιβές σαν ένα μέσο γι' αντιμετώπιση των αναγκών τους σύμφωνα προς μερικά γενικά μέτρα. Π.χ. είναι δυνατό να πιστεύουν πως πρέπει να πληρώνονται τόσα όσα παίρνουν οι άλλοι που κάνουν την ίδια δουλειά μέσα στην επιχείρηση, ή σε άλλες επιχειρήσεις της περιοχής τους, καθώς και περισσότεροι απ' εκείνους που κάνουν εργασία η οποία απαιτεί λιγότερες δεξιότητες, πείρα και μόρφωση. Κι ακόμα, άλλα από τα ανεπίσημα κριτήρια που οι υπάλληλοι επικαλούνται όταν έχουν να κρίνουν για την επάρκεια του μισθού, είναι το κατά πόσο είναι αρκετός για τη συντήρηση της οικογένειάς τους σε σύγκριση με εκείνους των φίλων τους, για την αποταμίευση ενός μέρους της αμοιβής τους και για την αντιμετώπιση της αύξησης του κόστους της ζωής. Πρέπει όμως να παρατηρηθεί και αυτό: σε περιπτώσεις έλλειψης εργατικών χεριών, οι εργοδότες συνήθως αυξάνουν τις αμοιβές με αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους, χωρίς πάντοτε να έχουν κι αύξηση της παραγωγικότητας, η οποία μπορεί να εξισορροπήσει κι η οποία αν υπάρξει, θα οφείλεται σε άλλους παράγοντες, όπως π.χ. στον τεχνολογικό εξοπλισμό, στην καλύτερη οργάνωση, στα ικανότερα στελέχη, κ.λπ.

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

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

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

Μερικά παραδείγματα λαθών στην πολιτική μισθών και ημερομισθίων είναι: υψηλότερες πληρωμές για εργασίες μειωμένης δυσκολίας κι ευθύνης από άλλες μεγάλων απαιτήσεων, προσωπικές αμοιβές που είναι κάτι το πολύ κοινό πράγμα κι ιδίως σε μικρές επιχειρήσεις, υψηλότεροι μισθοί σε υφισταμένους από τον προϊστάμενο, αποτυχία διατήρησης μιας αισθητής διαφοράς στην αμοιβή μεταξύ εργοδηγών και εργατών που πληρώνονται με την ώρα, προαγωγή κάποιου σε μια θέση μεγαλύτερων απαιτήσεων χωρίς τη σχετική αύξηση, χαμηλότερη αμοιβή σε γυναίκες που εκτελούν την ίδια εργασία με άνδρες κ.λπ. Μολονότι όλ' αυτά τα λάθη μπορεί να μη παρατηρούνται σ' ένα οργανισμό, δυστυχώς πολλά απ' αυτά γίνονται. Κι η αιτία βρίσκεται στο γεγονός ότι η επιχείρηση συχνά απασχολείται πολύ με θέματα παραγωγής, πωλήσεων κι οικονομικά, ώστε λίγη προσοχή δίνει στη σωστή δομή μισθών κι ημερομισθίων.

Ουσιώδη θέματα αμοιβών

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

1) **Επίπεδα αμοιβών.** Δηλ, στο εάν η όλη δομή είναι υψηλή, κανονική ή χαμηλή, κάτι που καθορίζεται από τις ανταγωνιστικές εκτιμήσεις στην αγορά εργασίας και τις επιχειρήσεις, την οικονομική αντοχή του οργανισμού, την πολιτική της διοίκησης κι άλλους παράγοντες.

2) **Εσωτερική δομή αμοιβών.** Αναφέρεται στην κλιμάκωση των συντελεστών αμοιβής, των κατηγοριών αμοιβής και στις κατατάξεις των έργων. Κανονικά η αξιολόγηση του έργου (ή θέσης εργασίας) βρίσκεται στη βάση αυτής της διαδικασίας.

3) **Ατομικός καθορισμός πληρωμής.** Συνίσταται στην κατάταξη των ατόμων μέσα σε τίτλους και επίπεδα πληρωμών. Επίσης σημαίνει καθορισμό του πόσα χρήματα ανήκουν σε κάθε πρόσωπο, αν οι κατηγορίες αμοιβής αποτελούν μια σειρά αμοιβής για κάθε κατηγορία.

4) **Πληρωμές με βάση το χρόνο, ή την παραγωγή.** Π.χ. με την ώρα, την εβδομάδα, ή το μήνα. Μερικοί πληρώνονται με το κομμάτι, ή με τη μονάδα παραγωγής.

5) **Ειδικά προβλήματα πωλητών, στελεχών και επαγγελματιών-επιστημόνων**, για τα οποία γίνεται λόγος αργότερα, μέσα στο κεφάλαιο τούτο.

6) **Ωφελήματα και συμπληρωματικές παροχές**, όπως π.χ. ασφάλειες, συντάξεις, πληρωμένες διακοπές, δώρα, συμμετοχή στα κέρδη κ.λπ., που αποτελούν μέρος της προσέλευσης μιας θέσης.

7) **Έλεγχος μισθών και ημερομισθίων** που γίνεται με διάφορες τεχνικές που ρυθμίζουν το κόστος, όπως η κατάταξη των έργων, η περιγραφή τους κ.λπ.

• **Κριτήρια καθορισμού αμοιβών**

Η συνεχής κίνηση στην αγορά εργασίας, όπως κι οι δυνάμεις της προσφοράς και της ζήτησης εμποδίζουν ν' αναπτυχθεί σ' επιστήμη ο καθορισμός των μισθών κι ημερομισθίων, μολονότι έχει φτάσει σ' ένα επίπεδο που το χαρακτηρίζει η λογική, η συνέπεια και το σύστημα. Οι παράγοντες δε που βοηθούν σ' ένα οργανισμό τον καθορισμό των αμοιβών (διαβαθμίσεις, επίπεδα, αυξήσεις) είναι οι ακόλουθοι:

α) **Οι επικρατούσες αμοιβές**: Οι περισσότερες επιχειρήσεις δίνουν αμοιβές όμοιες μ' εκείνες των άλλων επιχειρήσεων για το ίδιο το είδος της εργασίας. Φυσικά κι ο νόμος της προσφοράς και ζήτησης επιδρά. Αν η προσφορά μιας ειδικότητας π.χ. ενός μηχανολόγου, γίνεται σπάνια, οι αγοραστές προσφέρουν μεγαλύτερη αμοιβή κι έτσι οι επικρατούντες μισθοί αυξάνουν. Συμβαίνει όμως και το αντίθετο: αν κάποια επιχείρηση δεν καταφέρνει να προσελκύει και να συγκρατεί το εργατικό δυναμικό που χρειάζεται, ίσως τούτο να οφείλεται στο ότι οι αμοιβές είναι πολύ χαμηλές.

β) **Η ικανότητα πληρωμής από μέρος του εργοδότη**, επηρεάζει το γενικό επίπεδο των αμοιβών σε σχέση με εκείνο που επικρατεί στην αγορά της εργασίας, ή στις επιχειρήσεις. Έτσι, μέσα στο ίδιο είδος των επιχειρήσεων, οι οργανισμοί που πετυχαίνουν καλές πωλήσεις και κέρδη, σε τελική ανάλυση τείνουν να πληρώνουν υψηλότερες αμοιβές παρά εκείνοι που δυσκολεύονται να τα βγάλουν πέρα. Οι επιχειρήσεις που πουλούν τα προϊόντα τους στα υπάρχοντα επίπεδα των τιμών και μετά βίας καλύπτουν το κόστος της παραγωγής, συνήθως πληρώνουν μισθούς χαμηλότερους του μέσου όρου των πληρωμένων στην αγορά εργασίας. Κι είναι αυτός ένας από τους σπουδαιότερους παράγοντες που εξισωτικές μονάδες (π.χ. φιλανθρωπία ή εκπαιδευτικά ιδρύματα) πληρώνουν σχετικά χαμηλούς μισθούς.

γ) **Το κόστος της ζωής**. Μ' όλο που δεν υπάρχει μια αυτόματη φόρμουλα για τη διατήρηση σε σταθερότητα της αγοραστικής δύναμης του

υπαλλήλου κι ανεξάρτητα από την ύψωση, ή πτώση των τιμών, οι επιχειρήσεις κι οι συνδικαλιστικές οργανώσεις λαμβάνουν υπόψη το κόστος της ζωής κατά τις συζητήσεις των συλλογικών συμβάσεων, με βάση τις ανάγκες, μιας π.χ., τετραμελούς οικογένειας, μέσα σ' ένα προϋπολογισμό που δεν περιορίζεται σ' ένα μίνιμουμ διαβίωσης, αλλ' ούτε κι απαιτεί πολυτέλεια. Γενικά, όμως, οι επιχειρήσεις δεν εννοούν τ' ανωτέρω σαν οδηγούς καθορισμού των αμοιβών, γιατί προτιμούν να τις βασίζουν πάνω στη συμβολή του υπαλλήλου στην εργασία παρά στις ανάγκες του.

δ) Η παραγωγικότητα. Το υψηλό επίπεδο παραγωγικότητας καθώς μπορεί να μετρηθεί με βάση τ' αγαθά κι υπηρεσίες κατά ωριαία εργασία του ανθρώπου είναι το κλειδί για το υψηλό βιοτικό επίπεδο μιας χώρας. Βέβαια, η παραγωγικότητα δεν οφείλεται μόνο στην εργασία αλλά και σ' άλλους παράγοντες, όπως είναι οι τεχνολογικές βελτιώσεις, η καλύτερη οργάνωση και διοίκηση, οι βελτιωμένες μέθοδοι και δεξιότητες των εργαζομένων, κ.λπ. Όμως, το κέρδος από την παραγωγικότητα μπορεί να περάσει στους εργαζόμενους με τον τύπο των υψηλότερων αμοιβών, στους μετόχους με τα υψηλότερα μερίσματα, στον οργανισμό τον ίδιο με τα καθαρά κέρδη, ή στον καταναλωτή με τη μορφή της καλύτερης ποιότητας των αγαθών ή υπηρεσιών και των χαμηλότερων τιμών. Όπου όμως δεν υπάρχει μηχανοποίηση της εργασίας, δεν είναι δυνατή η πληρωμή τόσο καλών αμοιβών όσο εκεί που χρησιμοποιούνται οι μηχανές, γιατί εκεί η παραγωγικότητα είναι μεγαλύτερη. Αλλά η παραγωγικότητα μπορεί να είναι μεγαλύτερη κι όπου χρησιμοποιείται το σύστημα των αμοιβών σαν κίνητρο, οπότε η αυξημένη δεξιότητα και προσπάθεια συντελεί στην υψηλότερη παραγωγικότητα κι επομένως σε υψηλότερα κέρδη.

ε) Η διαπραγματευτική δύναμη μερικών εργατικών ενώσεων πετυχαίνει γρηγορότερη ύψωση των αμοιβών από την παραγωγικότητα, μ' όλο που, όπως από πολλούς πιστεύεται, κάτι τέτοιο οδηγεί σ' ανεργία ή ύψωση των τιμών και πληθωρισμό.

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

Οι παραπάνω παράγοντες δεν επενεργούν κατά μεμονωμένο και διακριτικό τρόπο ο καθένας, αλλά συνήθως σε συνδυασμό και σύγχρονα επηρεάζουν τον καθορισμό των αμοιβών.

- **Πολιτική και αρχές μισθών και ημερομισθίων**

α) **Πολιτική.** Διαφέρει κάπως από επιχείρηση σ' επιχείρηση. Οι αδύνατες επιχειρήσεις συνηθίζουν να πληρώνουν το μίνιμουμ της αμοιβής, συνήθως το καθοριζόμενο από την πολιτεία, οπότε και προσελκύουν και ανάλογο εργατικό δυναμικό. Στο άλλο άκρο είναι οι επιχειρήσεις που πληρώνουν πολύ πάνω από τα επίπεδα στην αγορά της εργασίας με σκοπό να προσελκύσουν υπαλλήλους με την καλύτερη κατάρτιση κι απόδοση και μ' αποτέλεσμα το μικρότερο εργατικό κόστος κατά προϊόν από εκείνες τις επιχειρήσεις που προσλαμβάνουν χαμηλότερης ποιότητας εργαζομένους.

Όμως, οι περισσότερες επιχειρήσεις επιδιώκουν την υιοθέτηση συναγωνιστικών προγραμμάτων αμοιβών, δηλ., πληρώνουν κάπου κοντά στα γενικά επίπεδα με την προσδοκία να έχουν ανθρώπους λογικά καλής ποιότητας με δίκαιες αμοιβές και χωρίς ανισότητες, οι οποίες αποτελούν πηγή δυσαρεσκειών. Προσέχουν δε κυρίως δύο κριτήρια: τις απαιτήσεις του έργου και τις επικρατούσες στην αγορά εργασίας αμοιβές, ενώ άλλοι παράγοντες, όπως οι αλλαγές στο κόστος της ζωής, η προσφορά κι η ζήτηση, η ικανότητα για πληρωμή κι η παραγωγικότητα θεωρούνται σα βοηθητικοί, μ' όλο που σε ειδικές περιπτώσεις (όπως όταν η επιχείρηση επί χρόνια χάνει χρήματα) είναι δυνατό να φέρει ένα απ' αυτούς τους παράγοντες στην επιφάνεια.

Γενικά, μια ορθή πολιτική είναι η υιοθέτηση ενός συστήματος αξιολόγησης των θέσεων εργασίας για τον καθορισμό δίκαιων διαφορών βασισμένων στις διαφορές του περιεχομένου των έργων. Οι υπάλληλοι είναι σε θέση λογικά καλή να κρίνουν κατά πόσο η εργασία τους πληρώνεται σωστά σε σχέση με άλλες στην επιχείρηση. Έτσι, η αξιολόγηση του έργου εξασφαλίζει εσωτερική συνοχή – αρμονία των επιπέδων αμοιβών μέσα στην επιχείρηση. Η εξωτερική συνέπεια, δηλ. η λογική ισότητα μέσα στα όρια τα πληρωμένα από άλλες επιχειρήσεις, μπορεί να επιτευχθεί όταν γίνεται περιοδικά σχετική έρευνα και προσαρμογή προς το γενικό επίπεδο μισθών.

β) **Αρχές πολιτικής μισθών και ημερομισθίων.** Έχουν αναπτυχθεί κι είναι:

1. Πρέπει να υπάρχει ένα καθορισμένο σύστημα πληρωμών για εργασίες, βασισμένο στην ποικιλία των απαιτήσεων του έργου, όπως είναι η δεξιότητα, η προσπάθεια, η ευθύνη κι οι συνθήκες της εργασίας.
2. Το γενικό επίπεδο μισθών και ημερομισθίων πρέπει ν' ακολουθεί το επικρατούν στην αγορά εργασίας, ή στις ομοειδείς επιχειρήσεις, μ' όλο που το πρώτο χρησιμοποιείται περισσότερο.
3. Το σύστημα πρέπει να κάνει διάκριση προσεκτικά ανάμεσα σε έργα και υπαλλήλους. Μια θέση εργασίας ανταποκρίνεται σ' ένα μέτρο

αμοιβής κι ένα πρόσωπο την αναλαμβάνει μ' αυτό το μέτρο. Εξαιρέσεις μερικές φορές συμβαίνουν σε εργασίες υψηλού επιπέδου, όπου ο κατέχων μπορεί να τις κάνει μικρές ή μεγάλες ανάλογα με τις ικανότητες και τη συμβολή του.

4. Ίση αμοιβή για ίση εργασία, αδιάφορο ποιος την κάνει, μ' όλο που τούτο δεν εμποδίζει τ' άτομα να παίρνουν διαφορετικές αμοιβές.
5. Πρέπει να υπάρχει μια καλά καταστρωμένη διαδικασία για ακρόαση και τακτοποίηση παραπόνων σχετικών με αμοιβές.
6. Οι υπάλληλοι και το σωματείο να πληροφορούνται για τις μεθόδους καθορισμού των αμοιβών κι ο καθένας για τη θέση του μέσα στη δομή των μισθών. Μυστικότητα γύρω απ' αυτά τα θέματα δεν πρέπει να χρησιμοποιείται για την κάλυψη παράλογων συστημάτων.

• Αξιολόγηση της θέσης εργασίας – Αξιολόγηση του έργου

Η αξιολόγηση της θέσης εργασίας ή έργου είναι ένα μελετημένο σύστημα για τον καθορισμό της σχετικής αξίας σε χρήμα των έργων ή θέσεων μέσα στην επιχείρηση. Περιλαμβάνει την ανάλυση της θέσης εργασίας (ή του έργου) από την οποία προκύπτει η περιγραφή κι η προδιαγραφή της εργασίας, η κατάταξη-τους-δια-της αξιολόγησης κι η μετατροπή της σχετικής αξίας σε οριστικά επίπεδα αμοιβής.

Οι βασικές δε αρχές για την αξιολόγηση του έργου είναι:

α) Να αξιολογείται το έργο κι όχι οι άνθρωποι που το εκτελούν, οι οποίοι μπορεί να έχουν υπερβολικά προσόντα, ή να υπολείπονται σ' αυτά, κάτι που μπορεί να είναι λάθος του επόπτη, ή της υπηρεσίας προσωπικού.

β) Κατά την αξιολόγηση του έργου να χρησιμοποιείται η συνδυασμένη κρίση διαφόρων ατόμων, καταρτισμένων στην ενέργεια αυτή, για να μειωθεί έτσι η πιθανότητα σοβαρών λαθών.

γ) Η ακρίβεια στην κατάταξη του έργου εξαρτάται από την ακρίβεια των βασικών στοιχείων γι' αυτό, κάτι που μπορεί να επιτευχθεί μ' ένα κατανοητό σύστημα ανάλυσης του έργου.

Συστήματα αξιολόγησης του έργου

Τέσσερις είναι οι κυριότερες μέθοδοι αξιολόγησης του έργου (μ' όλο που πολλοί τις χρησιμοποιούν μ' αλλαγές, ή σε συνδυασμό δύο ή περισσότερων), οι εξής:

α) **Μέθοδος διαβάθμισης (Ranking System).** Κατάλληλη περισσότερο για μικρές επιχειρήσεις (στις μεγάλες, λόγω των πολλών έργων

δύσκολα μπορεί να υπάρξει ακρίβεια στην κατάταξη). Προϋπόθεση γι' αυτή την κατάταξη αποτελεί η ανάλυση του έργου. Ανάλογα δε με την περιγραφή, που προκύπτει από την ανάλυση, διαβαθμίζονται ή κατατάσσονται τα έργα με βάση τις απαιτήσεις ή δυσκολίες για το καθένα, αρχίζοντας από εκείνο που έχει τις λιγότερες και τελειώνοντας σ' εκείνο που έχει τις περισσότερες. Π.χ., από την καθαρίστρια μέχρι τον ηλεκτρολόγο μηχανικό. Σε κάθε κατηγορία δίνεται η σχετική αμοιβή και σε συνέχεια μια επιτροπή από διοικητικά στελέχη ελέγχει για τη διόρθωση φανερών ανισοτήτων.

Η μέθοδος έχει το προσόν ότι είναι εύκολη στην εφαρμογή και όπου τα έργα δεν είναι περισσότερα των 15-20. Μειονεκτήματα, εξάλλου, είναι ότι η κρίση συχνά επηρεάζεται από τις υπάρχουσες αμοιβές, ότι δε λέει πόση είναι η διαφορά από έργο σ' έργο (π.χ. μεταξύ καθαρίστριας και του φύλακα του υλικού) κ.λπ.

