



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ  
ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ**

**Τ.Ε.Ι. ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ**

ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ

Αριθ. Εισαγωγής 1336

*Πηγές ανεύρεσης κατάλληλου προσωπικού, η  
εποπτεία και η διοίκησή του.*

Σπουδαστές:  
Γκαναβίας Δημήτριος  
Συγγούνης Κωνσταντίνος

Εισηγητής Καθηγητής  
Καρβέλης Σπυρίδων

**Ι.Π. Μεσολογγίου, Αύγουστος 2004**

*Πηγές ανεύρεσης κατάλληλου προσωπικού, η  
εποπτεία και η διοίκησή του.*

Σπουδαστές:  
Γκαναβίας Δημήτριος  
Συγγούνης Κωνσταντίνος

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η εργασία ενός διοικητικού στελέχους μέσα στην επιχείρηση είναι από την φύση της αρκετά δύσκολη. Στην απλούστερη μορφή της το διοικητικό στέλεχος πρέπει να πραγματοποιήσει κάποιο έργο, να επιτύχει ορισμένα αποτελέσματα και να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις τόσο του προϊσταμένου του όσο και των υφισταμένων του.

Το έργο του διοικητικού στελέχους είναι δυναμικό και η πρακτική της διοίκησης πρέπει να αλλάζει και να προσαρμόζεται με τις προοπτικές της επιχείρησης, με τις κοινωνικές αλλαγές και με τις αξίες που πιστεύουν οι εργατές. Οι αλλαγές όμως απαιτούν μια συνεχή δημιουργικότητα και μια αναζήτηση για νέες λύσεις στα προβλήματα που προκύπτουν. Το στέλεχος επομένως πρέπει να έχει την ικανότητα να προσαρμόζεται σ' αυτές τις νέες αλλαγές και αυτή η πρόκληση είναι η αιτία που δίνει ενδιαφέρον και ικανοποίηση στο έργο που κάνει το διοικητικό στέλεχος.

Με λίγα λόγια εδώ θα προσπαθήσουμε να δούμε τους τρόπους που ένα διοικητικό στέλεχος επιλέγει το κατάλληλο, για την επιχείρηση, προσωπικό αλλά και τις μεθόδους τις οποίες χρησιμοποιεί για να διοικεί και συγχρόνως να εποπτεύει το προσωπικό αυτό.

Τέλος να σημειώσουμε ότι το περιεχόμενο του παρόντος συγγράμματος εφαρμόζεται κατά γενικό κανόνα σε οποιαδήποτε επιχείρηση ή οργανισμό.

Ι.Π. Μεσολογγίου 2004

Γκαναβίας Δημήτριος  
Συγγούνης Κωνσταντίνος

*Αφιερώνεται στους γονείς μας*

## Πίνακας Περιεχομένων

ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	9
----------------	---

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΓΕΝΙΚΑ

1.1 Έννοια και χαρακτηριστικά γνωρίσματα της επιχείρησης .....	10
1.2. Παράγοντες ανάπτυξης και λειτουργίας της επιχείρησης .....	10
1.2.1 Ανθρώπινη συμπεριφορά, έννοια αυτής και η σημασία της στην παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης.....	11
1.2.2. Κίνητρα ανθρώπινης συμπεριφοράς στον επιχειρησιακό χώρο .....	13
1.3 Σύγχρονη ανάπτυξη και οργάνωση της επιχείρησης.....	15
1.3.1. Τρόποι οργάνωσης εργασίας στον επιχειρησιακό χώρο.....	15
1.3.2. Επιλογή διοικητικών στελεχών.....	16
1.3.3. Η ανάπτυξη των ανθρώπινων σχέσεων μέσα στην επιχείρηση .....	17
1.3.4. Βασικοί Κανόνες και Αρχές των Ανθρώπινων Σχέσεων.....	19
1.3.5. Κίνητρα ενεργοποίησης στελεχών και λοιπού εργατικού δυναμικού της επιχείρησης.....	22

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ ΠΗΓΕΣ ΑΝΕΥΡΕΣΗΣ ΤΟΥ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

2.1 Πηγές ανεύρεσης του κατάλληλου προσωπικού και πολιτική επιλογής .....	26
2.1.1 Γενικά για τη στρατολόγηση κι επιλογή προσωπικού .....	26
2.1.2 Απόψεις για τις αγορές εργασίας .....	27
2.1.3 Πολιτική στρατολόγησης και επιλογής .....	29
2.1.4 Ρεαλιστικά μέτρα επιλογής.....	31
2.1.5 Πηγές εργατικού δυναμικού .....	32
2.1.6 Πηγές Επιστημονικού και Διοικητικού Προσωπικού.....	34
2.2 Μέθοδοι και διαδικασία επιλογής.....	35
2.2.1 Η ιδέα της επιλογής γενικά .....	35
2.2.2 Σκοποί και μέθοδοι της επιλογής.....	38
2.2.2.1 Σκοποί της επιλογής.....	38
2.2.2.2 Μέθοδοι .....	39
2.2.3 Λεπτομέρειες για τις διαδικασίες επιλογής.....	41
2.2.4 Τεστ και μετρήσεις για επιλογή .....	42
2.2.5 Άλλες μέθοδοι ελέγχου των υποψηφίων.....	46
2.2.6 Έλεγχος του προγράμματος ανεύρεσης και επιλογής.....	47

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

3.1. Έννοια, ανάλυση.....	50
3.2 Οργάνωση και ο ρόλος της Υπηρεσίας Προσωπικού .....	51
3.2.1 Σημερινές αντιλήψεις για την αποστολή και τις περιοχές ευθύνης της Υπηρεσίας Προσωπικού .....	51
3.2.2 Έννοια και πεδίο δράσης της Υπηρεσίας Προσωπικού.....	53

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

5.1 Γιατί εργάζεται ο άνθρωπος.....	118
5.2 Παρακίνηση προσωπικού (εσωτερική - εξωτερική).....	119
5.3 Αιτίες της αλλαγής της στάσης προς την εργασία.....	120
5.4 Ανάγκες των εργαζομένων και παρακίνηση.....	121
5.5 Εσωτερική παρακίνηση.....	121
5.6 Η Ιεράρχηση των αναγκών κατά τον Maslow.....	122
5.7 Εξωτερική παρακίνηση.....	123
5.8 Απαραίτητο στοιχεία εργασίας κατά τον Herzberg.....	123
5.9 Εμπλουτισμός της εργασίας.....	124
5.10 Επικοινωνία.....	125

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

6.1 Ορισμός - Έννοια της Εκπαίδευσης.....	126
6.2 Η εκπαίδευση στην επιχείρηση.....	127
6.3 Προσδιορισμός εκπαιδευτικών αναγκών.....	128
6.3.1 Παράγοντες που καθορίζουν την ανάγκη διαρκούς εκπαίδευσης του προσωπικού.....	128
6.3.2 Κατάταξη εκπαιδευτικών αναγκών.....	128
6.4 Μέθοδοι επισήμανσης εκπαιδευτικών αναγκών.....	130
6.5 Βασικοί παράγοντες της σωστής εκπαίδευσης.....	132
6.5.1 Μέθοδοι διδασκαλίας.....	133
6.5.2 Επαγγελματική Εκπαίδευση και επιμόρφωση.....	135
6.5.3. Μέθοδοι.....	135
6.5.4 Θετικά αποτελέσματα της εκπαίδευσης.....	138
6.5.5. Πρόβλεψη εξελίξεων.....	138
6.5.6 Η Εκπαίδευση του προσωπικού στην Ελλάδα.....	139
6.5.7 Το ΙΒΕΠΕ.....	139
6.5.8 Τα προγράμματα.....	140
6.5.9 Συμπεράσματα.....	141

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΜΙΣΘΩΝ ΚΑΙ ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΩΝ

7.1 Πολιτική μισθών και ημερομισθίων.....	142
7.1.1 Μερικές απόψεις για τις αμοιβές.....	142
7.1.2 Γιατί δίνονται οικονομικές αμοιβές.....	143
7.1.3 Θεματολογία της πολιτικής αμοιβών.....	144
7.1.4 Κριτήρια καθορισμού αμοιβών.....	144
7.2 Σχέση αξιολόγησης του έργου και μισθών.....	146
7.3 Διάρθρωση και κίνητρα αμοιβών.....	148
7.3.1 Πώς καθορίζεται η διαμόρφωση αμοιβών.....	148
7.3.2 Κίνητρα αμοιβών γενικά.....	149
7.3.3 Κατάστροση ενός προγράμματος κινήτρων.....	151
7.3.4 Βασικές κατηγορίες προγραμμάτων κινήτρων.....	152

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το παρόν σύγγραμμα χωρίζεται σε επτά κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται η έννοια της επιχείρησης αλλά, χαρακτηριστικά γνωρίσματά της και γενικά η ανθρώπινη συμπεριφορά και οι βασικοί κανόνες των σχέσεων μεταξύ των στελεχών και του εργατικού δυναμικού της.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζουμε τις πολιτικές στρατολόγησης μέσα από τις οποίες μια επιχείρηση επιλέγει το προσωπικό της αλλά και τις μεθόδους και την διαδικασία που γίνεται αυτή η επιλογή.

Στο τρίτο κεφάλαιο θα δούμε τι σημαίνει διοίκηση προσωπικού, πως οργανώνεται και δρα η Υπηρεσία Προσωπικού και τις αποφάσεις που πρέπει να πάρει, καθώς και ο ρόλος και η αποστολή των διοικητικών στελεχών στη επιχείρηση.

Στο τέταρτο κεφάλαιο θα δούμε τι είναι επόπτης αλλά και τον ρόλο που παίζει ο επόπτης μέσα στην επιχείρηση. Επίσης και τα προβλήματα που προκύπτουν από την εποπτεία.

Στο πέμπτο κεφάλαιο θα εξηγήσουμε γιατί εργάζεται ο άνθρωπος και τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση θα υποκινήσει τους εργαζομένους της.

Στο έκτο κεφάλαιο βλέπουμε πόσο σημαντική είναι η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού ώστε να ανταποκρίνεται στις συνεχείς απαιτήσεις και προσδοκίες της επιχείρησης.

Τέλος, στο έβδομο κεφάλαιο αναφέρουμε τα κριτήρια καθορισμού των αμοιβών καθώς και πως διαμορφώνονται στην πάροδο του χρόνου ανάλογα με την πορεία κάθε εργαζόμενου στο έργο που προσφέρει και την ιεραρχία μέσα στην επιχείρηση.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

### Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΓΕΝΙΚΑ

#### 1.1 Έννοια και χαρακτηριστικά γνωρίσματα της επιχείρησης

Επιχείρηση ονομάζεται ο οικονομικός οργανισμός που αναλαμβάνει τον κίνδυνο της παραγωγής αγαθών ή υπηρεσιών και την διάθεσή τους, για κάλυψη ανθρώπινων αναγκών, με σκοπό την πραγμάτωση μεγαλύτερου δυνατού κέρδους για τον επιχειρηματία.

Ως εκ τούτου: « Επιχείρηση καλείται ο συστηματικός συνδυασμός των συντελεστών της παραγωγής, με τον οποίο επιδιώκεται η παραγωγή διαφόρων αγαθών και υπηρεσιών για την κάλυψη ορισμένων αναγκών του ανθρώπου».

Αν αναλύσουμε τους παραπάνω ορισμούς, θα διακρίνουμε εύκολα τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της επιχείρησης, που είναι:

1. Οι συντελεστές παραγωγής ( φύση, εργασία, κεφάλαιο) ανεξάρτητα από το ποσοστό που μετέχουν στην παραγωγική διαδικασία.
2. Ο συστηματικός συνδυασμός των συντελεστών παραγωγής για να επιτευχθεί το μεγαλύτερο δυνατό αποτέλεσμα με λιγότερο κόστος (επιχ/τικό κέρδος). Τούτο όμως προϋποθέτει προγραμματισμένη οργάνωση παραγωγής διαδικασίας.
3. Κάλυψη – ικανοποίηση ανθρώπινων αναγκών που πρέπει να έχει το χαρακτηριστικό της διάρκειας.
4. Ανάλυση του κινδύνου της παραγωγής των αγαθών απ' τον επιχειρηματία, (γνωστή ως επιχειρηματικότητα ).

Το τελευταίο αυτό γνώρισμα, εκφράζει τη σύγχρονη δυναμική των επιχειρήσεων.

#### 1.2. Παράγοντες ανάπτυξης και λειτουργίας της επιχείρησης

Κάθε οργανισμός οικονομικός και επομένως κάθε επιχείρηση, γεννιέται ,αναπτύσσεται και λειτουργεί μέσα σ ένα περιβάλλον, στο οποίο υπάρχουν διάφοροι παράγοντες, που επιδρούν άμεσα και οι οποίοι θα πρέπει να ληφθούν υπόψη από τη διοίκηση της εκάστοτε οικονομικής μονάδας.

Οι παράγοντες αυτοί μπορεί να διακριθούν σε:

α) **Οικονομικούς παράγοντες:** Περιλαμβάνουν το οικονομικό σύστημα που επικρατεί, τη μορφή και το μέγεθος της αγοράς αγαθών και συντελεστών παραγωγής, το βαθμό του κρατικού παρεμβατισμού και την οικονομική σταθερότητα

β) **Πολιτικούς και θεσμικούς παράγοντες:** Περιλαμβάνουν τα πλαίσια επιλογής της μορφής της επιχείρησης, καθορίζουν τους όρους ανάπτυξης της επιχειρηματικής δραστηριότητας, τις εργασιακές σχέσεις, τις φορολογικές διαδικασίες κ.λ.π.

γ) **Κοινωνικούς και ηθικούς παράγοντες:** Περιλαμβάνουν το γενικό κοινωνικό πλαίσιο, μέσα στο οποίο οι διοικούντες μια επιχείρηση, θα πρέπει να αναπτύξουν τη



δράση τους. Οι κοινωνικοί και ηθικοί παράγοντες αποτελούν σημαντικό παράγοντα και συντελεστή διαμόρφωσης της επιχειρησιακής συμπεριφοράς.

δ) **Τεχνολογικούς παράγοντες:** Αυτοί περιλαμβάνουν την εφαρμογή νέων τρόπων μετατροπής των παραγωγικών συντελεστών σε αγαθά ή και υπηρεσίες. Οι τεχνολογικοί παράγοντες αποτελούν το δυναμικότερο συντελεστή αποτελεσματικής λειτουργίας της επιχείρησης σ' όλους τους τομείς της.

### 1.2.1 Ανθρώπινη συμπεριφορά, έννοια αυτής και η σημασία της στην παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης

Είναι πλέον γεγονός, και χωρίς να επιδέχεται καμιά αμφισβήτηση ότι η αξία της ανθρώπινης συμπεριφοράς και συμμετοχής, στην οποιοδήποτε ανάπτυξη, κοινωνική, πολιτιστική και με επέκταση και στην οικονομική, λαμβάνει στη σημερινή εποχή, όλο και μεγαλύτερη σημασία. Και τούτο, γιατί η σύγχρονη οικονομία έχει αποκτήσει έντονο ανθρωπιστικό χαρακτήρα, η δε στρατηγική της οικονομικής ανάπτυξης των επιχειρήσεων στηρίζεται, και πρέπει να στηρίζεται και ν' αντιμετωπίζεται με ορθολογικό χειρισμό από τον ανθρώπινο παράγοντα.

Αν παρακολουθήσουμε την εξέλιξη των επιχειρήσεων από τη δημιουργία τους, θα διαπιστώσουμε τον αποφασιστικό ρόλο της οργάνωσης, και μέσα στην οργάνωσή, τη συμμετοχή του ατόμου, την επίδραση του ανθρώπινου παράγοντα, για την επίτευξη και την εκπλήρωση των στόχων και των σκοπών της επιχείρησης. Άλλωστε, ο βασικός προσανατολισμός της σύγχρονης διοικητικής σκέψης είναι ο κοινωνικός χαρακτήρας της Διοικητικής Δραστηριότητας, δηλαδή το έργο της διοίκησης των επιχειρήσεων και η πραγματοποίηση των επιχειρησιακών στόχων που υλοποιείται με τη συμβολή και συνεργασία του εργατικού δυναμικού, άρα, την επίδραση του ανθρώπινου παράγοντα.

Εννοιολογικά, η λέξη συμπεριφορά, είναι το σύνολο των κινήσεων και αντιδράσεων του ανθρώπου που επιδρούν θετικά ή αρνητικά στο περιβάλλον του. Η συμπεριφορά διαφέρει από άνθρωπο σε άνθρωπο. Βέβαια, μπορούμε να διακρίνουμε ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά συμπεριφοράς, που είναι κοινά για όλους τους ανθρώπους.

Η συμπεριφορά έχει κάποια αιτία ή αφορμή, που η διαμόρφωσή της εξαρτάται από διάφορους παράγοντες. Ως γνωστό η συμπεριφορά δεν είναι κάτι σταθερό, μπορεί να μεταβληθεί, να εξελιχθεί μέσα στο χρόνο, ανάλογα βέβαια με τη μεταβολή και την εξέλιξη των παραγόντων (αίτια) που η διαμορφώνουν.

Η προσωπική συμπεριφορά κάθε ατόμου, επηρεάζεται από πολλούς εξωτερικούς παράγοντες, όπως είναι η οικογένεια, οι παραδόσεις, οι ηθικές και πολιτιστικές-ιδεολογικές αντιλήψεις. Οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν τις γνώμες και τις πράξεις τους. Πέρα απ' αυτό, οι εργαζόμενα μέσα στην επιχείρηση αλληλοεπηρεάζονται σταθερά, επιδρώντας στην διάθεση του καθενός και τελικά στην εκτέλεση της εργασίας. Πολλές θεωρίες για κίνητρα της ανθρώπινης συμπεριφοράς έχουν υποστηριχθεί. Υπάρχουν θεωρίες, που δίνουν έμφαση στη φυσιολογική κατάσταση του ανθρώπου, όπου οι εκδηλώσεις είναι αποτέλεσμα της καλής ή άσχημης οργανικής κατάστασης του εργαζόμενου. Άλλες πάλι θεωρίες συσχετίζουν τα κίνητρα συμπεριφοράς του ανθρώπου με το κλίμα του τόπου διαμονής και την πολιτιστική ιστορία της φυλής του. Με βεβαιότητα μπορούμε να πούμε, ότι όλες οι παραπάνω θεωρίες, έχουν την αξία τους. Γιατί τα κίνητρα που η καθεμιά της

υποστηρίζει, ασκούν επίδραση στην ανθρώπινη συμπεριφορά στον επιχειρησιακό χώρο. Και τούτο γιατί ο άνθρωπος είναι πράγματι μία Βίο-κοινωνική-ψυχολογική οντότητα, πάνω στην οποία επιδρούν σταθερά χημικοί, ηλεκτρονικοί, κλιματικοί, κοινωνικοί και ψυχολογικοί παράγοντες. Στην κοινωνία υπάρχει στενή αλληλεξάρτηση μεταξύ των ατόμων. Επομένως δεχόμαστε τις επιδράσεις από το περιβάλλον-μέσα-στο-οποίο-ζούμε.-Ο χαρακτήρας μας διαμορφώνεται κατά ένα μέρος από τους ευρισκόμενους γύρω μας, και εμείς με τη σειρά μας, επηρεάζουμε κατά κάποιον τρόπο τους υπόλοιπους συνανθρώπους μας. Σε κάθε άτομο υπάρχει μια εσωτερική δύναμη, που το κάνει να προβαίνει στις διάφορες ενέργειες για να επιτύχει τους σκοπούς και τους στόχους του. Οι δυνάμεις που κινούν τα άτομα και καθαρίζουν τη συμπεριφορά τους, είναι τα κίνητρα. Σαν κίνητρα, θεωρούνται εκείνοι οι παράγοντες που συμβάλλουν στη διαμόρφωση των διαθέσεων του ατόμου απέναντι στην εργασία. Τα κίνητρα που επηρεάζουν τη συμπεριφορά, περνάνε μέσα από το φίλτρο των αναγκών και την επιθυμία του ανθρώπου και επομένως δεν έχουν την ίδια ισχύ για όλους και την ίδια σημασία, αφού οι άνθρωποι έχουν διαφορετικές αντιλήψεις και νοοτροπία και τελικά δεν επηρεάζουν με τον ίδιο τρόπο τη συμπεριφορά όλων των ανθρώπων.

Μια πραγματικότητα, που τα τελευταία χρόνια έχει γίνει κατανοητή, είναι ότι ο κάθε οργανισμός-επιχείρηση, για να λειτουργήσει χρειάζεται ανθρώπους, οι οποίοι, για να είναι αποδοτικοί, πρέπει να διέπονται από οργανωτικούς κανόνες. Αυτοί, λοιπόν, οι κανόνες μπορούν και πρέπει να ρυθμίζουν το είδος των σχέσεων και τη συμπεριφορά των ανθρώπων. Είναι γνωστό, ότι κάθε οργανισμός-επιχείρηση, προκειμένου ν' αντιμετωπίσει τις ανάγκες του, θα πρέπει να διαθέτει κάποια τυπική οργανωτική διάρθρωση.

Η οργανωτική αυτή διάρθρωση δεν είναι σκοπός, αλλά μέσο, για να καλύψει ανάγκες του οργανισμού, και διακρίνεται:

**α) Στην τυπική οργάνωση**, που προκαθορίζεται επίσημα από διατάξεις και κανονισμούς και αναφέρεται στην εργασία των ατόμων, των ομάδων των επιχειρήσεων σαν σύνολο, και παρέχει ταυτόχρονα ένα μηχανισμό συντονισμού και επικοινωνίας, που οδηγεί στην εναρμόνιση των προσπαθειών όλων των μελών της οικονομικής μονάδας σε κοινούς σκοπούς.

**β) Στην άτυπη οργάνωση** που προσδιορίζεται από άτυπες σχέσεις και διασυνδέσεις, που ισχύουν παράλληλα με τις τυπικές σχέσεις των μελών των επιχειρήσεων. Δηλαδή, η άτυπη οργάνωση αποτελείται από μικρές κοινωνικές μονάδες, που δεν μπορούν να απεικονισθούν παραστατικά με οργανογράμματα, όπως η τυπική οργάνωση. Έτσι λοιπόν, η άτυπη οργάνωση σαν κοινωνικό φαινόμενο μπορεί να ενεργεί δημιουργικά για να υποβοηθάει την τυπική οργάνωση, μπορεί όμως και να δραστηριοποιείται και ανασταλτικά. Η παραγωγική διαδικασία και μάλιστα η ποιότητα, μπορεί να στηριχθεί κατά πολύ στην άτυπη οργάνωση, που δεν είναι τίποτα άλλο, παρά η ανθρώπινη συμπεριφορά, που κινείται στον επιχειρησιακό χώρο και που μπορεί να συμβάλλει αρνητικά ή θετικά. Ενδιαφέρον είναι να σημειωθεί, ότι σε μια σύσκεψη τεχνοκρατών στην Δ. Γερμανία πάνω σε θέματα τεχνικού ποιοτικού ελέγχου προϊόντων, διαπιστώθηκε πως η άριστη ποιότητα συνδέεται πάρα πολύ, με την ανθρώπινη συμπεριφορά και τον κατάλληλο χειρισμό του ανθρώπου.

Τα προβλήματα του ανθρώπου είναι πολλά και τα κίνητρα, οικονομικά και ψυχολογικά. Γι' αυτό, η ανάπτυξη των ατομικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων, η παροχή πρωτοβουλίας, η ανάληψη της ευθύνης, κινδύνων κλπ. και από τα δύο μέρη (επιχειρηματίες - εργαζόμενους), συνιστούν τις απαραίτητες προϋποθέσεις επιβιώσεις και την πιο πέρα ανάπτυξη, της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Είναι άμεση ανάγκη να δοθεί κάποιο προτεραιότητα στον ανθρώπινο παράγοντα, που ζει και δρα μέσα στον επιχειρηματικό χώρο και που μετά τη βιομηχανική επανάσταση και την κυριαρχία της μηχανής και της τεχνικής είχε αγνοηθεί. Αν ανατρέξουμε στις θεωρίες του Taylor και Fayol και «περί επιστημονικής οργάνωσης» θα διαπιστώσουμε, ότι στην ουσία είναι αψυχολόγητες και δε λαμβάνουν υπόψη τη φύση των ανθρώπινων όντων, παραβλέποντας έτσι τη ψυχολογία, τα συναισθήματα, τις ανάγκες, τις ικανοποιήσεις και απογοητεύσεις από την εργασία.

Οι θεωρίες αυτές στηριζόμενες στο σύστημα, «Βασικό κίνητρο ο μισθός», συγκρατούν τους εργαζόμενους στην επιχείρηση. Βέβαια, το σύστημα αυτό δημιούργησε πολλές αντιδράσεις, και η υπάρχουσα ανοχή οφειλόταν στο ότι οι εργαζόμενοι δεν είχαν μεγάλη δύναμη. Από την εποχή όμως που εμφανίζονται οι εργατικές ενώσεις, που ζητούσαν, παράλληλα με υλικές ικανοποιήσεις και ανθρώπινη συμπεριφορά, έγιναν περισσότερο φανερές οι αδυναμίες των θεωρητικών για επιστημονική οργάνωση της επιχείρησης.

Έπρεπε λοιπόν, και ήταν πλέον καιρός, να προσεχθεί ο παράγοντας άνθρωπος μέσα στον επιχειρησιακό χώρο, δεδομένου ότι ο περισσότερος χρόνος της ζωής καταναλίσκεται μέσα στο χώρο αυτό. Γύρω στο 1930, στο Hawthorne άρχισαν οι πρώτες μελέτες από κοινωνιολόγους, ψυχολόγους και διοικητικούς επιστήμονες, κυρίως στα εξής θέματα:

α) Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων και ποιοι την ικανοποίηση που αποκομίζουν από την εργασία τους. Πώς είναι δυνατόν η απόδοση και η ικανοποίηση να συμβαδίζουν.

β) Ποιες είναι οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων ανεξάρτητα από τη θέση που κατέχουν στην ιεραρχία της επιχείρησης.

γ) Πώς επηρεάζονται ορισμένοι παράγοντες, όπως οι διεκδικήσεις του προσωπικού, ο δείκτης απουσιών, η εγκατάλειψη της εργασίας, ζημιές κλπ από το περιβάλλον της εργασίας μέσα στον επιχειρησιακό χώρο.

δ) Με ποιο τρόπο γίνεται η επιλογή, προαγωγή, μετάθεση και λοιπές μεταβολές της υπηρεσιακής κατάστασης των εργαζομένων.

### 1.2.2. Κίνητρα ανθρώπινης συμπεριφοράς στον επιχειρησιακό χώρο

Τα σπουδαιότερα κίνητρα, της ανθρώπινης συμπεριφοράς στον επιχειρησιακό χώρο είναι τα παρακάτω:

#### α) Ανάγκη επιβίωσης

Κατ' αρχήν, υπάρχει στον άνθρωπο η βασική ανάγκη της επιβίωσης που καλύπτεται, όταν το άτομο αισθάνεται, ότι έχει εξασφαλίσει όλα τα απαραίτητα εφόδια, τα οποία επιβάλλουν σημερινές συνθήκες μιας στοιχειώδους διαβίωσης (τροφή, στέγη, ενδύματα κ.λ.π.).

Το ένστικτο για την επιβίωση είναι ισχυρό και θεμελιώδες, που αν το εξετάσουμε ευρύτερα μπορεί να χαρακτηριστεί σαν δικαίωμα και σαν καθήκον. Υπάρχει η έννοια της ιερότητας στην ανθρώπινη ζωή, που πηγάζει από την πνευματική φύση του ανθρώπου. Η θετική πλευρά της εικόνας αυτής είναι το δικαίωμα του ανθρώπου να επιζήσει με την απόκτηση των αναγκαίων μέσων για το

σκοπό αυτό. Στη σύγχρονη κοινωνία, το δικαίωμα της ζωής είναι συνδεδεμένο απόλυτα μ' ένα οικονομικό σύστημα ανταλλαγής. Οι άνθρωποι κερδίζουν τα αναγκαία για τη ζωή τους παράγοντας με τις ικανότητές τους και την εργασία τους αγαθά και υπηρεσίες, οι οποίες μπορούν να ανταλλαθούν μ' άλλα αγαθά και να καλύπτουν ποικίλες ανάγκες. Μέσα λοιπόν σ' ένα πολύπλοκο σύστημα παραγωγής, είναι απαραίτητη η κοινή εργασία των ανθρώπων καθώς και η χρησιμοποίηση και άλλων μέσων παραγωγής.

**β) Ανάγκη ασφάλειας και βεβαιότητας για το μέλλον.** Ο άνθρωπος είναι δημιουργικό ον και αυτή καθ' αυτή η δημιουργική του δύναμη αποτελεί βασικό κίνητρο, όταν μάλιστα ο άνθρωπος-εργαζόμενος, νοιώθει ασφάλεια για το μέλλον ως προς τη μονιμότητα της εργασίας. Στη μονιμότητα της εργασίας στηριζόμενος, μπορεί κατά κάποιο τρόπο, να καταρτίζει και τον προϋπολογισμό, (οικογενειακό, ατομικά) κλπ.

Ο ικανοποιητικός μισθός καλύπτει κατά ένα μέρος την ανάγκη επιβίωσης του εργαζόμενου, παραλήπτης όμως αυτός πρέπει να συμπληρώνεται από πρόσθετη εξασφάλιση τον εργαζόμενου, σχετικά με τη μόνιμη απασχόληση, την παραγωγή και το μέλλον του.

Το συναίσθημα αυτό της ασφάλειας δημιουργείται από μια σταθερή απασχόληση που πρέπει να αποτελεί τον κανόνα και όχι την εξαίρεση σε μια ευημερούσα κοινωνία. Ένα εγγυημένο ετήσιο εισόδημα και μια καλή σύνταξη ικανοποιούν απόλυτα τον εργαζόμενο κοινωνικά-ψυχολογικά αλλά ταυτόχρονα, εξυπηρετούν και το γενικότερο συμφέρον της επιχείρησης, αφού έτσι επιτυγχάνεται και η μεγαλύτερη απόδοση των εργαζομένων.

**γ) Ανάγκη συνεργατικότητας και συνολικής αντιμετώπισης των προβλημάτων στον επιχειρησιακό χώρο.**

Οι άνθρωποι διαμορφώνουν τη συμπεριφορά τους με βάση τα κοινωνικά ένστικτα. Από τη φύση έχουν την τάση να δημιουργούν μεταξύ τους δεσμούς σε διάφορους τομείς της ζωής.

Οι παραπάνω ανάγκες, που χαρακτηρίζουν την ανθρώπινη φύση έχουν ζωτική σημασία για τον εαυτό τους και την επιχείρηση και επιδρούν αρνητικά ή θετικά στη συμπεριφορά τους. Όταν οι ανάγκες αυτές ικανοποιούνται, οι εργαζόμενοι νοιώθουν ψυχική ευφορία, γίνονται συνεργάσιμοι και κατά συνέπεια αποδοτικοί και παραγωγικοί. Τέλος, θα ήταν λάθος να ισχυρισθούμε ότι οι ανθρώπινες σχέσεις αποτελούν το μοναδικό παράγοντα της ευημερίας μιας επιχείρησης. Αυτές θα πρέπει να συνδυάζονται με τις γενικές οικονομικά και τεχνικές εξίσου, ουσιώδεις προϋποθέσεις με τον ανθρώπινο παράγοντα.