β) Μέθοδος κατάταξης κατά κλάσεις (Grade Description System).

Γίνεται με βάση την περιγραφή των έργων, τα οποία μέσα στην ιεραρχία διαιρούνται σε κλάσεις ή τάξεις αμοιβών, για καθεμιά των οποίων διατυπώνονται γραπτοί ορισμοί, οπότε κάθε έργο τοποθετείται μέσα στην ειδική κλάση ή τάξη. Κι εδώ μια επιτροπή συντάσσει μια κατάσταση των έργων με βάση τα καθήκοντα, τις δεξιότητες, τις ικανότητες, τις ευθύνες κι άλλες ιδιότητες και στη συνέχεια τα βάζει σε τάξεις που αντιπροσωπεύουν διαφορετικές βαθμίδες από τη χαμηλότερη μέχρι την υψηλότερη. Με την ανάλυση δε των περιγραφών των έργων που μπήκαν σε κάθε τάξη, κοινά είδη καθηκόντων, ειδικοτήτων, γνώσεων, ευθυνών και συνθηκών μπορούν ν' αναγνωριστούν και να γραφτούν σε μια κάπως γενική γλώσσα έτσι, ώστε ν' αποτελούν περιγραφή της κάθε κλάσης έργων. Όταν αυτά έχουν αναπτυχθεί για όλες τις τάξεις, τότε μπορούν να χρησιμοποιηθούν σαν ένα πρότυπο για ταξινόμηση όλων των άλλων θέσεων σε μια ιδιαίτερη κλάση αμοιβής.

Από την κατάταξη έργων, της U.S. Government του 1949, που περιλαμβάνει 18 κλάσεις, παραθέτουμε περιγραφή των πρώτων τεσσάρων τάξεων ή κλάσεων:

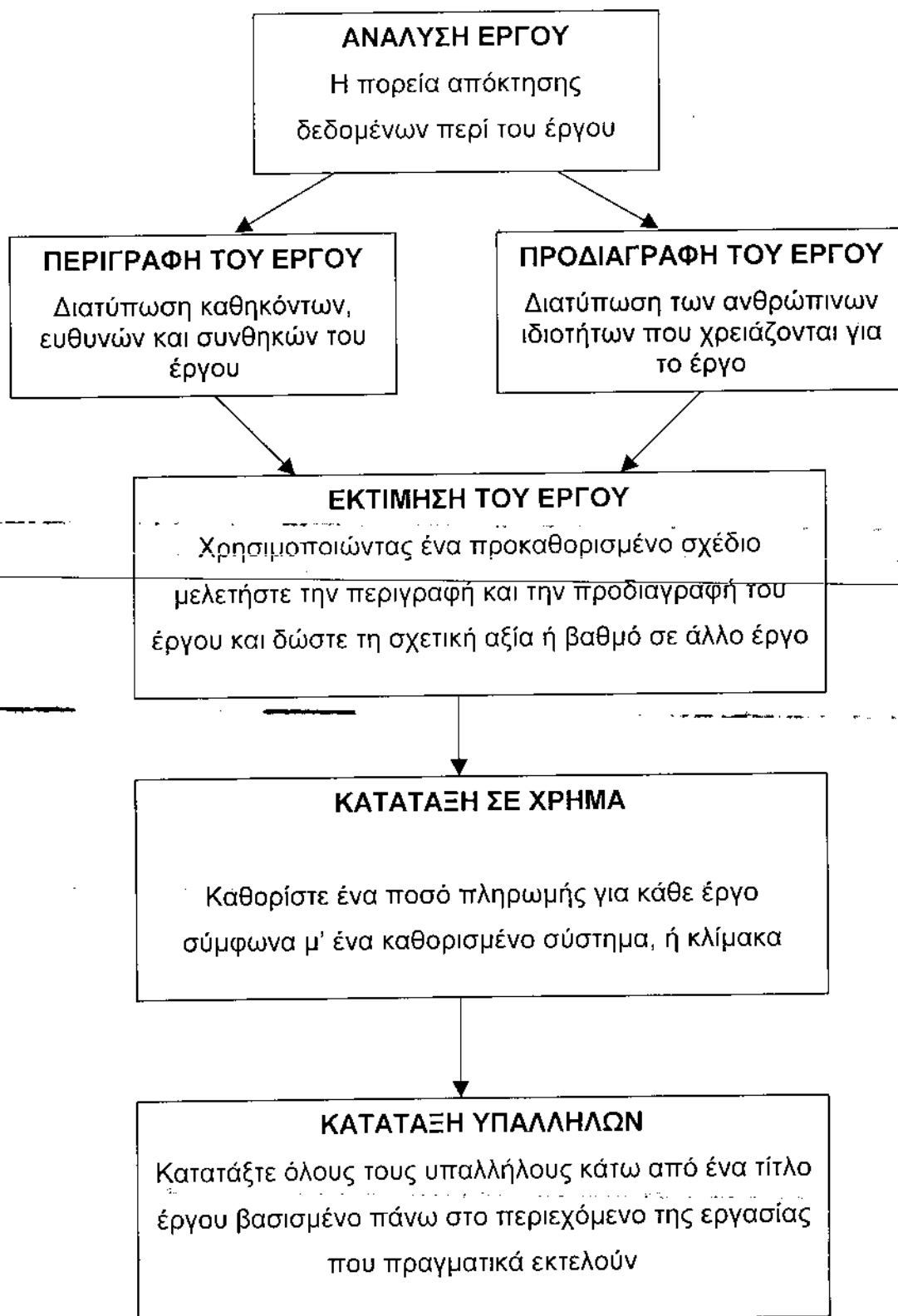
Τάξη ή κλάση 1. Περιλαμβάνει όλα τα είδη των θέσεων, τα καθήκοντα των οποίων είναι η εκτέλεση, κάτω από άμεση εποπτεία, με λίγη, ή καθόλου ευχέρεια για χρήση ανεξάρτητης κρίσης, (α) της πιο απλής εργασίας ρουτίνας στο γραφείο, στην επιχείρηση, ή στις οικονομικές λειτουργίες, ή (β) στοιχειώδους εργασίας κάτω από εποπτεία σ' ένα επαγγελματικό, επιστημονικό, ή τεχνικό τομέα.

Τάξη ή κλάση 2. Περιλαμβάνει όλα τα είδη των θέσεων, τα καθήκοντα των οποίων είναι (α) η εκτέλεση κάτω από άμεση εποπτεία, με περιορισμένη ευχέρεια χρήσης ανεξάρτητης κρίσης και με κάποια εκπαίδευση, ή πείρα των

εργασιών της κλάσης 1 (ανωτέρω) ή (β) η εκτέλεση άλλης εργασίας ίσης σπουδαιότητας, δυσκολίας και ευθύνης που απαιτεί συγκρίσιμα προσόντα.

Τάξη ή κλάση 3. Περιλαμβάνει όλα τα είδη θέσεων, τα καθήκοντα των οποίων είναι (α) η εκτέλεση, κάτω από άμεση ή γενική εποπτεία κάπως δύσκολης κι υπεύθυνης εργασίας στο γραφείο, στην επιχείρηση ή στις οικονομικές υπηρεσίες, ή τεχνικής εργασίας περιορισμένης σημασίας σ' ένα επαγγελματικό, επιστημονικό, ή τεχνικό τμήμα που σε κάθε περίπτωση απαιτεί (1) κάποια εκπαίδευση ή εμπειρία, (2) γνώση ενός ειδικού είδους ή (3) κατά κάποιο τρόπο τη χρήση ανεξάρτητης κρίσης σύμφωνα με καλά καταστρωμένη πολιτική και διαδικασία ή (β) η εκτέλεση άλλης εργασίας ίσης αξίας, ευθύνης και δυσκολίας που απαιτεί συγκρίσιμα προσόντα.

Τάξη ή κλάση 4. Περιλαμβάνει θέσεις ή έργα που για την εκμάθησή τους απαιτούν χρόνο λιγότερο του ενός έτους. Επίσης, περιλαμβάνει έργα συντήρησης κι άλλα όμοια που απαιτούν αρκετή δεξιοτεχνία και συνήθως ουσιώδεις ευθύνες.



Τα στοιχεία της αξιολόγησης του έργου

(Από: E. Lanham, Job Evaluation [Mc. Grow-Hill Book Co., 1955])

ΠΙΝΑΚΑΣ 1

Αξιολόγηση εργατοτεχνικού έργου με το σύστημα σημείων

Παράγοντες		Βαρύτητα	Σημεία κατά βαθμίδες					Σύνολο	Αξιολόγηση έργου	
Κύριοι	Υποπαράγοντες		1	2	3	4	5		Εργαλειο-μηχανικών	Τροφοδο-τηση μετάλλου
Δεξιότητα 50%	Μόρφωση	14%	14	28	42	56	70	250	56	14
	Πείρα	22%	22	44	66	88	110		88	22
Προσπάθεια 15%	Πρωτοβουλία	14%	14	28	42	56	70	75	56	14
	Σωματική	10%	10	20	30	40	50		20	20
Ευθύνη 20%	Πνευματική	5%	5	10	15	20	25	100	20	5
	Ζημία προϊόντων	5%	5	10	15	20	25		10	5
	Ζημία μηχανημάτων	5%	5	10	15	20	25		20	10
	Εργασία άλλων	5%	5	10	15	20	25		15	10
Συνθήκες έργου 15%	Ασφάλεια άλλων	5%	5	10	15	20	25	75	10	5
	Συνθήκες εργασίας	10%	10	20	30	40	50		30	30
	Συνθήκες ατυχημάτων	5%	5	10	15	20	25		15	10
Σύνολο		100%	100	200	300	400	500	500	340	145

ΠΙΝΑΚΑΣ 2

Αξιολόγηση υπαλληλικού έργου με το σύστημα σημείων

Παράγοντες		Βαρύτητα	Σημεία κατά βαθμίδες					Σύνολο	Αξιολόγηση έργου		
Κύριοι	Υποπαράγοντες		1	2	3	4	5		Προϊστ. Λογιστηρίου	Κλητήρα	
Ικανότητα 50%	Μόρφωση	10%	10	20	30	40	50	250	40	10	
	Πείρα	15%	15	30	45	60	75		60	15	
	Πρωτοβουλία	5%	5	10	15	20	25		15	5	
	Προσπάθεια 15%	Ικανότητα συνεργασίας	10%	10	20	30	40	50	75	30	10
		Πολυπλοκότητα καθηκόντων	10%	10	20	30	40	50		30	10
		Σωματική	5%	5	10	15	20	25		5	20
Ευθύνη 25%	Πνευματική	10%	10	20	30	40	50	125	30	10	
	Εκτελεστική	10%	10	20	30	40	50		40	40	
Συνθήκες έργου 10%	Εργασία άλλων	5%	5	10	15	20	25	50	25		
	Οικονομική ευθύνη	5%	5	10	15	20	25		15	5	
	Ακρίβεια	5%	5	10	15	20	25		25	15	
Σύνολο	Συνθήκες εργασίας	5%	5	10	15	20	25	50	10	20	
	Προσοχή σε λεπτομέρειες	5%	5	10	15	20	25		25	10	
Σύνολο		100%	100	200	300	400	500	500	350	170	

• Κίνητρο αμοιβής ή Ημερομίσθιο

Υπάρχει διαφορά από επιχείρηση σ' επιχείρηση σχετικά με το ποσοστό των εργαζομένων με κίνητρο την αμοιβή. Στη χώρα μας δεν υπάρχουν στοιχεία για την έκταση του συστήματος, η υιοθέτηση του οποίου εξαρτάται από έναν αριθμό παραγόντων όπως:

1. Η παραγωγή των εργαζομένων είτε ατομικά είτε ομαδικά πρέπει να προσφέρεται προς μέτρηση και κανονισμό (Standardization), που σημαίνει ότι οι μέθοδοι, το υλικό, τα εργαλεία κι η λειτουργία έχουν ομοιομορφία από τη μια μονάδα στην άλλη. Όπου υπάρχει μεγάλη ποικιλία στις απαιτήσεις της εργασίας, ή στις συνθήκες από μονάδα σε μονάδα, μπορεί η μέτρηση να γίνει με βάση το χρόνο, ή την

εκτέλεση, αλλά οι μέσοι όροι, ή οι νόρμες έχουν λίγη αξία σαν πρότυπα μέτρα (Standards).

2. Πρέπει να υπάρχει μια σταθερή σχέση ανάμεσα στο ποσό της δεξιότητας και προσπάθειας που καταβάλλεται από τον υπάλληλο και της παραγωγής. Μερικές διαδικασίες ελέγχονται εξ' ολοκλήρου μηχανικά, έτσι, ώστε η μεγαλύτερη φιλοπονία του υπαλλήλου μπορεί να έχει λίγη, ή καθόλου επίδραση πάνω στην παραγωγή. Όμως, και στις περιπτώσεις αυτές μερικές επιχειρήσεις ακολουθούν ένα σχέδιο κινήτρων ή δώρων, έτσι που οι υπάλληλοι να είναι επιμελείς στην τροφοδότηση της μηχανής για ν' αποφύγουν αναστολές εργασίας.
3. Η εργασία μπορεί εύκολα να υπολογιστεί και ν' ανατεθεί στο κατάλληλο άτομο. Αν το κόστος του καθορισμού της ποσότητας της παραγωγής του κάθε υπαλλήλου σε κάθε φάση της παραγωγικής διαδικασίας είναι υπερβολικό, μπορεί τότε να χρησιμοποιηθεί η εργασία της ημέρας, ή σύστημα κινδύνου για ομάδες, ή όλη την επιχείρηση.
4. Πρέπει να υπάρχει μια ευκαιρία για μείωση του κόστους κατά μονάδα παραγωγής, ή υπηρεσίας, ή αύξησης της παραγωγικότητας. Πραγματικά, ο πρωταρχικός λόγος για ένα πρόγραμμα κινήτρων—είναι—η—προσδοκία για αυξημένη παραγωγικότητα, βελτιωμένη εκτέλεση κι επάρκεια και χαμηλότερο κατά μονάδα κόστος.
5. Οι υπάλληλοι πρέπει να δέχονται, να υποστηρίζουν και να συνεργάζονται σ' αυτή τη μέθοδο αμοιβών, γιατί έτσι μπορούν να περιμένουν υψηλότερα κέρδη.

Οι πέντε πιο πάνω συνθήκες δείχνουν πότε η υιοθέτηση της μεθόδου των κινήτρων αμοιβής είναι πρακτική και επιθυμητή. Στις άλλες περιπτώσεις, όπως σ' επαγγέλματα υπαλληλικά, τεχνικά, κι επιστημονικά, προτιμότερη είναι η πληρωμή με μισθό. Όμως, οι πωλητές (πλασιέ) πληρώνονται με ποσοστά, ή τουλάχιστον μ' ένα βασικό μισθό κι επιπλέον ποσοστό. Πολλοί οργανισμοί πληρώνουν τ' ανώτερα στελέχη μ' ένα μισθό μ' επιπλέον δώρο σαν κίνητρο, γιατί υπάρχει στενή σχέση ανάμεσα στην εκτέλεση ενός προέδρου, π.χ., και των κερδών μίας επιχείρησης.

Έτσι, όπου η εργασία είναι στη φύση της ποικίλη, όπου δεν μπορεί ακριβώς να μετρηθεί και υπολογιστεί, όπου η παραγωγικότητα δεν σχετίζεται στενά με τη δεξιότητα και την προσπάθεια του υπαλλήλου, όπου οι υπάλληλοι κι οι ενώσεις τους αντιτίθενται προς το σύστημα των κινήτρων, είναι προτιμότερη η αμοιβή με το χρόνο, που έχει το πρόσθετο πλεονέκτημα του

απλού υπολογισμού. Επίσης, οι υπάλληλοι μπορούν με βεβαιότητα να έχουν το εισόδημά τους για μια περίοδο χρόνου (κάτι που δεν είναι βέβαιο με το σύστημα των κινήτρων). Το μειονέκτημα, ωστόσο, βρίσκεται στο κόστος της εργασίας κατά μονάδα, που ποικίλει. Ο εργοδότης δεν μπορεί εύκολα να το ελέγξει, ή να το υπολογίσει ακριβώς, αφού διάφοροι εργάτες στην ίδια δουλειά παίρνουν την ίδια αμοιβή, ανεξάρτητα από το πόσο παράγουν.

- **Είδη συστημάτων των αμοιβών σαν κίνητρα**

Στο παρελθόν πολλά τέτοια προγράμματα έχουν χρησιμοποιηθεί αλλά τώρα μερικά από τα πιο κοινά είναι τα εξής:

- ***Εργασία με βάση τη μονάδα χρόνου (ημέρα ή ώρα)***

Το σύστημα αυτό βρίσκεται μεταξύ αμιγούς κατ' ευθείαν συστήματος κινήτρων και μιας πληρωμής κατά κανονικό χρόνο, ή ημερομίσθιο. Σύμφωνα μ' αυτό καθορίζεται ένα μέτρο εργασίας με τη μελέτη του χρόνου, ή κάποιου άλλου τρόπου μέτρησης της εργασίας, ο δε εργάτης αναμένεται να φτάσει αυτό το μέτρο. Αν συμβεί να το ξεπεράσει, ή να υπολειφθεί, εξακολουθεί να παίρνει την κανονική με την ώρα αμοιβή. Από την άποψη της διοίκησης, το σύστημα έχει το πλεονέκτημα ότι το κόστος κατά μονάδα εργασίας μπορεί καλύτερα να προβλεφθεί, παρά με το κανονικό μεροκάματο, γιατί πολλή έμφαση τοποθετείται πάνω στην προσπάθεια να επιτευχθεί το πρότυπο. Σε μερικές επιχειρήσεις χρησιμοποιείται ένας οργανωμένος και μεθοδικός τρόπος για τη μέτρηση της απόδοσης του καθενός (Merit Rating) που αποτελεί κλασσικό τρόπο μέτρησης της καθημερινής εργασίας. Κάθε τρεις μήνες, κάθε άτομο μετριέται με βάση τέσσερις παράγοντες: ποσότητα εργασίας, ποιότητα, αξιοπιστία και ευελιξία. Ένας υψηλός βαθμός οδηγεί σ' αύξηση στην πληρωμή με την ώρα για τους ακόλουθους τρεις μήνες, ενώ μια χαμηλή βαθμολογία καταλήγει σε μείωση της αμοιβής. Το ποσοστό πληρωμής του υπαλλήλου αποτελείται από δύο μέρη: ένα βασικό ή εγγυημένο μέρος, το οποίο κανονικά εγγίζει το 75% του όλου ποσοστού και το προσωπικό μέρος το οποίο υπόκειται σε διακύμανση κάθε τρεις μήνες.