**δ) Ανάγκη αξιοπρέπειας εκτίμησης και αναγνώρισης**

Ο άνθρωπος έχει την ανάγκη της αξιοπρέπειας, ότι δηλαδή τα ανθρώπινα δικαιώματα, θα πρέπει να τυγχάνουν καθολικής αναγνώρισης και σεβασμού όπως άλλωστε επιβάλλει και η συνταγματική κατοχύρωσή τους.

Κάθε άνθρωπος είναι κοινωνικό ον και ζητά ευκαιρίες για ν' αναπτύξει την προσωπικότητά του και να βρει το δρόμο για την ευτυχία του. Το αίσθημα του εργαζομένου για εκτίμηση και αναγνώριση θεμελιώνεται καλύτερα μ' ένα καλό σύστημα επικοινωνίας, συμμετοχής και συνεργασίας μέσα στην ομάδα.

## 1.3 Σύγχρονη ανάπτυξη και οργάνωση της επιχείρησης

### 1.3.1. Τρόποι οργάνωσης εργασίας στον επιχειρησιακό χώρο

Με την εμφάνιση της βιομηχανικής επανάστασης, στις επιχειρήσεις αρκετών προηγμένων κρατών, παρατηρήθηκε συστηματική προσπάθεια ανάπτυξης κάποιας ορθολογικής οργάνωσης, με στόχο την ίδρυση βιομηχανιών που θα ήταν ικανές να αξιοποιήσουν τις τεχνολογικές επιτεύξεις της εποχής. Η προσπάθεια και η κίνηση αυτή, γνωστή σαν «επιστημονική οργάνωση της εργασίας», περιλαμβάνει θεωρίες ειδικών επιστημόνων της Οργανωτικής και Διοικητικής, με πρώτο τον Taylor, που αναφέρονται σε μεθόδους, μέσα εργασίας, μελέτη χρόνου και κινήσεων, ειδίκευση εργασίας, κ.λπ. Οι θεωρίες όμως αυτές που είχαν σαν στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας προσπαθούν να δημιουργήσουν ένα είδος οργάνωσης το οποίο μπορεί να ανταποκριθεί στις αξιώσεις της μηχανικής παραγωγής έτσι που η οργάνωση να θεωρείται σαν μια μηχανική συνάρτηση, όπου ο άνθρωπος αλλά και τα εξαρτήματα του μηχανικού εξοπλισμού ν' αντιμετωπίζονται σαν ανεξάρτητα πράγματα.

Οι θεωρίες για επιστημονική οργάνωση ουσιαστικά είναι αφυκολόγητες, δε λαμβάνουν υπόψη τους τη φύση των ανθρώπινων όντων, παραβλέπουν τα συναισθήματα, τις ανάγκες, τις ικανοποιήσεις, και της απογοητεύσεις κατά τη διάρκεια της εργασίας. Οι θεωρίες αυτές συνθέτουν ένα σύστημα με βάση το μισθό που συγκρατεί τους εργαζομένους, σε μια επιχείρηση, οι οποίοι παραιτούνται από οποιοσδήποτε άλλες φιλοδοξίες τους και αναγκάζονται να συμπέσουν τα αντίθετα συναισθήματά τους. Έτσι, η εργασία γίνεται μια ρουτίνα αγγαρείας, αναγκαστική, χωρίς προσδοκίες ηθικών ικανοποιήσεων.

Στόχος δηλαδή της εργασίας, παραμένει πάντοτε, η κάλυψη των αναγκών που εξαρτώνται φυσικά από το μισθό.

Ένα τέτοιο λοιπόν σύστημα εργασίας (άνθρωπος-μηχανή) συνάντησε ποικιλία αντιδράσεων και ειδικότερα όταν άρχισε η δημιουργία εργατικών ενώσεων.

Η αγανάκτηση και η απογοήτευση των εργαζομένων έβρισκαν διέξοδο στις απουσίες από την εργασία, στις ζημιές, στις παραιτήσεις και στην αναζήτηση άλλης εργασίας με καλύτερους όρους και συνθήκες.

Ύστερα λοιπόν από τα παραπάνω φαινόμενα αντιδράσεων, ακούστηκαν πλέον και οι φωνές μερικών θεωρητικών πάνω σε θέματα οργάνωσης εργασίας για μελέτη της ψυχολογίας του ατόμου του εργαζόμενου μ' αποτέλεσμα να γεννηθεί ένας κλάδος των κοινωνικών επιστημών που να απασχολείται με τις ανθρώπινες σχέσεις εργασίας.

Έτσι λοιπόν, διάφορες μελέτες και έρευνες σε επώνυμες και ανώνυμες βιομηχανικές μονάδες και συγκροτήματα απέδειξαν ότι ο μισθός δεν είναι το μοναδικό κίνητρο εργατικότητας και αύξησης της παραγωγικότητας και ότι κάτω από ορισμένες προϋποθέσεις ο σχηματισμός μιας άτυπης οργάνωσης μεταξύ των εργαζομένων μπορεί να ενισχύσει αποτελεσματικά την επίσημη τυπική οργάνωση για την επίτευξη υψηλού ρυθμού απόδοσης μιας επιχείρησης.

Ο πρόεδρος της μεγάλης εταιρίας GENERAL FORD σε κάποιο συνέδριο του συνδέσμου βιομηχάνων στην Αμερική, είπε: *«Μπορείτε να αγοράσετε το χρόνο του ανθρώπου σ' ένα ορισμένο αριθμό επιδέξιων μυϊκών κινήσεων την ώρα ή την ημέρα. Αλλά δεν μπορείτε να αγοράσετε τον ενθουσιασμό, την πρωτοβουλία και την αφοσίωση, τις καρδιές, τις σκέψεις και τη ψυχή τους. Αυτά όλο μπορείτε μόνο να τα κερδίσετε»*

### 1.3.2. Επιλογή διοικητικών στελεχών

Μια επιχείρηση λοιπόν για να μπορεί όχι μόνο να έχει απλώς μια βιωσιμότητα αλλά και να μπορεί να αναπτυχθεί μελλοντικά, θα πρέπει να συνδυάζει όλες εκείνες τις επιστημονικές και ανθρωπιστικές μεθόδους, που εξασφαλίζουν παραγωγή, απόδοση, ποιότητα προϊόντων κλπ. Βρισκόμαστε πλέον σε μια εποχή που είμαστε υποχρεωμένοι να δίνουμε πρωτεύουσα σημασία στον επιχειρησιακό χώρο. Για να επιτευχθεί όμως αυτό, είναι απαραίτητο οι επιχειρήσεις να πλαισιωθούν από Διοικητικά Στελέχη με πολλές δεξιότητες, έτσι ώστε να μπορούν να χειρίζονται ανθρώπους και να επιλύουν τα προβλήματά τους. Θα πρέπει δηλαδή τα Διοικητικά Στελέχη πέραν από τις τεχνικές και επαγγελματικές γνώσεις, να έχουν και ειδικές γνώσεις σε μεθόδους χειρισμού του ανθρώπου μέσα και έξω από τον επιχειρησιακό χώρο, να μπορούν να συμμετέχουν σαν μέλη σε μια ομάδα εργαζομένων και να πετυχαίνουν την συνεργασία μέσα στην ομάδα.

Ειδικότερα κάθε στέλεχος της επιχείρησης θα πρέπει να ξέρει τον εαυτό του, τις αδυναμίες του, τις δυνατότητές του, να έχει πρωτοβουλία, να κατανοεί τη συμπεριφορά των άλλων, να εξετάζει νέες ιδέες, να δημιουργεί ατμόσφαιρα εγγύησης και εμπιστοσύνης στο περιβάλλον του. Τέλος το διοικητικό στέλεχος πρέπει να έχει εποπτική δεξιότητα, η οποία είναι αναγκαία για τα υψηλού επιπέδου διοικητικά στελέχη.

Ένα καλό στέλεχος πρέπει να έχει σαν αντικειμενικό σκοπό τη συνεχή πρόοδο της επιχείρησης, δια μέσου της ικανοποίησης των εργαζομένων, της βελτίωσης του επαγγελματικού και μορφωτικού επιπέδου τους, καθώς και της διαμόρφωσης της προσωπικότητάς τους.

Το πρόβλημα είναι, με ποιο τρόπο θα κατορθώσει να πλησιάσει τον άνθρωπο, είτε είναι συνεργάτης, είτε είναι υφιστάμενος και να γνωρίσει τα προβλήματά του, το μόχθο του, να μελετήσει τις συνήθειες και το περιβάλλον του. Επίσης, πρέπει να δει τον εργαζόμενο σαν μέλος της επιχείρησης, σαν μέρος της κοινωνικής ομάδας, σαν οικογενειάρχη και κυρίως, σαν άτομο με ξεχωριστή και ανεπανάληπτη προσωπικότητα. Τότε μόνο θα κατορθώσει να εμβαθύνει στην επιχείρηση και να τη δει όχι μόνο σαν μέσο για την απόκτηση κέρδους, αλλά και σαν ένα κοινωνικό σύνολο, που ενωμένο και με πλήρη συνεργασία των μελών του, βοηθά την ανάπτυξή του, αλλά και την κοινωνία γενικότερα.

Δεν είναι αρκετό να διακηρύττει το στέλεχος με λόγια την πίστη του στα ατομικά δικαιώματα, αλλά θα πρέπει να εκδηλώνει τα πιστεύω του αυτά συνέχεια, σ' όλες τις φάσεις των καθημερινών του σχέσεων. Βασική προϋπόθεση μέσα στην επιχείρηση, για να στηριχθεί το κατάλληλο ψυχολογικό κλίμα και να επιτευχθεί η αρμονία και η συνεργατικότητα, είναι ο χρυσός κανόνας, δηλαδή: *να κάνουμε στους συνανθρώπους μας εκείνο, το οποίο θα θέλαμε να κάνουν αυτοί και σε μας, όπως ορίζει το χριστιανικό ρητό: «Ο συ μισείς, ετέρω μη ποιήσης».*

Για να πετύχει όμως ένα πρόγραμμα ανθρωπίνων σχέσεων μέσα στην επιχείρηση, πρέπει να διέπεται από το συναίσθημα της αμοιβαίας θέλησης. Αυτό το συναίσθημα πρέπει να προέρχεται από το διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης, αν υπάρχει, το γενικό διευθυντή, το διευθυντή, τον τμηματάρχη, τον επόπτη και τα επιτελεία αυτών.

Υπάρχουν πολλοί, που πιστεύουν ότι εφαρμόζουν σωστά τις ανθρώπινες σχέσεις, όταν παρέχουν στους εργαζόμενους ικανοποιητικούς μισθούς, ψυχαγωγία, μουσική, μέσα στο χώρο της εργασίας, αναπαυτήρια κ.λ.π. Όλο αυτά βέβαια είναι απαραίτητα, αλλά δεν αρκούν για να δημιουργήσουν το κατάλληλο κλίμα, εφόσον

δεν συνοδεύονται από μια αμοιβαία εκτίμηση και σεβασμό. Γιατί εκείνοι που θα προσφέρουν στους εργαζόμενους όσα αναφέραμε, αλλά χωρίς την κατάλληλη διάθεση και την απαραίτητη εκτίμηση, είναι σίγουρο πως θα συναντήσουν δυσκολίες, όσον αφορά τις σχέσεις τους με τους συνεργάτες τους, γιατί επόμενο είναι σε κάποια στιγμή τα λόγια τους να έρθουν σε αντίθεση με τα έργα τους και να αποκαλυφθεί ο πραγματικός σκοπός τους. ο οποίος θα μπορούσε να είναι αντίθετος στη σωστή συμπεριφορά προς τους εργαζόμενους, ακόμα δε και προς την ίδιο την επιχείρηση που απαρτίζεται απ' αυτούς.

Για την επιτυχία της δημιουργίας καλής θέλησης και αμοιβαίας εκτίμησης απαιτείται συνεχής προσπάθεια, γιατί μόνο τότε μπορεί ν' αποφευχθούν οι παρεξηγήσεις και οι παρανοήσεις, οι οποίες καταστρέφουν πολλές φορές χωρίς σοβαρό λόγο τις καλές σχέσεις.

Εξάλλου, δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι κάθε άτομο έχει τα δικά του κίνητρα για να εισχωρήσει σε μια επιχείρηση και να γίνει ένα μ' αυτήν. Σύμφωνα και με τη θεωρία του Maslow υπάρχει στον άνθρωπο η ανάγκη της επιβίωσης, που καλύπτεται, όταν το άτομο αισθάνεται, ότι όχι μόνο αυτό αλλά και η οικογένεια του έχουν εξασφαλιστεί, με τα απαραίτητα εφόδια, που επιβάλλουν οι συνθήκες στοιχειώδους διαβίωσης, δηλαδή τα προς το ζειν.

Υπάρχει άνθρωπος, που διακατέχεται από την ανάγκη της αξιοπρέπειας, από την πίστη, δηλαδή ότι έχει ανθρώπινα δικαιώματα. που πρέπει να τυγχάνουν καθολικού σεβασμού.

Έχει ανάγκη από την ικανοποίηση των συναισθημάτων αυτοεκτίμησης, που συνδέονται με τις ευκαιρίες προόδου και την απόκτηση χρήσιμης διακεκριμένης θέσης μέσα στην κοινωνία.

Υπάρχει άτομο που αισθάνεται την ανάγκη εκτίμησης από τους άλλους και αποζητά κάθε θυσία, αρκεί να κερδίσει την αναγνώριση από τους συνάνθρωπους του. Τέλος, τα άτομα διαμορφώνουν τη συμπεριφορά τους με βάση τα κοινωνικά τους ένστικτα.

Από τη φύση τους, δημιουργούν δεσμούς μεταξύ τους και αναπτύσσουν τη συνεργατικότητα τους με κοινές επιδιώξεις.

Τα παραπάνω κίνητρα. οι ανάγκες όπως ονομάστηκαν, έχουν μεγάλη σπουδαιότητα για την επιχείρηση, γιατί η ικανοποίησή τους επηρεάζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων.

Από τη στιγμή που ικανοποιούνται οι ανάγκες των εργαζομένων, αυτοί γίνονται πιο ευτυχημένοι, πιο συνεργάσιμοι και συνεπώς, πιο αποδοτικοί.

Αντίθετα, αν οι ανάγκες τους δεν ικανοποιηθούν, έχουμε σαν αποτέλεσμα την δυσφορία αυτών, την αποχή τους από την εργασία τη μη προσαρμογή τους σ' αυτήν και την καταστολή κάθε παραγωγής και προόδου.

Εκτός αυτών οι εργαζόμενοι μέσα στην επιχείρηση αλληλοεπηρεάζονται. επιδρώντας έτσι στη διάθεση καθενός και τελικά στην εκτέλεση της εργασίας. Κατ' αυτόν τον τρόπο δημιουργείται ένα ολοκληρωμένο δίκτυο ανεπίσημων αλληλοεπιδράσεων που είναι αποτέλεσμα συμπάθειας και σχέσεων μέσα στην ανθρώπινη κοινότητα.

### 1.3.3. Η ανάπτυξη των ανθρωπίνων σχέσεων μέσα στην επιχείρηση

*“Homo Sum, nilhumanum a me alienum puto”.*

*Ανθρωπος είμαι. Τίποτε το ανθρώπινο ξένο σε μένα δε βάζω.*

Οι ανθρώπινες σχέσεις, είναι ένας κλάδος της εφαρμοσμένης ψυχολογίας, που μελετά το σωστό τρόπο επαφής και επικοινωνίας και γενικότερα της σωστής συμπεριφοράς μεταξύ των ανθρώπων. Οι εφαρμογές τους είναι μεγάλη και τις συναντάμε στην οικογένεια, στο σχολείο, στις επιχειρήσεις και γενικά στην κοινωνία.

Στο χώρο της εργασίας, όλοι οι συντελεστές, εκτός του ανθρώπινου παράγοντα, διέπονται από ορισμένα δεδομένα και αποδίδουν σύμφωνα με τις δυνατότητές τους. Ο άνθρωπος όμως, μπορεί να πετύχει μεγαλύτερο αποτέλεσμα, χάριν των δημιουργικών του ιδεών. Κάθε εργαζόμενος είτε σαν άτομο είτε σαν μέλος μιας ομάδας, έχει ατομική συνείδηση, βούληση και επηρεάζεται από το περιεχόμενο της ομάδας του. Συνεπώς, οι Ανθρώπινες Σχέσεις εξετάζουν όχι μόνον τα ατομικά αλλά και τα ομαδικά φαινόμενα που θα δούμε στη συνέχεια.

Κάνοντας μια αναδρομή στο παρελθόν, θα παρατηρήσουμε ότι από τη στιγμή που δημιουργήθηκε κοινωνική ζωή, από τη στιγμή που οι άνθρωποι άρχισαν να έχουν προβλήματα συμβίωσης και επικοινωνίας, προέκυψε σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό, η ανάγκη της ανάπτυξης των αμοιβαίων ανθρώπινων επαφών-σχέσεων.

Ο φιλόσοφος Αριστοτέλης (384-322 π.Χ.) στα «ΗΘΙΚΑ ΝΙΚΟΜΑΧΕΙΑ», αναφέρει ότι οι άνθρωποι δεν μπορούν να ζήσουν αρμονικά χωρίς φίλους και ότι ο καθένας πρέπει να λαμβάνει υπόψη του, το συμφέρον του άλλου, λέει ακόμη ότι ο άνθρωπος δεν μπορεί να ζήσει μόνος του, γιατί τότε θα ήταν ή θηρίο ή Θεός'.

Σύμφωνα με τον Αριστοτέλη, ο άνθρωπος από τη φύση του είναι «πολιτικό» και «κοινωνικό» ον, και έχει ανάγκη επικοινωνίας για να πετύχει την καλή συνεργασία με τους συνανθρώπους του. Συγχρόνως, τόνισε και τη φυσική ανάγκη που οδηγεί τον άνθρωπο στο να ζει με τους συνανθρώπους του. Πράγματι, είμαστε κοινωνικά όντα και η ζωή μας χαρακτηρίζεται και στηρίζεται στην αλληλεξάρτηση μεταξύ των συνανθρώπων μας, δηλαδή για να κάνουμε κάτι, πρέπει να έχουμε τη συμπαράσταση και τη βοήθεια των άλλων.

Οι Ανθρώπινες Σχέσεις, στηρίζονται στον ανθρώπινο παράγοντα του οποίου εξετάζουν τη συμπεριφορά, τα κίνητρα και τις ανάγκες.

Ειδικότερα, οι απόψεις του McGregor έχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον.

Ο McGregor υποστηρίζει ότι:

- α) Η σωματική και πνευματική προσπάθεια αποτελεί κάτι το φυσικό.
- β) Ο έλεγχος και η απειλή της τιμωρίας δεν είναι τα μόνα μέσα για την πραγμάτωση των οργανωτικών σκοπών. Οι άνθρωποι αναπτύσσουν τον αυτοέλεγχο και την αυτοκυριαρχία στην υπηρεσία των σκοπών της οργανώσεως, με τους οποίους είναι επιφορτισμένα.
- γ) Η ένταξη του ανθρώπου στην προσπάθεια επιτυχίας ενός σκοπού έχει σαν κίνητρο την αμοιβή του. Η περισσότερο δε σημαντική αμοιβή είναι, η ικανοποίηση του εγώ του και το αίσθημα της αυτοδημιουργίας, από τη συμμετοχή του στην πραγμάτωση των στόχων.
- δ) Ο μέσος άνθρωπος σε κατάλληλες συνθήκες όχι μόνο δέχεται ευθύνες, αλλά τις επιδιώκει.
- ε) Η ικανότητα της φαντασίας και της δημιουργικότητας του ανθρώπου στη λύση των οργανωτικών προβλημάτων, είναι μεγαλύτερη από όση πιστεύεται ότι είναι.
- στ) Σε κανονικές συνθήκες οι πνευματικές και διανοητικές ικανότητες των ανθρώπων, μόνο μερικών αξιοποιούνται.

Οι απόψεις αυτές του McGregor δίνουν έμφαση στην αναγνώριση της



αλληλεξάρτησης στους ανθρώπινους οργανισμούς. Οι υψηλές αποδόσεις επιτυγχάνονται όχι μόνο γιατί ασκείται σωστά ο έλεγχος των άλλων, αλλά γιατί αναπτύσσεται ο αυτοέλεγχος και η αίσθηση της υποκατεύθυνσης (self-direction).

Έτσι ώστε η διοίκηση να ασκείται με τη συνεργασία όλων πάνω σε στόχους και προοπτικές που καθορίζονται μέσα από συζητήσεις, σ' όλα τα επίπεδα της πυραμίδας. Ψηλοί βαθμοί εξουσιοδότησης και τάση αποκέντρωσης είναι τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της διοίκησης σύμφωνα μ' αυτές απόψεις. Με βάση αυτές τις αντιλήψεις, θεμελιώθηκε και το σύστημα της διοίκησης με στόχους και αυτοέλεγχο. (Management by objectives and self control).

Το σύστημα των Ανθρωπίνων Σχέσεων στη διοίκηση είναι συμμετοχικό, με την έννοια, ότι οι ηγέτες επιδιώκουν τη συμμετοχή των υφισταμένων στη μόρφωση της γνώμης αυτών, για τη λήψη αποφάσεων, δεχόμενοι απόψεις - γνώμες - και προτάσεις, τη δε γενική απόφαση που αφορά όλο τον οργανισμό λαμβάνει η ανώτατη ηγεσία. Σε κάθε οργανικό επίπεδο εξουσίας, εξ' άλλου, οι επικεφαλείς έχουν την ευθύνη των αποφάσεων που αφορούν τον τομέα τους αφού προηγουμένως δεχθούν τις ιδέες και την πείρα των συνεργατών και υφισταμένων τους.

Βασικά οι διαφορές μεταξύ των κλασσικών και της θεωρίας των Ανθρωπίνων Σχέσεων, αφορούν την ανθρώπινη συμπεριφορά και τις διαφορές μεταξύ των σχημάτων ηγεσίας και οργανωτικής διάρθρωσης. Οι απόψεις όμως για το περιεχόμενο των αρμοδιοτήτων της διοικητικής (Management) είναι ταυτόσημες.

Οι θεωρίες των Ανθρωπίνων Σχέσεων, θεμελιώθηκαν μετά την ανάπτυξη της τεχνολογίας και την αλλαγή στη φύση της εργασίας. Οι εργαζόμενοι στις διάφορες θέσεις των σύγχρονων οργανισμών έχουν διαφορετικές προσδοκίες από τους πατέρες τους, είναι περισσότερο μορφωμένοι και με διαφορετικές απόψεις για την εξουσία και τη διοίκηση. Ειδικότερα όμως, μπορούμε να αναφέρουμε τους λόγους που οδήγησαν στην παραδοχή της ανθρώπινης πλευράς, στην έννοια της διοικητικής του προσωπικού και την εγκατάλειψη του αυταρχικού σχήματος:

- i. αλλαγή στη σύνθεση της εργαζόμενης μάζας
- ii. μεγαλύτερη μόρφωση του προσωπικού
- iii. αλλαγή στις κοινωνικές αξίες και στη φύση της εργασίας
- iv. η αναζήτηση νέων ειδικοτήτων
- v. πιέσεις από τις ενώσεις των εργαζομένων
- vi. οργανωτικές αλλαγές
- vii. κυβερνητικές πιέσεις
- viii. ανάπτυξη του επαγγελματία Μάνατζερ

#### 1.3.4. Βασικοί Κανόνες και Αρχές των Ανθρωπίνων Σχέσεων

Οι βασικοί κανόνες που διέπουν το κύκλωμα μιας αποτελεσματικής και πετυχημένης συνεννόησης ενός ατόμου μέσα στα πλαίσια των Ανθρωπίνων Σχέσεων, είναι οι ακόλουθοι:

α) Το άτομο που θα απευθυνθεί σε ένα άλλο άτομο θα πρέπει να ξεκαθαρίσει το τι θα πει και πώς θα τονίσει τον επιδιωκόμενο σκοπό.

β) Να καταστεί ο ίδιος αποδεκτός από το συνομιλητή του, από το ακροατήριο, αποδεικνύοντας με επιχειρήματα, ότι το θέμα που αναπτύσσει, το γνωρίζει καλά.

γ) Να κατορθώνει να επιτυγχάνει τη διέγερση του ενδιαφέροντος του συνομιλητή του και να το διατηρεί μέχρι το τέλος της συνομιλίας τους.

δ) Να επιλέγει τον κατάλληλο χρόνο από ψυχολογικής πλευράς, για τη μετάδοση ενός «μηνύματος».

ε) Να προσπαθεί να πείσει τον συνάνθρωπο του και να αποδείξει ότι οι πράξεις του συμφωνούν με τα λόγια του, με τα επιχειρήματά του και τους ισχυρισμούς του.

στ) Να είναι σε θέση να συλλάβει και να εκτιμήσει τις αντιδράσεις του συνανθρώπου του.

ζ) Τέλος, δεν πρέπει να μας διαφεύγει η προσοχή, ότι η συνεννόηση είναι δύσκολο πράγμα και μπορεί να οδηγήσει σε αντίθετο αποτέλεσμα από τον επιδιωκόμενο σκοπό, με σφάλματα και παρεξηγήσεις.

Αυτοί οι κανόνες έχουν σαν στόχο τη δημιουργία ενός κλίματος κατανόησης και συνεργασίας μεταξύ εκείνων που ανήκουν στην ίδια ομάδα, όπως και μεταξύ εργοδότη και υπαλλήλων.

Βασική αρχή των Ανθρωπίνων Σχέσεων, είναι ότι η δημιουργική δράση του ανθρώπου (εργαζόμενου), που εκδηλώνεται με την εργασία, είτε αυτή είναι πνευματική, είτε χειρονακτική συνιστά μια αξία.

Η αξία αυτή αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της ανθρώπινης προσωπικότητας και κατά συνέπεια, πρέπει να χρησιμοποιείται κατά τρόπο που να εξυψώνει ψυχικώς τον υπάλληλο, τονώνοντας την αξιοπρέπειά του.

Επιθυμώντας να τονίσουμε ότι η δημιουργική δράση του υπαλλήλου συνιστά μια αξία που επηρεάζει την αξιοπρέπειά του, επικαλούμεθα το άρθρο 1 της Οικουμενικής διακήρυξης των δικαιωμάτων του ανθρώπου που συνέταξε στο Παρίσι το 1948 η Γενική Συνέλευση του ΟΗΕ. Το άρθρο αυτό ορίζει οι άνθρωποι γεννιούνται ελεύθεροι και ίσοι σε αξιοπρέπεια και δικαιώματα είναι προικισμένοι με λογική και συνείδηση και οφείλουν να ενεργούν ο ένας έναντι του άλλου μέσα σε πνεύμα αδελφότητας.

Ακόμη είναι γνωστές οι διακηρύξεις των ανθρώπινων δικαιωμάτων αξιοπρέπειας κ.λπ. της Γαλλικής Επανάστασης (1789) της Αμερικανικής Ανεξαρτησίας (1776) και τελευταία οι διακηρύξεις και πράξεις του Ελσίνκι που υπέγραψαν μάλιστα κράτη που δυστυχώς, ακόμα παραβιάζουν κατάφορα κάθε έννοια ανθρώπινης αξιοπρέπειας. **Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η Κύπρος όπου ακόμα κατέχεται από την Τουρκία.** Ακόμα, οι Ανθρώπινες Σχέσεις, ενθαρρύνουν τις πρωτοβουλίες, αξιολογούν τις καλές ιδέες και σκέψεις, βελτιώνουν τις μεταξύ των ανθρώπων διαφορές, τους βοηθούν να αναπτυχθούν και να καταστούν προσωπικότητες και τέλος να χρησιμοποιήσουν τις ικανότητές τους σε μια συγκεκριμένη εργασία.

Ο υπάλληλος για να αποδώσει στην εργασία του θα πρέπει να αισθάνεται ευχαρίστηση, να μην τη βλέπει μόνο ως μέσο βιοπορισμού, αλλά να αισθάνεται ότι είναι μέτοχος σε μια κοινή προσπάθεια που αποβλέπει στα συμφέρον όχι μόνο του ίδιου, αλλά και της υπηρεσίας του.

Επίσης, η φιλική και η καλή συνεργασία αξιοποιεί στο ανώτατο όριο τις δυνατότητες του προσωπικού, είναι παραγωγική, αποδοτική και δημιουργική. Όταν μάθουμε να συνεργαζόμαστε, πρέπει να είμαστε βέβαιοι, ότι θα πετύχουμε οπωσδήποτε στην υπηρεσία μας.

Στη σύγχρονη εποχή που ζούμε, πρέπει να βασιλεύει το πνεύμα της κοινής συναργασίας και του αμοιβαίου σεβασμού. Το κάθε «εγώ» πρέπει να αντικατασταθεί με το δημιουργικό «εμείς». Όμως το «εμείς», αξιοποιείται και καλλιεργείται με την «πειθώ».

Η πειθώ είναι το μαγικό κλειδί, είναι δικλείδα ασφαλείας και αναφέρεται κυρίως στον προφορικό λόγο. Πράγματι, το βασικό πλεονέκτημα του προφορικού λόγου είναι ότι οι συμμετέχοντες σε αυτόν είναι παρόντες, αντιμετωπίζουν ο ένας τον άλλον, αντικρίζοντας πρόσωπο με πρόσωπο και αντιδρούν κατά τρόπο άμεσο. Επίσης με την ανάπτυξη των απόψεων του ενός, είναι δυνατό να ακολουθήσει αντίλογος, να δημιουργηθεί διάλογος και με τον τρόπο αυτό να δημιουργηθούν άμεσα οι προϋπόθεσης ανάπτυξης της σωστής επικοινωνιακής επαφής. Αναμφίβολα, ο προφορικός λόγος είναι το αποδοτικότερο μέσο σε κάθε προσπάθεια επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων, γι' αυτό και οι άνθρωποι στις μεταξύ τους σχέσεις, θεωρούν τον προφορικό λόγο σαν την καλύτερη μέθοδο επαφής και συνεννόησης ή και ακόμα διάλυσης μιας παρεξήγησης. Για την ανάπτυξη όμως των βάσεων της ορθής επικοινωνιακής επαφής, απαιτείται, όπως ο κάθε άνθρωπος, (υπάλληλος) να έχει και τις στοιχειώδεις ψυχολογικές δυνατότητες. Η ψυχολογία όμως, είναι δύσκολο πράγμα, γιατί οι άνθρωποι φορούν συχνά το μανδύα της ανειλικρίνειας, της υποκρισίας και κρύβουν τα πραγματικά κίνητρα. Έτσι, έχουμε δύο διαφορετικές φυσιογνωμίες και όψεις σε κάθε άνθρωπο, τη φανερή και τη μυστική.

Κατά κανόνα, η μυστική είναι η πιο αληθινή, γιατί βλέπουμε πολλές φορές καλοπροαίρετες προθέσεις με ευγενικά κίνητρα κλπ. αλλά στο βάθος είναι σκοτεινά, εγωκεντρικά και καλύπτουν πονηρούς σκοπούς. Εάν είχαμε την ικανότητα ώστε με την πρώτη επαφή, με το συνάδελφό μας να μπορούσαμε να εντοπίσουμε τη χρυσή τομή, τη λογική και σωστή λύση, θα ήμασταν ευτυχισμένοι.

Έτσι βλέπουμε ότι οι Ανθρώπινες Σχέσεις είναι σχέσεις που αλληλοσυγκρούονται, ολοκληρώνουν και δημιουργούν τη φιλία και τον αμοιβαίο σεβασμό και διδάσκουν ότι πρέπει να αλλάζουμε τη νοοτροπία της καταστρεπτικής λογομαχίας.

Πρέπει να είμαστε πολύ λεπτοί και επιφυλακτικοί στις επικρίσεις, γιατί αν σπέρνουμε αδικία θα θερίσουμε αποτυχία και αν σπείρουμε ανέμους, θα θερίσουμε θύελλες.

Η ζωή μας διδάσκει, πως οι επιτυχημένα και σωστοί άνθρωποι, ούτε υποτιμούν, ούτε υπερτιμούν ποτέ, ούτε επικρίνουν ούτε αποθαρρύνουν, ούτε αποδοκιμάζουν και προ πάντων δεν προσβάλλουν κανένα χωρίς λόγο, και μάλιστα μπροστά σε τρίτους.

Επίσης, η δυσπιστία, η λογομαχία, η φιλονικία, η αυτοδικία, η διχόνοια, δημιουργούν τα μίσση, τους φανατισμούς και τις έριδες και μέσα σ' αυτά τα στοιχεία καλλιεργείται και αναπτύσσεται το δέντρο της αποτυχίας.

Λέγεται ότι οι δώδεκα θεοί του Ολύμπου έδωξαν τη θεά Έριδα, διότι έσπερνε ζιζάνια μεταξύ των θεών. Συνεπώς, θα πρέπει και εμείς να διώξουμε από τη ζωή μας τη δυσπιστία, την κακία και τις έριδες.

Κατά κανόνα, πρέπει να σεβόμαστε τις απόψεις των άλλων, έστω και αν δεν είναι σύμφωνες με τις δικές μας. Δεν επιτρέπεται να επιβάλλουμε με το «έτσι θέλω» στους συναδέλφους μας. Αντιθέτως, με την πειθώ και με την καλοσύνη θα φέρουμε πιο θετικά και ευνοϊκά αποτελέσματα χρήσιμα σε μας και στην επιχείρηση.

Βέβαια, η πειθώ είναι δύσκολο πράγμα και απαιτείται να έχουμε και τις στοιχειώδεις ψυχολογικές ικανότητες. Πάντως, γεγονός είναι ότι εάν εντυπωσιάσουμε και πείσουμε το συνάδελφό μας στην αρχή, σ' ένα θέμα, τότε θα είμαστε βέβαιοι ότι θα πετύχουμε το ήμισυ του παντός.

Ένας καλός τρόπος πειθούς είναι να αποφεύγουμε την υπερβολή και τη φλυαρία. Πρέπει ακόμα να έχουμε υπόψη μας, ότι το μυστικό της επιτυχίας μας έγκειται όχι στην αδιάλλακτη επιμονή μας, αλλά στη διπλωματική μας ευελιξία.

Είναι γεγονός όμως, πως υπάρχουν άτομα που κινούνται από δόλια κίνητρα και με αθέμιτους σκοπούς και φυσικά εφόσον θα υπάρχουν οι αφελείς και οι αδύνατοι, θα προσπαθούν τα ανώτερα άτομα να τους εκμεταλλεύονται.

Σ' αυτή την περίπτωση, η πειθώ είναι περιττή, γιατί εδώ θα πρέπει να ακολουθήσει κανείς διαφορετική τακτική. Δηλαδή θα πρέπει να σταματήσουμε να είμαστε «πρόβατα» (αδύνατοι - υποχωρητικοί) γιατί να μας τρώνε οι «λύκοι» (οι ισχυροί).

Σχετικό είναι αυτό που μας λέει ο φιλόσοφος Πλάτων: «*πως σωστός και δίκαιος άνθρωπος είναι εκείνος που δεν αδικεί κανένα, τέλειος όμως, είναι αυτός που δεν επιτρέπει τους άδικους να αδικούν τους δίκαιους*». Έτσι, ο σοφός Πλάτων, μας διδάσκει ότι πρέπει να αντιμετωπίζουμε όλους τους ανθρώπους «ανθρώπινα» και δίκαια και εμείς θα πρέπει να είμαστε απολύτως βέβαιοι πως, η πιο ωραία πράξη της ζωής μας είναι η απονομή δικαιοσύνης.

Εάν θέλουμε να γινόμαστε πάντα επιθυμητοί και να μας δέχονται και τέλος αν επιθυμούμε να πείθουμε και τους εχθρούς μας ακόμα, οφείλουμε να χρησιμοποιούμε σαν σπαθί το εύστοχο και ειλικρινές χαμόγελό μας.

Το χαμόγελο μας δίνει τέτοιο δύναμη ώστε να επιδρούμε θετικά στη ψυχολογία των συναδέλφων μας. Κυρίως όταν φθάνουμε σε ένα αδιέξοδο, σε μια δυσκολία, το χαμόγελο μπορεί να μας σώσει από ένα βέβαιο θάνατο ή κίνδυνο.

Η έννοια της λέξης «χαμογελώ», σημαίνει, εκτιμώ, επιδοκιμάζω, εγκρίνω και επισφραγίζω την αξία της προσωπικότητας ενός συναδέλφου μας. Είναι όμως ευνόητο, έτσι το χαμόγελο θα πρέπει να γίνεται με ειλικρίνεια και ανοικτή καρδιά.

Αντίθετα όμως όταν το χαμόγελο είναι ψεύτικο, προκαλεί διαφορετικά συναισθήματα και φυσικά αποτελέσματα. Επίσης, είναι απαράδεκτο να χαμογελούμε χωρίς μέτρο, χωρίς σκοπό. Το χαμόγελο θα πρέπει να λαμβάνει χώρα στην κατάλληλη ψυχολογική στιγμή. Βασικά χαμογελώντας, δε θα μεταβληθούμε αμέσως από φτωχοί σε πλούσιοι, είναι όμως βέβαιο ότι θα γίνουμε πιο συμπαθητικοί, ευχάριστοι και αγαπητοί στους συναδέλφους μας.

### **1.3.5. Κίνητρα ενεργοποίησης στελεχών και λοιπού εργατικού δυναμικού της επιχείρησης**

Η επίτευξη του σκοπού κάθε οικονομικής μονάδας είναι συνάρτηση της δραστηριότητας των στελεχών της. Έχει αποδειχτεί σύμφωνα με τις νεότερες αντιλήψεις για την κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης, ότι ο άνθρωπος με την εργασία του δεν είναι απλά ο ένας συντελεστής της παραγωγικής διαδικασίας, αλλά είναι ο σπουδαιότερος πόρος της επιχείρησης, που η ανάλογη αντιμετώπισή του, συμβάλλει ποικιλοτρόπως όχι μόνο στη βιωσιμότητα αλλά και στην ποιοτική άνοδο της επιχείρησης. Γι' αυτό λοιπόν, κάθε επιχείρηση, πρέπει να φροντίζει ώστε η στελέχωσή της να περιλαμβάνει άτομα με τα απαραίτητα εφόδια, που με την ορθολογική χρησιμοποίησή τους και η σωστή καθοδήγηση και εκπαίδευση θα αποτελέσουν σημαντικό παράγοντα για την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης.

Όμως μια επιχείρηση δεν περιορίζεται μόνο στα στελέχη που μαζί με την ηγεσία θα αποτελούν την ανώτατη Διοίκηση της επιχείρησης. αλλά και το υπόλοιπο

εργατικό δυναμικό κάθε ειδικότητας, το οποίο θα υλοποιήσει τους στόχους της επιχείρησης.

Έτσι λοιπόν, στο επόμενο κεφάλαιο, δεν θα περιοριστούμε στην αναζήτηση, πρόσληψη και αξιολόγηση μόνο των στελεχών της επιχείρησης, αλλά και του λοιπού προσωπικού αυτής.

Η επιχείρηση γενικά σαν σύνολο, επιτελεί ένα ιδιαίτερο κοινωνικό ρόλο, που είναι πολύ έκδηλος σήμερα.

Είναι μια οικονομική μονάδα, αλλά συγχρόνως και κοινωνική, με ιδιαίτερη σημασία για τη σύγχρονη εξέλιξη. Επιχείρηση, οργανισμός, ή υπηρεσία, σημαίνει τη συγκέντρωση πολλών ατόμων στον ίδιο χώρο.

Γνωστό είναι, ότι αυτά τα άτομα προέρχονται από διαφορετικά επίπεδα, είτε από πλευράς μόρφωσης, ή κοινωνικής προέλευσης ή φύλου ή ηλικίας, και συνεπώς, το καθένα έχει τις δικές του επιθυμίες, πάθη, φόβους, λογική συναισθήματα, που όλα αυτά, πηγάζουν από το οικογενειακό περιβάλλον, τις παραδόσεις, τις θρησκευτικές και ηθικές αντιλήψεις κ.λπ.

Οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν τη γνώμη και τις πράξεις τους.

Η δύναμη της ομάδας είναι τεράστια. Από τη στιγμή που η ομάδα οργανώνεται και αποκτά συνείδηση της δύναμής της και της συνεκτικότητας της (συνδικαλισμός), η επίδραση των ομάδων στην κοινωνική εξέλιξη είναι σημαντική. Από τις πολυποικίλες αυτές αλληλοεπιδράσεις εξαρτάται και το ευρύτερο κοινωνικό κλίμα μέσα στο οποίο θα επιχειρηθεί η εθνική οικονομική ανάπτυξη αλλά και η επιτυχία ή η αποτυχία αυτής.

Είναι γεγονός ότι για να δημιουργηθεί το κατάλληλο ψυχολογικό κλίμα μέσα στην επιχείρηση, πρέπει τα άτομα να ικανοποιούνται από την εργασία τους, να υπάρχει άνετη διαβίωση μέσα στην επιχείρηση, καθώς επίσης να υπάρχει σύμπτωση μεταξύ των μελών. Η ψυχική ευφορία δημιουργείται μέσα στις μικρότερες κοινωνικές ομάδες και διαχέεται και στον ευρύτερο κοινωνικά χώρο.

Εξάλλου, μέσα στην επιχείρηση, γίνεται προσπάθεια αποκατάστασης του εργαζομένου σαν άτομο με ξεχωριστή προσωπικότητα (Toynbee: «Ο εργάτης άλλοτε ειργάζετο στο κοινωνικόν περιθώριον, χωρίς να μετέχει της κοινωνικής ζωής»), και γι' αυτό και δημιουργούνται οι ατομικοί φορείς που αναπτύσσουν την πρωτοβουλία του, τη φαντασία του, τη συνείδηση της ευθύνης, για το καλό τόσο της επιχείρησης, όσο και του κοινωνικού συνόλου γενικότερα. Σ' αυτό συντελεί και η εκπαίδευση που σπλίζει τους εργαζόμενους με πρόσθετες τεχνικές γνώσεις και κατά συνέπεια και με αυτοπεποίθηση όσον αφορά την αντιμετώπιση δυσχερειών στην καθημερινή ζωή τους, αλλά και τους κατατοπίζει σε οικονομικά και κοινωνικά θέματα, ώστε να τους κάνει «ενεργούς συντελεστές» στην Κοινωνική και οικονομική εξέλιξη.

Η επιχείρηση λοιπόν, με την πάροδο του χρόνου αρχίζει να από καθίσταται στην εθνική συνείδηση, σαν φορέας ανάπτυξης και όχι σαν τυχοδιωκτική μονάδα κέρδους.

Η αποκατάσταση όμως αυτή, έχει σαν προϋπόθεση την πραγματική συμμετοχή της επιχείρησης στην επιχειρούμενη οικονομική ανάπτυξη, που δεν είναι μόνο αλλαγή ψυχολογίας στάσης, αλλά εφαρμογή των διδαγμάτων της τεχνικής και της πείρας.

Οι απασχολούμενοι με την κατάρτιση των προγραμμάτων οικονομικής ανάπτυξης, καθώς και με την διερεύνηση των θεωρητικών και πρακτικών προβλημάτων της οικονομικής επιστήμης, διαπιστώνουν τον αποφασιστικό ρόλο που διαδραματίζει η οργάνωση κατ' αρχήν και μέσα από την οργάνωση το άτομο, ο ανθρώπινος παράγοντας. Έτσι, εύκολα πλέον συμπεραίνεται ότι το κλειδί της

οργάνωσης είναι ο κατάλληλος χειρισμός του ανθρώπου.

Είναι ενδιαφέρον να σημειωθεί, ότι σε μια σύσκεψη στο Baden-Baden της Δ. Γερμανίας, για καθαρά τεχνικά θέματα αναφερόμενα στον έλεγχο της ποιότητας διαπιστώθηκε, με πλήρη ομοφωνία αυτών που συμμετείχαν, ότι η άριστη ποιότητα συνδέεται με την ανθρώπινη συμπεριφορά και τον κατάλληλο χειρισμό του ανθρώπου. Δεν είναι δυνατή η επίτευξη της άριστης ποιότητας, ούτε από τον απλό τεχνικό, ούτε από τον επιχειρηματία, αν δεν καταστεί συνείδηση η ανάγκη της άριστης συνεργασίας.

Αλλά τα προβλήματα του κατάλληλου χειρισμού, του ανθρώπινου παράγοντα είναι άπειρα. Όσα δε αφορούν την επιχειρηματική ζωή και γενικά την ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας, θεωρούνται τα πλέον επείγοντα.

Τα κίνητρα (οικονομικά και ψυχολογικά), η ανάπτυξη των ατομικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων, καθώς και της πρωτοβουλίας, φαντασίας, ευθύνης, αναλήψεως κινδύνων κ.ά., τόσο από τον επιχειρηματία, όσο και από τον εργαζόμενο. και το ψυχολογικό κλίμα μέσα στην επιχείρηση συνιστούν τις απαραίτητες προϋποθέσεις επιβίωσης και περαιτέρω ανάπτυξης της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Ειδικότερα, η τεχνική και οικονομική οργάνωση της επιχείρησης και ο επιστημονικός προγραμματισμός των δραστηριοτήτων αυτής, οι κατάλληλες συνθήκες εργασίας (αερισμός, φωτισμός, θέρμανση κ.ά.), οι προϋπόθεσης προσλήψεων, προαγωγών και μεταθέσεων των υπαλλήλων, η παροχή ηθικών και υλικών αμοιβών καθώς και άλλες διακρίσεις και η γενική προαγωγή των εργαζομένων, συνιστούν βασικές προϋποθέσεις αποκατάστασης σωστών σχέσεων μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων, αλλά και των εργαζομένων μεταξύ τους.

Από τα παραπάνω λοιπόν, βγαίνει το συμπέρασμα, ότι η δημιουργία από την επιχείρηση σωστών σχέσεων με το περιβάλλον και το κοινό (καταναλωτές, προμηθευτές, μέτοχοι κ.λπ.), αποτελεί το πιστοποιητικό «καλής υγείας» της επιχείρησης, που συντελεί στην δημιουργία και ανάπτυξη της ίδιας της επιχείρησης σαν κοινωνικό σύνολο ολοκληρωμένο, που φροντίζει για την πρόοδο και την ευημερία των εργαζομένων της, αλλά και μέσω αυτών και για το κοινωνικό σύνολο γενικότερα.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

### ΠΗΓΕΣ ΑΝΕΥΡΕΣΗΣ ΤΟΥ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

#### 2.1 Πηγές ανεύρεσης του κατάλληλου προσωπικού και πολιτική επιλογής

##### 2.1.1 Γενικά για τη στρατολόγηση κι επιλογή προσωπικού

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

Είναι γνωστό ότι υπάρχουν πολλοί παράγοντες, οι οποίοι καθορίζουν τον αριθμό και το είδος των εργαζομένων που πρέπει να προσληφθούν όπως: το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό, οι προβλεπόμενες αποχωρήσεις (Turnover) κι οι ευκαιρίες προαγωγής. Μια προσεκτική ανάλυση αυτών των αναγκών οδηγεί σ' αποτελέσματα που δείχνουν.

1. Τα έργα, για τα οποία νέοι υπάλληλοι είναι δυνατόν να χρειαστούν.
2. Τα προσόντα (δεξιότητες) που απαιτούν τα έργα αυτά και
3. Τις δυνατότητες που οι νέοι υπάλληλοι πρέπει να έχουν για προαγωγή σ' ανώτερες βαθμίδες της ιεραρχίας.

Τα προβλήματα στρατολόγησης προσωπικού διαφέρουν από οργανισμό σ' οργανισμό. Ένας υψηλός ρυθμός αποχωρήσεων, οι οποίες περιλαμβάνουν εθελούσιες παραιτήσεις, απολύσεις και συνταξιοδοτήσεις, σημαίνει πως η υπηρεσία προσωπικού πρέπει συνέχεια να ψάχνει για νέους υπάλληλους. Π.χ., ένα εμπορικό κατάστημα, μ' ένα σχετικό μεγάλο ποσοστό νέων ανύπαντρων γυναικών σαν υπαλλήλων, αναγκάζεται να προσλαμβάνει κάθε χρόνο δυο-τρεις φορές περισσότερες απ' το συνολικό αριθμό γυναίκες υπάλληλους και τούτο εξαιτίας παραιτήσεων λόγω γάμου ή τεκνοποιίας. Ενώ, σε μian επιχείρηση, όπου απασχολούνται άρρενες υπάλληλοι, με περισσότερο από 15 χρόνια υπηρεσία τουλάχιστο, το πρόβλημα στρατολόγησης είναι μηδαμινό. Αλλά κι η αναστολή της εργασίας, επηρεάζει το πρόβλημα απασχόλησης όπως συμβαίνει σ' επιχειρήσεις, που αναγκάζονται, για διάφορους λόγους, να μειώσουν σημαντικά την παραγωγή τους, οπότε, όταν θελήσουν να ξαναπάρουν τους ανθρώπους τους, βρίσκουν ότι αυτοί έχουν πάσει αλλού δουλειά και δεν θα επιστρέψουν. Τούτο ιδιαίτερα είναι αλήθεια όταν η διακοπή της εργασίας διαρκέσει για περίοδο μερικών μηνών.

Σε περίπτωση που θα γίνουν τεχνολογικές μεταβολές ή αν νέα προϊόντα



αντικαταστήσουν τα παλαιά, τότε το υπάρχον εργατικό δυναμικό ή πρέπει να μετεκπαιδευτεί ή αλλιώς πρέπει να ζητηθεί καινούργιο αίμα απ' έξω (εκτός της μονάδας), για την πλήρωση μερικών θέσεων. Ακόμα, μπορεί να δημιουργηθούν κενά για καίριες διοικητικές, επιστημονικές και τεχνικές θέσεις, για τις οποίες δεν υπάρχουν στην επιχείρηση άνθρωποι με προσόντα, οπότε, αναγκαστικά, γίνεται προσφυγή σε προσλήψεις απ' έξω.

**Ρυθμός ανάπτυξης του οργανισμού.** Επηρεάζεται απ' την πολιτική της διοίκησης, την έκταση του ανταγωνισμού στην αγορά, την οικονομική κατάσταση της χώρας και πολλούς άλλους παράγοντες. Ωστόσο, επέκταση της δραστηριότητας μιας επιχείρησης σε παραγωγή και πωλήσεις δεν σημαίνει απαραίτητα κι επέκταση σ' απασχόληση περισσότερων ανθρώπων, αν συμβεί μια τέτοια αλλαγή να συνοδεύεται - όπως πρόσφατο γίνεται- από μηχανοποίηση, αυτοματισμό κι άλλες τεχνολογικές αλλαγές.

Μια επιχείρηση κατά δυο τρόπους μπορεί να χειριστεί τις σε προσωπικό απαιτήσεις. Δηλ., ή συστηματικά να προβλέψει και να σχεδιάσει για το μέλλον ή να περιμένει μέχρις ότου δημιουργηθούν ορισμένα κενά (ή να 'ναι επικείμενα) και τότε να προβεί σ' αντικαταστάσεις ή προσθήκες. Ο δεύτερος τρόπος, που είναι κι ο πιο κοινός, ταιριάζει περισσότερο ίσως σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις και σ' αυτές, που για κάθε έργο έχουν έναν ή λίγους υπάλληλους κι οι αποχωρήσεις είναι ελάχιστες, όπως μπορεί να συμβεί, αν πετύχουν μια καλή φήμη σαν καλού τόπου να εργάζεται κανείς, οπότε και μπορούν να στρατολογήσουν άξια ταλέντα, όταν πραγματικά το χρειαστούν.

Για τις επιχειρήσεις, όμως, τις επεκτεινόμενες, τις δυναμικές κι εκείνες που έχουν υψηλό ρυθμό αποχωρήσεων, τι πρέπει να γίνει; Χωρίς αμφιβολία πρέπει συστηματικά να υπολογίζουν τις άμεσες, καθώς και τις μακροχρόνιες ανάγκες τους σε ανθρώπους (πρόβλεψη ύψους εργασιών, ωρών και ημερών εργασίας, σύγκριση με το υπάρχον δυναμικό για να βρεθούν οι περαιτέρω ανάγκες). Αλλά αν κάτι τέτοιο είναι εύκολο για εργάτες, δεν είναι το ίδιο για υπάλληλους κι επόπτες, οπότε η σχετική με το θέμα εμπειρία, που αποκτήθηκε, είναι βοηθητική.

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

Σύγχρονα όμως με τον υπολογισμό της ποσότητας των ατόμων που απαιτούνται για την εργασία, πρέπει να υπάρχουν πληροφορίες από την ανάλυση του έργου (Job analysis), οι οποίες οδηγούν στον καθορισμό των έργων, που περικλείουν ειδικά καθήκοντα κι ευθύνες, όπως κι ο προσδιορισμός απαιτήσεων του έργου (Job specification), που κάνουν δυνατή τη γνώση για τα προσόντα, αυτών που επλέγονται. Για τα τελείως νέα έργα, που δημιουργούνται, τ' αρχικό διαγράμματα είναι κάπως δοκιμαστικά. το δε περιεχόμενο και τα όριά τους καθορίζονται αφού επανδρωθούν οι θέσεις κι η εργασία γίνει για μερικούς μήνες.

### 2.1.2 Απόψεις για τις αγορές εργασίας

Πολλοί εργοδότες υιοθετούν την πολιτική συμπλήρωσης των κενών με την προαγωγή από μέσα, από τους υπάρχοντες δηλ. υπάλληλους, οπότε δημιουργούνται κενά στα κατώτερα επίπεδα (εργατών - υπαλλήλων) που πληρώνονται μ' επιλογή

ανειδίκευτων κι ημειδίκευμένων από την αγορά εργασίας. Υπάρχουν, ωστόσο, κι εργοδότες που δεν ακολουθούν το πρόγραμμα «προαγωγή από μέσα», αλλά συμπληρώνουν τα οποιοδήποτε επίπεδο κενά τους, με στρατολόγηση και πρόσληψη από έξω, από τις αγορές εργασίας.

**Αγορές εργασίας** ονομάζονται γεωγραφικές περιοχές μέσα στις οποίες οι εργοδότες στρατολογούν εργάτες κι οι εργάτες ζητούν απασχόληση. Είναι ο τόπος όπου οι δυνάμεις της προσφοράς και της ζήτησης αλληλεπενεργούν κι έτσι επιδρούν στην τιμή της εργασίας (*μισθοί κι ημερομίσθια*). Τα πραγματικά όρια της αγοράς εξαρτώνται απ' το είδος και τον αριθμό των υποψήφιων για δουλειά, που ζητούνται. Για μερικές ασυνήθιστες ειδικότητες τα όρια μπορεί να περιλαμβάνουν μεγάλο μέρος ή κι ολόκληρη τη χώρα. Η αγορά εργασίας είναι χωρίς δομή κι οι μέθοδοι, που χρησιμοποιούνται απ' τις επιχειρήσεις για στρατολόγηση εργατών, καθώς κι οι μέθοδοι οι οποίες χρησιμοποιούνται απ' τους εργάτες για να βρουν δουλειά, είναι ποικίλες. Η ακολουθούμενη πορεία δεν περνάει αναγκαστικά από κρατικά ή ιδιωτικά γραφεία απασχόλησης. Από την πλευρά των εργαζομένων πρέπει να σημειωθεί πως μερικοί βρίσκουν απασχόληση μέσω φίλων και συγγενών, άλλοι επισκεπτόμενοι απευθείας τις επιχειρήσεις ή υπηρεσίες και άλλοι μέσω των εργατικών οργανισμών ή των κρατικών γραφείων εύρεσης εργασίας.

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

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

Άλλο χαρακτηριστικό της αγοράς εργασίας, είναι η έλλειψη κινητικότητας του εργατικού δυναμικού, που, συνήθως, κολλάει σ' έναν τόπο για πολλούς λόγους. όπως: δεν έχει γνώση ακριβή των ευκαιριών εργασίας, οι αμοιβές δεν γνωστοποιούνται δημόσια κι αν κενωθεί κάπου μια θέση, συχνά συμπληρώνεται με ανεπίσημες επαφές (*πρέπει να ξέρεις κάποιον για να βρεις δουλειά*) παρά ύστερα από ανακοίνωση στις εφημερίδες ή από εγγραφή στους καταλόγους των γραφείων εργασίας. Έπειτα, δεν μπορεί από πριν να γνωρίζει κανείς αν θα 'ναι ευτυχέστερος σε μιαν άλλη δουλειά, αν μπορεί να τα πάει καλά με τον προϊστάμενο και τους συνεργάτες τους, ή αν εκεί θα 'χει περισσότερες ευκαιρίες για πρόοδο. Εξάλλου, τα συστήματα αρχαιότητας κι άλλα ωφελήματα, καθώς και πολλοί άλλοι άγνωστοι παράγοντες, αποτελούν εμπόδια στην κινητικότητα, χωρίς βέβαια τούτο να σημαίνει ότι οι άνθρωποι, κατά καιρούς, δεν θα ζητήσουν άλλη απασχόληση, κάτι που ωστόσο, δίνει έμφαση σ' ό,τι παραπάνω τονίστηκε, ότι δηλ. η προσφορά εργασίας είναι αποδιοργανωμένη.

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

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

Σημειώνεται ακόμα ότι η περιοχή παίζει ρόλο για την προσέλκυση εργαζομένων. Μη ελκυστικές περιοχές απωθούν, ενώ όπου υπάρχει καλό κλίμα, μέσα ψυχαγωγίας, οικήματα για διαμονή, σχολεία κ.λ.π. προσέρχονται υποψήφιοι, ακόμα κι από μακρινούς τόπους. Ιδιαίτερα τα διοικητικά και τα επαγγελματικά στελέχη, όλο και περισσότερο θέτουν σαν προϋπόθεση απασχόλησης την ύπαρξη καλών συνθηκών διαβίωσης.

Ο άπειρος υπάλληλος έχει νεφελώδεις ιδέες για τις δυνατότητες της δουλειάς του και γι' αυτό είναι πιθανόν να δοκιμάσει πολλές εργασίες κατά τα πρώτα 5 - 6 έτη της απασχόλησής του (δοκιμαστική περίοδος) για να βρει τη δουλειά, που ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του, τις ικανότητες και την προσωπικότητά του.

Συνήθως, το καταστάλαγμα του, κάπου είναι αποτέλεσμα των αυξανόμενων οικογενειακών ευθυνών, των φιλοδοξιών, που ενθαρρύνονται από την οικογένεια, του επιπέδου της μόρφωσης και της ικανοποίησης, που βρίσκει στην απασχόληση του.

Για να κλείσουμε αυτή την ανάλυση, σημειώνουμε το φαινόμενο της «επιδρομής». Επιδρομή λέγεται η συνήθεια να παίρνει κανείς τους υπαλλήλους άλλης επιχείρησης κι ο όρος δείχνει ότι αποτελεί κάτι το ανήθικο. Κι έτσι το δέχονται πολλοί εργοδότες και γι' αυτό μερικοί αποφεύγουν να στρατολογήσουν υπάλληλους από άλλες επιχειρήσεις της περιοχής τους. Μάλιστα, ζητούν από τον υποψήφιο ένα ξεκαθάρισμα με τον προηγούμενο εργοδότη του, πριν δεχτούν την αίτησή του. Αλλά η τέτοια «όχι επιδρομή-συμφωνία» μόνο στη θεωρία τιμάται κι όχι στην πράξη, αφού μερικοί εργοδότες, για να αποφύγουν το στίγμα της «επιδρομής», καταφεύγουν σε ενδιάμεσους (π.χ. ειδικά γραφεία εργασίας). Τέτοιες πράξεις όμως, μπορούν να προκαλέσουν νομικές συνέπειες, όπως στην περίπτωση προσέλκυσης ενός σημαντικού στελέχους από άλλη επιχείρηση, για να μάθει κανείς επαγγελματικά μυστικά ή τεχνικές μεθόδους απ' αυτό.

### 2.1.3 Πολιτική στρατολόγησης και επιλογής

Πολλές, είναι οι επιχειρήσεις, που δεν έχουν διαμορφώσει κάποια πολιτική προσλήψεων, μόλο που είναι πέρα από κάθε αμφιβολία, πως η ποιότητα του εργατικού δυναμικού καθορίζει, κατά μεγάλο μέρος, τη δύναμη και την επιτυχία τους. Κι όμως, μια προσεκτική πολιτική αποτελεί τον οδηγό για πράξη και διατύπωση του προγράμματος στρατολόγησης κι επιλογής, για σταθερότητα μέσα σ' ολόκληρο

πρόσληψης νέων ανθρώπων. Έτσι, συχνό είναι το φαινόμενο διαφημίσεων στις εφημερίδες, που καθορίζουν όρια ηλικίας, όπως π.χ., πλασιέ 21 -35, πωλήτριες 18-40, μηχανικοί 21- 40 κ.λ.π. Επομένως, εάν κάποιος, έστω κι αν είναι ανώτατο στέλεχος, βρεθεί χωρίς εργασία κι είναι πάνω από τα 40-45 θα συναντήσει πολλές δυσκολίες για να βρει κάποια ικανοποιητική θέση. Κι η φιλοσοφία πίσω από αυτή την πολιτική είναι: Οι νέοι διαμορφώνονται καλύτερα-κι εργάζονται με ταχύτερο ρυθμό παρά οι μεγαλύτεροι στην ηλικία. Όμως, κι οι τελευταίοι πρέπει να εργαστούν, να ζήσουν και να φάνε. Κι επιπλέον συμβαίνει και τούτο: ο ρυθμός των απουσιών, των αποχωρήσεων και των ατυχημάτων είναι χαμηλότερος στους με κάποια ηλικία εργαζόμενους παρά στους νέους. «Ο φιλονεισμός αυτός, κυρίως των αμερικανικών επιχειρήσεων, άρχισε να υποχωρεί τελευταία και να λαμβάνεται υπόψη το παράδειγμα της Ευρώπης, όπου, επικεφαλής των μεγάλων εταιριών, βρίσκονται μάλιστα ηλικίας κατά μέσον όρο άνω των 55 ετών, οι οποίοι κρίνονται τώρα και στην Αμερική σαν εγγύηση αποδοτικότητας. Οι «κάποιες ηλικίας» διευθύνοντες των επιχειρήσεων θεωρούνται σαν συγκεντρώνοντες αναντικατάστατη εμπειρία, γνώση του κόσμου, των προσώπων και των πραγμάτων και πολύτιμες γνωριμίες. Φυσικά, απαιτήσεις σωματικής καταλληλότητας μπορεί, σε μερικές περιπτώσεις, ν' αποτελούν τη βάση νόμιμων περιορισμών ηλικίας».