Σαν σχέδιο κινήτρων, αυτό το ιδιαίτερο είδος της μετρούμενης ημερήσιας εργασίας, έχει το μειονέκτημα ότι η αμοιβή για βελτιωμένη εκτέλεση δεν είναι ανάλογη προς αυτή της συμπεριφοράς. Η προσαρμογή της πληρωμής απέχει πολύ σε χρόνο. Επίσης, η κρίση του επόπτη στη στάθμιση της αξίας του υπαλλήλου είναι υποκειμενική, μ' όλο που η θετική πλευρά εδώ είναι το γεγονός ότι το σύστημα ενθαρρύνει τον επόπτη να γνωριστεί καλά με τον κάθε υπάλληλο για να εκτιμήσει την αξία του. Ακόμη, η διοίκηση έτσι έχει

μεγαλύτερο έλεγχο πάνω στο εργατικό κόστος παρά όταν πληρώνεται στον εργαζόμενο το κανονικό του ημερομίσθιο.

Ένα άλλο πρόγραμμα της μετρούμενης ημερήσιας εργασίας (Measured Daywork) που τείνει να υποκαταστήσει το προηγούμενο στη βιομηχανία, είναι η πληρωμή με την ώρα που συνοδεύεται από τον έλεγχο της επάρκειας του εργαζόμενου με το μέσο του προτύπου (Production Standard), έτσι που ο εργάτης πιέζεται να τη φτάσει σταθερά. Σε περίπτωση που δεν το καταφέρνει εξετάζονται οι αιτίες από τον βιομηχανικό μηχανικό (υλικό, μηχανήματα κ.λπ.) οι οποίες και αντιμετωπίζονται, ενώ όταν το λάθος βρίσκεται στον εργάτη λαμβάνονται τα κατάλληλα μέτρα (μετεκπαίδευση, αλλαγή θέσης κ.λπ.). Σ' αυτό το σύστημα υπάρχει λιγότερη αντίδραση, παρά στο προηγούμενο.

Εργασία με το κομμάτι. Είναι το πιο απλό και συνηθισμένο σύστημα κατά το οποίο το πρότυπο εκφράζεται με μέτρο το κομμάτι, τη μονάδα, τη δωδεκάδα κ.λπ., οπότε τα κέρδη του εργαζόμενου είναι ανάλογα με την παραγωγή του. Παλιότερα δεν υπήρχε ένα εγγυημένο μίνιμουμ. Στη σύγχρονη όμως πρακτική υπάρχει, όπως π.χ., 60 δρχ., αν παράγει 60 κομμάτια). Έτσι, οι κίνδυνοι πέφτουν στους ώμους του εργοδότη, όπως σε περιπτώσεις καθυστερήσεων του υλικού, βλάβης των μηχανών κ.λπ.

Τα πλεονεκτήματα της εργασίας με το κομμάτι (Piecework) είναι: η απλοποίηση κι η ευκολία στην κατανόησή του από τον εργαζόμενο, η δικαιοσύνη στην αμοιβή που είναι ανάλογη με την απόδοση πέρα από το πρότυπο, το εγγυημένο μίνιμουμ προστατεύει το βασικό εισόδημα του υπαλλήλου σε περίπτωση που η απόδοσή του είναι κάτω από τη νόρμα εξαιτίας καθυστέρησης του υλικού, βλάβης των μηχανών, απειρίας του εργαζόμενου κ.λπ. και ο υπολογισμός κι ο έλεγχος από μέρους της διοίκησης του εργατικού κόστους αφού είναι σταθερό για παραγωγή πέρα από το πρότυπο.

Έχει, ωστόσο, το σύστημα και σοβαρά μειονεκτήματα, όπως: δυσκολία στους λογαριασμούς σε περίπτωση γενικών αυξήσεων κι όταν μάλιστα υπάρχουν διαφορετικές αμοιβές κατά υπάλληλο και ώρα εργασίας, σύγχυση στο μυαλό τόσο της διοίκησης όσο και του εργαζομένου, αφού η μελέτη του χρόνου συνδέεται απευθείας με αμοιβή σε χρήμα, κάτι δηλ. που δεν μπορεί να γίνει μ' αντικειμενικότητα.

Εργασία με βάση ή Πρότυπη ώρα (Standard-Hour Plan). Ουσιαστικά, το σύστημα είναι το ίδιο με εκείνο με το κομμάτι, μ' ένα εγγυημένο ελάχιστο και με τη διαφορά ότι το πρότυπο εκφράζεται σε χρόνο παρά σε χρήμα. Π.χ., αν ο βασικός συντελεστής για ένα έργο είναι 200 δρχ. την ώρα και το πρότυπο του χρόνου $\frac{1}{4}$ της ώρας για κάθε μονάδα, αν σε μια μέρα παραχθούν 40 μονάδες, ο υπάλληλος θα κερδίσει 10 ωρών πληρωμή, δηλ. 2.000 δρχ. Έτσι, αν

εργάστηκε 8 ώρες θα έχει πληρωμή 10 ωρών, οπότε η απόδοσή του είναι 125%. Εξάλλου, αν για κάποιο λόγο η απόδοσή του ήταν 24 μονάδες (6 ώρες με το μέτρο) θα πληρωθεί τη βασική του αμοιβή των 8 ωρών που εργάστηκε.

Πλεονεκτήματα κι αυτής της μεθόδου είναι η ευκολία στην κατανόησή της και το κέρδος ανάλογο με την παραγωγή πάνω από το πρότυπο. Εξάλλου, μεταβολή στην ωριαία αμοιβή για όλους τους υπαλλήλους δεν επηρεάζει τα πρότυπα (Standards), γιατί εκφράζονται σε μονάδες χρόνου κι όχι χρήματος, όπως στο σύστημα με το κομμάτι. Κι επειδή δε φαίνονται μειονεκτήματα εδώ, το σύστημα χρησιμοποιείται ευρύτατα στη βιομηχανία.

Σύστημα συμμετοχής στα κέρδη (Gains – Sharing Plans). Το σύστημα τούτο συνίσταται στο ότι τα χρήματα που δίνονται σαν αμοιβή για το αυξημένο αποτέλεσμα πάνω από το πρότυπο (Standard) δεν είναι σ' απ' ευθείας ποσοστό προς την αυξημένη παραγωγή. Ο εργάτης παίρνει λιγότερη από 1/100 αύξηση σ' αμοιβή για κάθε 1/100 αύξηση στην παραγωγή. Τα «κέρδη» μοιράζονται με τον εργοδότη και τα μέτρα εκφράζονται με βάση το χρόνο. Π.χ., κατά το σύστημα Charles Bedeaux, 75% του κέρδους πάει στον εργάτη, ενώ το 25% στον εργοδότη. Σε άλλα παρόμοια συστήματα τα ποσοστά καθορίζονται αλλιώς: Έτσι όμως οι βιομηχανικοί μηχανικοί, όσο κι οι υπάλληλοι δε φαίνονται ενθουσιώδεις για το σύστημα αυτό.

Ομαδικά κίνητρα. Τα κέρδη που μετρώνται και καθορίζονται μ' οποιοδήποτε από τα προηγούμενα συστήματα αναφέρονται στις μονάδες που παράγονται από την ομάδα στην οποία και πληρώνονται.

• Συστήματα αμοιβών στην Ελλάδα

Τα κίνητρα-αμοιβές που χρησιμοποιούν οι ελληνικές επιχειρήσεις για τέσσερις κατηγορίες εργαζομένων: στελέχη, εργαζόμενους τεχνικών ειδικοτήσεων, εργασιών γραφείου, χειρωνακτικών εργασιών. Τα κίνητρα-αμοιβές μεταξύ των οποίων είχαν τη δυνατότητα να επιλέξουν οι επιχειρήσεις είναι:

1. Μετοχές σε προσωπικό
2. Συμμετοχή στα κέρδη
3. Ομαδικά Bonus
4. Αμοιβές βάσει απόδοσης

Όσον αφορά την πρώτη κατηγορία κινήτρων παρατηρήθηκε ότι δεν είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη ως τρόπος ανταμοιβής στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα το 20,8% του συνολικού δείγματος χρησιμοποιεί αυτή τη μέθοδο ως κίνητρο των στελεχών, 8,1% για τους εργαζόμενους σε τεχνικές ειδικότητες, 9,6% για αυτούς των εργασιών γραφείου και 6,6% για εργαζόμενους χειρωνακτικών

εργασιών. Τα ποσοστά αυτά θα μπορούσαν να εξηγηθούν από την καχυποψία των ατόμων απέναντι σε αυτή την μέθοδο ανταμοιβής. Το όφελος δεν είναι άμεσο για τους εργαζόμενους με αυτή την μέθοδο, γεγονός που μπορεί να τους προκαλέσει ανασφάλεια. Επιπλέον η μέχρι πρότινος έλλειψη γνώσης για τον θεσμό του χρηματιστηρίου, δεν ευνοούσε την κατανόηση για το κέρδος που θα μπορούσαν να έχουν οι εργαζόμενοι.

Σχετικά με το σύστημα της συμμετοχής στα κέρδη, τα αντίστοιχα ποσοστά είναι ακόμα πιο χαμηλά. Συγκεκριμένα το 17,6% των επιχειρήσεων χρησιμοποιεί αυτή την μέθοδο αμοιβής για στελέχη, το 6,5% για εργαζομένους τεχνικών ειδικοτήσεων, το 6,4% για εργαζομένους γραφείων και το 5,7% για χειρωνακτες. Αξιοσημείωτο είναι ότι ενώ η μέθοδος διανομής μετοχών στο προσωπικό έχει εφαρμογή στον ημιδημόσιο τομέα, ιδίως για επιχειρήσεις οι οποίες είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών όπως ο ΟΤΕ και η Εθνική Τράπεζα, αν και είναι περιορισμένη, η μέθοδος της διανομής των κερδών δεν φαίνεται να εφαρμόζεται παρά μόνο στον ιδιωτικό τομέα, όπου και πάλι όπως είδαμε τα ποσοστά είναι χαμηλά.

Ο πιο σημαντικός λόγος αποφυγής αυτού του μέσου ανταμοιβής μπορεί να οφείλεται στο ότι οι εργαζόμενοι δυσκολεύονται να συνδέσουν τα κέρδη της επιχείρησης με την εργατικότητα και παραγωγικότητά τους, γεγονός που ενδέχεται να μην τους ωθήσει σε βελτίωση της απόδοσής τους.

Τα ομαδικά bonus από την άλλη εμφανίζονται ιδιαίτερα δημοφιλή στις ελληνικές επιχειρήσεις. Το 44% των ελληνικών επιχειρήσεων φαίνεται να χρησιμοποιεί τη συγκεκριμένη μέθοδο για τα στελέχη, το 39% για τεχνικές εξειδικεύσεις, το 31% για εργασίες γραφείου και το 23% για χειρωνακτικές εργασίες.

Αξιοσημείωτο είναι ότι η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται και από τον δημόσιο τομέα κατά ένα μεγάλο ποσοστό (33% για τις θέσεις στελεχών, τεχνικών ειδικοτήσεων και εργασιών γραφείου και κατά 16,7% για τις χειρωνακτικές θέσεις).

Τέλος η μέθοδος η οποία φαίνεται ότι κατέχει τα πρωτεία ως αμοιβή-κίνητρο είναι η αμοιβή βάσει απόδοσης. Το 71,2% του συνόλου των ερωτηθέντων επιχειρήσεων χρησιμοποιεί αυτή την μέθοδο για τα στελέχη, το 47,6% για τεχνικές ειδικοτήσεις, το 44,8% για εργασίες γραφείου και το 30,3% για χειρωνακτικές εργασίες. Αυτό που είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρον είναι ότι τα ποσοστά χρήσης αυτής της μεθόδου από τον δημόσιο και τον ημιδημόσιο τομέα είναι ιδιαίτερα υψηλά και μάλιστα τα αντίστοιχα ποσοστά για τις χειρωνακτικές εργασίες είναι πολύ υψηλότερα από τα αντίστοιχα του ιδιωτικού. Αυτό ίσως δεν θα πρέπει να μας φανεί περίεργο αν λάβουμε υπόψη ότι βαριά βιομηχανία στον ιδιωτικό τομέα δεν έχουμε, ενώ αντίθετα ο

δημόσιος και ημιδημόσιος τομέας, πέραν του ότι αποτελεί μεγάλο ποσοστό της ελληνικής οικονομίας, διαθέτει και μεγάλες παραγωγικές μονάδες.

- **Ουσιώδεις απαιτήσεις ενός υγιούς συστήματος αμοιβών**

Με βάση την πείρα από τη μελέτη πετυχημένων ή όχι συστημάτων σε διάφορες επιχειρήσεις κατά τα τελευταία ιδίως χρόνια, συγγραφείς, ερευνητές και άλλοι έχουν καταλήξει σε μερικές γενικές αρχές ή οδηγίες, που αν ακολουθηθούν από τη διοίκηση κατά την κατάστροση της πολιτικής της πάνω στους μισθούς και τα ημερομίσθια, οι πιθανότητες για επιτυχίες είναι πολλές. Ένα πετυχημένο σύστημα είναι αυτό που εξυπηρετεί το σκοπό του οργανισμού, ο οποίος συνίσταται συνήθως στην αύξηση της παραγωγικότητας, στη μείωση του κόστους, στη βελτίωση της επάρκειας και στην αύξηση των αποδοχών των εργαζομένων, με ταυτόχρονη διατήρηση του ηθικού και των καλών υπαλληλικών σχέσεων. Οι γενικές αρχές είναι:

1. Διοίκηση, εργαζόμενοι και συνδικαλιστική οργάνωση (όπου οι εργαζόμενοι είναι οργανωμένοι) πρέπει να κατανοούν και να υποστηρίζουν το πρόγραμμα κινήτρων. Καθώς, όμως, η διαδικασία ανάλυσης του έργου, η μελέτη του χρόνου κ.λπ., είναι πολύπλοκα πράγματα, εξηγήσεις και εκπαίδευση των εργαζομένων από τη διοίκηση θεωρούνται κάτι αναγκαίο. Συζήτηση και συμμετοχή των στελεχών των κατωτέρων βαθμίδων κατά την κατάστροση και εξέλιξη του συστήματος ~~παρέχει πλεονεκτήματα αναφορικά~~ με τη δημιουργία του είδους αυτού της υποστήριξης που χρειάζεται για την επιτυχία.

2. Ανάλυση των μεθόδων της κάθε εκτέλεσης πρέπει να γίνεται πριν καθιερωθεί ένα μέτρο της εργασίας. Οι εργαζόμενοι πρέπει να διδαχθούν πώς να κάνουν τη δουλειά τους σύμφωνα με την καθιερωμένη πορεία.

3. Το μέτρο, πάνω στο οποίο πρέπει να στηριχθούν οι αμοιβές σαν κίνητρα, πρέπει να δημιουργηθεί ύστερα από προσεχτική μέτρηση της εργασίας με τρόπους όπως η μελέτη του χρόνου, τα σταθερά δεδομένα, τα δείγματα εργασίας κ.λπ. κι όχι πάνω σε προηγούμενη απόδοση, γιατί τότε οι υπάλληλοι που εργάζονταν χαλαρά στο παρελθόν αμείβονται τώρα με μέτρα που εύκολα μπορούν να πετύχουν, ενώ εκείνοι που έκαναν μια δουλειά με τιμότητα και προσπάθεια τιμωρούνται με το να είναι υποχρεωμένοι να πετύχουν με παρόμοια προσπάθεια τα ίδια μέτρα.

4. Κάθε εργασία που βρίσκεται μέσα στο σύστημα κινήτρων πρέπει να έχει σαν εγγύηση μια βασική αμοιβή, ή ένα μίνιμουμ αμοιβής που πρέπει να δίνεται, αν η απόδοση πέσει χαμηλά. Κανονικά, αυτή η βάση θα καθοριστεί από την αξιολόγηση του έργου με διαφορές ανάλογα με τη δεξιότητα, την

προσπάθεια, την ευθύνη και τις συνθήκες της εργασίας. Έτσι, υπάλληλοι μ' απασχολήσεις που έχουν μικρές απαιτήσεις δε θα κερδίζουν περισσότερα απ' αυτούς των οποίων τα έργα απαιτούν υψηλές δεξιότητες, όταν αμφότεροι περιλαμβάνονται στο σύστημα κινήτρων.

5. Το πρότυπο εργασίας (αδιάφορο αν εκφράζεται σε χρόνο, ή χρήμα κατά μονάδα) πρέπει ν' αποτελεί εγγύηση από τη διοίκηση σε περιπτώσεις αλλαγών, εκτός αν υπάρχει κάποια μεταβολή στη μέθοδο, στον εξοπλισμό, στα εργαλεία, στο υλικό, ή στο χρήμα του προϊόντος. Αν η διοίκηση απλουστεύει τη λειτουργία κατά τέτοιο τρόπο ώστε ο χρόνος κατά μονάδα να είναι μικρότερος από το προηγούμενο πρότυπο, ο εργαζόμενος πρέπει να κερδίζει όσα και πριν, αρκεί να χρησιμοποιεί ίση δεξιότητα και προσπάθεια. Αν όμως ο εργαζόμενος με δική του εφευρετικότητα και πρωτοβουλία ανακαλύψει ένα καλύτερο τρόπο, τότε θα πρέπει ν' αμείβεται.

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

7. Μια αποτελεσματική διαδικασία παραπόνων πρέπει να υπάρχει για το χειρισμό δυσαρεσκειών και παραπόνων από μέρους των εργαζομένων. Παράπονο σχετικά με τα κίνητρα συνήθως αναφέρονται στο ότι ο ρυθμός, ή το μέτρο είναι πολύ «στενό» (δηλ. πολύ δύσκολο να πιαστεί), ή ότι υπάρχουν πολλές καθυστερήσεις οφειλόμενες σε βλάβες των μηχανών, ή στην προμήθεια του υλικού.

- **Η ικανότητα μιας εταιρείας να πληρώνει και η παραγωγικότητά της**

Μια κερδοφόρα εταιρεία μπορεί να προσφέρει καλύτερες αμοιβές από μία μη κερδοφόρα. Δηλαδή, μια πετυχημένη εταιρεία έχει τη δυνατότητα να πληρώσει με το μεταβλητό ρυθμό των αμοιβών, ενώ οι υπάλληλοι σε μια λιγότερο επιτυχημένη εταιρεία δε μπορούν να ζητήσουν παρόμοιες αμοιβές, ακόμα κι αν εκτελούν τις ίδιες εργασίες. Αφού η δεύτερη εταιρεία δεν είναι σε θέση να πληρώσει το μεταβλητό ρυθμό αμοιβών, οι υπάλληλοί της μπορεί να φύγουν και να αναζητήσουν δουλειά σε πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις. Επίσης, μια εταιρεία έχει την επιλογή να πληρώσει – αν μπορεί – αμοιβές υψηλότερες από το μεταβλητό ρυθμό για να πετύχει μεγαλύτερη αφοσίωση των εργαζομένων σ' αυτήν.