γ. **Υποψήφιοι με επιρροή στη Διοίκηση:** Υπάρχουν περιπτώσεις υποψηφίων οι οποίοι έχουν προσωπικές επαφές και φιλίες μ' ανθρώπους, που βρίσκονται σε υψηλές διοικητικές θέσεις μέσα στον οργανισμό. Παρόλο που τα ανώτατα στελέχη σε πολλές επιχειρήσεις δεν επιθυμούν να παραδεχτούν ότι έχουν ειδική προτίμηση σ' αυτούς, οι οποίοι έχουν κάποιο «κουμπί» μέσα στον οργανισμό, στην πράξη, για μερικά είδη θέσεων, αυτό το στοιχείο παίζει κάποιο σπουδαίο ρόλο στη λειτουργία μερικών προγραμμάτων απασχόλησης. Τούτο σημαίνει πως η ικανότητα μόνη δεν αποτελεί το πρωταρχικό κριτήριο για την επιλογή, κάτι δηλ. που μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα το αδυνάτισμα των μέτρων επιλογής.

δ. **Συγγενείς:** Άλλο πρόβλημα, στενά σχετιζόμενο με το προηγούμενο, είναι το εάν πρέπει να προσλαμβάνονται συγγενείς των ήδη εργαζομένων (παιδιά, θυγατέρες, σύζυγοι). Κάτι τέτοιο, για ένα μεγάλο οργανισμό γενικά, δε δημιουργεί δυσκολίες, φτάνει ένα τέτοιο συγγενικό άτομο να μην τοποθετηθεί κάτω απ' την εξουσία ενός συγγενή, ο οποίος ενδέχεται να δείξει εύνοια ή μεροληψία. Στις μικρές όμως επιχειρήσεις, το πράγμα απαιτεί μεγάλη προσοχή, γιατί οι πολλοί συγγενικοί δεσμοί μπορούν να δημιουργήσουν κάμψη στα μέτρα απόδοσης.

#### 2.1.4 Ρεαλιστικά μέτρα επιλογής

Είναι συχνό το φαινόμενο κατά το οποίο επιχειρήσεις υιοθετούν απαιτήσεις προσόντων, για τα οποία δεν υπάρχει υποδειγμένη σχέση με την επιτυχία ή αποτυχία στη δουλειά. Αυτά δε, τα όχι ρεαλιστικά μέτρα πρόσληψης, είναι δυο ειδών:

α) **Τυπικά προσόντα:** Η σχολική επίδοση αποτελεί ένα ουσιαστικά εμπόδιο επιλογής, που χρησιμοποιείται από πολλές επιχειρήσεις. Π.χ., απαιτείται απολυτήριο γυμνασίου για απασχόληση σε ειδικευμένα ή ημειδικευμένα βιομηχανικά έργα όπως: χειριστή υλικού, εργάτη, χειριστή μηχανής. Επίσης προϋπόθεση για διοικητικές θέσεις συνήθως είναι το πτυχίο ανώτατης σχολής. Μερικοί ακόμη τεχνίτες (ξύλουργοί κ.λ.π.) πρέπει να 'χουν σχετική άδεια.

Η σχολική επίδοση, σαν επινόηση κοσκινίσματος κατά την επιλογή, έχει

οργανισμό.

Σε μια τέτοια περίπτωση, γίνεται μια έρευνα των προσωπικών στοιχείων και των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης από το διευθυντή του προσωπικού και των στελεχών, για να επισημανθούν οι υποψήφιοι, που έχουν τα προσόντα. Συχνά, γίνονται νέες αξιολογήσεις, σε συνέχεια συγκαλείται μια σύσκεψη και λαμβάνεται απόφαση ν' ανατεθεί το έργο σ' έναν από τους υποψήφιους που ερευνήθηκαν. Συνηθίζεται μάλιστα οι ενδιαφερόμενοι να μην γνωρίζουν τίποτα μέχρι τη στιγμή, που θα ανακοινωθεί η επιλογή.

Παρόλο που έτσι είναι δυνατόν να παραβλεφθούν δυναμικοί και με προσόντα υποψήφιοι (κάτι που αποτελεί μειονέκτημα) η διαδικασία αυτή είναι η πιο συνηθισμένη στις επιχειρήσεις, που, μερικές φορές, συμπληρώνεται με τη γραπτή ανακοίνωση των κενών σ' όλα τα αρμόδια στελέχη τα οποία οφείλουν να ερευνήσουν το καθένα τους δικούς του υφιστάμενους και να υποβάλουν προτάσεις στο γραφείο προσωπικού, το οποίο τότε συντονίζει το θέμα της επιλογής και τοποθέτησης.

## 2. Οι Εσωτερικές Πηγές κι οι Μέθοδοι Στρατολόγησης

Υπάρχουν μεγάλες διαφορές σε πηγές και σε τρόπους στρατολόγησης που εξαρτώνται από την πολιτική της διοίκησης, το είδος των έργων που θέλουμε να συμπληρώσουμε, την προσφορά υποψηφίων, τη σχετική με τη ζήτηση και τη φύση των παραγόντων της αγοράς εργασίας, όπως είναι οι κρατικές υπηρεσίες απασχόλησης, οι εργατικές ενώσεις κ.τ.λ.

- **Νυκτερινές Τεχνικές και Επαγγελματικές Σχολές**, που οι μαθητές τους πρέπει να έχουν ορισμένο αριθμό ωρών πρακτικής άσκησης.
- **Κρατικοί Οργανισμοί Απασχόλησης**. Ο Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού είναι κρατικός οργανισμός απασχόλησης με γραφεία σε πολλές πόλεις της χώρας κι επιπλέον έχει και την ευθύνη του προγράμματος ανεργίας κι επιδομάτων.
- **Ιδιωτικά Γραφεία Απασχόλησης**. Στις προηγμένες βιομηχανικά χώρες πλεονάζουν τέτοια γραφεία, τα οποία, έναντι κάποια αμοιβής, που συνήθως πληρώνει ο εργαζόμενος (μετά την πρόσληψή του) αλλά μερικές φορές κι ο εργοδότης, βοηθούν για την ικανοποίηση αιτήσεων των εργοδοτών από τους καταλόγους αυτών που ζητάνε εργασία. Και στη χώρα μας άρχισε μια τέτοια κίνηση. Κι είναι δε τα τέτοια γραφεία εκείνα που ενεργούν μια προσεκτική συνέντευξη και, γενικά, ένα ξεκαθάρισμα των υποψηφίων για ν' ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές και τις απαιτήσεις του εργοδότη, αναφορικά με τις δυνατότητες και τα προσόντα τους. Η δραστηριότητα των τέτοιων γραφείων περιορίζεται σε υπάλληλους και στελέχη, καθώς και προσωπικό πωλήσεων, όπου υπάρχει υψηλός ρυθμός αποχωρήσεων.
- **Εργατικές κι Επαγγελματικές Ενώσεις**. Σ αυτές καταφεύγουν οι μικρές, συνήθως, επιχειρήσεις και για ορισμένα επαγγέλματα, όπως τα ναυτικά κι εκείνα των κατασκευών.
- **Αιτήσεις απευθείας στην επιχείρηση**. Είναι η πιο συνήθης πηγή προσλήψεων για έργα κυρίως χειρωνακτικά, πωλήσεων, κ.λ.π. Διευκολύνεται η προσέλευση με τις διάφορες μορφές δημοσίων σχέσεων.

- **Στρατολόγηση διαμέσου των ήδη εργαζομένων.** Μερικές επιχειρήσεις ανακοινώνουν στους υπαλλήλους τους ότι επιθυμούν πρόσληψη πρόσθετου προσωπικού μ' ορισμένα προσόντα, οι δε υπάλληλοι μεταφέρουν το μήνυμα σε φίλους, γνωστούς και συγγενείς που, ενδεχομένως, επιζητούν δουλειά. Η τέτοιο μέθοδος έχει αποδειχτεί πολύ αποδοτική; όταν ιδίως λειτουργούν καλά οι ανθρώπινες σχέσεις. Για τον ίδιο σκοπό γίνονται κι ανακοινώσεις στον σχετικό πίνακα και προπαρασκευάζονται ειδικά φυλλάδια με τις σχετικές πληροφορίες για διανομή στους υπάλληλους. Ακόμη και σε συσκέψεις εποπτών με τους υφισταμένους τους γίνονται σχετικές συζητήσεις. Και βασικά συνιστώνται στην περίπτωση αυτή άνθρωποι με προσόντα, κάτι δηλαδή το οποίο πρέπει ν' αναγνωρίζεται στον υπάλληλο, που έκανε την υπόδειξη, όπως και στον ίδιο πρέπει να εξηγείται γιατί δεν προσληφθεί κάποιος άλλος.
- **Προκηρύξεις.** Συνήθως για θέσεις, που πρόκειται να καταληφθούν μετά διαγωνισμό, σε χρήση από δημόσιες υπηρεσίες ή οργανισμούς δημοσίου δικαίου και πιστωτικά ιδρύματα.
- **Διαφήμιση.** Η μέθοδος της διαφήμισης σ' εφημερίδες κι επαγγελματικά κι επιστημονικά περιοδικά, χρησιμοποιείται ευρύτατα και είναι αποδοτική. Συνιστάται όμως να δηλώνεται κι η ταυτότητα της επιχείρησης ή του οργανισμού κι όχι μόνο κάποια ταχυδρομική θυρίδα, όπως συνηθίζεται, γιατί τότε ο οργανισμός αποκτά άλλη σοβαρότητα κι επιπλέον αποκλείεται κι η περίπτωση να υπάρξει υποψήφιος κάποιος δυσαρεστημένος υπάλληλος της επιχείρησης, όπως συμβαίνει μερικές φορές με τις χωρίς ταυτότητα διαφημίσεις.
- **Αναζήτηση εκτός του εθνικού χώρου.** Την προσφέρουν υπανάπτυκτες χώρες με τη μετανάστευση.

### 2.1.6 Πηγές Επιστημονικού και Διοικητικού Προσωπικού

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

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

#### α) Διαφήμιση σε εφημερίδες κύρους

Μ' αυτή δίνονται ειδικές πληροφορίες για την εργασία και τις απαιτήσεις της, για τις ευκαιρίες προόδου, για την επιχείρηση και τα σχέδιά της και για τα ωφελήματα που παρέχονται στον εργαζόμενο. Έμφαση δίνεται στην αξιοπρέπεια και τις επαγγελματικές απόψεις του έργου, όπως κι ότι το άτομο αμείβεται σ' αυτό με την αναγνώριση που του δίνεται. Φυσικά, οι υπερβολές πρέπει να αποφεύγονται για λόγους που αναφέρονται στην απογοήτευση όταν είναι ανύπαρκτες οι

διαφημιζόμενες συνθήκες. Η αγγελία πρέπει να' ναι «καλοζυγισμένη», για να αποκλειστούν οι παρενέργειες (π.χ. προσέλκυση μεγάλου αριθμού, που επιβαρύνει τις υπηρεσίες σε χρόνο και σε κόπο κ.λ.π.)

### β) Σεμινάρια για καθηγητές ανωτάτων σχολών

Πολύ συνήθης μέθοδος στις ανεπτυγμένες χώρες. Διαρκούν 1-2 ημέρες. Συζητούνται διάφορα θέματα της επιχείρησης και δίνεται η ευκαιρία να δουν τις εγκαταστάσεις της και τον τρόπο λειτουργίας (κι όλα με έξοδα της επιχείρησης) και έτσι που να μπορούν στην συνέχεια να προβάλλουν τη δεδομένη αυτή επιχείρηση, στους σπουδαστές τους σαν τόπο θαυμάσιο για εργασία. Αποτελεί, δηλαδή, μέθοδος έμμεσο τρόπο στρατολόγησης.

### γ) Συσκέψεις επιστημονικών ενώσεων

Λαμβάνουν χώρα σε κάθε χρόνο σε μεγάλες πόλεις κι αποτελούν τον τόπο όπου κλείνονται πολλές δουλειές, γιατί δίνεται η ευκαιρία σε εργοδότες και επιζητούντες απασχόληση, να συζητήσουν τις σχετικές ευκαιρίες και απαιτήσεις.

## 2.2 Μέθοδοι και διαδικασία επιλογής

### 2.2.1 Η ιδέα της επιλογής γενικά

Κατά κάποιο τρόπο, η στρατολόγηση μπορεί να θεωρηθεί σαν μια θετική ενέργεια, αφού επιδιώκει να πείσει τους ανθρώπους να προσέλθουν στην επιχείρηση για εργασία, ενώ η επιλογή μπορεί να θεωρηθεί σαν αρνητική ενέργεια, αφού απορρίπτει ένα σημαντικό μέρος απ' τους προσερχόμενους. Η διοίκηση αποφεύγει την πρόσληψη υπαλλήλου που θ' αποχωρήσει, γιατί, ενδεχομένως, η εργασία δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του. Έπειτα, μεγάλο είναι το κόστος συνήθως της στρατολόγησης κι εκπαίδευσης (στην Αμερική έχει, υπολογιστεί το κόστος που είναι: εκατοντάδες δολάρια για τον σχετικά ανειδίκευτο και χιλιάδες δολάρια για τα επιστημονικά ή διοικητικά στελέχη). Επιπλέον, τα μέτρα των συνδικαλιστικών ενώσεων και οι προσδοκίες των υπαλλήλων και του κοινωνικού περιβάλλοντος μπορούν να συντελέσουν στον περιορισμό της δυνατότητας της διοίκησης να απαλλαγεί απ' αυτούς, που υπολείπονται σ' απόδοση. Σε πολλές χώρες μάλιστα, οι νόμοι ελέγχουν σοβαρότερα τις τέτοιες αποφάσεις.

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

Ακόμη πρέπει να σημειωθεί ότι πολλοί οργανισμοί εφαρμόζουν το σύστημα μιας δοκιμαστικής περιόδου για τον νεοπροσλαμβανόμενο, ο οποίος δεν μπορεί να γίνει μόνιμος, πριν συμπληρώσει μ' επιτυχία μια δοκιμασία ενός μέχρι τριών μηνών ή ακόμα κι ενός έτους.

Οι οργανισμοί τείνουν ν' αναπτύξουν μεθόδους πρόσληψης συνεπείς προς την όλη φιλοσοφία της επιλογής. Οι μέθοδοι αυτές, διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση κι είναι:

Το ξεκαθάρισμα των ακατάλληλων υποψηφίων, που αποτελεί μια πρωταρχική

ενέργεια της επιλογής και για μερικές επιχειρήσεις σημαίνει ότι ο υποψήφιος γενικά είναι ακατάλληλος. Μερικά απ' τα κριτήρια γι' αυτό στηρίζονται στην αμφισβητήσιμη υπόθεση πως υπάρχει ένας «κατάλληλος τύπος» για την επιχείρηση, απ' την άποψη της φυσικής εμφάνισης, της κατάρτισης, της ηλικίας κι άλλων παρόμοιων χαρακτηριστικών. Π.χ., κατά μια έρευνα στην Αμερική, οι Τράπεζες προσπαθούν να διατηρούν μια πολύ ομοιογενή ομάδα υπαλλήλων, όλοι των οποίων τοποθετούν τη σιγουριά πάνω απ' την προαγωγή, στερούνται επιθετικότητας και προτιμούν μια δουλειά στην οποία μπορούν να εργάζονται μόνοι.

Υπάρχει ένδειξη πως ακόμα κι όταν η επιχείρηση δεν βάζει επίσημους περιορισμούς, μια ανεπίσημη πορεία αυτοεπιλογής θα λειτουργήσει. Μερικοί τύποι ανθρώπων ρέπουν και βρίσκουν απασχολήσεις σε μερικά είδη οργανισμών, που συμβιβάζονται με την προσωπικότητά τους.

Αυτό έχει παρατηρηθεί σε προσωπικό λιανικής πώλησης καταστημάτων και σε κρατικούς υπαλλήλους. Έτσι, είναι δυνατό να υπάρξει η δικαιολογία για την προσπάθεια ν' αποφεύγει κανείς το κακό ταίριασμα με το ξεκαθάρισμα εκείνων, οι οποίοι δεν θα νιώθουν άνετα στο νέο περιβάλλον της εργασίας τους. Στο σύνολό τους, εντούτοις, τα περισσότερα από αυτά τα «σωστά κριτήρια» τα οποία συνήθως αντιπροσωπεύουν παράλογες διακρίσεις είναι ηθικά αστήρικτα και τώρα παράνομα.

Υπάρχουν άλλα, περισσότερο συγκεκριμένα, κριτήρια επιλογής, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατάλληλα για το ξεκαθάρισμα. Όταν τα περισσότερα έργα σε μια επιχείρηση απαιτούν τεχνική ικανότητα, τότε ένα ελάχιστο σε μόρφωση για όλους τους εισερχόμενους μπορεί να υπάρξει σαν μέτρο, π.χ. απολυτήριο μέσης σχολής ή πτυχίο ανώτατης (βέβαια, είναι δυνατόν, κάποιος καλός υποψήφιος να 'χει πετύχει ίση ικανότητα, χωρίς το παραπάνω μέτρο, το οποίο, έτσι ν' αποδεικνύει πως είναι χωρίς λόγο υψηλό).

Συχνά, η διοίκηση κινείται στο άλλο άκρο κι επιδιώκει να ταιριάσει τη δουλειά στους ανθρώπους. Π.χ. κατά τον Β Παγκόσμιο Πόλεμο, πολλά έργα γι' άντρες με μικρές αλλαγές, έγιναν κατάλληλα για γυναίκες. Και κατά τα πρόσφατα χρόνια, μεγάλη πρόοδος έχει γίνει προς την κατεύθυνση αυτή κι έτσι που πολλές εργασίες υπάρχουν κατάλληλες για τον τυφλό, τον αδύνατο κ.λπ. Πειράματα πάνω στη διευθέτηση των ωρών εργασίας, για να χρησιμοποιηθούν νοικοκυρές σε διακεκομμένες βάρδιες έχουν αποδειχτεί πετυχημένα. Εργασίες τεχνικών έχουν καταμεριστεί έτσι, που να μπορούν να εκμαθηθούν από σχετικά απαίdeυτους αρχάριους.

Ψυχολόγοι ιδιαίτερα έχουν καταπαστεί μ' έναν τομέα, που 'χει ονομαστεί «ανθρώπινη μηχανική». Κι ενώ η βιομηχανική μηχανική τονίζει το ταίριασμα των ανθρώπων, για να ικανοποιηθούν οι, σε χρόνο και κινήσεις, απαιτήσεις του μηχανικού εξοπλισμού και των προγραμμάτων παραγωγής, αυτοί οι ψυχολόγοι επιδιώκουν αρχές και μεθόδους για να κάνουν το σχεδιασμό του εξοπλισμού περισσότερο προσαρμοσμένο στ ανθρώπινα χαρακτηριστικά.

Αντίθετα, τα τυπικά προγράμματα επιλογής επιδιώκουν το ταίριασμα των υποψήφιων στα ειδικά έργα, με τη σκέψη πως οι απαιτήσεις ενός δεδομένου έργου και τα χαρακτηριστικά ενός δεδομένου υποψήφιου μπορούν να ταιριάσουν.

Όμως, σε πολλές περιπτώσεις ένα άτομο μπορεί ν' αποτύχει, εξαιτίας του κοινωνικού περιβάλλοντος της εργασίας, έστω κι αν έχει σε υψηλό βαθμό όλα τα προσόντα να εκτελέσει κάποιο έργο. Π.χ. σε μια επιχείρηση, μια πολύ ελκυστική νέα 21 ετών, προσελήφθη σαν στενογράφος σε μια υπηρεσία, στην οποία εργάζονταν διάφοροι μηχανικοί και δυο μεσόκοπες και με πολλά χρόνια υπηρεσία γυναίκες. Παρόλο που η στενογράφος έκανε πολύ καλό τη δουλειά της κι οι άντρες την εκτιμούσαν, όμως αναγκάστηκε να παραιτηθεί, εξαιτίας του ανταγωνισμού των δυο



γυναικών, που τη ζήτησαν για την εμφάνισή της.

Κατά μια μελέτη, πολλοί είναι οι κοινωνικοί παράγοντες, που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη, όπως: οι κοινωνικές επαφές, οι κοινωνικές απαιτήσεις έξω από την εργασία, η κοινωνική συμμετοχή, η άμεση ή έμμεση προσωπική ευθύνη προς τους άλλους, οι κοινωνικές κλίκες, ο βαθμός αποδοχής του νεοφερμένου, η προσωπικότητα κι η ιδιοσυγκρασία του προϊστάμενου, η συνοχή της ομάδας εργασίας, οι πιέσεις της οργάνωσης της επιχείρησης κ.λπ. Μολονότι δεν μπορούν να μετρηθούν αυτές οι οργανωτικές και κοινωνικές επιδράσεις, το αρμόδιο για την πρόσληψη στέλεχος πρέπει να είναι ενήμερο γι' αυτούς τους παράγοντες κι έτσι που να μπορεί να κρίνει κατά πόσο ένας υποψήφιος θα προσαρμοστεί μ' επιτυχία.

Επισημαίνεται ακόμα ότι τα περισσότερα προγράμματα επιλογής υπαλλήλων βασίζονται στην τεχνική των διαδοχικών εμποδίων, σύμφωνα με την οποία οι υποψήφιοι, για να προσληφθούν, πρέπει μ' επιτυχία να περάσουν την κάθε φάση ελέγχου των προσόντων τους, που είναι: το έντυπο της αίτησης, οι συνεντεύξεις, τα τεστ, η ιατρική εξέταση κι ο έλεγχος της κατάρτισής τους. Μερικοί υποψήφιοι απορρίπτονται στο κάθε εμπόδιο ή φάση, εφόσον δεν ανταποκρίνονται απλώς ή δεν ξεπερνούν τις απαιτήσεις τους. Π.χ., ένας υποψήφιος μπορεί ν' απορριφτεί στη φάση της έντυπης αίτησης, γιατί η μόρφωσή του κι η προηγούμενη πείρα του, που αναγράφονται σ' αυτήν, κρίνονται ανεπαρκή στοιχεία, σύμφωνα με τα μέτρα της πρόσληψης. Μάλιστα, κατά το σχεδιασμό της πορείας της επιλογής, σύμφωνα μ' αυτή τη μέθοδο (των διαδοχικών εμποδίων), το στοιχείο, που περισσότερο σχετίζεται με την επιτυχία στο έργο, τοποθετείται πρώτο στη σειρά, το αμέσως λιγότερο σχετιζόμενο, δεύτερο και ούτω καθεξής. Αυτοί οι υποψήφιοι, που δεν έχουν παρά λίγη πιθανότητα να πετύχουν στην εργασία, κόβονται στην πρώτη φάση. Έτσι, εξοικονομείται ο χρόνος, τόσο του υποψήφιου όσο και της επιχείρησης, όπως και το κόστος της επιλογής, αφού αυτοί που έχουν τα προσόντα, δεν υπάρχει ανάγκη να οδηγηθούν ως το τέλος της διαδικασίας της επιλογής.

Όμως, σε μερικές περιπτώσεις η μέθοδος του πολλαπλού συσχετισμού δεν χρησιμοποιείται, με το επιχείρημα ότι μια ανεπάρκεια σε μια φάση μπορεί ν' αντισταθμιστεί από υπερβολική επάρκεια σ' άλλη φάση. Π.χ., η μόρφωση ενός υποψήφιου, όπως αναγράφεται στο έντυπο της αίτησης, μπορεί να 'ναι κατώτερη από την απαιτούμενη, όμως αυτός που κάνει τη συνέντευξη δεν τον απορρίπτει, αλλά τον προχωρεί στη διαδικασία, γιατί διαπιστώνει πως έχει εξαιρετική πείρα κι ένα φανερό ενδιαφέρον για τη δουλειά. Το ίδιο μπορεί να συμβεί και με τα τεστ, να υπολείπεται π.χ. σ' ένα, αλλά να υπερτερεί σ' άλλα. Κατά τη χρήση αυτής της μεθόδου δίδονται βαθμοί σ' αριθμούς για την κάθε φάση, οι οποίοι, στο τέλος αθροίζονται κι εφόσον το άθροισμα ξεπερνάει τ' απαιτούμενο επίπεδο, ο υποψήφιος προσλαμβάνεται κι αν όχι, απορρίπτεται.

Τώρα, ποια μέθοδος πρέπει να υιοθετηθεί; Αν ο υποψήφιος είναι πολύ ακατάλληλος να περάσει ακόμα και την αρχική συνέντευξη, γιατί του λείπουν ακόμα κι οι στοιχειωδέστερες ικανότητες, δεν υπάρχει λόγος να οδηγηθεί στις παρακάτω φάσεις. Αν όμως, φαίνεται ένας άνθρωπος καλός στα πρώτα στάδια κι είναι μέτριος σε κάποια φάση μικρότερης σημασίας, τότε είναι λογικό να περάσει όλη τη διαδικασία πριν ληφθεί η τελική απόφαση.

Υπάρχουν, ωστόσο και παράγοντες τύχης, που μπορούν να συντελέσουν στην αποτυχία του υποψήφιου σε μια φάση, όπως π.χ. γιατί δεν αρέσει σ' αυτόν που κάνει τη συνέντευξη η φάση του, γιατί οι συνθήκες της συνέντευξης δεν είναι ευνοϊκές κ.λπ. Γι' αυτό, σε τέτοιες περιπτώσεις, πρέπει να κρίνεται το όλο του ατόμου.

## 2.2.2 Σκοποί και μέθοδοι της επιλογής

### 2.2.2.1 Σκοποί της επιλογής

Η επιλογή, τόσο του προσωπικού, που θα επανδρώσει μια επιχείρηση, όσα και του προσωπικού, που θα προωθηθεί σ' ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα, αποτελεί ή τουλάχιστον πρέπει ν' αποτελεί, ένα από τα βασικά έργα της διοίκησης, καθόσον η σωστή ή μη επιλογή επιδρά άμεσα στην αποδοτική συμπεριφορά του ατόμου. Ας δούμε, με λίγα λόγια, το γιατί.

Όπως ήδη αναφέραμε, κι όπως θα δούμε παρακάτω, ο βαθμός, στον οποίο ένα άτομο είναι διατεθειμένο να χρησιμοποιήσει τις ικανότητές του, δηλαδή η δραστηριοποίηση του ατόμου, εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, μεταξύ των οποίων αναφέρονται ο τρόπος διοίκησης, οι ανταμοιβές κ.λπ. Ο βασικότερος όμως παράγοντας, που φαίνεται να επηρεάζει άμεσα τη δραστηριοποίηση αυτή, είναι η αγάπη που έχει το άτομο για την εργασία, την οποία εκτελεί. Αν δηλαδή το άτομο βρίσκει στην εργασία του ενδιαφέρον και δυνατότητα να ικανοποιήσει την ανάγκη του για επιτυχία, τότε θα ενεργοποιηθεί και θα προσπαθήσει να την εκτελέσει κατά τον καλύτερο τρόπο. Στην αντίθετη περίπτωση, που η εργασία δε συμπίπτει με τα ενδιαφέροντα και τις προσδοκίες του ατόμου κι είναι ανίκανη να του προσφέρει μια ικανοποίηση για τον εγωισμό του, τότε βέβαια πάλι το άτομο θα την εκτελέσει, γιατί είναι ενδεχόμενο να εξαναγκάζεται από διάφορους λόγους, δεν πρέπει όμως να περιμένουμε ότι το άτομο θα δραστηριοποιηθεί ποτέ, ώστε να χρησιμοποιήσει όλες του τις ικανότητες.

Ο βαθμός αυτός της δραστηριοποίησης των εργαζομένων διαφέρει σημαντικά από άτομο σ' άτομο. Έτσι, υπάρχουν άτομα, που μπορούν να φθάσουν στο κορύφωμα της επίδοσής τους και να καταβάλλουν ηρωικές πραγματικά προσπάθειες στην εργασία τους, ενώ άλλα άτομα περιορίζονται σε χαμηλότερα επίπεδα επίδοσης. Άλλοι πάλι εργαζόμενοι καταφέρνουν να διατηρούν αμείωτη την επίδοσή τους και ν' ανέχονται εντάσεις, οι οποίες θα μετέβαλαν άλλους σ' ανίκανους και γκρινιάρηδες.

Βλέπουμε, λοιπόν, ότι υπάρχει ένας βαθμός προσαρμογής μεταξύ του ατόμου και της εργασίας που αυτό θα εκτελέσει. Έργο της διοίκησης είναι να μπορέσει να διακρίνει και να επιλέξει τα άτομα εκείνα τα οποία διαθέτουν τις ικανότητες για την καλύτερη προσαρμογή στο έργο που θα εκτελέσουν. Κάτι τέτοιο δεν είναι καθόλου εύκολο, γιατί η διοίκηση καλείται να κάνει μια πρόβλεψη για το μέλλον (ποια θα είναι η πιθανή συμπεριφορά του ατόμου) με βάση την ανάλυση ενός δεύτερου προσώπου (του αρμόδιου για την επιλογή), το οποίο πάλι βασίστηκε σε ενδείξεις που διαθέτει σήμερα (βιογραφικά, προϋπηρεσία, βαθμοί σε δοκιμασίες, προσωπικές εντυπώσεις από συνέντευξη με τον ενδιαφερόμενο κ.λπ.) και που είναι κάπως δύσκολο να διερευνηθούν και αρκετά εύκολο να μεταβληθούν στο μέλλον.

Το έργο της επιλογής, που όπως είδαμε είναι καθοριστικό για την λειτουργικότητα της επιχείρησης, πρέπει να εκτελείται από ειδικευμένα πρόσωπα και πάντα με πολλή προσοχή, γιατί είναι πολύ εύκολο να οδηγήσει σε εσφαλμένα και επιζήμια για την επιχείρηση αποτελέσματα. Μια επιχείρηση, που αλλάζει συχνά το προσωπικό της, πέρα από τις οικονομικές πιθανόν επιβαρύνσεις που υφίσταται, αποκτά και ένα «άσχημο» όνομα στην αγορά εργασίας, με αποτέλεσμα να περιορίζεται ο κύκλος των υποψηφίων που θα την προτιμήσουν και οι οποίοι δεν θα είναι βέβαιοι οι καλύτεροι.

### 2.2.2.2 Μέθοδοι

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

**α. Βιογραφικά σημειώματα:** Τα βιογραφικά σημειώματα περιλαμβάνουν γενικές πληροφορίες για τον εργαζόμενο, όπως την ηλικία του, την οικογενειακή του κατάσταση, τις σπουδές του, την προϋπηρεσία του σε άλλες επιχειρήσεις (στην περίπτωση αυτή ζητούνται και άλλες πληροφορίες σχετικά με την προηγούμενη εργασία του), τα ενδιαφέροντά του κ.λπ.

Τα βιογραφικά αυτά σημειώματα εξυπηρετούν πολλούς σκοπούς, μας βοηθούν να δούμε την ικανότητα έκφρασης του υποψήφιου στο γραπτό λόγο, την ικανότητά του να τακτοποιεί τη σκέψη του και να παρουσιάζει συγκεκριμένα πράγματα με σαφή και ξεκάθαρο τρόπο. Είναι πολύ χρήσιμα στοιχεία για το αρχείο της επιχείρησης.

Τελευταία, γίνεται πολύ χρήση του μέσου αυτού για την επιλογή προσωπικού. Υπάρχουν ενδείξεις ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ ορισμένων βιογραφικών στοιχείων και επιτυχίας σε διοικητικές θέσεις. Έτσι, πχ. τα εξής χαρακτηριστικά συνδέονται μ' επιτυχία σε ηγετικές θέσεις: υψηλή επίδοση στις σπουδές, ενασχόληση με τουλάχιστον ένα ανταγωνιστικό άθλημα, εκλογή σε τουλάχιστον τρία αξιώματα κ.λπ. Αντίθετα, σ' ορισμένες εργασίες, που ασχολούνται με την πώληση, άτομα, με μια μέση επίδοση στις σπουδές, έχουν περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας.

**β. Συνέντευξη:** Η συνέντευξη μας δίνει τη δυνατότητα να δούμε το άτομο ολοκληρωμένο και ν' αξιολογήσουμε άμεσα τη συμπεριφορά του. Μας δίνει την ευκαιρία μιας αμφίδρομης επικοινωνίας, αυτός που διενεργεί τη συνέντευξη μπορεί να πληροφορηθεί περισσότερο, σχετικά με τα ενδιαφέροντα, τις απόψεις και γενικά το υπόβαθρο του υποψήφιου, ο υποψήφιος πάλι έχει τη δυνατότητα να συζητήσει για την επιχείρηση γενικά και ειδικότερα για τη συγκεκριμένη εργασία, για την οποία ενδιαφέρεται.

Η συνέντευξη, αν γίνει σωστά από πεπειραμένο πρόσωπο, προσφέρει μια αξιόπιστη εικόνα του υποψήφιου. Όσο και προετοιμασμένος να' ναι ο υποψήφιος, για να προσφέρει την καλύτερη δυνατή εικόνα, ένας πεπειραμένος συνομιλητής μπορεί να μαζέψει πολύτιμες πληροφορίες, για τα θέματα που τον ενδιαφέρουν.

Η συνέντευξη αποτελεί ένα πολύ ευέλικτο όργανο. Δίνει τη δυνατότητα σε αυτόν που τη διεξάγει, να ελιχθεί και ν' αποκαλύψει τόσο τις τεχνικές ικανότητες ενός υποψήφιου όσο και τη βαθύτερη προσωπικότητά του. Επειδή όμως η επιτυχία της εξαρτάται αποκλειστικά από το άτομο, που τη διενεργεί, είναι δυνατό να υπεισέλθει σφάλμα εκτίμησης και να οδηγηθούμε σ' εσφαλμένα τελειώς συμπεράσματα. Γι' αυτό, αν θέλουμε να υπάρχει αντικειμενική κρίση, πρέπει διαφορετικά πρόσωπα να συζητήσουν με τον ίδιο υποψήφιο, ώστε να υπάρξει μια αντιπαραβολή και, στο τέλος, μια αντιπροσωπευτικότερη εικόνα του υποψήφιου.

Γενικά πάντως η συνέντευξη δε φαίνεται να 'χει μεγαλύτερη αξιοπιστία από τις δοκιμασίες (τα τεστ), που η αξιοπιστία τους είναι ήδη κάπως χαμηλή. Είναι επίσης σκόπιμο να εφαρμόσουμε, στις περιπτώσεις που έχουμε πολλούς υποψήφιους, την κατευθυνόμενη συνέντευξη, η οποία ακολουθεί ένα σχέδιο και περιλαμβάνει ερωτήσεις όμοιες για όλους τους υποψήφιους, πράγμα που μας επιτρέπει να κάνουμε συγκρίσεις.

**γ. Δοκιμασίες (τεστ):** Τα «τεστ» αποσκοπούν να διερευνήσουν τις ικανότητες εκείνες του ατόμου, οι οποίες δεν είναι δυνατό να φανούν με τις άλλες μεθόδους, που είδαμε μέχρι τώρα. Τα «τεστ» παίζουν ρόλο στην επιλογή και γι' αυτό θα ασχοληθούμε λίγο περισσότερο μ' αυτά.

Ένα από τα «τεστ», που χρησιμοποιείται σήμερα ευρύτατα για την επιλογή διοικητικών στελεχών (προϊσταμένων) στην κατώτερη βαθμίδα αλλά και που πολλές επιχειρήσεις το χρησιμοποιούν και στην επιλογή διοικητικών στελεχών μέσης κι ανώτερης βαθμίδας, είναι η εξέταση πειραματικών καταστάσεων. Το «τεστ» αυτό αποσκοπεί στο να ελέγξει πώς θ' αντιδράσει σε τυπικές διοικητικές καταστάσεις το συγκεκριμένο διευθυντικό στέλεχος. Σχηματίζεται λοιπόν, μια ομάδα απ' τα υποψήφια διευθυντικά στελέχη κι υποβάλλεται για μερικές μέρες (περίπου 3-5) σε ορισμένες εξετάσεις, όπως: α) εξέταση με διάφορα ψυχολογικά «τεστ», β) λήψη αποφάσεων για υποτιθέμενα θέματα, όπου το κάθε μέλος της ομάδας παίζει το ρόλο μέλους διοικητικού συμβουλίου μιας υποτιθέμενης μικρής επιχείρησης, γ) συζήτηση γύρω απ' το πώς θ' αντιμετωπισθούν συγκεκριμένα προβλήματα υποτιθέμενης εταιρίας, δ) συμμετοχή σε ομαδική συζήτηση για τη λύση συγκεκριμένου προβλήματος, χωρίς να υπάρχει ένα συγκεκριμένο πρόσωπο, που να διευθύνει τη συζήτηση, ε) προφορική ανάπτυξη ενός συγκεκριμένου θέματος από κάθε υποψήφιο, στ) υποβολή από κάθε υποψήφιο μιας γραπτής αναφοράς σε κάποιον υποτιθέμενο προϊστάμενο για ένα συγκεκριμένο θέμα.

Καθ' όλη τη διάρκεια της εξέτασης αυτής, οι υποψήφιοι παρακολουθούνται από ειδικά πρόσωπα, τα οποία σημειώνουν την επίδοσή τους και συζητούν μαζί τους από καιρό σε καιρό. Όταν τελειώσει η διαδικασία αυτή, οι ειδικοί συγκρίνουν τα συμπεράσματα των εκτιμήσεών τους μ' άλλα, που πιθανόν υπάρχουν (π.χ. αν οι υποψήφιοι δουλεύουν ήδη στην επιχείρηση, υπάρχουν στοιχεία στον υπηρεσιακό τους φάκελο από προηγούμενες εκτιμήσεις των προϊσταμένων τους) και συντάσσουν μια λεπτομερή αναφορά για κάθε υποψήφιο. Με βάση την αναφορά αυτή γίνεται η επιλογή.

Συμφωνά με έρευνες, που έχουν γίνει, η μέθοδος αυτή φαίνεται να είναι αξιόπιστη, αλλά έχει το μειονέκτημα ότι στοιχίζει και χρόνο και χρήμα, δεδομένου ότι μερικές επιχειρήσεις υποστηρίζουν πως είναι προτιμότερο η δοκιμασία αυτή να γίνεται από διοικητικό στέλεχη γραμμής, τα οποία έχουν μεγάλη εμπειρία, παρά από ειδικευμένους ψυχολόγους.

Τελειώνοντας, θα θέλαμε να τονίσουμε ότι δυσκολίες εμφανίζονται ιδιαίτερα στην επιλογή των προϊσταμένων της πρώτης βαθμίδας (δηλαδή των προϊσταμένων της κατώτερης βαθμίδας), γιατί τόσο στην επιλογή, που γίνεται από τις τάξεις των εργαζομένων μέσα στο συγκεκριμένο τμήμα, όσο και στην πρόσληψη απ' έξω, δεν είναι γνωστές οι διοικητικές ικανότητες του υποψήφιου. Στην περίπτωση αυτή, η γενική ευφυΐα, η ικανότητα για μια λογική ανάλυση, η ικανότητα για επικοινωνία, η ωριμότητα της προσωπικότητας και προπαντός η επιθυμία του υποψηφίου να διοικήσει, πρέπει πάντα να εξετάζονται πολύ προσεκτικά.

Για την επιλογή, αντίθετα, των προϊσταμένων των μεσαίων και ανώτερων βαθμίδων, οι δυσκολίες δεν είναι ίσως τόσο μεγάλες, εφόσον ήδη οι διοικητικές ικανότητες του υποψηφίου είναι γνωστές, γιατί έχει ήδη δοκιμασθεί σαν προϊστάμενος σε κατώτερα επίπεδα. Αυτά βέβαια για την περίπτωση που θέλουμε να προωθήσουμε στέλεχη μέσα από την επιχείρηση. Στην περίπτωση όμως που θα προσλάβουμε κάποιον απ' έξω, δε θα ξέρουμε τίποτε για τις διοικητικές του ικανότητες, οπότε οι δυσκολίες θα 'ναι μεγαλύτερες.

### 2.2.3 Λεπτομέρειες για τις διαδικασίες επιλογής

Μεταφέρουμε εδώ μερικές από τις κλασσικές μεθόδους επιλογής:

**1. Έντυπο Αίτησης.** Αποτελεί μια παραδοσιακή, ευρύτατα αποδεκτή για εξασφάλιση πληροφοριών, που αναφέρονται από τον ίδιο τον υποψήφιο με δική του γραφή και αφορούν βιογραφικά στοιχεία όπως: ηλικία, οικογενειακή κατάσταση κι εξαρτώμενα πρόσωπα, σχολική εκπαίδευση (μαθήματα και βαθμοί), προηγούμενη εμπειρία στην εργασία (φύση καθηκόντων, αμοιβές, χρόνος στο έργο, λόγοι αποχώρησης) και άλλα προσωπικά θέματα, όπως συμμετοχή σ' ενώσεις, ιδιοκτησία κατοικίας, και ποινικό μητρώο (αν υπάρχει). Η αίτηση επίσης ελέγχει και την ικανότητα του υποψηφίου να γράφει, να οργανώνει τις σκέψεις του και να παρουσιάζει τα γεγονότα καθαρά και περιεκτικά. Οι πληροφορίες αυτές, εκτός του ότι παρέχουν μερικά μόνιμα στοιχεία, δίνουν τη βάση για να ενεργηθεί η επίσημη συνέντευξη.

Το έντυπο της αίτησης είναι ταυτόχρονα κι ένα κανονικό τεστ με τις διάφορες ερωτήσεις ζυγισμένες και βαθμολογημένες ανάλογα με την αξία τους, για πρόβλεψη, όπως έχει εκτιμηθεί από μια στατιστική ανάλυση των σχέσεων των διαφορών αυτών ερωτήσεων της αίτησης και της πραγματικής επιτυχίας στη δουλειά προηγούμενων υποψηφίων, που συμπλήρωσαν τις τέτοιες ερωτήσεις. Μια αξία δίδεται σε κάθε παράγοντα, όπως π.χ. το είδος της εμπειρίας στη δουλειά, το μέγεθος της οικογένειας, η ηλικία, το φύλο κι αυτοί οι «βαθμοί» συγκρίνονται μ' αυτούς εκείνων που προηγούμενα έχουν προσληφθεί κι εκείνων που έχουν απόδοση.

Συχνά ζητούνται με την αίτηση και συστάσεις (παρόλο που έχουν αποδειχθεί μικρής αξίας, αφού υπάρχει η τάση οι συστάσεις αυτές να είναι ευνοϊκές για διάφορους λόγους) καθώς και πιστοποιητικό και βιογραφικό σημείωμα (τα στοιχεία του οποίου μπορούν να υπάρχουν στο έντυπο της αίτησης).

**2. Συνεντεύξεις.** Παρά τη θεαματική εξέλιξη της μεθόδου των τεστ η συνέντευξη παραμένει το πιο σπουδαίο εργαλείο στην πορεία της επιλογής, γιατί βοηθάει τον υπεύθυνο για επιλογή να δει το όλον του ατόμου, ν' αξιολογήσει αυτό και τη συμπεριφορά του απευθείας και να συνδυάσει τα δεδομένα της έντυπης αίτησης με τις εντυπώσεις και παρατηρήσεις του, που οδηγούν στην απόφαση σχετικά με την καταλληλότητα του υποψηφίου για απασχόληση. Δίνει επίσης την ευκαιρία και στον υποψήφιο να κάνει ερωτήσεις για το έργο και για την επιχείρηση.

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

Ιδεωδώς, η συνέντευξη πετυχαίνει ένα καλό δείγμα της συμπεριφοράς του υποψηφίου, ακόμα κι αν είναι προσεκτικός να δώσει την καλύτερη δυνατή εικόνα του. Αυτός που κάνει τη συνέντευξη μπορεί να 'χει νύξεις, σχετικές με τα κίνητρα του υποψηφίου, τις στάσεις τους προς τον εαυτό του και προς τα είδη των καταστάσεων, που βρίσκει σαν ενοχλητικές ή ικανοποιητικές. Με βάση πάντοτε τ' αναφερόμενα στο έντυπο της αίτησης, μπορεί να οδηγήσει τον υποψήφιο να εξηγήσει γιατί μερικά έργα τον τραβούν κι άλλα τον απωθούν, καθώς και να μιλήσει ελεύθερα για την επίδραση των οικογενειακών και μορφωτικών του εμπειριών. Έτσι, μπορεί επίσης να συμπεράνει σχετικά με τις φιλοδοξίες του υποψηφίου, τις δυνατότητες των διαπροσωπικών του σχέσεων και την ετοιμότητά του να πάρει πρωτοβουλία συζήτησης κατά τις επαφές του με ξένα πρόσωπα.

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

**3. Ιατρική εξέταση.** Η ιατρική ή σωματική εξέταση πριν απ' την πρόσληψη έχει μεγάλη σημασία στη διαδικασία της επιλογής κι έχει τέσσερις σκοπούς:

1. Ν' απορρίψει εκείνους των οποίων τα σωματικά προσόντα είναι ανεπαρκή για τις απαιτήσεις του έργου για το οποίο ερευνούνται.

2. Ν' αποκτηθούν στοιχεία της σωματικής κατάστασης, για την περίπτωση κάποιου ατυχήματος αργότερα.

3. Να εμποδιστεί η πρόσληψη αυτών, που πάσχουν από κάποια μεταδοτική αρρώστια.

4. Να τοποθετηθούν κατάλληλα εκείνοι, που προκρίνονται για πρόσληψη, αλλά, εξαιτίας κάποιου σωματικού ελαττώματος πρέπει ν' αναλάβουν μόνο ειδικά καθήκοντα.

Κι οι μιν τρεις πρώτοι σκοποί εύκολα κατανοούνται, όχι όμως κι ο τέταρτος, που έχει τη σημασία ότι υπάρχουν κι άνθρωποι με φυσικά ελαττώματα, οι οποίοι πρέπει να κερδίσουν τη ζωή τους και για τους οποίους υπάρχουν σχετικές απασχολήσεις, τις οποίες μπορούν ν' αναλάβουν παρά το σωματικό τους ελάττωμα, όπως άλλωστε προκύπτει απ' την ανάλυση του έργου.

Η ιατρική εξέταση γίνεται από το γιατρό της επιχείρησης, που, αν υπάρχει, ανήκει στην υπηρεσία προσωπικού. Αν δεν υπάρχει, μπορεί η ενέργεια αυτή να γίνει κατ' άλλους τρόπους.

Αναφορικά με το περιεχόμενο της ιατρικής εξέτασης μπορούν να ληφθούν υπόψη τ' ακόλουθα:

1. Αποκτάται το ιστορικό υγείας του υποψήφιου (μπορεί κι από μια νοσοκόμα) σαν πρώτη ενέργεια.
2. Γίνονται σωματικές μετρήσεις, όπως: ύψος, βάρος, στήθική περίμετρος.
3. Γενική εξέταση.
4. Εξέταση αισθήσεων κι ιδιαίτερα της όρασης κι ακοής
5. Κλινική εξέταση οφθαλμών, αυτιών, μύτης, λάρυγγα και δοντιών.
6. Εξέταση στήθους και πνευμόνων - Ακτινογραφία.
7. Εξέταση πίεσης, καρδιάς.
8. Εργαστηριακές εξετάσεις αίματος και ούρων.
9. Νευρολογική εξέταση

#### 2.2.4 Τεστ και μετρήσεις για επιλογή

Κατά τα τελευταία χρόνια, τεστ επιλογής, που συνήθως κατασκευάζονται από βιομηχανικούς ψυχολόγους, έχουν γίνει ένα αποδεκτό μέρος της διαδικασίας

επιλογής για τις περισσότερες από τις μεσαίες και μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις. Δεν χρησιμοποιούνται βέβαια για όλα τα έργα. Η ευρεία τους δε χρήση άρχισε κατά τον Α' Παγκόσμιο Πόλεμο με το Army Alpha Test που βοήθησε στην επιλογή και τοποθέτηση των στρατιωτών και κορυφώθηκε μεταξύ των δυο πολέμων.

Αναπτύχθηκε η μέθοδος των τεστ σαν προσπάθεια να βρεθούν περισσότερο αντικειμενικά μέσα μέτρησης των προσόντων των υποψηφίων για πρόσληψη, καθώς και για χρήση στις περιπτώσεις των υπαλλήλων, που είναι υποψήφιοι για προαγωγή ή μετάθεση. Κι ένα από τα σπουδαιότερα πλεονεκτήματα των τεστ είναι ότι μπορούν ν' αποκαλύψουν προσόντα και ταλέντο, που δεν μπορούν να αποκαλυφθούν με τις συνεντεύξεις ή με τη δήλωση του υποψήφιου στην αίτησή του σχετικά με την μόρφωση και την πείρα του. Κι επιδιώκεται, έτσι, στην τελική απόφαση να αποκλεισθεί η πιθανότητα της προκατάληψης, από μέρους του προϊστάμενου ή αυτού που παίρνει τη συνέντευξη.

Πιο κάτω αναφέρονται μερικά είδη τεστ απ' αυτά που χρησιμοποιούνται περισσότερο, ο σκοπός για τον οποίο έχουν φτιαχτεί, καθώς και οι περιορισμοί τους, με έμφαση πάνω στην προσοχή που χρειάζεται να την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

### 1. Το τεστ ικανότητας ή κλίσης (Aptitude Tests).

Μετράνε τη λανθάνουσα ή πραγματική ικανότητα για να κάνει το άτομο κάτι. Κι είναι δύο ειδών:

α) **Τεστ νοημοσύνης ή γενικής πνευματικής ικανότητας (Intelligence or General Mental Ability Tests).** Η ψυχολογική μέτρηση της πνευματικής ικανότητας (ή νοημοσύνης όπως επίσης λέγεται) άρχισε το 1900 με την αρχική εργασία του Alfred Binet, ενός Γάλλου γιατρού, που δημιούργησε ένα τεστ για την κατάταξη των παιδιών του σχολείου, ανάλογα με την ικανότητά τους να μαθαίνουν και να πετυχαίνουν στη σχολική τους εργασία.

Δεν υπάρχει γενική συμφωνία, σχετικά μ' ένα ακριβή ορισμό του όρου νοημοσύνη. Όμως ο Theurstone έχει απομονώσει ειδικά είδη πνευματικών ικανοτήτων, τις οποίες τα περισσότερα από αυτά τα τεστ μετρούν όπως: κατανόηση του προφορικού λόγου, ευλωτία, μνήμη, συλλογισμοί, αντίληψη αριθμών, ταχύτητα αντίληψης και αντίληψη του χώρου. Κι άλλοι ερευνητές έχουν αποδείξει πως υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στους βαθμούς των τεστ νοημοσύνης και στην επιτυχία σε μια ποικιλία υπαλληλικών απασχολήσεων, εποπτικών έργων, δεξιοτήτων σε μηχανές και σε εργασία τηλετύπων.

β) **Ειδικά τεστ ικανότητας (Special Aptitude Tests).** Είναι τεστ κατάλληλα για τη μέτρηση της δυνατότητας του ατόμου να μάθει ένα ειδικό τύπο εργασίας, π.χ. τα τεστ μηχανικής ικανότητας μετράνε τις ικανότητες για αντίληψη του χώρου, ταχύτητα αντίληψης και γνώση μηχανικών πραγμάτων. Δεν μετρούν δεξιότητες του χεριού κι είναι χρήσιμα για επιλογή μαθητευόμενων κι άλλων υπαλλήλων για διάφορα τεχνικά έργα κι επαγγέλματα.

Υπάρχουν και τεστ (Psychomotor Tests), που μετράνε ικανότητες όπως: δεξιότητες του χεριού, κινητικές ικανότητες και συντονισμό χεριού - ματιού, χρήσιμα για επιλογή εργατών για έργα ημειδικευμένα, συναρμολόγηση ρολογιών κ.λπ. Κι από τις έρευνες αποδεικνύεται πως δεν έχει αξία η ταχύτητα των χεριών, αλλά η ικανότητα κατανόησης της τεχνικής και της διαδικασίας στα μηχανικά κι ηλεκτρικά επαγγέλματα.

Επίσης έχουν δημιουργηθεί και τεστ ικανότητας για τη μέτρηση ειδικών ικανοτήτων σ' εργασίες γραφείου. Περιλαμβάνουν θέματα ορθογραφίας, αριθμητικών πράξεων, συγκρίσεων, αντιγραφής, σημασίας λέξεων κλπ.

**2. Τεστ Απόδοσης (Achievement Tests).** Είναι τα πιο απλό είδη από τα τεστ, σύμφωνα με τα οποία ο υποψήφιος καλείται να επιδείξει την ικανότητα να κάνει τη δουλειά. Υπάρχουν δυο κατηγορίες αυτών των τεστ: Η μια μετράει τη γνώση της εργασίας και μπορεί να 'ναι μια ενέργεια προφορική ή γραπτή. Η άλλη κατηγορία, είναι ένα δείγμα εργασίας, στο οποίο ένα μέρος της πραγματικής δουλειάς δίδεται σαν τεστ. Π.χ. μια υποψήφια δακτυλογράφος καλείται να δακτυλογραφήσει μερικές σελίδες, οπότε μετριέται η ακρίβεια και η ταχύτητα. ή ένας μηχανικός καλείται να ερμηνεύσει ένα σχέδιο, κλπ. Υπάρχουν όμως κι εργασίες, όπως π.χ. στις πωλήσεις, που τα υπό μέτρηση χαρακτηριστικά δεν είναι τόσο φανερά και που είναι πολύ δύσκολο να μετρηθούν.

Όπως εύκολα μπορεί να συμπεράνει κανείς, δεν υπάρχουν στην αγορά τεστ για μέτρηση εκτέλεσης μιας εργασίας, γιατί για κάθε επιχείρηση ή υπηρεσία υπάρχουν ειδικά έργα, για τα οποία οι επιχειρήσεις πρέπει να συντάξουν τα δικά τους, παίρνοντας σαν βάση μέρη της πραγματικής εργασίας και ζητώντας απ' τους υποψήφιους να δείξουν τις γνώσεις τους.

### 3. Τεστ Ενδιαφέροντος για Επαγγέλματα (Vocational Test).

Είναι ερωτηματολόγια για το τι αρέσει και δεν αρέσει στους ανθρώπους, σχετικά μ' επαγγέλματα, hobbies και ψυχαγωγικές ενέργειες. Η υπόθεση μ' αυτά είναι ότι υπάρχει ένα ορισμένο σύνολο (Pattern) ενδιαφερόντων γι' αυτούς, οι οποίοι πετυχημένοι σ' ένα επάγγελμα κι όταν ο ένας επιθυμεί τα ίδια πράγματα, που ασχολούμενοι σ' αυτό θέλουν τότε το εξεταζόμενο άτομο ενδιαφέρεται γι' αυτό το είδος της εργασίας.

Π.χ. ένα τεστ ενδιαφέροντος, μπορεί να βαθμολογεί δέκα ευρείες περιοχές ενδιαφερόντων: Έξω απ' το σπίτι, μηχανικά ενδιαφέροντα, αριθμητικά, επιστημονικά, ενδιαφέροντα για πειθώ, ενδιαφέροντα τέχνης, φιλολογικά, μουσικά, κοινωνικής υπηρεσίας και υπαλληλικά ενδιαφέροντα. Για πολλά δε επαγγέλματα, με βάση τα παραπάνω ενδιαφέροντα, έχουν δημιουργηθεί κατατομές (Profiles). Ωστόσο, επειδή σ' αυτά τα τεστ χωράει η απάτη εκμέρους του υποψήφιου για δουλειά, περισσότερο χρήσιμα φαίνονται για τον επαγγελματικό προσανατολισμό των ατόμων.

### 4. Τεστ Καταστάσεων (Situational Tests).

Με τη μέθοδο αυτή αξιολογείται το άτομο σε μια κατάσταση, όπως η πραγματική, με υποχρέωση να λύσει προβλήματα ενός πραγματικού έργου. Ένα τέτοιο τεστ είναι το ομαδικό προφορικό τεστ, κατά το οποίο ο' ένα δωμάτιο τοποθετούνται πολλοί υποψήφιοι (συνήθως για θέσεις εποπτικές και διοικητικές), οι οποίοι καλούνται να συζητήσουν και να λύσουν ένα πρόβλημα, που τους δίδεται. Οι παρατηρητές σημειώνουν πως αλληλεπενεργούν αυτά τα άτομα, ποιος είχε τις περισσότερες ιδέες, ποιος ήταν ο πιο πειστικός κλπ. Ταυτόχρονα μετριέται κι η δεξιότητά τους σε διαπροσωπικές σχέσεις.

Άλλος τύπος του τεστ αυτού είναι το «τεστ των εισερχομένων», που αποτελείται από πραγματικές επιστολές, τηλεφωνικά μηνύματα κι εκθέσεις, που υποτίθεται πως βρίσκονται στον φάκελο των εισερχομένων του διοικούντος και που, αφού δοθούν σχετικές πληροφορίες, καλούνται οι υποψήφιοι να ενεργήσουν ακριβώς όπως θα 'καναν αν τοποθετούνταν στη συγκεκριμένη αυτή θέση (να γράψουν δηλ. απαντήσεις, να παρασκευάσουν σύντομες εκθέσεις για την ανώτατη διοίκηση κλπ). Η



ίδια αυτή μέθοδος-τεστ μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για περιπτώσεις προαγωγής από μέσα.

### 5. Τεστ Προσωπικότητας (Personality Tests)

Πολλοί υποστηρίζουν πως οι περισσότεροι υπάλληλοι αποτυγχάνουν στην εργασία τους, εξαιτίας ελαττωμάτων προσωπικότητας—παρά γιατί στερούνται ικανότητας. Έτσι, ένας υπάλληλος, καλό προσαρμοσμένος ψυχολογικά, που υποκινείται αρκετά για να κάνει ένα καλό έργο μπορεί να 'χει περισσότερο ωφέλιμος στην επιχείρηση από εκείνον, που έχει μεγάλες δυνατότητες, αλλά είναι οκνηρός ή ανακατωμένος συναισθηματικά. Κι αυτό, γιατί ο δεύτερος μπορεί να 'χει μια μηχανική π.χ. ικανότητα, αλλά δεν μπορεί να ακολουθήσει κι εφαρμόσει οδηγίες για λόγους συναισθηματικής αστάθειας.

Στην πραγματικότητα, για έργα διοικητικά, τα τεστ προσωπικότητας είναι όπως και τα τεστ «δειγμάτων εργασίας», αφού το πιο σπουδαίο στοιχείο, στις διοικητικές εργασίες, είναι η ικανότητα να χειρίζεται κανείς αποτελεσματικά ανθρώπους. Σαν αποτέλεσμα, τώρα οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τεστ προσωπικότητας, ιδιαίτερα για διοικητικά στελέχη. Κι υπάρχουν γραφεία, τα οποία ειδικεύονται σ' αυτές τις υπηρεσίες, όπως και ψυχολόγοι στις υπηρεσίες προσωπικού, που διενεργούν κι επεξεργάζονται προγράμματα μετρήσεων με τεστ προσωπικότητας. Επιδιώκουν δε αυτά τα τεστ να διαπιστώσουν την υποκίνηση του ατόμου, την προσαρμογή του στις πιεστικές συνθήκες της καθημερινής ζωής και την ικανότητά του για διαπροσωπικές σχέσεις. Εκφράζονται δε αυτές οι ιδιότητες με την ύπαρξη μέσα στο άτομο χαρακτηριστικών, όπως η αυτοπεποίθηση, η φιλοδοξία, η αποφασιστικότητα, η αισιοδοξία, η υπομονή, ο φόβος κι η δυσπιστία

Τα πιο κοινά τεστ προσωπικότητας είναι της ποικιλίας «μολύβι και χαρτί» τεστ. Στον υποψήφιο δίνεται ένα φυλλάδιο με τεστ, στο οποίο γράφει τις απαντήσεις του. Μερικές απ' τις ερωτήσεις σ' ένα τέτοιο τεστ είναι:

- α) Αισθάνεστε πως οι άνθρωποι βλέποντάς σας γελούν για την εμφάνισή σας; **Ναι...Όχι...**
- β) Ξυπνάτε συχνά μέσα σε «κρύο ιδρώτα»; **Ναι ...Όχι....**
- γ) Πολλοί άνθρωποι βρίσκουν το μπελά τους γιατί ποτέ δεν τιμωρήθηκαν και γιατί δεν γνωρίζουν τη σημασία της πειθαρχίας; **Ναι... Όχι....**
- δ) Η μητέρα μου είχε τη μεγαλύτερη επίδραση στη ζωή μου; **Ναι .... Όχι....**
- ε) Δυσκολεύομαι να εργαστώ όταν οι άλλοι κουβεντιάζουν; **Ναι ....Όχι....**

Πολλά απ' αυτά τα «μολύβι και χαρτί» τεστ υποστηρίζεται πως δίνουν μια πλήρη εικόνα της προσωπικότητας του υποψήφιου, αλλά πολλοί παρατηρητές ισχυρίζονται πως είναι επιπόλαια, εύκολα στην απάτη και παραπλανητικά. Γι' αυτό, κλινικοί ψυχολόγοι ευνοούν τις συνεντεύξεις βάθους και τα « τεστ προβολής», που απαιτούν πολύ χρόνο κι εμπείρους για να τα δώσουν. Πρωταρχικά μάλιστα αυτό τα τεστ έγιναν για την ανώμαλη προσωπικότητα και μόνο πρόσφατα χρησιμοποιούνται για τη διαπίστωση της «κανονικής» προσωπικότητας.