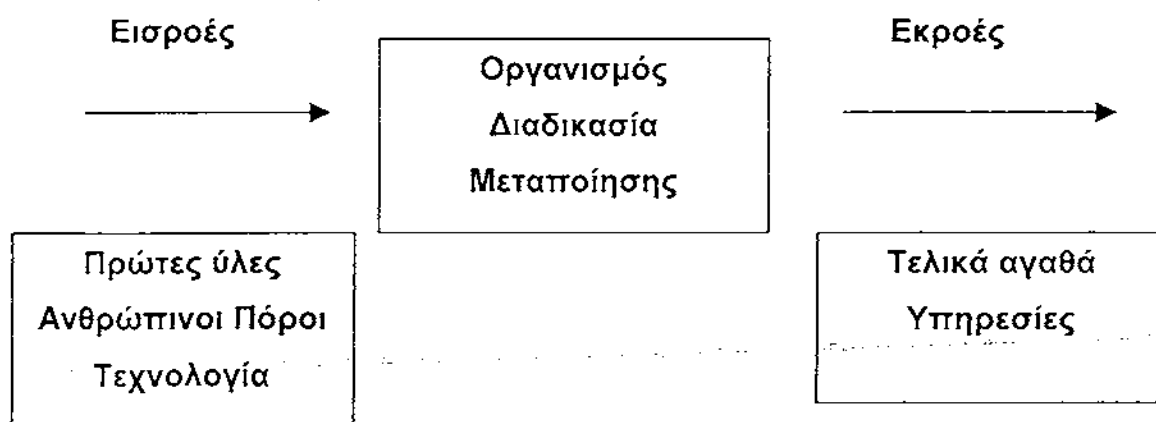
Η ικανότητα μιας επιχείρησης να πληρώνει έχει άμεση σχέση με την παραγωγικότητά της. Αν ένας οργανισμός είναι πραγματικά παραγωγικός, τότε αυτό φαίνεται στις εκροές της διαδικασίας μεταποίησης. Η αξία των εκροών καθορίζεται από την αγορά – δηλαδή ένα προϊόν αξίζει τόσο όσο είναι κάποιος διατεθειμένος να πληρώσει για να το αγοράσει. Οι εταιρίες ανήκουν σε μια από τις ακόλουθες περιπτώσεις:

- Εισροή > Εκροή Η επιχείρηση δουλεύει με ζημιά
- Εισροή = Εκροή Η επιχείρηση βρίσκεται στο σημείο ισορροπίας
- Εισροή < Εκροή Η επιχείρηση δουλεύει με κέρδος

Στην τελευταία περίπτωση, η διαφορά ανάμεσα στις εισροές και τις εκροές είναι το μικτό κέρδος. Η παραγωγικότητα είναι μια σχέση ανάμεσα στις αξίες εισροών και εκροών αγαθών ή υπηρεσιών, καθορίζεται με την ακόλουθη πρόταση:

Απόδοση επενδεδυμένου κεφαλαίου

Η απόδοση επενδεδυμένου κεφαλαίου είναι μεγαλύτερη της μονάδας μόνο αν η αξία των εκροών είναι μεγαλύτερη από την αξία των εισροών. Μόνο ένας πραγματικά παραγωγικός οργανισμός μπορεί να πληρώνει ανταγωνιστικές αμοιβές. Η παραγωγικότητα δεν επηρεάζει μόνο τη δυνατότητα καταβολής ανταγωνιστικών αμοιβών, αλλά είναι επίσης κι ένα αποτελεσματικό εργαλείο διοίκησης για την υποκίνηση των υπαλλήλων. Αν τα στελέχη συνδυάζουν τις αμοιβές με την παραγωγικότητα, τότε οι εργαζόμενοι καταλαβαίνουν ό,τι μόνο αν αυξήσουν την παραγωγικότητα θα αυξήσουν και το επίπεδο αμοιβών τους.



- **Παροχές**

Οι παροχές αποτελούν ανταμοιβές μη χρηματικές που δίνονται στους εργαζομένους από τον εργοδότη και μπορούν να έχουν ποικίλες μορφές. Συνήθως κάποιες από αυτές υπαγορεύονται από την νομοθεσία ενώ κάποιες άλλες μπορεί να προσφέρονται από τη διοίκηση με στόχο την ικανοποίηση των εργαζομένων. Μπορούν να πάρουν μορφή βοηθητικών επιδομάτων, διευκολύνσεων κ.τ.λ. Στην συνέχεια αναλύονται μερικές βασικές μορφές παροχών.

Παιδικός Σταθμός στον Εργασιακό Χώρο

Ένα σοβαρό πρόβλημα που αντιμετωπίζει κάθε εργαζόμενο ζευγάρι με παιδιά είναι το που θα μπορούν να αφήνουν το ή τα παιδιά τους τις ώρες που εργάζονται. Υπάρχουν δύο διαστάσεις στο πρόβλημα. Η μία σχετίζεται με το ποιος θα προσέχει και θα φροντίζει το παιδί και κατά πόσο οι γονείς έχουν εμπιστοσύνη σε ένα μεμονωμένο άτομο για να προσέχει το «αγγελούδι» τους. Η άλλη διάσταση είναι οικονομική και γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι αν και οι δύο γονείς δουλεύουν πολλές ώρες τότε θα πρέπει να υπάρχει όλη σχεδόν την ημέρα ένα άτομο το οποίο να προσέχει το ή τα παιδιά. Κάτι τέτοιο όμως στοιχίζει πολλά λεφτά και πολλές οικογένειες αδυνατούν να αναλάβουν ένα τέτοιο κόστος.

Στην Ελλάδα, δεδομένου ότι ο θεσμός της οικογένειας είναι αρκετά ισχυρός, πολλές φορές όταν υπάρχει γιαγιά και παππούς, είναι συνήθως αυτοί που μπορούν να αναλάβουν τη φροντίδα των παιδιών όταν λείπουν οι γονείς. Δεδομένου όμως ότι το πρόβλημα είναι αρκετά σοβαρό για τους γονείς με μικρά παιδιά, η δυνατότητα ύπαρξης παιδικού σταθμού στον εργασιακό χώρο είναι μια παροχή πολύ σημαντική. Βέβαια είναι συμφέρουσα μόνο σε περίπτωση που υπάρχει ένας ικανοποιητικός αριθμός εργαζομένων κυρίως γυναικών, με παιδιά στην προσχολική ηλικία, για να πούμε ότι συμφέρει οικονομικά τον εργοδότη να αναλάβει ένα τέτοιο έξοδο. Εξάλλου μια έρευνα απέδειξε ότι όσο πιο ολοκληρωμένες είναι οι παρεχόμενες υπηρεσίες για τα παιδιά, τόσο πιο ευνοϊκή είναι η συμπεριφορά των εργαζομένων απέναντι στον εργοδότη τους (Kosseh and Nichol, 1992).

Επιδόματα Συντήρησης Παιδιών

Η συγκεκριμένη παροχή αφορά και τους δύο γονείς και μπορεί να πάρει διάφορες μορφές. Όπως και όλες οι άλλες παροχές που σχετίζονται με τα παιδιά των εργαζομένων, αυξάνουν την ικανοποίησή τους, μειώνουν τις απουσίες τους και το άγχος τους, κάνοντάς τους πιο παραγωγικούς. Τα επιδόματα συνήθως είναι χρηματικά ποσά τα οποία παρέχονται στους γονείς

επιπλέον από τον μισθό τους και στοχεύουν να ενισχύσουν το εισόδημά τους προκειμένου να ανταποκριθούν στο υψηλό κόστος που συνεπάγεται η συντήρηση ενός ή περισσότερων παιδιών. Μπορεί να παρέχεται επίσης και η ασφαλιστική κάλυψη των παιδιών από τον ασφαλιστικό φορέα του γονέα, κάτι το οποίο είναι ιδιαίτερα θετικό, δεδομένου ότι άλλη εναλλακτική λύση για αυτές τις περιπτώσεις είναι η ιδιωτική ασφάλιση η οποία όμως στοιχίζει ίσως πολύ περισσότερο.

Δυνατότητα Διακοπής Εργασίας για Οικογενειακούς Λόγους

Η διακοπή από την εργασία μπορεί να οφείλεται σε διάφορους λόγους, κάποιιοι από αυτούς δε μπορεί να είναι οικογενειακοί και μπορεί να έχουν ποικίλη διάρκεια. Διακοπή από την εργασία μπορεί να υπάρξει για λόγους αρρώστιας και / ή θεραπείας, όπως ύστερα από ένα ατύχημα για παράδειγμα του οποίου η αποκατάσταση μπορεί να πάρει αρκετούς μήνες. Η διακοπή αυτή μπορεί να είναι οριστική οπότε μιλάμε για πρόωρη συνταξιοδότηση ή παροδική οπότε ο εργαζόμενος αναμένεται να επανενταχθεί στον εργασιακό χώρο. Ανάλογα με την νομοθεσία που ισχύει σε κάθε χώρα, ο εργοδότης μπορεί να παρέχει και οικονομική ενίσχυση στον εργαζόμενο που απέχει από την εργασία για ένα συγκεκριμένο διάστημα ή όχι.

Άδεια Μητρότητας / Πατρότητας

Με την παροχή αυτή δίνεται η δυνατότητα και στους δύο γονείς να έχουν κάποιες μέρες άδειας, πέρα από τις ημέρες της κανονικής άδειας που δικαιούνται, για να τις αφιερώσουν στα παιδιά τους. Οι άδειες αυτές παρέχονται συνήθως για να διεκπεραιωθούν υποθέσεις σε σχέση με τα παιδιά, οι οποίες δεν μπορεί να γίνουν απογεύματα. Αυτό βέβαια δεν υποχρεώνει τον οποιοδήποτε γονέα να δικαιολογήσει την άδεια αυτή. Οι άδειες αυτές αν και παρέχονται και για τους δύο γονείς, συνήθως αξιοποιούνται κυρίως από τις μητέρες. Οι άντρες αποφεύγουν να κάνουν χρήση αυτής της παροχής για λόγους ψυχολογικούς και κοινωνικούς, δεδομένου ότι δεν είναι ακόμα ιδιαίτερα κοινωνικά αποδεκτό για τους άντρες να μένουν στο σπίτι για να φροντίζουν τα παιδιά, γεγονός όμως το οποίο τείνει να αλλάξει.

Συνταξιοδοτικό Πρόγραμμα

Οι παροχές που σχετίζονται με τα συνταξιοδοτικά προγράμματα μπορεί να ποικίλουν. Αν και η συνταξιοδότηση τείνει να γίνεται στα 65 έτη, υπάρχει περίπτωση που μπορεί να επέλθει συνταξιοδότηση πριν από το όριο αυτό, όπως για παράδειγμα στην πρόωμη συνταξιοδότηση ή στην εθελουσία έξοδο,

τα οποία μπορεί να χρησιμοποιηθούν για να μειώσουν το εργασιακό κόστος και τους υπαλλήλους των επιχειρήσεων. Τα συνταξιοδοτικά προγράμματα μπορεί να εμπεριέχουν προγράμματα υγείας, δεδομένου ότι οι κίνδυνοι για επικείμενες αρρώστιες και εισαγωγές σε νοσοκομεία εντείνεται στην περίπτωση των ηλικιωμένων, αλλά και σύνταξη που αντιστοιχεί σε έναν μισθό που θα λαμβάνει ο συνταξιοδοτούμενος μετά το πέρας των ετών που απαιτούνται για εργασία και πρόκειται για ποσά που συγκεντρώνονται τόσο από τον εργοδότη ο οποίος τα πληρώνει όσο ο εργαζόμενος είναι παραγωγικός όσο και από τον ίδιο τον εργαζόμενο.

Εκπαιδευτική Άδεια

Με την παροχή αυτή η εταιρία παρέχει τον κατάλληλο χρόνο σε έναν εργαζόμενο να εκπαιδευτεί προκειμένου να προσφέρει μελλοντικά στην εταιρία. Αν και οι εταιρίες προτιμούν να εκπαιδεύουν τα στελέχη τους στην έδρα της επιχείρησης έτσι ώστε να μπορούν αυτά να εργάζονται παράλληλα, υπάρχουν φορές που αυτό δεν είναι εφικτό ή που είναι προτιμότερο για τον εργαζόμενο να απασχοληθεί ολοκληρωτικά με αυτό που κάνει έτσι ώστε να είναι πιο αποδοτικός και ενδεχομένως η εκπαίδευσή του να κρατήσει λιγότερο. Επίσης, το κόστος των σπουδών βαρύνει συνήθως τον εργοδότη αλλά μπορεί και να το αναλάβει ο εργαζόμενος, κυρίως όταν ο εργοδότης πιστεύει ότι δεν θα ωφεληθούν σε τίποτα οι σπουδές τις οποίες θέλει να πραγματοποιήσει ο εργαζόμενος στην επιχείρηση. Και στις δύο πάντως περιπτώσεις ο εργαζόμενος δικαιούται εκπαιδευτική άδεια μετά αποδοχών ή άνευ αποδοχών.

• Οι παροχές στην Ελλάδα

Όσον αφορά την εκπαιδευτική άδεια, το 66,9% των επιχειρήσεων δήλωσαν ότι την χρησιμοποιούν. Εντυπωσιακό είναι το ποσοστό χρήσης αυτού του παράγοντα από τον ημιδημόσιο τομέα, το οποίο ανέρχεται σε 94,7% και από τον δημόσιο με 60%. Και τα συνταξιοδοτικά προγράμματα όμως φαίνεται να είναι ιδιαίτερα δημοφιλή ως παροχή αντιστοιχώντας στο 48,8% του συνόλου των επιχειρήσεων που απάντησαν. Το μεγαλύτερο ποσοστό βέβαια εδώ το κατέχει ο ιδιωτικός τομέας, ο οποίος τείνει πολλές φορές να εξασφαλίζει και ιδιωτική ασφάλιση για τους εργαζομένους.

Η άδεια πατρότητας δεν φαίνεται να χρησιμοποιείται ιδιαίτερα για λόγους κυρίως κοινωνικούς και περιορίζεται σε ένα ποσοστό 15,7% σε αντίθεση με την αντίστοιχη άδεια για τις μητέρες, η οποία καταλαμβάνει το 40,2%.

Αξιοσημείωτο είναι ωστόσο ότι και τις δύο περιπτώσεις, τα ποσοστά είναι υψηλότερα στον δημόσιο και ημιδημόσιο τομέα σε αντίθεση με τον ιδιωτικό.

Όσον αφορά τον εξεταζόμενο παράγοντα «δυνατότητες διακοπής εργασίας για οικογενειακούς λόγους», παρατηρούμε ότι με βάση τα αποτελέσματα από τον ιδιωτικό τομέα το 56% των ιδιωτικών επιχειρήσεων που εξετάστηκαν, δήλωσαν ότι χρησιμοποιούν τη συγκεκριμένη παροχή, ενώ το 80% του δημοσίου και το 73,7% του ημιδημοσίου δήλωσαν ότι το χρησιμοποιούν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ

- **Ποιότητα εργασιακής ζωής – Η ευθύνη της Διοίκησης**

Κατά τα τελευταία χρόνια γίνεται συχνά συζήτηση γύρω από την ποιότητα ζωής, που προσφέρει η σύγχρονη κοινωνία στον άνθρωπο.

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

Μερικοί μάλιστα, υποστηρίζουν ότι αντίθετα, ο άνθρωπος, λόγω του άγχους του να αυξήσει την παραγωγικότητά του για να έχει υψηλότερο εισόδημα και να μπορεί να καταναλίσει περισσότερα, αλλά επίσης και λόγω της αποξένωσής του μέσα στη μάζα και επί πλέον, λόγω της ρύπανσης και υποβάθμισης του περιβάλλοντος, αντί να βελτιώσει αντίθετα σήμερα έχει χειροτερεύσει την ποιότητα της ζωής του.

Επειδή κατά κάποιο τρόπο, η εργατική ζωή του ανθρώπου καλύπτει το ήμισυ της ενσυνείδητης ζωής του, δηλαδή τον μισό από τον χρόνο που δεν κοιμάται, γι' αυτό, οπωσδήποτε η ποιότητα της εργασιακής του ζωής παίζει ένα σημαντικό ρόλο στη γενικότερη ζωή του.

Σαν ποιότητα της εργασιακής ζωής θεωρείται το σύνολο των ικανοποιήσεων, που απολαμβάνει ο άνθρωπος κατά το χρόνο και στον χώρο εργασίας του. Οι ικανοποιήσεις (ή οι δυσαρέσκειες) αυτές, προέρχονται, τόσο από τις φυσικές συνθήκες εργασίας, δηλαδή την ασφάλεια και την υγεία, όσο ακόμη και από τις ψυχολογικές συνθήκες της εργασίας του, αλλά ακόμη και από τις οικονομικές απολαβές του. Το σύνολο αυτών των παραγόντων θα καταβληθεί προσπάθεια να αναλυθεί στα επόμενα κεφάλαια.

Σχετικά με την πρόληψη ατυχημάτων κατά την εργασία, ο αριθμός των ατυχημάτων και των σχετικών θανάτων μειώνεται από χρόνο σε χρόνο. Απόδειξη αυτού αποτελεί το γεγονός ότι από το 1926 μέχρι το 1971 ο δείκτης

συχνότητας ατυχημάτων στις Ηνωμένες Πολιτείες έπεσε από 31,87 σε 9,37. Με άλλα λόγια περισσότεροι από τα 2/3 των τραυματισμών που θα είχαν συμβεί το 1926 μπόρεσαν να προληφθούν το 1971 στις αμερικάνικες επιχειρήσεις. Κατά την ίδια περίοδο, και ο δείκτης σοβαρότητας και ο αριθμός των θανατηφόρων ατυχημάτων, αλλά και ο συνολικός αριθμός τραυματισμών που δημιούργησαν ανικανότητα εργασίας σε σχέση με τις ανθρωποώρες εργασίας, έπεσαν περίπου κατά 2/3.

Αυτά βέβαια, αποτελούν απόδειξη του γεγονότος ότι τα εργατικά ατυχήματα μπορούν να ελεγχθούν σε μεγάλο βαθμό. Είναι σημαντικό επίσης να σημειώσουμε, ότι έστω και τα λιγότερα αυτά ατυχήματα, στοιχίζουν ζωές, ακρωτηριάσεις, τραυματισμούς, και δαπάνη πολλών χρημάτων και δεν είναι απαραίτητο να συμβαίνουν. Τα ατυχήματα μπορούν να προληφθούν εάν καταστρωθούν και εκτελεσθούν σωστά προγράμματα ασφαλείας.

Η υπαιτιότητα για την προξένηση ενός ατυχήματος μπορεί να βρίσκεται ή να μη βρίσκεται στο άτομο, το οποίο παθαίνει το ατύχημα. Επικρατεί εντούτοις, σήμερα, η άποψη ότι και τις δύο περιπτώσεις η διοίκηση των επιχειρήσεων πρέπει να θεωρείται υπεύθυνη. Τρεις από τους σπουδαιότερους λόγους, για τους οποίους η διοίκηση των επιχειρήσεων πρέπει να δέχεται την ευθύνη για την προστασία των εργαζομένων της έναντι ατυχημάτων και έναντι ανθυγιεινών συνθηκών εργασίας είναι οι εξής:

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

Ήδη από την αρχή της σύγχρονης περιόδου, η βιομηχανία έχει διαπιστώσει ότι το ενδιαφέρον για την ασφάλεια δημιουργεί μεγαλύτερη οικονομικότητα και μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και

ότι το ενδιαφέρον για οικονομικότητα θα πρέπει να περιλαμβάνει και ενδιαφέρον για ασφάλεια.