Σχετικά με το τεστ προσωπικότητας υπάρχουν υποστηρικτές, αλλά και πολλοί κατακριτές. Το ίδιο συμβαίνει και για τ' άλλα τεστ, παρόλο που αναγνωρίζεται ότι αποτελούν ένα ισχυρό εργαλείο για επιλογή, όταν χρησιμοποιούνται από ανθρώπους γνώστες της ψυχολογικής θεωρίας και πράξης.

## 2.2.5 Άλλες μέθοδοι ελέγχου των υποψηφίων

### α. Έρευνα του παρελθόντος

Συχνά παραμελείτε η τέτοια έρευνα για το παρελθόν του υποψήφιου, γιατί απαιτεί χρόνο και χρήμα. Όμως αξίζει τον κόπο, αφού οι προηγούμενοι εργοδότες, οι διευθύνοντες σχολεία κλπ. συχνά μπορούν να βοηθήσουν για την κατανόηση της προσωπικότητας και της συμπεριφοράς του υποψήφιου στο μέλλον, όπως μπορεί να συναχθεί από τη γνώση του παρελθόντος του.

Τέσσερες είναι οι πηγές γι' αυτό:

- α) Οι υπεύθυνοι των σχολείων
- β) Οι προηγούμενοι εργοδότες.
- γ) Συστάσεις για τον χαρακτήρα, που παρουσιάζει ο υποψήφιος και
- δ) Άλλες πηγές, όπως γείτονες, αστυνομία, κλπ.

Η τρίτη κατηγορία δεν είναι αξιόπιστη, γιατί τα για συστάσεις υποδεικνυόμενα απ' τον υποψήφιο άτομα, συνήθως κάνουν ευνοϊκές συστάσεις. Πολύτιμες είναι, εξάλλου, οι πληροφορίες οι παρεχόμενες από προηγούμενους εργοδότες, που, κατά κάποιο τρόπο, επιβεβαιώνουν τα όσα ισχυρίζεται ο υποψήφιος, σχετικά με την αμοιβή του, την εμπειρία του κλπ. Το ίδιο μπορεί να ειπωθεί και για τις σχολικές επιδόσεις. Στις περιπτώσεις δε αυτές ο καλύτερος τρόπος απόκτησης των πληροφοριών είναι η μετάβαση επί τόπου ή τουλάχιστον μέσω του τηλεφώνου, διότι όταν κληθούν να γράψουν σπάνια είναι ειλικρινείς. Όμως, όχι σπάνια παρεμβαίνει κι η προκατάληψη, γι' αυτό και χρειάζεται προσοχή στην αξιολόγηση.

### β. Ευθύνες των στελεχών της Ιεραρχίας

Τα στελέχη στην ιεραρχία παίζουν αποφασιστικό ρόλο στο πρόγραμμα προσλήψεων εργαζομένων, γιατί αυτά είναι που παίρνουν την πρωτοβουλία να προστεθεί κάποιος στο δυναμικό τους, αλλά και γιατί επίσης αυτό είναι, που θα 'χουν την τελική συνέντευξη επιλογής, οπότε ή θα δεχθούν ή θ' απορρίψουν τον υποψήφιο, που τους στάλθηκε απ' την υπηρεσία προσωπικού, από την οποία έγινε η όλη προεργασία. Κι αυτά ισχύουν κυρίως για την επιλογή διοικητικών στελεχών κι όχι κοινών εργατών, η πρόσληψη των οποίων μπορεί να γίνεται απ' το γραφείο προσωπικού.

### γ. Αποκλεισμός ή απόρριψη υποψηφίων

Συνηθίζεται από πολλούς υπεύθυνους, σε περιπτώσεις απόρριψης ενός υποψήφιου για λόγους έλλειψης προσόντων, να λένε: «Ίσως κάποτε άλλοτε θα σας προσλάβουμε» ή «Θα κρατήσουμε υπόψη την αίτησή σας και θα σας ειδοποιήσουμε αν σας χρειαστούμε».

Όμως δεν είναι σωστή μια τέτοια συμπεριφορά, να κρατιέται δηλ. ο υποψήφιος μ' αμφίβολες ελπίδες. Αν ένα άτομο έχει τα προσόντα και δεν υπάρχει προς το παρόν θέση, αλλά θα υπάρξει λίαν προσεχώς. επιβάλλεται η σχετική πληροφοριοδότηση. Αλλά αν το άτομο δεν κάνει για τη δουλειά, δεν πρέπει να μένει σ' εκκρεμότητα. Και γι' αυτό υπάρχουν τρόποι επικοινωνίας, που μπορούν να σώσουν το εγώ του υποψήφιου, αλλά και την καλή εικόνα της επιχείρησης. Έτσι, σαν ο υποψήφιος δει καθαρά τα προσόντα του και τις αξιώσεις του για πληρωμή ότι δεν ταιριάζουν με την κατάσταση, τότε απορρίπτει μόνος τον εαυτό του κι αποτραβιέται

με χάρη. Αν πάλι δει ότι οι δεξιότητες κι οι γνώσεις του κάνουν γι' άλλη δουλειά κι όχι γι' αυτή τη συγκεκριμένη, μπορεί να τύχει των σχετικών πληροφοριών, ότι δηλ. όλα είναι καλά, αλλά δεν ταιριάζουν για το ειδικό έργο που έχουμε.

Η δυσκολία η μεγάλη βρίσκεται στο γεγονός ότι το άτομο μπορεί να έχει όλες τις τεχνικές δυνατότητες αλλά απορρίπτεται για λόγους προσωπικότητας. Πώς να του ειπωθεί τέτοιο πράγμα; Εδώ, αληθινά, είναι που χρειάζεται πραγματική δεξιότητα, εκμέρους του διοικούντος, δηλ. διπλωματικότητα, παρόλο που καλύτερα είναι να προβληθεί σαν δικαιολογία ότι προσλαμβάνεται μόνο ένας ή λίγοι από έναν αριθμό καλών υποψηφίων. Δηλ. ότι η ανταγωνιστική κατάσταση επιτρέπει απλώς στον άριστο να προσληφθεί.

## 2.2.6 Έλεγχος του προγράμματος ανεύρεσης και επιλογής

Τέτοιος έλεγχος είναι αναγκαίος κατά περιόδους, για το εάν δηλ. το πρόγραμμα απασχόλησης είναι αποτελεσματικό, αντικειμενικό. Πρέπει δε να γίνεται από άτομα ανεξάρτητα της υπηρεσίας προσωπικού. Μια τέτοια δε αξιολόγηση μπορεί να γίνει με βάση τις πιο κάτω ερωτήσεις:

### 1. Ανάλυση του Προγράμματος.

Α. Είναι το πρόγραμμα συνεπές προς τη θεωρία και πράξη της διοίκησης προσωπικού;

α) Έχει καταστρωθεί και καθορισθεί πολιτική και διαδικασία στρατολόγησης;

β) Έχει καθορισθεί πολιτική και διαδικασία επιλογής;

γ) Είναι η πολιτική απασχόλησης συνεπής προς την κρατική πολιτική;

δ) Τα επίπεδα αμοιβών, τα επιπλέον ωφελήματα και το επίπεδο ικανοποίησης του υπαλλήλου μέσα στον οργανισμό έχουν ευεργετική επίδραση πάνω στην ικανότητα για προσέλκυση και παραμονή στη δουλειά καλών υπαλλήλων;

2. Πόσο καλά το πρόγραμμα κι οι διαδικασίες του έγιναν γνωστά σ' όλους εκείνους, που τους αφορούν;

3. Πόσο καλά εφαρμόστηκε το πρόγραμμα;

α) Οι υπεύθυνοι, για να εφαρμόσουν το πρόγραμμα, έχουν αρκετά εκπαιδευθεί;

β) Η εκτέλεση του προγράμματος είναι σύμφωνη με τους στόχους;

γ) Έχουν χρησιμοποιηθεί τα εγχειρίδια πολιτικής και διαδικασίας;

4. Επαναπληροφόρηση (Feedback)

α) Ποια εικόνα έχει δημιουργηθεί στο μυαλό αυτών που διευθύνουν σχολεία, γραφεία εύρεσης εργασίας ιδιωτικά και κρατικά, σχετική με τις ενέργειες των επιχειρήσεων, που αναφέρονται στο πρόγραμμά της για προσλήψεις;

β) Πόσοι εγκατέλειψαν την επιχείρηση σαν όχι καλό τόπο για εργασία, εξαιτίας χαμηλών αμοιβών, κακής φήμης, κ.λπ.;

## 5. Ανάλυση κι αποτελέσματα

### A. Πρόγραμμα Στρατολόγησης.

α) Υπάρχει ένα επαρκές απόθεμα υποψήφιων απ' το οποίο να γίνουν προσλήψεις; Πόσοι είναι οι υποψήφιοι για κάθε κενή θέση;

β) Οι αιτούντες έχουν τις απαιτούμενες δεξιότητες; Είναι η προσπάθεια στρατολόγησης εκλεκτική;

### B. Πρόγραμμα Επιλογής.

α) Πόσο καλά αποδίδουν στο έργο οι προσληφθέντες;

β) Πόσοι απ' αυτούς (ποσοστό), που υποβάλλουν αιτήσεις, προσλαμβάνονται;

γ) Τι ποσοστό από τους προσληφθέντες απολύεται κατά τη διάρκεια της δοκιμαστικής περιόδου; Τι ποσοστό παραιτείται, γιατί οι συνθήκες απασχόλησης δεν τους εξηγήθηκαν καλά;

δ) Πόσες απ' τις αποχωρήσεις μπορούν ν' αποδοθούν σε λαθεμένη επιλογή;

ε) Ποια είναι η συμβολή του κάθε τρόπου επιλογής στο πρόγραμμα; Πόσο καλά σχετίζονται οι προβλέψεις από κάθε μέθοδο επιλογής με την επιτυχία στο έργο;

Οι παραπάνω ερωτήσεις μπορούν να χρησιμεύσουν σαν οδηγό για μια εκτεταμένη ανάλυση κι αξιολόγηση του προγράμματος απασχόλησης.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

### ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

#### 3.1. Έννοια, ανάλυση

**Διοίκηση προσωπικού** είναι η αναζήτηση, εξεύρεση, η επιλογή, η ανάπτυξη, η αξιοποίηση, και η προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στους οργανισμούς, επιχειρήσεις ή υπηρεσίες.

Οι ανθρώπινοι πόροι κάθε οργανισμού αποτελούνται απ' όλα τα άτομα που συμμετέχουν μ' οποιοδήποτε τρόπο στην παραγωγική διαδικασία αυτού, άσχετα αν ο οργανισμός αυτός είναι μεγάλος ή μικρός, απλός ή πολύπλοκος. Επομένως, η διοίκηση προσωπικού ή η υπηρεσία προσωπικού, υπάρχει σ' όλους τους οργανισμούς και αποτελεί το κύριο συστατικό, της ευρύτερης διοικητικής και οργανωτικής λειτουργίας του οργανισμού.

Κάτω από τον όρο διοίκηση προσωπικού, στην υπηρεσία προσωπικού, περιλαμβάνονται ορισμένες ενέργειες του οργανισμού, όπως: Ενέργειες προσλήψεων προσωπικού, προγραμματισμός εργατικού δυναμικού, εκπαίδευση προσωπικού, εξέλιξη στελεχών επιχειρήσεων, σχεδιασμός οργάνωσης, καθορισμός μισθών, υγεία, ασφάλεια, ανθρώπινες σχέσεις.

Οι πολύ μικρές επιχειρήσεις δεν έχουν ξεχωριστό τμήμα ή υπηρεσία προσωπικού. Εδώ, ο ίδιος ο εργοδότης έχει την ευθύνη πρόσληψης στελεχών, ή τις περισσότερες φορές παραχωρεί σε στελέχη του την παραπάνω ευθύνη πρόσληψης καθώς και την εκπαίδευση ή εκμάθηση, πειθαρχία, καθορισμό αμοιβής ή λοιπές ενέργειες για το προσωπικό. Βέβαια, στις μικρές επιχειρήσεις, το όλο βάρος της πρόσληψης κατάλληλου προσωπικού, στρέφεται στην παραγωγή και στις πωλήσεις, θεωρώντας ότι τα δύο αυτά τμήματα είναι τα σημαντικότερα της επιχείρησης. Η φιλοσοφία τους είναι: «Να μη σταματούν οι μηχανές παραγωγής και οι πωλήσεις». Έτσι όμως δε διαμορφώνεται μια σωστή πολιτική προσωπικού, γιατί κάθε επιχείρηση πρέπει να προβλέπει στο μέλλον αλλά και να είναι έτοιμη να αντιμετωπίζει κάθε ανταγωνισμό.

Δυστυχώς, αυτό γίνεται σε πολλές επιχειρήσεις και μάλιστα σε μεγάλη έκταση από πολλούς επιχειρηματίες που δεν έχουν γνώση από οργάνωση και διοίκηση προσωπικού αφ' ενός και αφ' ετέρου, δεν θέλουν να αναθέσουν εξουσία σε ειδικευμένο προσωπικό για να μην επιβαρυνθούν με μεγαλύτερη δαπάνη, και ακολουθούν τον παραδοσιακό τρόπο παραγωγής.

Αν στις μικρές επιχειρήσεις η υπηρεσία προσωπικού είναι απαραίτητη, στις μεγάλες επιχειρήσεις είναι απόλυτα αναγκαίο, να έχουν ένα τμήμα προσωπικού ή διεύθυνση προσωπικού εντελώς ξεχωριστό, που να αντιμετωπίζει όλα εκείνα τα προβλήματα και τις ενέργειες που περιλαμβάνονται στην έννοια της Διευθύνσεως προσωπικού.

## 3.2 Οργάνωση και ο ρόλος της Υπηρεσίας Προσωπικού

### 3.2.1 Σημερινές αντιλήψεις για την αποστολή και τις περιοχές ευθύνης της Υπηρεσίας Προσωπικού

Η Υπηρεσία Προσωπικού ή Διεύθυνση ή Τμήμα ή Γραφείο Προσωπικού επιφορτίζεται με διάφορες αποστολές και καθήκοντα. Μπορούμε να πούμε ότι σαν γενική αποστολή η Υπηρεσία Προσωπικού έχει:

1. Την ανάλυση, διαμόρφωση και εισήγηση προγραμμάτων και διαδικασιών σε θέματα προσωπικού, που συμβάλλουν στην αποτελεσματική εκμετάλλευση των ανθρώπινων πόρων και στην αποδοτικότητα της επιχείρησης.
2. Την υποστήριξη και την εξυπηρέτηση, όσο είναι δυνατόν, όλων των τμημάτων σ' όλες τις σημαντικές φάσεις της διοίκησης προσωπικού.
3. Την ανάληψη των απαραίτητων ενεργειών που θα εξασφαλίσουν στο φορέα (εταιρεία) επαρκές και ικανό εργατικό δυναμικό τόσο για το παρόν όσο και για το μέλλον.
4. Τη συνεχή έρευνα, αξιολόγηση και αναφορά των αποτελεσμάτων και της αποτελεσματικότητας των δραστηριοτήτων προσωπικού που συνδέονται με τη συμβολή του στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων του φορέα και των στόχων συγκεκριμένων προγραμμάτων.

Μια τέτοια γενική διατύπωση, συνήθως δεν διευκολύνει πολύ τα πράγματα. Χρειάζεται ο προσδιορισμός συγκεκριμένων περιοχών ευθύνης της Υπηρεσίας Προσωπικού. Μια τέτοια εργασία δεν είναι απλή. Σχετικά μπορούμε να αναφέρουμε τα εξής:

1. Για να εξασφαλίσουμε επαρκές και ικανό εργατικό δυναμικό, απαιτείται:
  - Ανάλυση έργου για να προσδιοριστούν οι απαιτήσεις του έργου
  - Εκτίμηση των αναγκών σ' εργατικό δυναμικό
  - Προσδιορισμός των πηγών προσφοράς
  - Επιλογή
  - Τοποθέτηση
  - Εκπαίδευση
2. Για να συντηρήσουμε επαρκές εργατικό δυναμικό, που να 'ναι παραγωγικό απαιτείται:
  - Αξιολόγηση της επένδυσης
  - Χρησιμοποίηση μεταθέσεων και προαγωγών
  - Επικοινωνία
  - Προσδιορισμός αμοιβής (ανάλυση έργου)
  - Παροχή ωφελειών και υπηρεσιών στον εργαζόμενο
  - Αξιολόγηση κι ανάπτυξη ηθικού
  - Αντιμετώπιση παραπόνων
  - Υποκίνηση εργαζόμενου
  - Υγεία κι ασφάλεια.

3. Για να αναπτύξουμε τη διοίκηση, πρέπει το τμήμα προσωπικού να:

- Μετρά και ν' αξιολογεί τις υφιστάμενες συνθήκες
- Προβλέπει τις μελλοντικές συνθήκες και τα γεγονότα
- Αξιολογεί τ' αποτελέσματα των σημερινών πολιτικών, προγραμμάτων και δραστηριοτήτων

4. Ο λειτουργικός έλεγχος απαιτεί όπως το τμήμα προσωπικού:

- Διατυπώσει ομοιόμορφες διαδικασίες, που θα πρέπει ν' ακολουθούνται για τις διάφορες δραστηριότητες
- Διατυπώσει συγκεκριμένους στόχους για όλα τα προγράμματα
- Διατυπώσει κριτήρια αξιολόγησης της επίδοσης
- Σχεδιάσει σύστημα τήρησης στοιχείων κι αναφορών
- Αναλύσει τα στοιχεία και τις αναφορές κάτω απ' το πρίσμα επιθυμητών στόχων
- Λάβει, όταν απαιτείται, διορθωτικά μέτρα.

5. Η παροχή συμβουλών προς τ' ανώτατα κλιμάκια της ιεραρχίας, σε θέματα όπως η οργανωτική δομή. Οι σχέσεις « γραμμής» και επιτελείου», οι σχέσεις διοίκησης, και προσωπικού, ο σχεδιασμός κλπ απαιτεί:

- Τη μελέτη των υφιστάμενων οργανωτικών προβλημάτων
- Την αποσαφήνιση των γραμμών εξουσίας κι ευθύνης
- Την ανάπτυξη βασικής φιλοσοφίας αντιμετώπισης και διαπραγμάτευσης με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις, όπως επίσης και την εισήγηση συγκεκριμένης πολιτικής και σειράς ενεργειών
- Τη μελέτη των μελλοντικών αναγκών, που επιβάλλει η οργάνωση σε προσωπικό σ' όλα τα επίπεδα.

Είναι φανερό όμως ότι η παραπέρα διαχείριση των ευθυνών στα θέματα της καθημερινής εργασίας του προσωπικού πρέπει ν' αναθέτεται στα επιμέρους παραγωγικά τμήματα της επιχείρησης. Έτσι π.χ. ο ένα εργοστάσιο παραγωγής εν σειρά, το τμήμα παραγωγής, που εφοδιάζει με «μέρη» την κύρια γραμμή παραγωγής (συναρμολόγησης) οφείλει να επωμισθεί τον προσδιορισμό των παρακάτω παραγόντων που συνδέονται με τα θέματα προσωπικού, άμεσα ή έμμεσα.

#### 1. Ποσότητα

- Σχεδιασμός και χρονοπρογραμματισμός παραγωγής
- Ροή εργασίας
- Χρονοπρογραμματισμός ανθρώπων και μηχανών
- Πρότυπα μηχανών κι επιμέρους εργασιών
- Έλεγχος πρώτων υλών

#### 2. Ασφάλεια

- Ανάλυση συνθηκών
- Σχεδιασμός διαδικασιών ασφαλείας και διατύπωση προτύπων ασφαλείας
- Συνεχές πρόγραμμα για την προώθηση της ιδέας της ασφαλείας
- Ρυθμός συχνότητας ατυχημάτων
- Βαθμός σοβαρότητας ατυχημάτων



### 3. Εκπαίδευση και ανάπτυξη

- Ανάλυση εργασιών ατόμων για τον προσδιορισμό αναγκών
- Διατύπωση προγραμμάτων εκπαίδευσης
- Πρόγραμμα προαγωγής εργαζομένων

### 4. Έλεγχος επίδοσης εργαζομένων

- Ανάπτυξη επιμέρους πρότυπων εργασιών
- Σύστημα για συνεχή μέτρηση της επίδοσης
- Διαδικασία αναπληροφόρησης και διορθώσεων

### 5. Μέθοδοι Εργασίας και Χωροταξική Διάταξη

- Εξοικείωση με σημερινές μεθόδους και διαδικασίες
- Γνώση δυνατοτήτων
- Συστηματική προσέγγιση ανάλυσης των υφιστάμενων διαδικασιών κι ανάπτυξη νέων

Το παράδειγμα αυτό δείχνει ότι η Υπηρεσία Προσωπικού συνήθως περιορίζεται σε γενικά προβλήματα προσωπικού, ενώ η καθημερινή εποπτεία και καθοδήγηση αναπτύσσεται σε άλλα όργανα.

## 3.2.2 Έννοια και πεδίο δράσης της Υπηρεσίας Προσωπικού

Η λειτουργία της διοίκησης προσωπικού έχει σαν σκοπό την ανάπτυξη μιας εργατικής δύναμης, που να υποκινείται ισχυρά για μια ομαδική διεξαγωγή της εργασίας. Πραγματικά, αυτό το έργο είναι ευθύνη του κάθε στελέχους. Όπως άλλωστε φαίνεται στη φράση: «μάνατζμεντ είναι άνθρωποι». Όμως, σ' αυτόν τον τομέα, η υπηρεσία προσωπικού έχει ένα ειδικό ρόλο να παίζει. Το γεγονός δε ότι το προσωπικό αποτελεί ευθύνη ολόκληρου του οργανισμού, αλλά κι ενός ειδικού τομέα (υπηρεσία προσωπικού) κάνει τις σχέσεις μεταξύ του τομέα προσωπικού και των άλλων τομέων ιδιαίτερα δύσκολες.

Με την πάροδο του χρόνου, στη βιομηχανική εφαρμογή παρατηρήθηκε μια ποικιλία, αναφορικά με την προσπάθεια να δοθεί κάποιο όνομα στην υπηρεσία, που ασχολείται με τον χειρισμό των υπαλληλικών σχέσεων. Όταν κατά το 1920 στην Αμερική δημιουργήθηκαν, για πρώτη φορά, ειδικές υπηρεσίες, για να χειριστούν τη διοίκηση του προγράμματος προσωπικού ονομάστηκαν υπηρεσίες προσωπικού. Κατά το 1930 και 1940, εξαιτίας της γρήγορης ανάπτυξης των συνδικαλιστικών οργανώσεων, πολλές επιχειρήσεις πρόσθεσαν στην υπηρεσία προσωπικού τις ευθύνες των συλλογικών συμβάσεων, του χειρισμού παραπόνων κι άλλων ενεργειών. Τότε υιοθετήθηκε απ' τις επιχειρήσεις ο όρος βιομηχανικές σχέσεις, για να προσαρμόζεται καλύτερα στη νέα ευρύτερη λειτουργία. Η χρήση αυτού του όρου, ιδιαίτερα ταιριάζει στις βιομηχανικές επιχειρήσεις, ενώ σε κυβερνητικές κι άλλες, όχι βιομηχανικές επιχειρήσεις, ο όρος υπηρεσία ή διοίκηση προσωπικού χρησιμοποιείται συνηθέστερα.

Άλλος - συχνά χρησιμοποιούμενος- είναι ο όρος υπαλληλικές σχέσεις, παρόλο που στην εφαρμογή κι οι τρεις όροι- *διοίκηση προσωπικού, βιομηχανικές σχέσεις κι υπαλληλικές σχέσεις*- είναι συνώνυμοι.

Ποιο δε, είναι το περιεχόμενο αυτής της εργασίας; Περιλαμβάνει τις ενέργειες:

προσλήψεων, προγραμματισμού εργατικού δυναμικού, εκπαίδευσης προσωπικού και εξέλιξης στελεχών, οργάνωσης και καθορισμού μισθών και ημερομισθίων, προγραμμάτων υγείας κι ασφάλειας, ωφελημάτων κι υπηρεσιών για το προσωπικό, εργατικών σχέσεων κι έρευνα προσωπικού.

Μπορούν δε σ' αυτές να προστεθούν κι οι ενέργειες: εποπτεία εργαζομένων, κίνητρα, ηγεσία, ομαδική συμπεριφορά, επικοινωνία κι ανθρώπινες σχέσεις (που συχνά τώρα ονομάζονται: οργανωτική συμπεριφορά)

Και για όλα αυτά, στις προηγμένες βιομηχανικά χώρες, υπάρχουν σχολεία, ινστιτούτα και κολέγια, που ασχολούνται με συστηματική έρευνα και διδασκαλία.

Στις πολύ μικρές επιχειρήσεις (π.χ. των 25-30 ατόμων), συνήθως, τις ευθύνες του προσωπικού τις αναλαμβάνει ο ίδιος ο εργοδότης με δικαίωμα παραχωρημένο στα στελέχη να προσλαμβάνουν, να εκπαιδεύουν, να πειθαρχούν και ν' απολύουν τους εργαζόμενους. Εδώ γενικά κυριαρχούν τα προβλήματα παραγωγής και πώλησης και, κατά κάποιον τρόπο, δεν διαμορφώνεται μια σωστή πολιτική προσωπικού κι οι σχετικές γι' αυτό αποφάσεις παίρνονται χωρίς να προβλέπονται οι μακροχρόνιες συνέπειες (π.χ. σε θέματα αμοιβών κ.λ.π.)

Κάτι τέτοιο όμως δεν μπορεί να γίνεται σε μεγαλύτερους οργανισμούς, όπου τα προβλήματα είναι πολύπλοκότερα κι επομένως δεν μπορούν τα στελέχη να τα χειρίζονται να τα χειρίζονται επαρκώς, οπότε μια «Υπηρεσία Προσωπικού» είναι απαραίτητη.

Όμως, η «υπηρεσία προσωπικού» διαφέρει απ' άλλες υπηρεσίες, είτε αυτές είναι ιεραρχικές /εκτελεστικές είτε είναι επιτελικές κατά το γεγονός ότι εισχωρεί σε ολόκληρο τον οργανισμό, δηλ. απευθύνεται στο κάθε άτομο, που καθοδηγεί και διευθύνει άλλους, απ' τον εργοδηγό μέχρι πάνω τον πρόεδρο της επιχείρησης. Το κάθε στέλεχος κάνει δουλειά προσωπικού, είναι στην πράξη διευθυντής προσωπικού, όπως φαίνεται στις ευθύνες π.χ. του επόπτη.

Από όλα αυτά, φαίνεται καθαρά πως δεν είναι δυνατόν να ξεχωριστούν οι λειτουργίες προσωπικού απ' τα καθημερινά προβλήματα παραγωγής, κόστους και ποιότητας, κατά την αντιμετώπιση των οποίων παρουσιάζονται πολλά προβλήματα προσωπικού.

Υστερα από τις παραπάνω εισαγωγικές παρατηρήσεις, μπορούμε να παρουσιάσουμε συνοπτικά το πεδίο δράσης της υπηρεσίας προσωπικού. Μπορούμε, γενικά, να πούμε ότι η υπηρεσία προσωπικού-ή η υπηρεσία βιομηχανικών σχέσεων, βρίσκεται, με τους άλλους τομείς του οργανισμού, σε σχέση βοηθητική και συμβουλευτική, όπως συμβαίνει με κάθε άλλη επιτελική μονάδα, η οποία δημιουργείται ακριβώς για να 'χουμε τα πλεονεκτήματα του ειδικευμένου ταλέντου και γνώσης. Γενικά ο τομέας προσωπικού επιτελεί τις εξής λειτουργίες:

**α. Εισάγει και διαμορφώνει την πολιτική του οργανισμού.** Το στέλεχος της υπηρεσίας προσωπικού, που ονομάζεται και διευθυντής προσωπικού ή διευθυντής βιομηχανικών σχέσεων ή ο αντιπρόεδρος υπεύθυνος προσωπικού, είναι το άτομο που περισσότερο συμβάλλει στη δημιουργία της πολιτικής (νέας ή αναθεωρημένης) για την αντιμετώπιση των προβλημάτων, που εμφανίζονται ή την πρόληψη άλλων που προβλέπονται. Φυσικά, η πρόταση γίνεται απ' τον υπεύθυνο προσωπικού. Η τελική έγκριση βρίσκεται στην εξουσία του μάνατζερ (προέδρου, διοικ. συμβούλιου κ.λ.π.). Κατά την πρόταση αναθεώρησης της πολιτικής, οφείλει ο διευθυντής προσωπικού να δώσει όλα τα στοιχεία, που την επιβάλλουν, όπως: ανάλυση των προβλημάτων που δημιουργήθηκαν στο παρελθόν, έκθεση για το πώς αντιμετωπίζονται από άλλες επιχειρήσεις, αποτελέσματα συζήτησής του με συνεργάτες κι υφιστάμενους κ.λ.π.

Μόνο για μικρά θέματα μπορεί να παίρνει πρωτοβουλία καθορισμού της ενδεδειγμένης πολιτικής αυτός ο ίδιος.

**β. Συμβουλεύει.** Όπως και για κάθε άλλη επιτελική υπηρεσία, έτσι και για την υπηρεσία προσωπικού, το μεγαλύτερο μέρος της δραστηριότητάς της αναφέρεται σε συμβουλευτικές ενέργειες προς τα στελέχη της ιεραρχίας. Π.χ. όταν ένας εργοδηγός αντιμετωπίζει παράπονα για κατανομή υπερωριών στους εργαζόμενους, όταν άλλος έχει πρόβλημα πειθαρχίας, αυξήσεων, μείωσης της παραγωγής λόγω ίσως επέμβασης του συνδικαλιστικού παράγοντα κλπ., τι γίνεται τότε; Αναμένεται όπως ο διευθυντής προσωπικού κι οι συνεργάτες του να τον βοηθήσουν στον χειρισμό των προβλημάτων αυτών, διότι αυτοί είναι ενήμεροι της πολιτικής προσωπικού, των συλλογικών συμβάσεων των αναγκών, των αισθημάτων και των κινήτρων των άλλων ανθρώπων κλπ., που, όλα μαζί σε τελευταία ανάλυση, αποτελούν τη δική τους υποχρέωση, η οποία μπορεί να συντελέσει στη διατήρηση της δομής και της λειτουργίας του οργανισμού και στην κατά τον ίδιο χρόνο υποβοήθηση της ικανοποίησης των εργαζομένων.

**γ. Προσφέρει υπηρεσίες.** Η λειτουργία αυτή φαίνεται σε θέματα προσλήψεων, εκπαίδευσης κι ωφελημάτων προς τους εργαζόμενους. Στην υπηρεσία προσωπικού ανήκει η ευθύνη της στρατολόγησης κι έρευνας των υποψηφίων (με συνεντεύξεις, κλπ.) της κατάστροφης προγραμμάτων εκπαίδευσης (διδάσκοντες, υλικό διδασκαλίας, ευκολίες κ.λ.π.) και της τήρησης υπαλληλικών αρχείων.

**δ. Ελέγχει.** Η υπηρεσία προσωπικού είναι εκείνη που παρακολουθεί τις ιεραρχικές κι επιτελικές υπηρεσίες, σχετικά με την συμμόρφωσή τους με την πολιτική προσωπικού, που έχει καθιερωθεί και τις εφαρμογές της. Στο σημείο ετούτο, ο έλεγχος είναι ανάλογος μ' εκείνον του ελέγχου παραγωγής και ποιότητας. Π.χ. γίνεται μια φορά το χρόνο η αξιολόγηση του κάθε εργαζόμενου, σύμφωνα με την πολιτική προσωπικού που υπάρχει; Γίνονται κατά εβδομάδα συσκέψεις στα τμήματα πάνω σε θέματα ασφάλειας; Σε περίπτωση απόλυσης ενός εργαζόμενου τηρείται η καθιερωμένη διαδικασία, όπως μαρτυρίες, ειδοποίηση της συνδικαλιστικής οργάνωσης και παροχή ευκαιρίας στον εργαζόμενο ν' απολογηθεί, σύμφωνα με την ίδια πολιτική προσωπικού; Ακολουθείται η αναγκαία διαδικασία για αύξηση αποδοχών όπως, π.χ. υποβολή εκτίμησης της απόδοσης, ένδειξη καθιερωμένων ορίων αμοιβών κ.τ.λ.;

Κι άλλους ελέγχους έχει να κάνει η υπηρεσία προσωπικού, όπως π.χ. σε θέματα ατυχημάτων, παραπόνων, απουσιών, αποχωρήσεων και πειθαρχικών ενεργειών. Για την επιτυχία στις τέτοιες ενέργειες, η υπηρεσία προσωπικού οφείλει ν' αναπτύσσει υγιείς σχέσεις με τα στελέχη και να συμβουλεύει κι εκπαιδεύει αυτά, σχετικά με την ανάγκη συμμόρφωσης προς τις καθιερωμένες αρχές κι όταν με την πειθώ δεν πετυχαίνεται η λύση του προβλήματος, τότε πρέπει να παραπεμφθεί στη δικαιοδοσία του μάνατζερ.

### 3.2.3 Αντικείμενα της Υπηρεσίας Προσωπικού

Παρόλο που υπάρχει ποικιλία στο περιεχόμενο των ενεργειών της υπηρεσίας προσωπικού από επιχείρηση σ' επιχείρηση, μπορεί να λεχθεί πως οι βασικότερες

λειτουργίες κι η διαίρεση των ευθυνών μεταξύ της επιτελικής μονάδας προσωπικού και της ιεραρχικής διοίκησης είναι οι ακόλουθες:

#### **α. Απασχόληση**

Αυτή η ενέργεια περιλαμβάνει τη στρατολόγηση (εξεύρεση προσωπικού), την επιλογή κι εγκατάσταση των προσληφθέντων μέσα στον οργανισμό. Η αρχική βέβαια απόφαση, να προστεθεί κάποιος σ' έναν τομέα, ανήκει στον αρμόδιο προϊστάμενο, όπως κι ο καθορισμός του περιεχόμενου του έργου που πρόκειται να εκτελέσει, καθώς και τ' αναγκαία προσόντα για να εκτελεστεί το έργο αυτό ικανοποιητικά. Η υπηρεσία προσωπικού οφείλει να 'χει επισημάνει τις πηγές απ' όπου θα στρατολογηθεί το προσωπικό, να έχει ένα σύστημα επιλογής (συνέντευξη, επιλογής, ιατρική εξέταση και συστάσεις), να πάρει την τελική απόφαση για πρόσληψη ή απόρριψη μόνον όταν πρόκειται για ημειδικευμένους ή ανειδίκευτους εργάτες. Για στελέχη, η ενέργεια αυτή επαφίεται στον προϊστάμενο, που ζήτησε τον νέο υπάλληλο, ο οποίος, επιπλέον, έχει την ευθύνη να κατατοπίσει ή κατευθύνει τον νέο εργαζόμενο στο περιβάλλον της εργασίας.

#### **β. Μεταθέσεις, προαγωγές, διακοπή εργασίας**

Σε όλες αυτές τις ενέργειες, η υπηρεσία προσωπικού εργάζεται σαν συντονιστής περισσότερο. Π.χ., στην περίπτωση κάποιας μετάθεσης από τομέα σε τομέα, πρέπει να ληφθούν υπόψη οι ανάγκες της επιχείρησης, η επιθυμία του ατόμου και τα προσωπικά του στοιχεία, για να διαπιστωθεί αν κατέχει τ' απαιτούμενα προσόντα. Η διακοπή εργασίας ορισμένων για λόγους μείωσης των εργασιών, τυπικά είναι υπόθεση της υπηρεσίας προσωπικού, για να βεβαιωθεί κανείς ότι ακολουθείται κάποια σειρά, που μπορεί να 'χει σχέση με δικαιώματα αρχαιότητας του εργαζόμενου. Όταν δημιουργηθεί μια κενή θέση, που πρέπει να συμπληρωθεί από μέσα με προαγωγή ή απ' έξω με νέα πρόσληψη, η απόφαση συχνά παίρνεται σε συνεργασία του διευθυντή προσωπικού και του προϊστάμενου του τομέα, όπου υπάρχει η κενή θέση. Πάντως, η μεγαλύτερη ευθύνη ανήκει στον δεύτερο.

#### **γ. Εκπαίδευση και εξέλιξη προσωπικού**

Πάνω στο έργο, η εκπαίδευση κι η προπόνηση γίνεται από τον αρμόδιο προϊστάμενο ή από ειδικά εξουσιοδοτημένο υπάλληλο, που παίζει το ρόλο του δάσκαλου. Γι' ανάγκες εκπαίδευσης στελεχών η υπηρεσία προσωπικού συνεργάζεται με τα στελέχη της ιεραρχίας και καταρτίζει το σχετικό πρόγραμμα για να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. τα στελέχη, εξάλλου, σε συντονισμό με την υπηρεσία προσωπικού, εκτελούν την προπόνηση των υφισταμένων τους, την αξιολόγηση της απόδοσής τους. την ύστερα απ' αυτή συνέντευξη, την εναλλαγή στο έργο, την επιλογή των αναπληρωτών και άλλες ειδικές κι ευρείες υποχρεώσεις.

#### **δ. Πολιτική μισθών και ημερομισθίων**

Η υπηρεσία προσωπικού είναι εκείνη, που, σε συνεργασία με τα στελέχη της ιεραρχίας, θα εισάγει ένα σύστημα αξιολόγησης ειδικού έργου, η δε ανώτατη διοίκηση είναι εκείνη που θ' αποφασίσει για την υιοθέτηση μιας ειδικής δομής αμοιβών κατά βαθμούς και με καθορισμένα ελάχιστα κι ανώτατα όρια πληρωμής γι' αυτούς. Η ανάλυση των έργων, η εκτίμηση της αξίας τους μ' ένα επίσημο σχέδιο

αξιολόγησης κι η τήρηση των απαιτούμενων στοιχείων αποτελεί επίσης υποχρέωση της υπηρεσίας προσωπικού. Οι ίδιοι δε αυτοί ειδικοί της υπηρεσίας 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 αλλαγές ολόκληρου του συστήματος αμοιβών, η τελική απόφαση για τις οποίες είναι αποκλειστικό θέμα-κι-ευθύνη-του ανώτατου μανάτζερ ή του συμβουλίου του.

#### **ε. Υγεία και ασφάλεια**

Ένα πρόγραμμα υγείας των εργαζομένων περιλαμβάνει τα εξής: ιατρική εξέταση πριν από την πρόσληψη, περιοδική εξέταση αυτών που εργάζονται σε ανθυγιεινά έργα, λειτουργία πρόχειρου φαρμακείου, πρώτες βοήθειες, θεραπεία μικρών κακοδιαθεσιών, μαθήματα υγιεινής κι έλεγχο κι ανακούφιση από επικίνδυνες καταστάσεις στην επιχείρηση. Οι μικρές επιχειρήσεις για όλα αυτά προσλαμβάνουν γιατρούς, νοσοκόμες και βιομηχανικούς υγιεινολόγους για λίγες ώρες, ενώ οι μεγαλύτερες για πλήρη απασχόληση.

Εξάλλου, το πρόγραμμα ασφάλειας περιλαμβάνει θέματα μηχανικού εξοπλισμού, εκπαίδευσης σε ασφάλεια κι επιβολή κανονισμών ασφαλείας. Έτσι, π.χ., ο διευθυντής ασφάλειας της υπηρεσίας προσωπικού συνεργάζεται με το τμήμα μηχανικών, για να συντηρούνται κανονικά οι μηχανές κι ο μηχανικός εξοπλισμός γενικότερα κι έτσι που να αποκλειστεί η πιθανότητα ατυχημάτων. Όμοια, συνεργάζεται μ' όλους τους εργοδηγούς για ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης σε κανόνες ασφαλείας, διανέμει φυλλάδια μ' οδηγίες και προπαρασκευάζει υλικό για σχετική διδασκαλία. Η επιβολή δε των κανονισμών ασφαλείας είναι ευθύνη του κάθε προϊστάμενου.

#### **στ. Πειθαρχικά μέσα και απολύσεις**

Η υπηρεσία προσωπικού συνήθως αναλαμβάνει την υποχρέωση να διατυπώσει τους κανόνες συμπεριφοράς και τις ποινές, ο οποίες πρέπει να επιβάλλονται στους παραβάτες, που συνήθως πριν τεθούν σε εφαρμογή υποβάλλονται σ' έγκριση από τ' ανώτατα κλιμάκια της διοίκησης.

Ο κάθε προϊστάμενος φέρνει τη σχετική ευθύνη για εκπαίδευση και για πρόταση ποινών, οι οποίες μπορεί να 'ναι διορθωτικές ή σοβαρές όπως η απόλυση. Οι δεύτερες επιβάλλονται σε σοβαρές μόνο περιπτώσεις και συνήθως μετά από έγκριση της υπηρεσίας προσωπικού.

#### **ζ. Εργατικές σχέσεις**

Η υπηρεσία προσωπικού παίζει έναν πολύ σπουδαίο ρόλο στο θέμα των εργατικών σχέσεων (θέματα αμοιβών, ωραρίου, συνθηκών απασχόλησης, εργατικών συμφωνιών κ.λπ.), τα δε στελέχη της ιεραρχίας βρίσκονται συχνά αναγκασμένα να τη συμβουλευονται πάνω στα θέματα αυτά, όπως π.χ. στο χειρισμό παραπόνων, ο οποίος μπορεί να δημιουργήσει σοβαρές συνέπειες αν δεν γίνει καλά.

#### **η. Ωφελήματα και υπηρεσίες προς τους εργαζόμενους**

Στην κατηγορία αυτή υπάγονται: οι συντάξεις, η ομαδική ασφάλιση ζωής, ιατρική και νοσοκομειακή περίθαλψη, αποζημιώσεις ασθένειας, αποζημιώσεις ανεργίας, δάνεια, κοινωνικά και ψυχαγωγικά προγράμματα και σχέδια για καταβολή

διδάκτρων. Τα σχετικά προγράμματα ανήκουν στην αρμοδιότητα της υπηρεσίας προσωπικού, η έγκρισή τους, όμως, είναι θέμα κι ευθύνη της ανώτατης διοίκησης.

### **θ. Οργανωτικός σχεδιασμός ή προγραμματισμός**

Η ενέργεια αυτή αποτελεί μια καινούρια λειτουργία της υπηρεσίας προσωπικού, που 'ρθε στην επιφάνεια μέσα στην τελευταία δεκαετία και περιλαμβάνει την έννοια της δομής μιας επιχείρησης, όπως εκφράζεται στο οργανόγραμμα. Βέβαια, η αρχική, αλλά κι η τελική ευθύνη για ένα τέτοιο σχεδιασμό (συγκέντρωση, αποκέντρωση, λήψη αποφάσεων) ανήκει στην ανώτατη διοίκηση, η υπηρεσία όμως προσωπικού είναι αυτή που συγκεντρώνει δεδομένα, κάνει έρευνα, προπαρασκευάζει σχέδια και προσφέρει υποδείξεις στο γραφείο αυτού, που ασκεί την ανώτατη διοίκηση.

### **ι. Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού**

Είναι οι τρόποι με τους οποίους μια επιχείρηση εξασφαλίζει τον αναγκαίο αριθμό ανθρώπων με τα κατάλληλα προσόντα για την εκτέλεση εργασίας χρήσιμης στον οργανισμό. Κι αυτή η λειτουργία, μέσα ,τα τελευταία χρόνια, δημιουργήθηκε κι ήταν, και σε πολλές ακόμα περιπτώσεις είναι, ευθύνη του ανώτατου επίπεδου, την οποία συνήθως μοιράζεται με ειδικούς της υπηρεσίας προσωπικού. Οι κυριότερες ενέργειες του προγραμματισμού αυτού είναι: έλεγχος των δεξιοτήτων των ήδη εργαζομένων, της εμπειρίας και του τόπου όπου εργάζονται, πρόβλεψη αναγκών σ' ανθρώπινο δυναμικό με βάση την παρούσα παραγωγή, την ενδεχόμενη μεταφορά της, ανάλυση της αγοράς εργασίας και των σχέσεων προσφοράς και ζήτησης και κατάστρωση προγραμμάτων για την αντιμετώπιση ελλείψεων σ' εργατικό δυναμικό κι ιδίως σε τεχνικά, επιστημονικά και διοικητικά στελέχη.

Σχετικές πληροφορίες και δεδομένα έρευνας βρίσκονται πάντοτε στις υπηρεσίες προσωπικού και σ' ανώτατα στελέχη της ιεραρχίας.

### **ια. Έρευνα σε ανθρώπινες σκέψεις**

Μεγάλοι επιχειρηματικοί γίγαντες στην Αμερική, σαν την General Electric, American Telephone and Telegraph, Texas Instruments κ.λ.π. καθιέρωσαν μέσα στα τελευταία χρόνια, συστηματική έρευνα γύρω από τα ανθρώπινα προβλήματα του οργανισμού όπως: υποκίνηση των υπαλλήλων, πρόβλεψη για διοικητική επιτυχία, αξιολόγηση απόδοσης, ομαδική συμπεριφορά στην εργασία κ.λ.π. Η εφαρμογή των ευρημάτων από την τέτοια έρευνα είναι υπόθεση συνεργασίας με τα στελέχη, τους υπαλλήλους και σε μερικές περιπτώσεις με τα συνδικαλιστικά στελέχη, υπόθεση η οποία εμπίπτει στα καθήκοντα της υπηρεσίας προσωπικού.

Απ' την ανάλυση των παραπάνω προκύπτει, ότι η υπηρεσία προσωπικού θεωρείται σαν μία επιτελική εργασία, δηλ. μία δευτερεύουσα ή βοηθητική των ιεραρχικών λειτουργιών της επιχείρησης (παραγωγή, πωλήσεις). Επίσης, επιτελική κατηγορία σήμαινε έλλειψη εξουσίας και κατά συνέπεια χαμηλό κύρος (και συχνά χαμηλή αμοιβή). Όμως αυτή η διχοτόμηση αποτελεί μία υπεραπλούστευση, αφού, όπως ελέχθει σε επιτελικές ομάδες έχουν εξουσία.

Αλλά κατά τη λειτουργία της υπηρεσίας προσωπικού εμφανίζονται μερικά προβλήματα και διλλήματα.

Το σύγχρονο στέλεχος, του οποίου ευθύνη είναι η υπηρεσία προσωπικού, πρέπει, όπως προκύπτει από την ανάλυση του έργου του, που προηγήθηκε ήδη, να

είναι ένας σύμβουλος της ανώτατης διοίκησης, ενέργεια για την οποία χρειάζεται κάποιο κύρος, που μπορεί να το έχει, όταν υπάγεται σ' αυτήν. Δυστυχώς, όμως, αυτοί που διοικούν μερικές επιχειρήσεις, επειδή αγνοούν το ρόλο της υπηρεσίας προσωπικού αναθέτουν την εποπτεία της σε στέλεχος ή τμήμα κατώτερης βαθμίδας το οποίο επανδρώνουν μ' ανθρώπους χωρίς τ' ανάλογα προσόντα. Άλλοι πάλι κάνουν το λάθος να νομίζουν πως η δουλειά της υπηρεσίας προσωπικού πρωταρχικά είναι η τήρηση στοιχείων, η προσπάθεια όπως οι υπάλληλοι είναι ευτυχείς, η πρόσληψη ανθρώπων κι η διοργάνωση της ετήσιας γιορτής των Χριστουγέννων.

### 3.3. Μεταβολές της υπηρεσιακής κατάστασης του προσωπικού

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

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

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

#### 3.3.1. Η προαγωγή

Προαγωγή είναι η εναποθέτηση υπαλλήλου σε ψηλότερο κλιμάκιο της υπαλληλικής ιεραρχίας, σύμφωνα με τον εσωτερικό οργανισμό της επιχείρησης.

Η ψηλότερη όμως αυτή θέση, απαιτεί περισσότερες γνώσεις, αυξημένη ευθύνη, περισσότερες αρμοδιότητες. Όλα αυτά συνοδεύονται όντως και στο δημόσιο τομέα με μεγαλύτερη αμοιβή, επέκταση εξουσίας, ευχέρεια κίνησης και ενεργειών, ξεχωριστό γραφείο κατάλληλα εξοπλισμένο. Επίσης σημαντικός είναι ο τίτλος που λαμβάνει το άτομο στην επιχείρηση στη νέα του θέση. Διευθυντής, Γεν. Διευθυντής, Προϊστάμενος, Τμηματάρχης κ.λ.π. Μηχανικός, Εργοδηγός, Επιστημονικός Συνεργάτης κ.λ.π., ανάλογο με την εσωτερική διάρθρωση της υπαλληλικής σχέσης του προσωπικού.

Μέσα σ' ένα οργανισμό έχει μεγάλη σημασία η προαγωγή, δεδομένου ότι στη σύγχρονη κοινωνία μας, παρατηρείται μια ισχυρή τάση και επιθυμία των υπαλλήλων να θέλουν να πάνε μπροστά, να καταλάβουν ψηλότερες θέσεις για κοινωνική προβολή και γενικά ικανοποίηση ηθική και υλική. Και γι' αυτό παρατηρείται πολλές φορές μέσα στον οργανισμό κάποια άμιλλα, κάποιος ανταγωνισμός, μια υπερβολική έφεση για εργασία από το προσωπικό, με μοναδικό βέβαια κίνητρο την προαγωγή του σε κάποια ανώτερη θέση.

Είναι μεγάλο το πρόβλημα για την επιχείρηση όταν προβαίνει σε προαγωγές, γιατί όλα τα συστήματα αξιολόγησης έχουν αδυναμίες που κάνουν δύσκολη την απόφαση των επιλογών ώστε να μη δημιουργήσει απογοήτευση και πικρία στ' άτομα με φιλόδοξους στόχους και με υψηλά προσόντα.

Πολλές όμως επιχειρήσεις, προτιμούν μερικές φορές, να καλύπτουν τα κενά των ανώτερων θέσεων με νέες προσλήψεις. Βέβαια, στην ιδιωτική επιχείρηση δεν υπάρχει καμιά τυπική υποχρέωση να ενεργεί προαγωγές από το υπηρετούν προσωπικό.

Όμως είναι αναγκαίο να τονίσουμε, ότι οι επιχειρήσεις που κάνουν προαγωγές στο προσωπικό τους και καλύπτουν τα κενά των ανώτερων θέσεων από τους υπηρετούντες υπαλλήλους, παρουσιάζουν τα παρακάτω πλεονεκτήματα:

1. Οι υπηρετούντες υπάλληλοι έχουν προσαρμοστεί στο αντικείμενο εργασίας, γνωρίζουν καλά τον κύκλο της παραγωγικής εργασίας της επιχείρησης, είναι γνωστή η συμπεριφορά τους, ο τρόπος εργασίας και συνεργασίας, οι γνώσεις τους, οι προοπτικές τους, οι φιλοδοξίες τους, και γενικά, έχουν υποστεί τυπικά και άτυπα, κάποια δοκιμασία για να είναι αρκετή να τεθεί σε αντικειμενική κρίση.
2. Ο υπηρετών υπάλληλος, σαν άνθρωπος με στόχους και φιλοδοξίες, προσφέρει την υπηρεσία του με κίνητρο τη βελτίωση της θέσης του. Έτσι, προσδοκά και προσβλέπει μελλοντικά, σε μια καλύτερη αμοιβή σε κάποια ανάδειξη και προβολή. Μια τέτοια λοιπόν ικανοποίηση δημιουργεί άμιλλα ανταγωνισμού, με αποτέλεσμα αύξηση της παραγωγικότητας της επιχείρησης, άνοδο της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων, κ.λ.π.

Πιστεύουμε ότι τα παραπάνω, είναι αυτά που πρέπει να λαμβάνει υπόψη η επιχείρηση κατά τον κρίσιμο χρόνο των προαγωγών για την αποτελεσματική λειτουργία, στη διοίκηση. Μόνο όταν υπάρχει αδυναμία ανεύρεσης από το υπηρετούν προσωπικό, του κατάλληλου ατόμου να καλύψει τη θέση που απαιτεί ειδικά προσόντα, ανατρέχουμε σε εξωτερικές πηγές (όπως θ' αναφέρουμε στο κεφάλαιο αναζήτηση υποψηφίων).

### 3.3.2. Πρόγραμμα προαγωγών

Οι οργανωμένες επιχειρήσεις, επιβάλλεται για τους λόγους που αναφέραμε στην προηγούμενη παράγραφο, να συντάξουν ένα πρόγραμμα προαγωγών που πρωταρχικός τους σκοπός θα είναι, να ικανοποιεί σημαντικά το υφιστάμενο προσωπικό για την ασφάλεια της ίδιας της επιχείρησης και του προσωπικού.

Έτσι λοιπόν, μέσα στο πρόγραμμα-σύστημα προαγωγών, θα πρέπει να περιγράφονται τα βασικά κριτήρια που θα χρησιμοποιούνται για την εκάστοτε κρίση του προσωπικού για προαγωγή.

Κριτήρια τέτοια, μπορεί να είναι: Αρχαιότητα, τυπικά, ουσιαστικά προσόντα, ειδικές γνώσεις. (Στο περί ηγεσίας και στελέχη επιχειρήσεων κεφάλαιο, έχουμε αναπτύξει για τα προσόντα που πρέπει να διαθέτουν οι κατέχοντες ανώτερες θέσεις ή θέσεις κλειδιά στη διοίκηση).

Ένας αντικειμενικός τρόπος προαγωγής είναι η αρχαιότητα. Λέγοντας αρχαιότητα, εννοούμε τα χρόνο υπηρεσίας του υπαλλήλου που του δίνει ορισμένα δικαιώματα σε θέματα προαγωγών, μεταθέσεων και λοιπών υπηρεσιακών μεταβολών.

Η αρχαιότητα, είναι ένα αντικειμενικά και αμερόληπτο κριτήριο προαγωγής που είναι δυνατόν να ικανοποιεί την πλειοψηφία των εργαζομένων, γιατί η προαγωγή κατ' αρχαιότητα, είναι η επιβράβευση της μέχρι τώρα προσφοράς των εργαζομένων της αφοσίωσης προς την επιχείρηση και σεβασμό στις με μεγαλύτερες ηλικίες των



εργαζομένων. Βέβαια. Μπορούμε, να διατυπώσουμε ότι μπορεί να είναι σωστός ο τρόπος αυτός της προαγωγής, πλην όμως θα πρέπει να είναι στενά συνδεδεμένος με τις ικανότητες και τις ειδικές γνώσεις.

Αν στηριχθούμε μόνο στην αρχαιότητα και δε λάβουμε υπόψη και τα λοιπά προσόντα, θα έχουμε αντίθετα αποτελέσματα. Μπορεί να προαχθούν σε υψηλές θέσεις άτομα χωρίς τα απαραίτητα προσόντα, που είναι ανεπαρκή για την κάλυψη των συγκεκριμένων αυτών θέσεων λόγω της ηλικίας ή και άλλων υποχρεώσεων π.χ. οικογενειακών.

Στα θέματα των προαγωγών, υπεισέρχεται και το εργατικό δίκαιο, που με τις διατάξεις «περί συλλογικών συμβάσεων μεταξύ των συνδικαλιστικών οργανώσεων και του εργοδότη», καθορίζει ορισμένες βασικές αρχές που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την κρίση για προαγωγές. όπως:

1. Να λαμβάνεται υπόψη η αρχαιότητα εφ' όσον οι υπηρετούντες υπάλληλοι έχουν τα απαραίτητα προσόντα για την κενή θέση.
2. Να λαμβάνεται οπωσδήποτε υπόψη η αρχαιότητα, εφ' όσον πολλοί υπάλληλοι διαθέτουν τα ίδια τυπικά και ουσιαστικά προσόντα.

Από τις παραπάνω δυο αρχές, γίνεται σαφές, ότι δίδεται κάποια ευχέρεια στη διοίκηση να κάνει κατά κάποιο τρόπο, αντικειμενικές κρίσεις ικανοποιώντας ταυτόχρονα εργοδότη και εργαζόμενους.

Βέβαια, παράπονα είναι δυνατό να παρουσιάζονται, γιατί κατά την κρίση ειδικά των ουσιαστικών προσόντων, δε θα έχουμε απουσία αμεροληψίας.

Σε τελική ανάλυση, μπορούμε να διατυπώσουμε τη γνώμη μας, ότι είναι συμφέρον της διοίκησης να βρίσκει όσα είναι δυνατόν τη χρυσή τομή στο θέμα προαγωγών.

### 3.3.3. Η Μετάθεση I

Μετάθεση είναι η μετακίνηση του υπαλλήλου από τη θέση που κατείχε σε κάποια άλλη ομοίβαθμη θέση.

Η μετάθεση γίνεται ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης και εξυπηρετεί δύο στόχους:

α) Με την παραμονή στη θέση αυτή για πολύ χρόνο, δημιουργούνται στενές προσωπικές σχέσεις, που ίσως αυτές έχουν σαν αποτέλεσμα τη μείωση της οφειλομένης αμεροληψίας.

β) Με τη μετάθεση, ο υπάλληλος αποκτά ευρύτερη πείρα και σε άλλα αντικείμενα της υπηρεσίας.

Εκτός ακόμη από τις ανάγκες της υπηρεσίας είναι δυνατό να γίνει μετάθεση και ύστερα από επιθυμία του ίδιου του υπαλλήλου για πολλούς και διάφορους λόγους όπως προσωπικοί, υπηρεσιακά, οικογενειακά κ.λ.π.

Οι μεταθέσεις λαμβάνουν χώρα είτε στο ίδιο μέρος της έδρας της επιχείρησης, είτε και σε υποκαταστήματα της επιχείρησης.

Βέβαια, στη δεύτερη περίπτωση, οι μεταθέσεις κοστίζουν στην επιχείρηση, γιατί αναλαμβάνουν τα έξοδα μετακίνησης του υπαλλήλου.

Γι' αυτό το λόγο αποφεύγονται από τη διοίκηση οι μεταθέσεις αυτές και μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις ενεργούνται: όπως, κάποιος υπάλληλος ειδικός για κάποιο τομέα, π.χ., προμήθεια, πωλήσεις, που θεωρείται απαραίτητος να μετατεθεί από Αθήνα σε Θεσσαλονίκη.

### 3.4. Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού

#### 3.4.1. Πρόβλεψη αναγκών

Ο προγραμματισμός για τη στελέχωση μιας επιχείρησης, δηλαδή η πρόβλεψη των αναγκών σε προσωπικό, αποτελεί επιτακτική ανάγκη που πρέπει να περιλαμβάνει τις θέσεις κατά ειδικότητα και αριθμό. Την πρόβλεψη των αναγκών σε προσωπικό, μπορούμε να τη θεωρήσουμε, ότι είναι το βασικό ξεκίνημα του προγραμματισμού των ενεργειών, για την άμεση και επιτυχημένη πλήρωση των κενών, είτε πρόκειται για στρατολόγηση των υποψηφίων εκτός της επιχείρησης, είτε για την αναζήτηση αυτών μέσα στους κόλπους της. Η πρόβλεψη αυτή μπορεί να γίνει για χρονικό διάστημα από ένα μέχρι δύο έτη. Υπάρχουν όμως περιπτώσεις επιχειρήσεων που προγραμματίζουν ανάγκες σε προσωπικό για μια ή δύο πενταετίες. Για τον προγραμματισμό των αναγκών αυτών μπορούμε λάβουμε υπόψη τα παρακάτω στοιχεία.

α) Προγραμματισμός και σχέδια για την επέκταση της επιχείρησης. Δηλαδή δημιουργία υποκαταστημάτων, νέες υπηρεσίες, νέα προϊόντα, εγκατάσταση νέου τεχνολογικού εξοπλισμού, κ.λ.π.

β) Υπηρεσιακές μεταβολές προσωπικού, όπως: προαγωγές, απολύσεις, παραιτήσεις για διάφορους λόγους, προσλήψεις κ.λ.π.

Δε μπορούμε βέβαια να ισχυριστούμε ότι οι προβλέψεις μας θα είναι απόλυτες, γιατί διάφοροι αστάθμητοι παράγοντες είναι δυνατό να τις μεταβάλουν. Γι' αυτό οι περισσότερες επιχειρήσεις, κάνουν βραχυχρόνιες προβλέψεις με δυνατότητα αυτές να αναθεωρούνται και να προσαρμόζονται προς τις εκάστοτε ανάγκες.

### 3.5. Ρόλος και αποστολή των διοικητικών στελεχών στην επιχείρηση

Στη σημερινή εποχή, οι διοικούντες οργανισμούς, επιχειρήσεις ή υπηρεσίες καθώς και το πλείστον της κοινωνίας μας αποδέχονται το γεγονός ότι πολλά αν όχι τα περισσότερα από τα προβλήματά μας υπάρχουν γιατί πίσω από κάθε δραστηριότητα βρίσκονται άνθρωποι. Ενώ δηλαδή στο παρελθόν, το ενδιαφέρον μας περιοριζόταν στο πως ν' αποκτηθούν και να χρησιμοποιηθούν οι μηχανές που προσφέρει η τεχνολογική μας εποχή, τώρα έχουμε να αντιμετωπίσουμε και το ανθρώπινο στοιχείο, που το έχουμε αγνοήσει.