- **Σκοπός των προσπαθειών ασφαλείας**

Εφόσον λοιπόν άσχετα με τις οικονομικές συνέπειες που έχει κάθε ατύχημα για την οικονομική μονάδα, η διοίκησή της θεωρείται υπεύθυνη ακόμη και όταν γίνει ατύχημα με υπαιτιότητα του εργαζομένου, θα πρέπει κάθε οικονομική μονάδα να καταβάλλει ιδιαίτερες προσπάθειες για την ασφάλεια στους χώρους εργασίας της. Θα πρέπει δηλαδή, να έχει σα σκοπό της την πρόληψη των επερχόμενων ατυχημάτων. Το γεγονός, ότι παρ' όλες τις προσπάθειες συνεχώς συμβαίνουν ατυχήματα δεν περιορίζει τη σημασία των προσπαθειών για μείωση του αριθμού και της σπουδαιότητας των εργατικών ατυχημάτων.

Προς το σκοπό αυτό στις αναπτυγμένες, όχι μόνο τεχνολογικά, αλλά και κοινωνικά, χώρες έχει καθιερωθεί σχετικά άρτια νομοθεσία, η οποία ουσιαστικά απαγορεύει τα ατυχήματα ή τις καταστάσεις εκείνες που προξενούν βλάβη στον οργανισμό. Παρ' ότι πολλές οικονομικές μονάδες προχωρούν πέρα από την ισχύουσα νομοθεσία και λαμβάνουν μέτρα εντονότερα για την πρόληψη εργατικών ατυχημάτων, εν τούτοις αρκετές άλλες οικονομικές μονάδες αδιαφορούν σ' ορισμένες περιπτώσεις ακόμη και για την νομοθεσία αυτή. Πέρα μάλιστα απ' αυτό, έχουν στην αδιαφορία τους αυτή, την συμπαράσταση και πολλών εργαζομένων ή ακόμη, οι εργαζόμενοι παρά τα αυστηρά μέτρα που λαμβάνονται από ορισμένες επιχειρήσεις, οι ίδιοι προσπαθούν μερικές φορές να βρουν τρόπο να μην τα εφαρμόζουν.

Πρέπει να σημειωθεί εδώ, ότι η ανάγκη για ουσιαστική σημασία στο θέμα της ασφαλείας δεν βρίσκεται μόνο σε μία πλευρά. Θα πρέπει δηλαδή τόσο η κοινωνία με την θέσπιση κατάλληλων νόμων, όσο και οι επιχειρήσεις με την εφαρμογή της σχετικής νομοθεσίας, αλλά ακόμη και οι εργαζόμενοι με την συμμόρφωσή τους προς τη νομοθεσία αυτή και προς τους ενδεχομένως περισσότερους ακόμη κανόνες ασφαλείας, που καθορίζει η επιχείρηση, να καταβάλλουν ορισμένες προσπάθειες και να συμβάλλουν όλοι μαζί αποτελεσματικά στη μείωση του αριθμού και της σπουδαιότητας των ατυχημάτων, ώστε να αποφεύγονται, κατά το δυνατό, οι πολύπλευρες συνέπειες που έχουν αυτά.

- **Έρευνα ατυχημάτων**

Η έρευνα ατυχημάτων ακόμα και στις πιο αναπτυγμένες βιομηχανικά χώρες, δεν έχει λάβει την απαιτούμενη προσοχή και έκταση, ακόμη περισσότερο μάλιστα η έρευνα εκείνη, που αναφέρεται στα βιομηχανικά ατυχήματα. Οι λόγοι αυτής της καθυστέρησης είναι, αφενός μεν η φύση του θέματος αυτού (π.χ. υπάρχει σαφής κίνδυνος τα συμπεράσματα να στραφούν προς ορισμένες κατευθύνσεις κατά βούληση), και αφετέρου διότι οι σχετικές προσπάθειες στο παρελθόν υπήρξαν ανεπαρκείς και σποραδικές, ακόμη δε και χωρίς καλή σχεδίαση.

Εν τούτοις, ορισμένες από τις έρευνες που έχουν γίνει, σχετικά πρόσφατα με θέμα τις αιτίες των ατυχημάτων, παρ' ότι είναι σποραδικές, μας έχουν δώσει ορισμένα καινούργια στοιχεία και γνώσεις. Τουλάχιστον δηλαδή, μερικές υποθέσεις που εθεωρούνταν ότι είχαν αναμφισβήτητη αλήθεια (όπως π.χ. τα χαρακτηριστικά των επιρρεπών σε ατυχήματα ατόμων), τείνουν πλέον να εγκαταλειφθούν, η δε προσοχή στρέφεται τώρα σε πιο ελπιδοφόρες κατευθύνσεις. Μερικές από τις νέες ανακαλύψεις από τις πρόσφατες έρευνες είναι οι εξής:

α) Ο άνθρωπος γενικότερα έχει μια εσωτερική παρακίνηση και εξερευνητικό πνεύμα, το οποίο μπορεί συχνά να τον εκθέσει σε κινδύνους. Φαίνεται, δηλ. ότι έχουμε μία ιδέα πως είμαστε άτρωτοι («δεν μπορεί αυτό να συμβεί σε μένα»), το οποίο συχνά μας κάνει να έχουμε άγνοια των πιθανών κινδύνων και να μην βρισκόμαστε σε εγρήγορση την κατάλληλη στιγμή. Επίσης, ο πολιτισμός μας δίνει μια ιδιαίτερη αξία στην ανάληψη κινδύνων και κατά κάποιο τρόπο οι τολμηροί συχνά ηρωοποιούνται.

β) Οι αιτίες των ατυχημάτων είναι πιθανώς πολύ πιο πολύπλοκες από την ιδέα που ισχύει σήμερα, με βάση την οποία τα ατυχήματα προέρχονται είτε από ανασφαλείς ενέργειες είτε από ανασφαλείς συνθήκες.

Πιστεύεται δηλ. από τουλάχιστον μερικούς ερευνητές, ότι θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη όλο το πλαίσιο αναφοράς των ατυχημάτων, το οποίο περιλαμβάνει: το θύμα, την ενέργεια και το περιβάλλον, ακόμη δε και τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους, και τις καταστάσεις που προκύπτουν απ' αυτές. Επειδή μάλιστα ιδιαίτερα τα στοιχεία του εκάστοτε θύματος είναι πολύ ποικίλα μεταξύ των θυμάτων, θα πρέπει να είναι κανείς πάρα πολύ προσεκτικός σε γενικεύσεις που βασίζονται σε συμπεράσματα σχετικά με τη συμπεριφορά του ανθρώπου.

γ) Η τάση που επικρατεί κατά την προσπάθεια διαλεύκανσης ατυχημάτων, είναι να συγκεντρώσουμε την προσοχή μας στο τι συνέβη ακριβώς κατά το χρόνο του ατυχήματος. Καίτοι βεβαίως, είναι απαραίτητη η διερευνητική διαδικασία (η οποία μάλιστα είναι σημαντική για τον καθορισμό

των αποζημιώσεων), μπορεί εν τούτοις να επισκιάσει τη σπουδαιότητα εκείνης της δραστηριότητας που προηγήθηκε του ατυχήματος.

Εάν θέλουμε η έρευνα συμπεριφοράς να έχει το απαιτούμενο εύρος, τότε θα πρέπει καλύτερα να κοιτάξουμε την όλη εξέλιξη της κατάστασης και της συμπεριφοράς, η οποία κατέληξε στον τραυματισμό.

δ) Αν και σε ό,τι αφορά το θύμα μπορεί να υπάρχουν διαφορές, μεταξύ ατυχημάτων και «σχεδόν ατυχημάτων» (απροσδόκητα γεγονότα που δεν κατέληξαν σε τραυματισμό), φαίνεται ότι η αξία της μελέτης των περιπτώσεων μη τραυματισμού βρίσκει όλο και περισσότερους υποστηρικτές. Υπάρχει δηλ. το επιχείρημα ότι ένα ατύχημα συμβαίνει όταν παρουσιαστεί κάποιο απροσδόκητο ή απρογραμμάτιστο γεγονός, άσχετο αν το ατύχημα καταλήξει σε τραυματισμό ή όχι. Τότε, σαν βασικό χαρακτηριστικό του ατυχήματος πρέπει να θεωρηθεί το γεγονός ότι ήταν απροσδόκητο και το ουσιώδες πρόβλημα είναι η έλλειψη αυτοελέγχου σε μια τέτοια κατάσταση. Αν λοιπόν βάζαμε σαν σκοπό στην προσπάθειά μας προλήψεως ατυχημάτων να αυξήσουμε τη δυνατότητα πρόβλεψης και τον αυτοέλεγχο, τότε «οι σχεδόν τραυματισμοί» πρέπει να δεχθούμε ότι αποτελούν πεδίο της έρευνας.

ε) Η έρευνα για χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τέτοια, που αποτελούν καθοριστικά στοιχεία της ροπής ορισμένων ανθρώπων προς ατυχήματα, έχει αποβεί μάλλον ανεπιτυχής, αν και ορισμένες μελέτες αποδίδουν ορισμένα χαρακτηριστικά σε άτομα επιρρεπή προς ατυχήματα. Ένας κατάλογος τέτοιων χαρακτηριστικών περιλαμβάνει την εγωκεντρικότητα, την έμφυτη ορμητικότητα, το συναίσθημα ανασφάλειας, τη σύγκρουση με την εξουσία, την απαισιοδοξία, το χαμηλό ηθικό, την εσωστρέφεια, την επιθετικότητα, την κοινωνική ανευθυνότητα, τη συναισθηματική απάθεια, τη μοιρολατρία, την αστάθεια στην εργασία, την αρνητική στάση προς την απασχόληση, την ένταση, την ανησυχία και την υποσυνείδητη επιθυμία για τον τραυματισμό.

Στην προσπάθεια των ερευνητών να συνδέσουν τη ροπή προς ατυχήματα με ορισμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, πιθανώς έχει δοθεί πάρα πολύ μεγάλη έμφαση στην εξερεύνηση διαρκών ή μόνιμων χαρακτηριστικών. Μία άποψη, η οποία φαίνεται να έχει περισσότερη σχέση με την ευαισθησία ορισμένων ατόμων στα ατυχήματα (η οποία μάλιστα άποψη συνεχώς κερδίζει έδαφος, είναι ότι ο ευαίσθητος στα ατυχήματα εργαζόμενος είναι πιο πιθανό να είναι το κανονικό άτομο, το οποίο όμως υπόκειται σε παροδικές συναισθηματικές διαταραχές, οι οποίες «μπορούν να συμβάλλουν στη δημιουργία απροσεξίας ή κακής κρίσης και να προξενούνται ως εκ τούτου τραυματισμοί ένεκα ατυχημάτων». Είναι αυτό που λέμε για τα κανονικά άτομα «κακή στιγμή».

Άλλοι ερευνητές έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι «εκείνο το οποίο συχνά φαίνεται εκ πρώτης όψεως να είναι επιρρέπεια προς ατυχήματα, που οφείλεται στο συγκεκριμένο άτομο, μπορεί να διαπιστωθεί με πιο προσεκτική εξέταση, ότι είναι αποτέλεσμα παραγόντων παροδικής έντασης».

Στον ενδεικτικό αυτό κατάλογο των νέων ευρημάτων από την έρευνα έχει δοθεί κάποια έμφαση στην έρευνα της συμπεριφοράς. Αυτό όμως, δεν θα πρέπει να επισκιάσει τη σπουδαιότητα της έρευνας των παραγόντων του περιβάλλοντος, καθόσον μάλιστα οι παράγοντες αυτοί έχουν μεγαλύτερη ευαισθησία στις αλλαγές και μπορεί ως εκ τούτου να είναι πιο πρόσφορα θέματα για την έρευνα ατυχημάτων απ' ό,τι τα ψυχολογικά.

- **Υποκειμενικά και αντικειμενικά αίτια ατυχημάτων**

Κατά έρευνες που έχουν γίνει στις Ηνωμένες Πολιτείες, έχει βγει το συμπέρασμα ότι 80% των αιτιών ατυχημάτων είναι υποκειμενικά (δηλ. εξ' αιτίας ανασφαλών ενεργειών) και μόνο το 20% είναι αντικειμενικά (δηλ. εξ' αιτίας ανασφαλών συνθηκών). Γι' αυτό θα πρέπει να δίνεται πολύ μεγαλύτερη προσοχή στην πρόληψη ατυχημάτων τα οποία θεωρούνται υποκειμενικά. Στην κατηγορία αυτή εμπίπτουν εκείνα τα ατυχήματα, τα οποία προέρχονται από ακατάλληλο χειρισμό των ίδιων των εργαζόμενων, οι οποίοι σε κάποια άλλη περίπτωση δε θα έκαναν τον ίδιο εσφαλμένο χειρισμό. Ο εσφαλμένος χειρισμός μπορεί να οφείλεται είτε σε αφηρημάδα (απροσεξία), είτε σε νευρικότητα του εργαζόμενου, είτε σε προσωπικές παθήσεις, σε ισχυρογνωμοσύνη, είτε ακόμη και πολύ απλοί σε ανθρώπινη ατέλεια, δηλ. στο γεγονός ότι χωρίς κανένα άλλο ιδιαίτερο λόγο, απλώς ο εργαζόμενος δε «λειτουργήσει» όπως άλλοτε συνήθιζε ή όπως άλλοι συνηθίζουν και όπως ο ίδιος έχει ενδεχομένως εκπαιδευτεί.

Ακόμη, λόγοι οι οποίοι οδηγούν σε ακατάλληλους χειρισμούς είναι: η κόπωση και η ανεπάρκεια των εργαζομένων (ανεπάρκεια προσόντων ή και ικανοτήτων).

Όπως επισημάνθηκε πιο πάνω, έχει επίσης διαπιστωθεί από ορισμένες έρευνες ότι μερικοί άνθρωποι έχουν περισσότερη τάση ή ροπή για ατυχήματα. Εφόσον βέβαια, διαπιστωθεί κάτι τέτοιο, θα πρέπει οι άνθρωποι αυτοί να χρησιμοποιούνται σε περισσότερο ασφαλείς εργασίες, διότι αυτό σημαίνει ότι δεν είναι σε θέση να εκμάθουν την κατάλληλη συμπεριφορά ή δεν διαθέτουν στην κατάλληλη στιγμή την κατάλληλη κρίση για αποφυγή των «ατυχημάτων λόγω λανθασμένων χειρισμών».

Κατά ορισμένους ερευνητές, ο χαρακτήρας ενός εργάτη απαιτεί ανάλυση σε σχέση με την εργασία του, διότι μπορεί να προβλεφτεί το συμβάν εκείνο, το οποίο δημιουργεί ένταση και το οποίο τελικά τον οδηγεί σε ανθρώπινο λάθος.

Στα χαρακτηριστικά εκείνα, τα οποία πρέπει να αναλυθούν, περιλαμβάνονται εκτός από τα φυσικά χαρακτηριστικά και οι ικανότητες αντίληψης, μάθησης και λοιπές διανοητικές.

Στις ανασφαλείς συνθήκες περιλαμβάνονται οι εξής επί μέρους κατηγορίες:

α) Ανασφαλή στοιχεία του περιβάλλοντος, π.χ. λαδωμένο πάτωμα και ολισθηρό, σκαλωσιές, προεξέχοντα αντικείμενα, αφύλαχτα, ταχυκίνητα μηχανήματα, τροχοί περιστρεφόμενοι, κοφτερά ή αιχμηρά εργαλεία, πιεστήρια, εκσφενδονιζόμενα σωματίδια από περιστρεφόμενους τροχούς, πτώση αντικειμένων κατολισθήσεις μεγάλων όγκων υλικών, ιμάντες που σπάζουν απότομα, σχοινιά που δεν αντέχουν την ένταση που εφαρμόζεται επάνω τους και σπάζουν και τινάζονται, ανισόπεδες επιφάνειες του δαπέδου, ανελκυστήρες, χειρισμός βαρέων αντικειμένων, σκοτεινά σημεία, λειωμένα μέταλλα, πυρακτωμένα υλικά, κάπνισμα, ηλεκτρικό ρεύμα, υψηλές θερμοκρασίες, χημικά υλικά, αναθυμιάσεις που ζαλίζουν, καπνοί βλαβεροί, είδη σκόνης, φωτιές, εκρήξεις, κ.λπ.

β. Χρήση ανασφαλών διαδικασιών από τους εργαζόμενους.

γ. Χρήση ανασφαλών μηχανών από τους εργαζόμενους.

δ. Χρήση ανασφαλών προϊόντων από καταναλωτές.

Όλες αυτές οι πηγές ή εστίες ατυχημάτων, που αναφέρθηκαν μπορούν επίσης να διακριθούν σε εμφανείς πηγές και σε αφανείς, π.χ. ο χειρισμός μιας μηχανής από έναν εργάτη, είναι μία φανερή πηγή κινδύνου, ενώ λιγότερο φανερή πηγή είναι η θερμοκρασία, η υγρασία, η μόλυνση του αέρα, οι θόρυβοι κ.λπ.

Όταν λέμε πηγή κινδύνων εννοούμε όχι μόνο τους κινδύνους, που παρουσιάζονται για τον εργαζόμενο, αλλά ακόμη και για τα υλικά. Και θα πρέπει επίσης αυτό να λαμβάνεται υπόψη και να σημειώνεται ιδιαίτερα στις σχετικές εκθέσεις ατυχημάτων, διότι μπορεί ακριβώς από τη βλάβη των υλικών να προξενηθεί και ατύχημα στον εργαζόμενο, πέρα από την υλική ζημιά.

Ένα ιδιαίτερο είδος ανασφαλών ή ανθυγιεινών συνθηκών, το οποίο και στις πιο προηγμένες χώρες έχει αρχίσει να καταπολεμάται κυρίως κατά την τελευταία δεκαετία είναι ο θόρυβος.

Σήμερα συχνά οι θορυβώδεις καταστάσεις και περιοχές λέγεται ότι πάσχουν από ηχορύπανση. Είναι πράγματι και αυτό ένα ιδιαίτερο είδος ρύπανσης του περιβάλλοντος. Έχει διαπιστωθεί ότι με αρκετά έντονο θόρυβο

και όταν ο εργαζόμενος βρίσκεται σε τέτοιο περιβάλλον επί μεγάλα χρονικά διαστήματα, σταδιακά επέρχεται μικρότερη ή μεγαλύτερη βλάβη των ακουστικών του οργάνων, αλλά ακόμη και του νευρικού του συστήματος. Ακόμη, έχει διαπιστωθεί ότι ορισμένα άτομα είναι περισσότερο και άλλα λιγότερα ευαίσθητα σε καταστάσεις θορύβου. Επειδή ακριβώς ο θόρυβος έχει γίνει πρόσφατα ένα στοιχείο, το οποίο λαμβάνεται σοβαρότερα υπόψη από τις διάφορες επιχειρήσεις, γι' αυτό οι σχεδιαστές μηχανημάτων και παραγωγικού εξοπλισμού γενικότερα προσπαθούν να βρουν και να εφαρμόσουν μεθόδους με τις οποίες μειώνεται ο θόρυβος. Ακόμη πρέπει να σημειωθεί ότι σε ορισμένες πιο προηγμένες κοινωνικά χώρες, είτε επειδή υπαγορεύεται αυτό από τη νομοθεσία, είτε επειδή οι επιχειρήσεις επιθυμούν να προσφέρουν καλύτερες συνθήκες εργασίας, στους εργαζόμενους, συχνά αποφασίζουν να αντικαταστήσουν πολύ θορυβώδη εξοπλισμό με πιο εκσυγχρονισμένο και πολύ λιγότερο θορυβώδη. Στην απόφασή τους αυτή δε, δεν παίζει ρόλο μόνο η παραγωγικότητα και η ανταγωνιστικότητα του μηχανήματος, αλλά επίσης ακριβώς το γεγονός ότι οι καινούργιες μηχανές, είναι σχεδιασμένες να δημιουργούν λιγότερο θόρυβο. Παρ' όλες τις γενικότερες αυτές προσπάθειες, σε πολλές περιπτώσεις δημιουργούνται προβλήματα (και κάποτε – κάποτε μάλιστα έντονα), λόγω του θορύβου.

Για τις ιδιαίτερες αυτές καταστάσεις χρησιμοποιούνται ή προβλέπονται συχνά, ωτοασπίδες, ειδικά ακουστικά και καλύμματα για τα αυτιά. Στις περιπτώσεις αυτές ακόμη, ενδείκνυται ή καθιερώνεται από τις επιχειρήσεις ετήσια εξέταση της ακοής των εργατών, που εκτίθενται στο θόρυβο.

Χαρακτηριστικά παραδείγματα πηγών θορύβου είναι οι μηχανές υφάνσεως, τα τρυπάνια, τροχοί λειάνσεως, πιεστήρια κ.λπ.

Κατά κανονισμούς που ισχύουν σε πιο προηγμένες χώρες, όταν υπάρχει θόρυβος του επιπέδου των 85 έως 90 Ντεσιμπέλ και για χρονική διάρκεια ενός οκταώρου ή και περισσότερο, θεωρείται ότι η κατάσταση αυτή είναι βλαβερή για τους περισσότερους ανθρώπους. Σαν γενικό κανόνα μπορούμε να θεωρήσουμε ότι όταν σε ένα χώρο εργασίας υπάρχει τόσοσ θόρυβος, που δεν επιτρέπει άνετη πρόσωπο με πρόσωπο συνομιλία, τότε είναι πιθανό πως επικρατεί επίπεδο θορύβου, που είναι επικίνδυνο. Βεβαίως, οι κανονισμοί αυτοί δεν προλαμβάνουν θορύβους υψηλής έντασης, αλλά περιορίζουν το χρόνο κατά τον οποίο ένα άτομο επιτρέπεται να είναι εκτεθειμένο σ' αυτούς.

Στον πίνακα που ακολουθεί, παρουσιάζονται οι περιορισμοί αυτοί και συσχετίζονται με γνωστά επίπεδα θορύβου.

Πηγές θορύβου	Ντεσιμπέλς πάνω από την έναρξη της ακοής	Μέγιστη διάρκεια σε ώρες που επιτρέπεται να είναι κανείς εκτεθειμένος
Οδυνηρός θόρυβος	130	0
Αεριοθούμενο στο αεροδρόμιο	115	¼
Ηλ. πέλεκης, ηλ. πλάνη, περιστρεφόμενο πριόνι	110	½
Ηλ. κατσαβίδι, αργαλειός	105	1
Θορυβώδες εργοστάσιο, έκρηξη κλιβάνου	100	2
Μηχανικό σφυρί, τροχιστήριο	95	4
Τόρνος, μοτοσικλέτα, μεγάλοι καταρράκτες	90	8
Πολύ δυνατό ραδιόφωνο στο σπίτι, κλώστρια	80	---
Μέτριος θόρυβος δρόμου ή εργοστασίου	70	---
Συνηθισμένο γραφείο	60	---
Ήσυχο γραφείο	50	---
Ήσυχο σπίτι	40	---

Με βάση τους κανονισμούς αυτούς, οι επιχειρήσεις υποχρεώνονται, είτε να περιορίσουν το χρόνο, κατά τον οποίο είναι εκτεθειμένο σε τέτοιους θορύβους το άτομο ή να το εξοπλίσουν με τα κατάλληλα όργανα (ωτοασπίδες, καλύμματα αυτιών κ.λπ.).

Εν τούτοις, είναι συνηθισμένο φαινόμενο, ότι οι εργάτες συχνά αρνούνται να χρησιμοποιήσουν τα προστατευτικά αυτά μέσα, επειδή και άνετα πολλές φορές δεν είναι και την επικοινωνία με τα άλλα άτομα περιορίζουν.

Άλλες πηγές κινδύνων και μάλιστα όπως αναφέρθηκε πιο πάνω, αφανείς, είναι εκείνες που δημιουργούν επίσης βλάβη στην υγεία του εργαζόμενου. Τέτοιες καταστάσεις είναι εκείνες π.χ. που επικρατούν σε ανθρακωρυχεία, όπου συχνά καταστρέφονται οι πνεύμονες των ανθρακωρύχων ή η χρήση ραδίου, που προξενεί συχνά εγκαύματα.

Όπως είναι γνωστό, βλάβη της υγείας, προξενείται επίσης από τη ρύπανση του ατμοσφαιρικού αέρα. Ακόμη, έχει διαπιστωθεί ότι ορισμένες ουσίες είναι καρκινογόνες, όπως π.χ. η χρήση του χλωριούχου πολυβινυλίου, αμιάντου, εντομοκτόνων, όπως επίσης και η παρασκευή κοκαΐνης, κ.λπ.

Για τους ίδιους λόγους σε μερικές χώρες υπάρχουν κανονισμοί που πρέπει να τηρούνται αυστηρά κατά την παραγωγή και τη χρησιμοποίηση

συστατικών, όπως το χλωροφόρμιο, ο υδράργυρος, το θειικό οξύ, το μονοξείδιο του άνθρακα, ο πυρόλιθος κ.λπ.

Πρέπει εν τούτοις, να επισημανθεί ότι επειδή ανακαλύπτονται συνεχώς καινούργιες ύλες και χρησιμοποιούνται στη βιομηχανία ή από το καταναλωτικό κοινό, δεν είναι δυνατό να γνωρίζουμε ήδη προ της χρησιμοποίησής τους ποια από τα υλικά αυτά είναι βλαβερά και προξενούν και περικλείουν ισχυρούς κινδύνους.

Οι κίνδυνοι αυτοί, συχνά μπορούν να ανακαλυφθούν μόνο μετά πάροδο πολλών ετών και χρησιμοποίηση των υλικών αυτών από μεγάλους αριθμούς εργαζομένων ή καταναλωτών. Γι' αυτό μπορούμε να πούμε ότι είναι σωστό, οι νομικοί περιορισμοί να είναι αυστηρότεροι, όταν ακόμη δεν είναι γνωστοί οι κίνδυνοι και αργότερα να γίνονται ελαστικότεροι στα σημεία ή στα θέματα εκείνα, που έχει διαπιστωθεί ότι δεν είναι βλαβερά. Εκείνο όμως, που συνήθως συμβαίνει, είναι ότι, όταν δεν είναι γνωστοί οι κίνδυνοι, δεν υπάρχουν καθόλου ή έχουν λίγους περιορισμούς (ουσιαστικά δηλ., οι πρώτοι, που εκτίθενται στους κινδύνους αυτούς ή στη χρησιμοποίηση των υλικών αυτών, χρησιμοποιούνται σαν πειραματόζωα) και μόνον όταν διαπιστωθούν οι βλάβες που προξενούνται στους εργαζόμενους, που έρχονται σε επαφή με αυτά ή στους καταναλωτές, επιβάλλονται περιορισμοί. Τέτοιες περιπτώσεις είναι π.χ. οι διάφορες νέες ακτινοβολίες, οι ακτίνες Λέιζερ, η ραδιενέργεια και νέες χημικές ουσίες (π.χ. κόντεγκαρν, θαλιδομίδη κ.λπ.).

- **Αποτροπή καταστάσεων επικίνδυνων για την υγεία**

Υποστηρίζεται ότι η πρόληψη ατυχημάτων από ανασφαλείς συνθήκες είναι ευκολότερη από την πρόληψη ατυχημάτων από ανασφαλείς πράξεις. Όπως αναλύεται παρακάτω, είναι διαφορετικά τα μέσα, τα οποία λαμβάνονται για την αποτροπή των υποκειμενικών αιτιών (ή ανασφαλών συνθηκών).

Μέθοδοι αποτροπής υποκειμενικών αιτιών

α) Εκπαίδευση

Προκειμένου να αποφευχθούν τα ατυχήματα, τα οποία γίνονται λόγω ανεπάρκειας των εργαζομένων, θεωρείται σκόπιμο η επιχείρηση να προβαίνει σε εκπαίδευση των εργαζομένων, όπως εξηγείται αναλυτικότερα πιο κάτω:

Διαπίστωση κινδύνων – Εποπτεία ασφάλειας. Όταν καταστρωθεί ένα σύστημα μέτρων, τα οποία πρέπει να ληφθούν για την αποτροπή ατυχημάτων, θεωρείται σκόπιμο κατ' αρχήν να εκπαιδευτούν εκείνοι οι εργαζόμενοι, οι οποίοι αναλαμβάνουν την εποπτεία της τήρησης των μέτρων

του συστήματος αυτού, δηλ. οι διάφοροι επόπτες του εργοστασίου. Οι άνθρωποι αυτοί πρέπει να κατέχουν αρκετές γνώσεις και πληροφορίες, ώστε να φέρουν σε πέρας το έργο τους αποτελεσματικά. Η εκπαίδευση των εποπτών πρέπει να περιλαμβάνει εκτός από τον τρόπο εποπτείας και ελέγχου των εργαζομένων για την τήρηση των κανονισμών ασφάλειας, επίσης και εκπαίδευση για την έγκαιρη διαπίστωση των επικίνδυνων σημείων, πριν εκδηλωθούν ατυχήματα και για τη λήψη των σωστών μέτρων για τη διόρθωσή τους. Η εκπαίδευση αυτή είναι σκόπιμο να γίνεται κατά την περίοδο της σύστασης του προγράμματος πρόληψης ατυχημάτων και να γίνεται με τρόπο συστηματικό και οργανωμένο. Ακόμη, χρειάζεται να γίνεται ανάλυση των αναγκών ασφάλειας, που παρουσιάζει κάθε μια εποπτική θέση εργασίας, διότι ορισμένες μεν ανάγκες είναι κοινές για όλα τα τμήματα της επιχείρησης, άλλες όμως παρουσιάζουν ιδιομορφίες και διαφορές μεταξύ των τμημάτων.

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

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

Θεωρείται σκόπιμο, πριν οι εργαζόμενοι εκπαιδευτούν στον ασφαλή τρόπο εξάσκησης των καθηκόντων τους να ενημερωθούν ως προς τα σημεία εκείνα και τις συνθήκες που μπορεί να είναι ανασφαλείς στον ιδιαίτερο χώρο εργασίας τους. Πέρα από την παρουσίαση των σημείων και των συνθηκών αυτών εκ μέρους των αρμόδιων, συχνά διανέμονται και έγγραφες περιγραφές (και εικονογραφημένες και με σχεδιαγράμματα) των αδύνατων αυτών σημείων, οι οποίες μάλιστα μπορεί να συνοδεύονται και με γραπτούς κανονισμούς ασφαλών ενεργειών. Σε ορισμένες περιπτώσεις προβάλλονται και κινηματογραφικές ταινίες, που παρουσιάζουν τον λανθασμένο και το σωστό χειρισμό και τα αποτελέσματα και των δύο, με σκοπό να αποτυπωθούν οι πληροφορίες αυτές καλύτερα στη μνήμη των εργαζομένων. Όλα αυτά βέβαια, αποσκοπούν στην εμπέδωση της «θεωρητικής αυτοπροστασίας», δηλ. στη γνώση των σωστών ενεργειών για αποφυγή ατυχημάτων.

Εξάσκηση ασφαλών ενεργειών. Πέρα όμως από τη θεωρητική αυτοπροστασία, δηλ. όπως είπαμε από τη γνώση του τι θα πρέπει να κάνουν για να εξασφαλίσουν ακίνδυνες συνθήκες εργασίας, θα πρέπει οι εργαζόμενοι να εξασκηθούν και πρακτικά στην εφαρμογή αυτών των ενεργειών,

μαθαίνοντας το σωστό χειρισμό μηχανημάτων, συσκευών ή εργαλείων, τα οποία έχουν τη δικαιοδοσία τους.

Εξάσκηση πρώτων βοηθειών. Πέρα από τις πιο πάνω ενέργειες, οι οποίες αποσκοπούν στην πρόληψη των ατυχημάτων, οι εργαζόμενοι αλλά και οι επόπτες πρέπει να εκπαιδεύονται και στην παροχή των εντελώς πρώτων βοηθειών, που χρειάζονται σε περίπτωση μη αποτροπής του ατυχήματος. Οι πρώτες αυτές βοήθειες θεωρούνται εδώ με ευρύτερη έννοια, δηλ. περιλαμβάνουν αφενός τις ενέργειες που πρέπει να κάνει ο ίδιος σε περίπτωση που παθαίνει ατύχημα ή τις ενέργειες που πρέπει να κάνει ο καθένας, όταν πάθει ατύχημα κάποιος συνεργάτης τους και οι οποίες έχουν σαν στόχο την περιστολή της βλάβης της υγείας εκείνου που παθαίνει το ατύχημα. Στην κατηγορία αυτή των ενεργειών περιλαμβάνονται π.χ. η θέση σε λειτουργία του συστήματος συναγερμού σε περίπτωση πυρκαγιάς, το άμεσο σταμάτημα ενός περιστρεφόμενου τροχού ή η αντίστροφη λειτουργία μιας μηχανής, η άμεση διακοπή του ηλεκτρικού ρεύματος σε περίπτωση ηλεκτροπληξίας κ.λπ. Βέβαια, πέρα από αυτές τις ενέργειες, που περιλαμβάνονται στις υπό ευρεία έννοια πρώτες βοήθειες, περιλαμβάνονται και οι υπό στενή έννοια πρώτες βοήθειες, δηλ. η άμεση ιατροφαρμακευτική περίθαλψη που θα παρασχεθεί κατά τις πρώτες στιγμές, προς εκείνον που έπαθε το ατύχημα.

Συχνά παρατηρείται το φαινόμενο να γίνονται θεωρητικά μαθήματα ασφάλειας στους εργάτες, αλλά δεν επιτυγχάνεται η ενσωμάτωση της συμπεριφοράς ασφάλειας, σαν μιας ουσιαστικής όψης του τρόπου με τον οποίο πρέπει να εκτελούν την εργασία τους. Εξάλλου, όταν δίνεται ιδιαίτερη σημασία στη διαπαιδαγώγηση αυτή των εργατών στην ασφαλή συμπεριφορά, μπορεί μερικές φορές να καταναλίσκεται περισσότερος χρόνος στη διαπαιδαγώγηση αυτή των εργατών στην ασφαλή συμπεριφορά, μπορεί μερικές φορές να καταναλίσκεται περισσότερος χρόνος στη διαπαιδαγώγηση αυτή παρά στην καθ' εαυτού εκπαίδευση. Αυτό δικαιολογείται, γιατί διαφορετικά είναι πολύ δύσκολο, αν μάθει κανείς και εμπεδώσει μία συμπεριφορά, που δεν είναι ικανοποιητική για την αποτροπή ατυχημάτων, εκ των υστέρων να αλλάξει τη νοοτροπία αυτή. Αντίθετα, θεωρείται πολύ ευκολότερο να εκπαιδεύονται οι εργαζόμενοι και στη συνήθη εργασία που θα ασκούν, δηλ. όταν η εκπαίδευση ασφάλειας αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της εκπαίδευσης παραγωγής.

Τυχόν λανθασμένες ή ανασφαλείς συνήθειες είναι πολύ δυσκολότερο να διορθωθούν εκ των υστέρων. Εδώ πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι απαιτείται ειδική εκπαίδευση ασφάλειας για τους νέους εργάτες, για τους ανήλικους και για τις γυναίκες, όταν δεν είναι εξοικειωμένες με τη βιομηχανία.

β) Περιορισμός κόπωσης

Μέτρα τα οποία λαμβάνουν οι διάφορες επιχειρήσεις για περιστολή της κόπωσης των εργαζομένων, η οποία μπορεί να καταλήξει σε δημιουργία ατυχήματος, είναι τα εξής:

Καθορισμός διαλειμμάτων. Οι επιχειρήσεις εκείνες, οι οποίες έχουν εργασίες που προξενούν αρκετή κόπωση και πιθανότητα ατυχημάτων, φροντίζουν να εκτιμούν την κόπωση των εργαζομένων και να τοποθετούν διαλείμματα στις κατάλληλες χρονικές περιόδους, ώστε να μην καταπονείται υπερβολικά ο εργαζόμενος με συνέπεια να χαλαρώνει η προσοχή τους και να δημιουργούνται συνθήκες ευνοϊκές για ατυχήματα.

Εναλλαγή θέσεων εργασίας. Κάτι παρεμφές με τον καθορισμό διαλειμμάτων είναι και η εναλλαγή θέσεων εργασίας, δηλ. η ανταλλαγή της εργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων εργαζομένων με διαφορετικά χρονικά διαστήματα, ώστε να αλλάζουν παραστάσεις, να διακόπτεται η μονοτονία, αλλά και πέρα απ' αυτά να εξασκούνται σ' άλλες εργασίες, ούτως ώστε να γνωρίζουν τα προβλήματα τα οποία αντιμετωπίζουν οι συνεργάτες τους και να είναι σε θέση να συνεργαστούν καλύτερα ή να τους υποκαταστήσουν ενδεχομένως σε περίπτωση απουσίας τους.

Χρησιμοποίηση κατάλληλων βοηθητικών μέσων. Σαν βοηθητικά μέσα εννοούνται εδώ, τόσο ο κύριος εξοπλισμός και τα εργαλεία τα οποία έχουν στη διάθεσή τους οι εργαζόμενοι, όσο και οι μέθοδοι που χρησιμοποιούν. Είναι σαφές, ότι όσο περισσότερο προσεγμένα είναι από τον σχεδιαστή και παραγωγό τους, τα μέσα τα οποία έχει στη διάθεσή του ο εργαζόμενος, τόσο μικρότερη είναι η σωματική και η διανοητική προσπάθεια που καταβάλλει και ως εκ τούτου και η κόπωση, άρα τόσο λιγότερες είναι και οι πιθανότητες ατυχήματος λόγω κόπωσης.

- **Ανασχεδιασμός θέσεων εργασίας**

Ανασχεδιασμός θέσεων εργασίας – Εμπλουτισμός εργασίας

Κατά τα τελευταία χρόνια έχει δοθεί πολύ περισσότερη προσοχή στον καλύτερο σχεδιασμό των θέσεων εργασίας ή ακόμη και στον ανασχεδιασμό, προκειμένου ν' αποφευχθεί η μονοτονία και η συνεχής ρουτίνα κατά την εκτέλεση της εργασίας και προς το σκοπό αυτό έχει χρησιμοποιηθεί αφενός η τεχνική της επέκτασης ή διερεύνησης της εργασίας (job enlargement) και αφετέρου η τεχνική του εμπλουτισμού της εργασίας (Job enrichment).

Κατάλληλοι χώροι. Ένα στοιχείο το οποίο αναμφίβολα συμβάλλει στην ελάττωση της κόπωσης των εργαζομένων, από την άσκηση της εργασίας τους, είναι η εξασφάλιση κατάλληλων χώρων εργασίας.

Σαν κατάλληλοι θεωρούνται οι χώροι εκείνοι, οι οποίοι και επαρκείς είναι για την εκτέλεση των απαραίτητων κινήσεων των εργαζομένων και κατάλληλες συνθήκες εργασίας εξασφαλίζουν, όπως π.χ. κατάλληλο φωτισμό, θόρυβο, εξαερισμό, ατμοσφαιρικές άλλες συνθήκες, χρωματισμό κ.λπ. Στην εξασφάλιση κατάλληλων χώρων πρέπει να συμπεριληφθεί και η μέριμνα για την καθαριότητα των χώρων εργασίας, δια της εξασφάλισης ειδικών διαδικασιών, οργάνων ή δοχείων για την συλλογή και αποκομιδή των υγρών, στερεών και αερίων απόβλητων.

Περιορισμός των ακατάλληλων χειρισμών

Υπάρχουν διάφορες περιπτώσεις ατυχημάτων, που έχει διαπιστωθεί ότι παρ' ότι δεν υπήρχε κόπωση ή κάτι παρεμφερές και παρ' ότι δεν υπήρχε ανεπάρκεια εκείνου που το προξένησε, εν τούτοις προκλήθηκε το ατύχημα και τούτο οφείλεται στην «ανθρώπινη ατέλεια»; δηλ. στο γεγονός ότι εξαιρετικά στη συγκεκριμένη περίπτωση ο άνθρωπος αυτός, ενώ σε άλλες παρεμφερείς κάνει σωστούς χειρισμούς, σ' αυτή την περίπτωση δεν λειτούργησε σωστά, με αποτέλεσμα να προξενήσει το ατύχημα. Για περιορισμό των περιπτώσεων αυτών ακατάλληλων χειρισμών, οι επιχειρήσεις λαμβάνουν συνήθως τα εξής μέτρα:

Παρατήρηση των εργαζομένων. Όπως ελέχθη πιο πάνω, οι εξασκημένοι ήδη επόπτες, αλλά επίσης και οι αρμόδιοι για την ασφάλεια στο εργοστάσιο, πρέπει να παρακολουθούν τους εργαζόμενους κατά την εκτέλεση της εργασίας τους για να διαπιστώσουν πιθανώς εσφαλμένους χειρισμούς και να προβούν έγκαιρα στη διόρθωσή τους πριν καταλήξουν σε ατύχημα.

Τακτικές επιθεωρήσεις προσωπικού. Έχει διαπιστωθεί ότι η τακτική και με σύστημα εκπαίδευση των εργαζομένων στο σωστό τρόπο εκτέλεσης της εργασίας τους, τους κάνει να εμπεδώσουν τη σωστή και ασφαλή συμπεριφορά και ν' αποφύγουν τον κίνδυνο μετά από ορισμένο χρόνο να περιπέσουν σε κάποια συμπεριφορά ενδεχομένως περισσότερο άνετη, αλλά και λιγότερο ασφαλή.

Για το λόγο αυτό θεωρείται σκόπιμο να γίνονται τακτικές επιθεωρήσεις του προσωπικού για τη διαπίστωση του τρόπου με τον οποίο ασκούν τα καθήκοντά τους και σε περίπτωση που δεν ακολουθούν τον ενδεδειγμένο τρόπο, να υποβάλλονται ξανά σε συμπληρωματική και επαναληπτική εκπαίδευση και εξάσκηση.

Χρησιμοποίηση ασφαλούς εξοπλισμού. Πέρα από τις προσπάθειες αυτές, οι οποίες έχουν σαν σκοπό να υποχρεώσουν κατά κάποιο τρόπο τον εργαζόμενο να ακολουθεί σωστό τρόπο εκτέλεσης της εργασίας του και επειδή έχει διαπιστωθεί ότι παρ' όλα αυτά, ακριβώς λόγω της ανθρώπινης ατέλειας κάποτε-κάποτε οι εργαζόμενοι κάνουν τον μοιραίο χειρισμό, γι' αυτό οι επιχειρήσεις που αγοράζουν μηχανήματα, απαιτούν σήμερα πολλή περισσότερη «ενσωματωμένη ασφάλεια» από τα μηχανήματα που αγοράζουν και ως εκ τούτου υποβάλλουν τις παραγωγούς εταιρείες μηχανημάτων σε συναγωνισμό (κατά κάποιο τρόπο), για τη σχεδίαση και παραγωγή επαρκώς ασφαλών μηχανημάτων. Καταβάλλεται μ' αυτό τον τρόπο δηλ. προσπάθεια από τις επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν τα μηχανήματα αυτά, η φροντίδα για την ασφάλεια των εργαζομένων να μετατεθεί κατά ένα τρόπο από τους ίδιους τους εργαζόμενους και την οργάνωση της επιχείρησης, περισσότερο προς τα ίδια τα μηχανήματα και τις επιχειρήσεις που θα παράγουν.

Με αυτό τον τρόπο θα μπορούσαμε να πούμε ότι επιδιώκεται η εξασφάλιση της αριμείλειας και της υγείας των εργαζομένων, ακόμη και παρά τις δικές τους εσφαλμένες ενέργειες.

- **Μέθοδοι αποτροπής αντικειμενικών κινδύνων**

Τα αίτια ατυχημάτων, τα οποία περιγράψαμε πιο πάνω σαν αντικειμενικά, μπορούν να αποφευχθούν με μέτρα τα οποία μπορούν να καταταγούν στις εξής τρεις κατηγορίες:

Στα μηχανήματα, στον εργαζόμενο και στο περιβάλλον.

Με τα μέτρα και των τριών αυτών κατηγοριών, καταβάλλεται προσπάθεια να αποτραπούν ή τουλάχιστον να περιοριστούν τα ατυχήματα που προέρχονται από ανασφαλείς συνθήκες στο χώρο εργασίας.

Ασφαλή μηχανήματα

Η ασφάλεια των μηχανημάτων μπορεί να αυξηθεί βασικά με δύο τρόπους: Αφενός με τη χρησιμοποίηση ασφαλέστερων μηχανημάτων, δηλ. με την επιλογή και εγκατάσταση μηχανημάτων με υψηλό επίπεδο ενσωματωμένης ασφάλειας και υψηλή αξιοπιστία, και περαιτέρω με τη σωστή συντήρηση, παρακολούθηση και χρησιμοποίησή τους και αφετέρου με τον εξοπλισμό των μηχανημάτων αυτών ή των γύρω χώρων με ασφαλή βοηθητικά μέσα, όπως κιγκλιδώματα, προφυλακτήρες, περιφράγματα κ.λπ. Για τη χρησιμοποίηση ασφαλών μηχανημάτων είναι σκόπιμη η εξέταση των νέων μηχανών και συσκευών ως προς την ασφάλειά τους, πριν καν τεθούν σε λειτουργία, αλλά επίσης η επαρκώς συχνή επιθεώρηση όλου του μηχανικού εξοπλισμού, ο οποίος ενδέχεται να προξενήσει ατυχήματα.

Εξοπλισμός εργατών

Σαν εξοπλισμό εργατών εννοούμε όλα τα προστατευτικά μέτρα, τα οποία τίθενται στη διάθεση των εργαζομένων (ή συνήθως, τα οποία υποχρεούνται να χρησιμοποιούν) κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, όπως π.χ. κράνη, ειδικές φόρμες, ειδικά υποδήματα, ειδικά γυαλιά, γάντια, μάσκες κ.λπ. Είναι χαρακτηριστικό, όμως, ότι επειδή τα προστατευτικά αυτά μέσα συνήθως περιορίζουν την ελευθερία δράσης των εργατών ή δεν είναι πολύ άνετα, γι' αυτό σε πάρα πολλές περιπτώσεις, αν όχι συνήθως, οι εργάτες αποφεύγουν τη χρησιμοποίησή τους ή ακόμη και ουσιαστικά την αρνούνται, έστω και εάν αυτό έχει θεωρηθεί σαν πράξη κολάσιμη από την επιχείρηση και συνεπάγεται κυρώσεις.

Πρέπει όμως εδώ να σημειωθεί ότι η προφύλαξη καμιά φορά από έναν κίνδυνο, μπορεί να δημιουργήσει νέο κίνδυνο, όπως π.χ. τα γάντια, που μπορούν να κάνουν τον εργάτη αδέξιο και ως εκ τούτου να προξενήσουν ατύχημα, ή τα γυαλιά, που περιορίζουν την ορατότητά του, κ.λπ.

ΜΕΡΟΣ Γ

- Η διοίκηση προσωπικού στο Εξωτερικό – Ελλάδα (δημόσιο και ιδιωτικό τομέα)

Η διοίκηση προσωπικού αποτελεί μια λειτουργία που αναπτύχθηκε σχετικά με τις υπόλοιπες (παραγωγή, πωλήσεις, οικονομική) αρκετά πρόσφατα. Η σπουδαιότητά της έχει αναγνωρισθεί τις τελευταίες δεκαετίες και θα αυξηθεί περισσότερο τις επόμενες. Ιδιαίτερα, στο εξωτερικό σε πιο αναπτυγμένες χώρες, η πρόσφατη αύξηση της σημασίας της και η προσέλκυση του πρακτικού ενδιαφέροντος και της θεωρητικής ανάλυσης, είναι πιο ραγδαία από των άλλων λειτουργιών.

Όσον αφορά το περιεχόμενο των λειτουργιών της Διοίκησης Προσωπικού, των μεθόδων, τεχνικών, και διαδικασιών εφαρμογής τους καθώς και ως προς τη θέση του τμήματος προσωπικού, υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των διάφορων οργανώσεων. Αυτές οι διαφορές εξηγούνται από το μέγεθος, τη φύση των δραστηριοτήτων, τη μορφή της ιδιοκτησίας, τη φιλοσοφία του management, το επίπεδο ανάπτυξης, την εθνικότητα των οργανώσεων.

Στην Ελλάδα, οι πιο σημαντικές λειτουργίες των Τμημάτων Διοίκησης Προσωπικού, είναι οι κύριες λειτουργίες αυτής, δηλαδή η επιλογή και προσλήψεις προσωπικού, η πολιτική οικονομικών αμοιβών, οι εργασιακές σχέσεις, η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού, η εκπαίδευση του προσωπικού, η πολιτική προσωπικού / εσωτερικός κανονισμός, η υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων. Ταυτόχρονα όμως, πρέπει να υπογραμμισθεί ότι σύγχρονες λειτουργίες, όπως έρευνες απόψεων και στάσεων, συστήματα επικοινωνίας με το προσωπικό, συστήματα προτάσεων και παραπόνων, συστήματα χρηματικών κινήτρων, που συνδέονται άμεσα με την ενεργοποίηση και παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, βρίσκονται σε χαμηλό επίπεδο ακόμη. Παράλληλα, η σύγκριση μεταξύ ελληνικών ιδιωτικών επιχειρήσεων και πολυεθνικών επιχειρήσεων δείχνει ότι οι πρώτες υστερούν (ή ασχολούνται λιγότερο) με βασικές λειτουργίες όπως είναι η πολιτική μισθών και ημερομισθίων, η εκπαίδευση του προσωπικού, οι εργασιακές σχέσεις και ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού. Όσον αφορά τη σύγκριση μεταξύ ελληνικών δημόσιων και ιδιωτικών επιχειρήσεων, προκύπτει ότι οι πρώτες υστερούν έναντι των δεύτερων στις λειτουργίες πολιτική μισθών και

ημερομισθίων, στην υγεία και ασφάλεια προσωπικού (ίσως αυτό οφείλεται στη διαφορετική φύση από άποψη κινδύνων), στην επιλογή του προσωπικού. Αντίθετα, οι δημόσιες επιχειρήσεις υπερτερούν έναντι των ιδιωτικών στην εκπαίδευση του προσωπικού και στελεχών, στις εργασιακές σχέσεις (λόγω του ανεπτυγμένου συνδικαλιστικού κινήματος στις δημόσιες επιχειρήσεις), στην πολιτική προσωπικού / εσωτερικός κανονισμός (λόγω τυποποίησης και γραφειοκρατίας) και στις μεταθέσεις.

Το μέγεθος των επιχειρήσεων φαίνεται ότι δεν έχει ουσιαστική επίδραση στη σπουδαιότητα των λειτουργιών, εκτός βέβαια αυτών που είναι συνδεδεμένες με το μεγάλο αριθμό εργαζομένων, όπως οι προσλήψεις και μεταθέσεις (ροή προσωπικού) οι εργασιακές σχέσεις (στις μεγάλες είναι πιο αναπτυγμένο το συνδικαλιστικό κίνημα), η πολιτική προσωπικού / κανονισμός εργασίας και οι πειθαρχικές ποινές.

ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΕΛΙΚΑ;

Είναι η ιδιότητα ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας να ικανοποιεί τις ανάγκες του χρήστη, κάτι που δε σημαίνει κατ' ανάγκη πολυτέλεια, ακριβό κ.τ.λ.

Η ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – Quality Assurance

Είναι η εκ των προτέρων απόδειξη παροχής εμπιστοσύνης προς τον πελάτη.

Τα 4 επίπεδα εξέλιξης της ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ είναι:

1. Επιθεώρηση
2. Quality Control (εντοπίζονται οι αποκλίσεις από δεδομένες προδιαγραφές).
3. Quality Assurance (διασφαλίζει ότι το προϊόν θα είναι σύμφωνο με συγκεκριμένες προδιαγραφές).
4. Total Quality Management (εδώ επιτυγχάνεται ποιότητα με ταυτόχρονη μείωση του κόστους, αξιοποίηση καινοτομιών και ολική συμμετοχή του προσωπικού και των λειτουργιών στην όλη προσπάθεια. Η ολική ποιότητα ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ δεν ελέγχεται απλώς).

Η ολική ποιότητα εφαρμόζεται στους τομείς:

- α) Άνθρωπος (υπάλληλοι, πελάτες, προμηθευτές)
- β) Σε συστήματα / διαδικασίες
- γ) Σε εξοπλισμό / υλικό
και υλοποιείται με προϋποθέσεις όπως:
 - 1) Εκπαίδευση
 - 2) Επικοινωνία
 - 3) Ομαδική εργασία

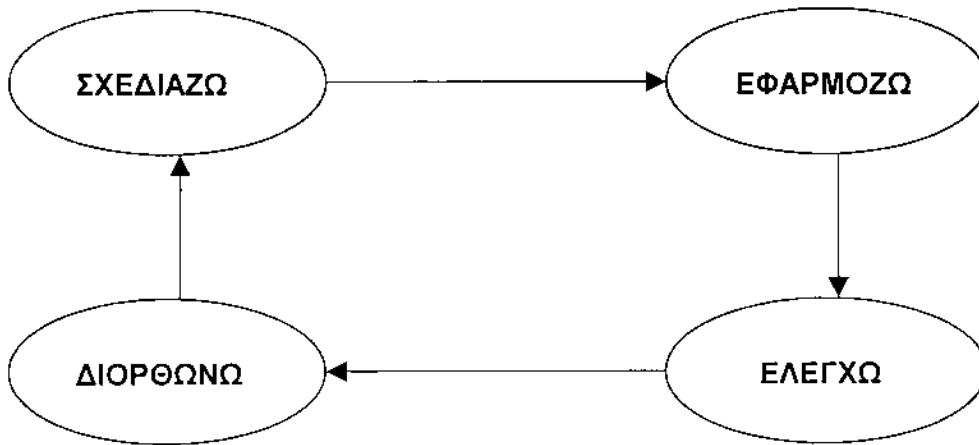
Και στις δύο περιπτώσεις, Q.A και T.Q.M. το αποτέλεσμα για τον εξωτερικό πελάτη είναι ίδιο μόνο που στην T.Q.M. κοστίζει λιγότερο. Επίσης, οι έννοιες δεν είναι αντίθετες, αλλά η μία εμπεριέχεται στην άλλη. Η Q.A. αποτελεί τη βάση για να αναπτυχθεί η T.Q.M.

**ISO – ΣΕ ΠΟΙΟΥΣ ΤΟΜΕΙΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ ΕΧΕΙ
ΣΥΜΒΑΛΛΕΙ ΘΕΤΙΚΑ;**

- α) Παροχή υπηρεσιών σταθερής ποιότητας
- β) Συμπίεση λειτουργικού κόστους μέσω τυποποίησης
- γ) Συνεχώς βελτιούμενες υπηρεσίες
- δ) Εξασφαλίζει Staff-Loyalty

ε) Customer Recognition

Πώς γίνεται ο έλεγχος αν ακολουθείται το ISO;



CASE STUDY: METROPOLITAN HOTEL

Οι κύριοι Γιώργος Κανόνης, Γενικός Διευθυντής Metropolitan Hotel και Απόστολος Στίγκας, Human Resources and Quality Assurance manager, σε ερωτήσεις που τους έγιναν σχετικά με τις διοικητικές μεθόδους που χρησιμοποιούν απάντησαν:

Σχετικά με την προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού, γίνεται συνήθως μέσω ειδικευμένων ιδιωτικών εταιριών, μέσω σχολών του κλάδου, μέσω του τύπου, καθώς επίσης τηρείται αρχείο (data base) κατά ειδικότητα εργασίας, το οποίο αποτελεί συνήθως πηγή για κάλυψη των αναγκών σε προσωπικό. Σε επόμενη ερώτηση, σχετικά με τους παράγοντες που υποκινούν το προσωπικό, οι κύριοι Στίγκας και Κανόνης απάντησαν πως το εργασιακό περιβάλλον, η ύπαρξη κινήτρων (υλικών και ηθικών π.χ. προοπτικές καριέρας – προαγωγών), η συνεχής εκπαίδευση, τα σεμινάρια αποτελούν σημαντικότερους παράγοντες υποκίνησης.

Όσον αφορά τη λειτουργία της εκπαίδευσης, εφαρμόζεται σε όλο το φάσμα και όλη την πυραμίδα, είναι δε συνεχής και διεξάγεται είτε μέσω τεχνικών είτε μέσω θεωρητικών μαθημάτων. Εισηγητές είναι τα ίδια τα στελέχη της επιχείρησης ή ακόμα και εξωτερικοί παράγοντες.

Στο Metropolitan Hotel, η συχνότητα διεξαγωγής των meetings έχει ως εξής: Μια φορά την εβδομάδα σε προκαθορισμένο χρόνο, συγκαλείται το "Head of Department Meeting" στο οποίο συμμετέχουν ο General Manager με

τους Διευθυντές των τμημάτων, ενώ ημερησίως ο Γενικός Διευθυντής με τους Food and Beverage Manager και Room Division manager έρχονται σε επαφή μέσω ενός σύντομου σε διάρκεια meeting (briefing). Το ίδιο ισχύει και για τους Διευθυντές των τμημάτων με τους υποπροϊστάμενους τους, οι οποίοι διεξάγουν meetings το ελάχιστο μία φορά το μήνα.

Το Metropolitan Hotel είναι πιστοποιημένο ως προς την ποιότητα με ISO 9002, από το 1997.

TOTAL QUALITY MANAGEMENT – Η ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Πρόκειται για την πλέον αποτελεσματική μέθοδο Διοικήσεως σε διεθνές επίπεδο. Η T.Q.M. έχει ως κεντρική ιδέα: «Εδραιώστε την ποιότητα ως τον κορυφαίο στόχο της επιχείρησης. Μεθοδεύστε τον ποιοτικό έλεγχο, όχι μόνο ελέγχοντας την τελική φάση της παραγωγής, αλλά κτίζοντας την ποιότητα μέσα σε όλα τα επίπεδα και φάσεις της παραγωγής. Κάνετε την ιδέα της ποιότητας ευθύνη του καθενός».

Η T.Q.M. εστιάζει, δίνοντας μεγάλη σπουδαιότητα στον έλεγχο ως προς την εφαρμογή του και την αποτελεσματικότητά του.

Διακρίνονται τρία στάδια ελέγχου. Στο πρώτο στάδιο παίρνει μέρος ένας προαιρετικός έλεγχος. Είναι το σύνολο των προσπαθειών για αύξηση των πιθανοτήτων όπου τα αποτελέσματα θα συμφωνούν με τους στόχους. Σ' αυτή τη φάση του ελέγχου υπάρχουν τέσσερις τεχνικές: αυστηρή διαλογή και τοποθέτηση του ανθρώπινου παράγοντα, αγορά πρώτων υλών βάσει αυστηρών κριτηρίων ποιότητας, συνεχής ανανέωση και προϋπολογιστικός έλεγχος των κεφαλαιουχικών αγαθών, χρηματοοικονομικός προϋπολογισμός.

Στο δεύτερο στάδιο ελέγχου γίνεται ο κατευθυντήριο έλεγχος που έχει ως βάση τη συνεργασία. Οι επόπτες πρέπει να κατευθύνουν την εργασία των εργατών. Χωρίζεται σε δύο φάσεις: Την καθοδήγηση των εργαζομένων από τη διοίκηση για τις σωστές μεθόδους παραγωγής, καθώς και την επίβλεψη και τον έλεγχο στις οδηγίες που εδόθησαν για να επικυρωθούν τα προβλεπόμενα αποτελέσματα.

Εδώ θα πρέπει να τονιστεί η σπουδαιότητα της ανοιχτής επικοινωνίας σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, από τη βάση της ιεραρχίας έως την κορυφή και αντίστροφα.

Στο τελικό στάδιο, υπάρχει ο ανατροφοδοτικός έλεγχος, βάσει του οποίου ελέγχονται τα τελικά αποτελέσματα. Ο έλεγχος αυτός αποτελεί σημαντική πηγή πληροφόρησης, από την οποία οι μάνατζερς θα μπορέσουν

να εξετάσουν την τρέχουσα κατάσταση και να υπολογίσουν το κατά πόσο έχουν επιτευχθεί οι στόχοι της επιχείρησης.

Η T.Q.M. έχει τη δυνατότητα να καλυτερέψει την ποιότητα, η οποία με τη σειρά της μπορεί να μειώσει το κόστος παραγωγής, επειδή γίνονται λιγότερα λάθη και χρησιμοποιούνται ο χρόνος και τα υλικά αποτελεσματικότερα. Έτσι αυξάνεται η παραγωγή, δίνοντας τη δυνατότητα στην επιχείρηση να εγκλωβίσει ένα μεγαλύτερο κομμάτι της αγοράς με καλύτερη ποιότητα και χαμηλότερες τιμές. Ως αποτέλεσμα, η επιχείρηση μπορεί να επεκταθεί σε καινούριους τομείς της αγοράς, με μεγαλύτερα κέρδη και περισσότερες θέσεις εργαζομένων.

- **Ο υπεύθυνος προσωπικού – Προσόντα αποτελεσματικού διευθυντικού στελέχους**

Τα διευθυντικά στελέχη της Διοίκησης Προσωπικού, όπως άλλωστε και αυτά των άλλων λειτουργιών, για να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στο έργο τους, πρέπει να διαθέτουν μια σειρά προσόντων ή χαρακτηριστικών. Το σημείο αναφοράς των παραπάνω προσόντων, αναμφισβήτητα πρέπει να είναι το περιεχόμενο των καθηκόντων, λειτουργιών και ρόλων των εν λόγω στελεχών.

Το διευθυντικό στέλεχος προσωπικού είναι διοικητικό στέλεχος ή manager, υπεύθυνο να ασκεί το management στο τμήμα της Διοίκησης Προσωπικού και τις λειτουργίες του. Αυτό σημαίνει ότι ασκεί τις γενικές λειτουργίες του management (προγραμματισμός, οργάνωση, διεύθυνση, έλεγχος) και τους ρόλους του manager που είναι ρόλοι ηγετικοί, συνδέσμου, λήψης αποφάσεων, επιχειρηματικοί, πληροφορικοί. Συνεπώς, σύμφωνα με αυτή την ιδιότητα το διευθυντικό στέλεχος Διοίκησης Προσωπικού πρέπει να διαθέτει από τη μία όλα εκείνα τα γενικά προσόντα που διαθέτει ο κάθε manager και ταυτόχρονα εκείνα τα εξειδικευμένα προσόντα που απαιτούν οι ειδικές λειτουργίες και ρόλοι της Διοίκησης Προσωπικού.

Ο Διευθυντής Προσωπικού έχει κύριο καθήκον να βελτιώνει το συσχετισμό ατόμων και εργασιών (το κατάλληλο άτομο στην κατάλληλη θέση). Η ποιότητα του συσχετισμού αυτού επηρεάζει τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας, την ικανοποίηση των εργαζομένων και την παραγωγικότητα. Πρέπει να γνωρίζει την ανάλυση της εργασίας και την ανταγωνιστικότητά της. Η ανάλυση εργασίας είναι ένα μέσο που χρησιμοποιεί για να αποκτήσει πληροφορίες για την περιγραφή της εργασίας, για το τι χρειάζεται να γίνει από κάθε θέση εργασίας ως προς την ποιότητα και την ποσότητα παραγωγής. Οι ενημερωμένες περιγραφές θέσεων εργασίας, είναι βασικές όχι μόνο για τη

σωστή επιλογή και εκτίμηση προσωπικού αλλά και για τη σωστή εκπαίδευση και ανάπτυξή του.

Ένας ικανός Διευθυντής Προσωπικού πρέπει να συνεργάζεται με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις εργαζομένων στον οργανισμό. Επίσης, πρέπει να μεριμνά για την ποιότητα της εργασιακής ζωής του οργανισμού, δηλ. αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων και κάλυψη των προσωπικών τους αναγκών δια μέσου των ικανοτήτων τους στον οργανισμό. Για την επίτευξη του σκοπού αυτού ο Διευθυντής Προσωπικού πρέπει: (1) να συμμετέχει στην επίλυση των εργασιακών προβλημάτων, (2) να φροντίζει για την αναδιοργάνωση της εργασίας, (3) να ερευνά για νέα συστήματα ανταμοιβής, (4) να προσπαθεί για τη βελτίωση του περιβάλλοντος εργασίας.

Για την εκπλήρωση των καθηκόντων του, κάθε διευθυντικό στέλεχος διοίκησης προσωπικού πρέπει να έχει ορισμένα προσόντα. Τα προσόντα αυτά παρουσιάζουν διαφορές ανάμεσα στις προς συμπλήρωση διευθυντικές θέσεις, ανάλογα με τα καθήκοντα που αντιστοιχούν σε καθεμιά. Σε πολλές περιπτώσεις τα διευθυντικά στελέχη δε προορίζονται απ' την αρχή για ορισμένη θέση, αλλά θεωρούνται σαν υποανάπτυξη γενικό ηγετικό δυναμικό της επιχείρησης, το οποίο θα χρησιμοποιηθεί σαν δεξαμενή διευθυντικών στελεχών, τα οποία όταν θα φανούν διευθυντικές θέσεις εργασίας για συμπλήρωση, θα προσαρμοστούν στις συγκεκριμένες απαιτήσεις των θέσεων αυτών. Στην προκειμένη περίπτωση έχουν αναπτυχθεί τρεις θεωρίες:

α) Η θεωρία των ιδιοτήτων, βασίζεται στην υπόθεση, ότι τα καθήκοντα όλων των διευθυντικών στελεχών παρουσιάζουν κοινά βασικά χαρακτηριστικά και ότι για εκπλήρωση των καθηκόντων αυτών απαιτούνται ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά. Αυτό δεν αποκλείει τη δυνατότητα, εφόσον τα καθήκοντα μπορούν να εκτελεστούν με διάφορους τρόπους, εφόσον τα καθήκοντα μπορούν να εκτελεστούν με διάφορους τρόπους, αντίστοιχα διάφορες ιδιότητες ή συνδυασμοί ιδιοτήτων να ικανοποιούν τις απαιτήσεις της εργασίας.

β) Η θεωρία της κατάστασης ή της περιστασης βασίζεται αντίθετα στην υπόθεση, ότι τα διευθυντικά καθήκοντα εξαρτώνται από την ισχύουσα κάθε φορά κατάσταση, έτσι ώστε αυτά δεν είναι τα ίδια πάντοτε. Σ' αυτή τη θεωρία λοιπόν λαμβάνονται υπόψη οι συνεχώς ταχύτερα επερχόμενες μεταβολές, τόσο της επιχείρησης, όσο και του περιβάλλοντός της, σαν ξεχωριστής σημασίας.

γ) Η θεωρία της ομάδας εξηγεί σαν μια διαδικασία που αναλαμβάνεται πάντοτε από μία ομάδα, έτσι ώστε η καταλληλότητα ενός ατόμου για ηγεσία εξαρτάται και απ' τη δομή της ομάδας, τη σύνθεση των μελών της και της συγκεκριμένης θέσης και ρόλου καθενός στελέχους μέσα σ' αυτή.

Η θεωρία της κατάστασης κι η θεωρία της ομάδας, παρουσιάζουν την πολυπλοκότητα των ηγετικών καθηκόντων, αλλά δεν δίνουν απάντηση στο ερώτημα ως προς τα απαραίτητα προσόντα για εκπλήρωση των καθηκόντων των διευθυντικών στελεχών. Όσον αφορά στη θεωρία των ιδιοτήτων, έχουν γραφεί πολλά γι' αυτή. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή αναζητήθηκαν οι ιδιότητες και τα προσόντα των ηγετών με τη μελέτη εξωτερικών χαρακτηριστικών «μεγάλων ανδρών». Έτσι, επιδιώχθηκε συσχετισμός του ύψους, του όγκου, της υγείας, της εμφάνισης κι άλλων φυσικών παραγόντων για την επιτυχία ηγετικών προσωπικοτήτων. Δε βρέθηκε όμως αναμφισβήτητη σχέση ανάμεσά τους. Στράφηκε τότε η έρευνα σε ψυχολογικούς παράγοντες, καθόσον στο μεταξύ είχε γίνει κατορθωτή μέτρηση ψυχολογικών χαρακτηριστικών, καθώς επίσης και σε άλλους παράγοντες της προσωπικότητας, όπως π.χ. νοημοσύνη, «επιθετικότητα», εξωστρέφεια κ.ά. Και πάλι όμως τα αποτελέσματα των ερευνών ήταν πολύ διαφορετικά μεταξύ τους. Επιπλέον, πρέπει να σημειωθεί, ότι δεν υπάρχουν ούτε καν σαφείς και γενικά αποδεκτοί ορισμοί για τα επί μέρους χαρακτηριστικά. Αποτέλεσμα όλων αυτών ήταν, ότι αρκετοί επιστήμονες άρχισαν ν' αποκλείουν πως όλες οι ηγετικές προσωπικότητες έχουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά σε ορισμένο συνδυασμό. Σήμερα, υπάρχουν πολλοί επιστήμονες και συγγραφείς, που αρνούνται οποιαδήποτε σχέση της επιτυχίας των διευθυντικών στελεχών με την ύπαρξη ορισμένων χαρακτηριστικών της προσωπικότητας. Κατά την επιχειρηματολογία αυτών τα πετυχημένα διευθυντικά στελέχη, έχουν εντελώς διαφορετικά χαρακτηριστικά μεταξύ τους, όπως άλλωστε συμβαίνει και με τα μη πετυχημένα. Για τους λόγους αυτούς αν θέλει ένα διευθυντικό στέλεχος να είναι επιτυχημένο πρέπει να βασιστεί στα δικά του βασικά χαρακτηριστικά και να μην επιδιώκει να «αντιγράψει» το χαρακτήρα άλλων. Εν τούτοις, διάφορες έρευνες, που διεξήχθησαν ως επί το πλείστον στις Η.Π.Α., παρότι κατέληξαν σε συμπεράσματα αντιφατικά, συμφωνούν κατά βάση στο ότι ορισμένα χαρακτηριστικά είναι απαραίτητα προσόντα κάθε ηγετικού στελέχους. Σύμφωνα με πορίσματα του American Institute of Management. Με βάση αυτά, οι βασικές κατηγορίες προσόντων κάθε ηγετικού στελέχους, είναι οι ακόλουθες:

α) Ικανότητα, δηλαδή αφενός εξειδικευμένες γνώσεις, αφ' ετέρου δεξιότητες (όπως τεχνικές γνώσεις στην ευρεία τους έννοια, δηλ. τεχνολογικές, οργάνωσης και διοίκησης, οικονομικές γνώσεις και γνώσεις σχετικές με το περιβάλλον της οικονομικής μονάδας, δεξιότητες συνδυασμού των γνώσεων αυτών για επίλυση προβλημάτων, συνεργατικότητα, πειθώ, ηγετικές ικανότητες, προσαρμοστικότητα, καλές συνήθειες εργασίας, κι αποτελεσματικότητα των προσπαθειών που καταβάλλονται κι εκ τρίτου

ιδιότητες του χαρακτήρα, τόσο διανοητικές (όπως κρίση, ευφυΐα, δημιουργικό ταλέντο), όσο και ψυχικές (όπως αποφασιστικότητα, αντοχή, αυτοκυριαρχία, και επαγρύπνηση).

β) Φιλοπονία, δηλ. επιθυμία για χρησιμοποίηση των υφισταμένων ικανοτήτων κι η σκληρή και συστηματική εργασία και τέλος,

γ) Ακεραιότητα δηλ. τιμιότητα του ηγετικού στελέχους με τον εαυτό του, τον εργοδότη και τους συνεργάτες του, μ' αίσθημα ευθύνης και δικαιοσύνης. Από μόνα τους, η ακεραιότητα και ο χαρακτήρας δεν δημιουργούν βέβαια επιτυχία, αλλά η απουσία τους αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα στην επιτυχία.

Ως προς την ικανότητα τώρα και τα επί μέρους στοιχεία της για την πιο συστηματική παρουσίαση, αυτά θα μπορούσαν να ταξινομηθούν σε τρεις βασικές κατηγορίες: α) τις γνώσεις, β) τις δεξιότητες, γ) τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Μέσα στα πλαίσια του σύγχρονου περιβάλλοντος το οποίο προτάσσει καθολικές αλλαγές στην μορφή των επιχειρήσεων, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού καλείται να αντιμετωπίσει δύο κυρίως προκλήσεις: την επιτυχή διοίκηση της αλλαγής και την ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού και των σχέσεων που αναπτύσσονται στους κόλπους της επιχείρησης.

Η ταχύτατη ανταλλαγή πληροφοριών, λόγω της υψηλής τεχνολογίας, η παγκοσμιοποίηση και ο ισχυρός ανταγωνισμός είναι στοιχεία που πρέπει να λάβει υπόψη του το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, προκειμένου να προσαρμόσει κατάλληλα τα εργαλεία που διαθέτει προς την αποτελεσματικότερη και παραγωγικότερη αξιοποίηση των εργαζομένων.

Πιο συγκεκριμένα, η προσέλκυση και επιλογή των υποψήφιων εργαζομένων πρέπει να διαφοροποιηθεί έτσι ώστε να επιλέγονται εκείνα τα άτομα που πέρα από τις απαραίτητες γνώσεις θα είναι ευέλικτα και ευπροσάρμοστα σε νέες συνθήκες, με ισχυρό πνεύμα συνεργασίας προκειμένου να εργαστούν αποτελεσματικά και να ολοκληρώσουν το έργο για το οποίο θα έχουν επιλεγεί.

Παράλληλα η νέα φιλοσοφία που προτάσσει την υποκίνηση των εργαζομένων ως απαραίτητη προϋπόθεση για επιτυχή πορεία μιας επιχείρησης στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον, προτείνει χρήση ενός ευρύτερου φάσματος μισθολογικών συστημάτων μέσα στον οργανισμό. Οι αμοιβές πρέπει να είναι συνεπείς με την πρόοδο που σημειώνουν τα άτομα και με το έργο που παράγουν. Η ευελιξία προσαρμογής δε, στις προσωπικές ανάγκες του καθενός και η ικανοποίηση που πρέπει να νοιώθουν οι εργαζόμενοι πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τον σχεδιασμό των συστημάτων αμοιβών.

Η Διοίκηση Προσωπικού, αποτελεί αναμφισβήτητα μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες μέσα στην επιχείρηση, που με την κατάλληλη οργάνωσή της, βοηθά στην εκπλήρωση των επιχειρησιακών στόχων. Με σωστή διοίκηση των ανθρώπινων πόρων, αυξάνεται η παραγωγικότητα, ενώ παράλληλα αυξάνεται η υποκίνηση των εργαζομένων στην εργασία τους.

Τέλος, ο υπέρτερος στόχος της Διοίκησης Προσωπικού θεωρείται η επιβίωση και η ανάπτυξη της επιχείρησης. Η οικονομική αποτελεσματικότητα είναι προϋπόθεση κεντρικής σημασίας για την επίτευξη αυτού του στόχου.

Η οικονομική αποτελεσματικότητα της Διοικήσεως Προσωπικού θα πρέπει να συμβάλλει (μαζί με τα υπόλοιπα επιχειρησιακά τμήματα) στην παρεμπόδιση δυσμενών εξελίξεων της οικονομικής αποτελεσματικότητας της επιχείρησης (ένας από τους μεγαλύτερους επιχειρησιακούς στόχους).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΒΙΒΛΙΑ:

ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ	ΤΙΤΛΟΣ	ΕΚΔΟΣΕΙΣ
Bruce H. Charnov and Patric Montana	"Management"	ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ
Peter F. Drucker	«Το Management στην πράξη»	ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ
Χαράλ. Κ. Κανελλόπουλος	«Διοίκηση προσωπικού & Διευθυντικά στελέχη Διοίκησης προσωπικού στην Ελλάδα»	ΕΛΚΕΠΑ
Σπ. Ζευγαρίδης & Γ. Σταματιάδης	«Διοίκηση και εποπτεία Προσωπικού»	ORGANOPUBLICA
Παναγ. Γ. Κυριαζόπουλος	«Εφηρμοσμένο Marketing»	ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ
Ειρήνη Μηλιώτη	«Προγραμματισμός Δράσεως Επιχειρήσεων»	ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ
Δημ. Α. Τραυλός – Τζανετάτος	«Συνδικαλιστική δράση στην επιχείρηση & το Σύνταγμα»	ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ
Robert R. Blake & Jone S. Mouton	«Παραγωγικότητα η ανθρώπινη πλευρά»	
Ευγένιος Φραγκεδάκης	«Εισαγωγή στο μάνατζμεντ των ξενοδοχείων» - Γ' έκδοση	

Εφημερίδα «ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΧΡΟΝΙΚΑ» έκδοση Φεβρουάριος – Μάρτιος 1996

ΠΗΓΕΣ:

Κος Απόστολος Στίγκας – Human Resources – Quality Manager

Κος Γεώργιος Κανόνης – General Manager Metropolitan Hotel