Σε κάθε επιχειρησιακό χώρο, παρατηρούνται προβλήματα όπως: χαμηλή παραγωγικότητα, συχνές απουσίες, αποχωρήσεις κατά το διάστημα της εργασίας κ.λ.π.

Όλα αυτά αποτελούν μια πρόκληση για τον κάθε διοικούντα.

Έτσι, σε κάθε επίπεδο ενός οργανισμού, μιας επιχείρησης, κυριαρχεί η απαίτηση για ικανό διοικητικά στελέχη, που θα μπορούν να ενεργούν αποτελεσματικά για να ανταποκριθούν σ' αυτήν την πρόκληση.

Τα διοικητικά στελέχη χρειάζεται να μαθαίνουν της νέες διοικητικές μεθόδους, ν' αποκτούν τις βασικές γνώσεις και δεξιότητες-θεωρητικές και πρακτικές για να διοικούν με αποτελεσματικότητα. Επίσης, θα πρέπει να προσφέρουν τις καλύτερες από τις δυνατότητες και τα talέντα τους και να χρησιμοποιούν κατά τον καλύτερο τρόπο τη δημιουργική σκέψη τους.

### 3.3.4. Ο Υποβιβασμός

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

Ο υποβιβασμός, πρέπει να αποφεύγεται και σε κάθε περίπτωση που υπάρχει τέτοιο θέμα, πρέπει να αποφασίζετε με μεγάλη προσοχή και περίσκεψη. Μια πράξη υποβιβασμού, επιδρά δυσμενώς στους λοιπούς εργαζομένους, αισθάνονται πλέον άγχος και ανασφάλεια για την επαγγελματική τους καριέρα.

Βασικός λόγος υποβίβασης, μπορεί να είναι η ανεπάρκεια του ατόμου στη θέση που τοποθετήθηκε. Όμως υπάρχει διακριτική ευχέρεια στη διεύθυνση να αντιμετωπίσει μια τέτοια κατάσταση χωρίς την ποινή του υποβιβασμού, με άλλους τρόπους, όπως αφαίρεση μερικών αρμοδιοτήτων, διορίζοντας κάποιον σαν βοηθό ή αναπληρωτή ή αλλαγή αντικειμένου, ή τομέα, ή δραστηριότητας. Σε τελική ανάλυση, το πιο ανώδυνο θα είναι. ο υποβιβασμός να μη συνοδεύεται και από μείωση των αποδοχών του υπαλλήλου.

Αν πάλι λάβει χώρα υποβιβασμός σε συνδυασμό με κάποιο πειθαρχικό παράπτωμα. Που έγινε στο παρελθόν, τούτο μπορεί, κατά ορισμένους να δικαιολογηθεί, κατ' άλλους, όμως δεν πρέπει να ληφθεί υπόψη, δεδομένου ότι αφενός μεν για το συγκεκριμένο παράπτωμα. ίσως ήδη έχει επιβληθεί κάποια ποινή, αφ' ετέρου δε, το παρελθόν και η διαγωγή του υπαλλήλου πρέπει να λαμβάνεται υπόψη, μόνο κατά την προαγωγή. Γιατί και η μη προαγωγή ενός υπαλλήλου, μπορεί να θεωρηθεί έμμεσα σαν υποβιβασμός.

### 3.3.5. Η Απόλυση

Στο κεφάλαιο για την πρόσληψη του προσωπικού, τονίσαμε ότι ένας νεοπροσληφθείς υπάλληλος, περνά ένα χρονικό διάστημα δοκιμαστικής υπηρεσίας, ικανό για να αποδειχθεί αν ο εν λόγω υπάλληλος έχει τα απαιτούμενα ουσιαστικά προσόντα να καλύψει τις ανάγκες της επιχείρησης και ειδικά της θέσης που τοποθετήθηκε.

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

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

Πάντως στις περιπτώσεις πειθαρχικών παραπτωμάτων, υπάρχει διαδικασία πειθαρχικού δικαίου, που πρέπει να εφαρμόζεται όχι μόνο για τον κολασμό τούτων αλλά και για την αλλαγή προς 10 καλύτερα της συμπεριφοράς των εργαζομένων.

Όμως στο θέμα της απόλυσης, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και διατάξεις που περιγράφονται από το Αστικό και το Εργατικό Δίκαιο.

Η εργασία ενός διοικητικού στελέχους είναι η ικανότητά του, να πετυχαίνει αποτελέσματα διά μέσου της εργασίας ανθρώπων, να επικοινωνεί με τους εργαζόμενους και να φέρνει στην επιφάνεια ό,τι καλύτερο έχουν. Βέβαια, ενδιαφέρεται και γι' άλλα προβλήματα ενός οργανισμού, όπως το μάρκετινγκ, οι πωλήσεις, τα οικονομικά κ.λ.π.

Οι μάνατζερς, είναι άνθρωποι δράσης και μερικές φορές είναι προκατειλημμένοι με την τεχνολογία, την παραγωγή κ.λ.π. Όμως, βασικά κατανοούν ότι ο σκοπός της εργασίας είναι η ικανοποίηση των ανθρωπίνων αναγκών και επειδή κι αυτοί είναι άνθρωποι, ξέρουν ότι οι εργαζόμενοι χρειάζονται κατανόηση και σιγουριά και ότι η ανθρώπινη αξιοπρέπεια και οι δίκαιες αμοιβές, έχουν μεγάλη σπουδαιότητα γιό το άτομο.

Η στάση ενός σύγχρονου μάνατζερ, πρέπει να διέπεται από πνεύμα συμμετοχικό που δε σημαίνει απλά ευγένεια ή φροντίδα για τον υφιστάμενο, που επιθυμεί χειρισμό σαν άτομο με αυτοσεβασμό. Καθένας που δεν αντιμετωπίζεται σαν άξιος συνεργάτης με τις ικανότητες και τις αδυναμίες του είναι πιθανό να μην αναπτύξει σεβασμό προς τα ίδια του τα επιτεύγματα ή προς την κοινωνία μέσα στην οποία ζει. Διοικούντες και υπάλληλοι, ανακαλύπτουν σιγά-σιγά, πως οι σχέσεις τους, εξαιτίας των τεχνολογικών εξελίξεων, είναι τόσο στενά αλληλεξαρτημένες και αμοιβαίες, ώστε ο καθένας να επηρεάζει θετικά ή αρνητικά την ευημερία του άλλου, τόσα την ψυχολογική, όσο και την οικονομική.

Δυστυχώς, εξακολουθούν και σήμερα να υπάρχουν πολλές αδυναμίες στις σχέσεις μεταξύ διοικούντων και εργαζομένων. Γι' αυτό χρειάζεται αλληλογνωριμία, που ευτυχώς μπορούμε ν' αναπτύξουμε με τις καθημερινές εμπειρίες μας, που απαιτούν ευαισθησία γύρω από τις αντιλήψεις και τις ανάγκες των άλλων.

Ωστόσο, ένα διοικητικό στέλεχος, που επιθυμεί να έχει αποτέλεσμα στις ανθρώπινες σχέσεις, θα πρέπει πρώτα απ' όλα να είναι ικανό στην εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας για την οποία είναι υπεύθυνο. Αν δεν γνωρίζει τέλεια την εργασία του οφείλει να αναπτύξει τη σχετική γνώση, γιατί, αν διαθέτει λίγη γνώση σε πράγματα όπως: η παραγωγή, οι πωλήσεις, το οικονομικό ή κάποια άλλη λειτουργία της επιχείρησης, αλλά νομίζει πως είναι άριστος στις ανθρώπινες σχέσεις, τότε ίσως είναι πολιτικός μάλλον, παρά διοικητικό στέλεχος.

Οι δεξιότητες και ικανότητες που χρειάζεται ένα διοικητικό στέλεχος, είναι:

α) **Τεχνική δεξιότητα**, δηλαδή, η ικανότητα να χρησιμοποιεί κανείς γνώση, μεθόδους, τεχνικές και εξοπλισμό που χρειάζονται για την εκτέλεση συγκεκριμένων καθηκόντων, που αποκτούνται με την πείρα, την εκπαίδευση και την άσκηση.

β) **Ανθρώπινη δεξιότητα**, δηλαδή, ικανότητα και κρίση κατά την εργασία με τους ανθρώπους, περιλαμβανομένης της κατανόησης, της υποκίνησης και της εφαρμογής αποτελεσματικής ηγεσίας.

γ) **Αντιληπτική δεξιότητα**, δηλαδή, η ικανότητα κάποιου για κατανόηση των (περιθελικών) ολόκληρου του οργανισμού, καθώς και το που ταιριάζουν οι χειρισμοί του μέσα στον οργανισμό.

Αυτή η γνώση επιτρέπει στο διοικητικό στέλεχος να δρα, σύμφωνα με τους στόχους ολόκληρου του οργανισμού, παρά με τους στόχους και τις ανάγκες της ομάδας που ανήκει.

Όσο προχωρά κανείς από χαμηλότερα σε ψηλότερα επίπεδα του οργανισμού, χρειάζεται λιγότερες τεχνικές δεξιότητες και περισσότερες αντιληπτικές.

Οι προϊστάμενοι στα κατώτερα επίπεδα χρειάζονται σημαντική τεχνική δεξιότητα (ειδικότητα), γιατί συχνά απαιτείται απ' αυτούς να ασκήσουν και να εκπαιδεύσουν τεχνικούς και άλλους υπαλλήλους του τομέα τους.

Στο άλλο άκρο, οι διοικούντες στο ανώτατο επίπεδο δε χρειάζεται να γνωρίζουν πως εκτελούνται όλα τα συγκεκριμένα καθήκοντα στο επίπεδο εκτέλεσης. Όμως, πρέπει να διαθέτουν την ικανότητα να βλέπουν πως συσχετίζονται όλες οι λειτουργίες για επίτευξη των στόχων όλου του οργανισμού.

Τα καθήκοντα ενός διοικητικού στελέχους (μάνατζερ), είναι βασικά πέντε: Ο προγραμματισμός, η λήψη αποφάσεων, η οργάνωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος. Τα παραπάνω καθήκοντα είναι το κύριο χαρακτηριστικό που διαφοροποιεί ένα προϊστάμενο (μάνατζερ) από τους υφισταμένους του, προσθέτοντας σ' αυτόν και αυξημένες ευθύνες. Γι' αυτό, πολύ σωστά λέγεται ότι ένας καλός προϊστάμενος φέρνει καλό αποτελέσματα με την εργασία των άλλων. Επομένως, ένας προϊστάμενος δεν πρέπει μόνο να είναι καλός προγραμματιστής, καλός οργανωτής ή καλός συντονιστής, αλλά πρώτα απ' όλα να είναι καλός ηγέτης. Τί είναι όμως ηγέτης; Γύρω από την έννοια της ηγεσίας έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί. Ένας απλός ορισμός είναι εκείνος που περιγράφει την ηγεσία σαν την ικανότητα που έχει ο άνθρωπος να παρακινεί άλλους ανθρώπους να τον ακολουθούν και να πράττουν με τη θέλησή τους ότι ο ηγέτης επιθυμεί. Λέγεται συνήθως ότι καλός ηγέτης είναι εκείνος που από τη μια πλευρά συνδυάζει την ικανότητα να κατευθύνει ανθρώπους, από την άλλη δε την ικανότητα να κερδίζει φίλους. Το δεύτερο βέβαια προσόν δε μπορεί να θεωρηθεί σαν απαραίτητο στοιχείο της ηγεσίας γιατί πολλοί πραγματικοί ηγέτες ικανοποιούνται από το σεβασμό του προσωπικού τους που τον περιβάλλουν και ακολουθούν.

Ένας ηγέτης θεωρείται επιτυχημένος όταν συνδυάζει τις παρακάτω ιδιότητες:

**α) Υψηλή αίσθηση της αποστολής του**, δηλαδή να πιστεύει ότι έχει την ικανότητα να ηγείται ανθρώπων, να αγαπά το έργο του και να αφιερώνει τον εαυτό του στην εξυπηρέτηση των συμφερόντων της επιχείρησης και του προσωπικού αυτής.

**β) Αυταπάρνηση**, δηλαδή να έχει πάντοτε την θέληση να προχωρεί διακινδυνεύοντας προσωπικά του συμφέροντα χωρίς να υπολογίζει τις οποιεσδήποτε ψυχικές και σωματικές κοπώσεις που προκαλούνται από την εκτέλεση της αποστολής του.

**γ) Ανωτερότητα χαρακτήρα**, δηλαδή τίμιος, ειλικρινής, υπεύθυνος και να μη φοβάται την κριτική των άλλων.

**δ) Γνώστη της εργασίας και ενεργητικότητα**, δηλαδή ο ηγέτης πρέπει να γνωρίζει την εργασία που εποπτεύει και να δείχνει απεριόριστη ενεργητικότητα.

Γεννιέται το εξής ερώτημα: Μπορεί μια εταιρεία να εκπαιδεύσει ένα μάνατζερ (προϊστάμενο) ώστε αυτός να γίνει ηγέτης; Μπορεί ένα άτομο να αναπτύξει εσωτερικά ηγετικά προσόντα; Η απάντηση είναι ναι και πρέπει σαν άτομα και ακόμη σαν έθνος να αναπτύξουμε ηγέτες. Η ηγεσία πηγάζει από τον εσωτερικό κόσμο του ατόμου. Για οποιονδήποτε θέλει να προωθηθεί στο ρόλο ενός ηγέτη μιας σύγχρονης επιχείρησης ή οργανισμού, θα πρέπει να διαπνέεται και να διακατέχεται από τα παρακάτω δώδεκα σύγχρονα προσόντα της ηγεσίας.

## 1. Να είστε θαρραλέος

Η φάση να έχεις το θάρρος της γνώμης σου είναι γνωστή και δημοφιλής. Πιο εύκολα λέγεται όμως αυτό παρά γίνεται. Οι ηγέτες πρέπει να έχουν ένα ισχυρό σύστημα πιστεύω για να υπομείνουν και ν' ανταπεξέλθουν στις σημερινές προκλήσεις. Η πίστη στις φυσικές, συναισθηματικές διανοητικές και πνευματικές τους ικανότητες και αξίες τους δίνει τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσουν όλες τις δυνάμεις και τη δημιουργική τους ενεργητικότητα όταν αντιμετωπίζουν προβλήματα ανυπέρβλητων αντιθέσεων. Κάποιος στρατηγός έλεγε: «το θάρρος είναι ο φόβος που

διαρκεί άλλο ένα λεπτό». Οι ηγέτες προχωρούν μπροστά με πίστη και πείσμα και θέτουν ένα παράδειγμα θάρρους για τους άλλους να ακολουθήσουν.

## 2. Να είστε μεγάλος στοχαστής

Ο Robert Kennedy είχε πει: *«Μερικοί άνθρωποι βλέπουν τα πράγματα όπως είναι και λένε απλώς γιατί. Εγώ ονειρεύομαι πράγματα που ποτέ δεν υπήρξαν και λέω γιατί όχι; Οι ηγέτες έχουν την ικανότητα να βλέπουν καλύτερα από ό,τι είναι. Έχουν περιέργεια, προκαλούν την παράδοση, δε φοβούνται τον ιδεαλισμό και είναι πρόθυμοι να δημιουργήσουν και να κάνουν τους άλλους να βρουν τον καλύτερό εαυτό τους. Οι ηγέτες προσδιορίζουν με σαφήνεια τους προσωπικούς στόχους τους και έχουν την ικανότητα να βοηθούν άλλους ν' αναπτύξουν τη σκέψη και τη φαντασία τους».*

## 3. Να είστε κύριοι των αλλαγών

Η Resabeth Moss Kanter αποκαλεί τους ηγέτες *«πρώτους στον αγώνα»*. Κατευθύνουν τους ανθρώπους και τις καταστάσεις προς προορισμούς περισσότερο ωφέλιμους για όλους. Οι ηγέτες έχουν την ικανότητα να προκαλούν αλλαγές: να τις αποδέχονται, να τις χειρίζονται και να επιτυγχάνουν σε περιόδους αλλαγών. Δέχονται ευχάριστα την αλλαγή σαν τη μόνη σταθερά της ζωής. Διδάσκονται από το παρελθόν και έπειτα το αφήνουν. Δε δεσμεύονται από παλιές ιδέες, προκαταλήψεις, συνήθειες ή διαδικασίες. Ο εμπνευσμένος ηγέτης ψάχνει για την ευκαιρία μέσα στην αλλαγή και καταλαβαίνει ότι δεν είναι αναγκαίο να είναι αρεστή η αλλαγή αλλά ότι προέχει το να την κατανοήσει. Ζει με την επιταγή της Γαλήνιας Προσευχής: *«Θεέ μου, δώσε την γαλήνη να αποδεχθώ τα πράγματα που δε μπορώ ν' αλλάξω, κουράγιο ν' αλλάξω τα πράγματα που μπορώ και σοφία να γνωρίζω τη διαφορά».*

## 4. Να είστε ηθικοί

Οι ηγέτες έχουν έντονο το αίσθημα της ισότητας και της δικαιοσύνης. Έχουν υψηλές αρχές και είναι νομοταγείς. Σέβονται τα δικαιώματα των άλλων και όσους τους ακολουθούν. Είναι πιστοί και ευσυνείδητοι στην εργασία τους και αναμένουν προσδοκίες και αγωνίζονται για άριστες καταστάσεις και τη μέγιστη απόδοση. Ο Albert Schweitzer είπε κάποτε: *«Η ηθική συντηρεί τη ζωή στο ύψιστο σημείο της ανάπτυξης»*. Ένας ηγέτης έχει σαφώς προσδιοριζόμενες ηθικές αξίες και τις κρατάει ψηλά σταθερά, ακόμα και στις πιο δύσκολες στιγμές. Η προσπάθεια για το ύψιστο σημείο ανάπτυξης είναι το παράδειγμα που θέτουν οι ηγέτες σ' αυτούς που τους ακολουθούν.

## 5. Να είστε επίμονος και ρεαλιστικός

Ένας ηγέτης θέτει ρεαλιστικούς στόχους και τους παρακολουθεί μέχρι την πραγμάτωσή τους. Είναι καρτερικός και διατηρεί την αφοσίωσή του στους στόχους του σε κρίσιμους καιρούς. Μπορεί να διακρίνει τη διαφορά ανάμεσα στα πραγματικά και φανταστικά εμπόδια που τίθενται στους στόχους του ενώ παράλληλα αναγνωρίζει τη δύναμη και των δύο.

Οι ηγέτες βοηθούν άλλους να υπερπηδήσουν εμπόδια αναγνωρίζοντας ότι η υπομονή είναι ουσιαστικό στοιχείο της επιμονής. Συνειδητοποιούν ότι οι προσπάθειες του παρόντος είναι σημαντικές για τα μελλοντικά επιτεύγματα και θα θυσιάσουν την άμεση ικανοποίηση στο βωμό των μελλοντικών κερδών. Έχουν αντοχή, επιμονή και απορρίπτουν ό,τι τους αποσπά και κατά συνέπεια υπονομεύει την ολοκλήρωση ενός έργου. Ο σημερινός ηγέτης έχει μια αίσθηση *«ήρεμης δύναμης»*.

## 6. Έχετε την αίσθηση του χιούμορ

Λέγεται ότι «αν πάρεις τον εαυτό σου πολύ σοβαρά, κανείς άλλος δε θα το κάνει». Οι αστείες υποθέσεις, έχουν όμως την ικανότητα να βλέπουν τα πράγματα σε προοπτική. Το κλειδί είναι να έχει κανείς αίσθηση του χιούμορ. Οι ηγέτες είναι ευδιάθετοι και μπορούν να μετατρέψουν υποθέσεις ρουτίνας σε ευχάριστες εμπειρίες. Αποδέχονται τον εαυτό τους και μερικές φορές γελάνε μαζί του. Έχουν ένα παιδικό ενθουσιασμό, είναι αυθόρμητοι και μπορούν να εκφράζουν τα συναισθήματά τους. Η ευφύια τους φωτίζει το δρόμο σ' όλους όσους τους συναναστρέφονται. Όταν το άγχος και η πίεση γίνονται πρόβλημα, η αίσθηση του χιούμορ του ηγέτη δίνει σε όλους ένα «συγκινησιακό διάλειμμα» για λίγο, έτσι ώστε το έργο ή η κατάσταση που αντιμετωπίζει η ομάδα να συνεχίσει με ισορροπία και σαφή κατεύθυνση.

## 7. Αναλάβετε κινδύνους

Η ανάληψη κινδύνων αποτελεί ένα ουσιαστικό κομμάτι της ηγεσίας. Οι ηγέτες έχουν το κουράγιο ν' αρχίσουν όταν οι άλλοι περιμένουν καλύτερους καιρούς, ασφαλέστερες περιστάσεις και εξασφαλισμένο αποτελέσματα.

Είναι πρόθυμοι να αναλάβουν έναν κίνδυνο γιατί ξέρουν ότι η υπερπροσοχή και η αποφασιστικότητα είναι κλεφτές της ευκαιρίας και της επιτυχίας. Είναι πρόθυμοι να αποτύχουν προκειμένου να επιτύχουν. Οι ηγέτες ξέρουν ότι κανένας δεν κερδίζει κάθε φορά και ότι η νίκη δεν είναι πάντα ο στόχος. Παίρνουν πρωτοβουλία, είναι ανεξάρτητοι και δεν επηρεάζονται από άλλους. Ζουν με τη φιλοσοφία ότι «οτιδήποτε αξίζει να κάνει, αξίζει να το κάνεις φτωχά πρώτα». Επιτρέπουν στον εαυτό τους και τους άλλους να αναπτυχθούν κάνοντας λάθη και χωρίς να απαιτούν την τελειότητα. Ο Πρόεδρος Χάρρυ Τρούμαν είχε πει: «Η ζωή έχει κινδύνους» και οι ηγέτες είναι αυτοί που τους επωμίζονται.

## 8. Να είστε θετικός και ελπιδοφόρος

Οι ηγέτες γνωρίζουν ότι το 80% της επιτυχίας στη ζωή οφείλεται σε θετική πνευματική προδιάθεση. Έχουν την ικανότητα να δουν την καλή πλευρά μιας δυσάρεστης κατάστασης, να διακρίνουν μόνο εκείνοι την ελπίδα εκεί που οι άλλοι απογοητεύονται και να έχουν πίστη εκεί που οι άλλοι εγκαταλείπουν. Ξέρουν ότι ένα άτομο με πίστη αξίζει όσο 99 που έχουν απλό ενδιαφέρον. Είναι αισιόδοξοι και μπορούν να αποσπάσουν και από άλλους ανθρώπους αυτό το προσόν. Εμπιστεύονται τον εαυτό τους και τους άλλους. Οι ηγέτες ξέρουν ότι ο καθένας θέλει να διαφέρει σε κάτι, να πετύχει κάτι στη ζωή, να γίνει αποδεκτός και ν' απολαύσει την αναγνώριση των άλλων για τις ικανότητές του και το ταλέντο του. Ο ηγέτης ενεργεί με σκοπό να ενισχύει την αυτοεκτίμηση και αξία ενός ατόμου με θετικό τρόπο.

## 9. Να είστε ηθικά ισχυρός

Στις συζητήσεις του ο Emerson, πάνω στην προσωπική ελευθερία και την ποιότητα του πολιτισμού, είπε: «οι ηθικές αρχές που καθοδηγούν έναν ηγέτη είναι η αλήθεια, η τιμιότητα και ο Χρυσός Κανόνας».

Ο ηγέτης γνωρίζει ότι η ακεραιότητα και η ανάληψη πλήρους υπευθυνότητας από μέρους κάποιου για τις πράξεις του είναι ένα ζωτικό κομμάτι του κώδικα ηθικής πάνω στον οποίο βασίζει τις πράξεις του, Γνωρίζει επίσης ότι οι σωστές ηθικές αρχές είναι δείγμα ευγένειας πιο πολύ από τους καλούς τρόπους, δεν είναι όμως τόσο δημοφιλείς. Το να κάνουν περισσότερα απ' αυτά για τα οποία πληρώνονται είναι αξίωμα στη ζωή τους. Οι ηγέτες δεν είναι εκδικητικοί στην ηθική τους, εκτελούν τη δύναμη της αλήθειας και αγωνίζονται για να ζήσουν μια αξιοπρεπή, καθαρή και ενάρετη ζωή τόσο στο πνεύμα όσο και στο σώμα.

## 10. Παίρνετε αποφάσεις

Η απόφαση να αποφασίσει κανείς είναι συχνά πιο δύσκολη από το να συνεχίσει αφότου έχει πάρει μια απόφαση. Οι ηγέτες ξέρουν ότι και το να μην αποφασίζουν είναι μια απόφαση: σημαίνει ότι αφήνουν το χρόνο, τη μοίρα και τις περιστάσεις να κάνουν τις επιλογές. Ο ηγέτης έχει επίγνωση αυτού και προτιμά να πάρει μια λανθασμένη απόφαση παρά καμιά απολύτως. Λίγες αποφάσεις στη ζωή είναι τόσο κρίσιμες ώστε να μη μπορεί κανείς να επανορθώσει σε περίπτωση λάθους. Οι ηγέτες γνωρίζουν ότι η αναποφασιστικότητα αχρηστεύει το χρόνο, την ενέργεια, το ταλέντο, το χρήμα και τις ευκαιρίες. Παίρνουν αποφάσεις και κάνουν σχέδια που θα επηρεάσουν μελλοντικές γενιές γιατί ξέρουν ότι η αναποφασιστικότητα θα καταδικάσει το μέλλον όλων.

## 11. Αποδεχθείτε και χρησιμοποιήστε την εξουσία με σοφία

Οι ηγέτες δεν συρρικνώνονται μπροστά στην εξουσία ούτε και την αναζητούν αδιάκοπα. Ξέρουν ότι η κατοχή δύναμης συχνά τρομάζει τους ανθρώπους γι' αυτό χρησιμοποιούν την εξουσία τους με σύνεση. «Βάζουν τάξη» μόνο σε έκτακτες περιπτώσεις. Ξέρουν ότι «όσο πιο ψηλά ανεβαίνεις τόσο πιο μαλακά φτάνεις κάτω». Χειρίζονται την ισχύ τους για να κατευθύνουν άλλους και να τους βοηθήσουν να φτάσουν στο μέγιστο της δυναμικότητάς τους. Οι ηγέτες αναλαμβάνουν την ευθύνη για τον εαυτό τους, τις πράξεις τους και τα αποτελέσματα. Χρησιμοποιούν τη δύναμή τους για να δώσουν παράδειγμα στους άλλους. Γνωρίζουν επίσης ότι η εξουσία και τα μεγαλεία δεν είναι ο στόχος που πρέπει να κυνηγήσουν αλλά παράγωγα της εκμάθησης του «εξυπηρετείν». Αυτό το τελευταίο δεν το κάνουν με ευχαρίστηση.

## 12. Αφοσιωμένοι

Η αφοσίωση είναι η πρωταρχική έννοια για τους ηγέτες. Συνειδητοποιούν ότι χωρίς αυτή τίποτα άλλο δεν έχει νόημα. Η αφοσίωση είναι βαθιά ριζωμένη στους ηγέτες. Έχουν ένα ζήλο και είναι τόσο αφιερωμένοι στο σκοπό τους, που έλκουν τους άλλους. Η αφοσίωσή τους εμπνέει εμπιστοσύνη και ελπίδα.

Πολλοί αφιερώνονται σε ένα σκοπό όταν βρίσκονται γύρω από έναν ηγέτη αφοσιωμένο, μη εγωκεντρικό και δοσμένο στο δικό του σκοπό. Οι ηγέτες θέτουν υψηλές προδιαγραφές τελειότητας για τον εαυτό τους και τους άλλους. Ξέρουν ότι οι άνθρωποι βελτιώνονται όταν αγωνίζονται για την τελειότητα.

Έχουν ισχυρές πεποιθήσεις και γνωρίζουν ότι η αφοσίωση και τα ισχυρά συναισθήματα πηγαίνουν χέρι με χέρι. Καθορίζουν μια πορεία, κάνουν ένα σχέδιο και μετά έχουν την αυτοπειθαρχία να συνεχίσουν παρά τα εμπόδια. Οι ηγέτες μένουν ακλόνητοι για πολύ ακόμα μετά από άλλους που εγκαταλείπουν. Ξέρουν ότι οι περισσότεροι άνθρωποι εγκαταλείπουν πολύ νωρίς, χάνοντας τον πλούτο της ζωής. Εν γνώσει τους είναι ότι η ζωή και οι επιχειρήσεις είναι σαν τις εποχές. Κατά τον ίδιο τρόπο και η αφοσίωσή τους διατηρείται στις καλές και κακές στιγμές, στο κρύο και στη ζέση, στα πάνω και στα κάτω. Ξέρουν ότι η άνοιξη (ελπίδα και ευκαιρία) ακολουθείται πάντα από τον χειμώνα (σκοτάδι και ύφεση). Οι ηγέτες, τέλος, είναι αφοσιωμένοι στους στόχους τους και ενώ ζουν για την κάθε μέρα, γνωρίζουν ότι αν φροντίσουν για το σήμερα, το αύριο θα τακτοποιηθεί μόνο του. Πάνω απ' όλα, οι ηγέτες είναι αφοσιωμένοι.



### 3.5.1. Προγραμματισμός

Ο Προγραμματισμός καθορίζει εκ των προτέρων τους αντικειμενικούς σκοπούς και τα μέσα με τα οποία θα επιτευχθούν. Αποφασίζει για το ΤΙ πρέπει να γίνει, ΠΩΣ να γίνει και ΠΟΙΟΣ να το κάνει. Επειδή ο προγραμματισμός γεφυρώνει το κενό ανάμεσα στο σημείο που είμαστε και στο σημείο που θέλουμε να είμαστε, θεωρείται και είναι, η πιο βασική από τις πέντε λειτουργίες.

Επιπλέον, επειδή ο προγραμματισμός απαιτεί εκ των προτέρων καθορισμό δράσεων, η λήψη αποφάσεων συμβαίνει μέσα σ' όλη αυτή τη λειτουργία. Όμως, η λήψη αποφάσεων, μόνη της δεν είναι προγραμματισμός.

Η λειτουργία του προγραμματισμού, μπορεί ουσιαστικά να υποδιαιρεθεί σε δυο φάσεις. Η πρώτη αναφέρεται στον καθορισμό της μακροχρόνιας κατεύθυνσης του οργανισμού (επιχείρησης, υπηρεσίας) και απαιτεί σημαντική σκέψη κι ανάλυση από τ' ανώτατα στελέχη, όπως π.χ. να καθορίσουν στην αρχή κατά πόσο ή όχι ο κλάδος στον οποίο συμπεριλαμβάνεται ο οργανισμός αναπτύσσεται κι επεκτείνεται, παρακμάζει, ή τέλος βρίσκεται ανάμεσα στις δύο αυτές καταστάσεις.

Κατά την μία ή την άλλη περίπτωση, η διοίκηση οφείλει ν' αποφασίσει για το ΠΟΥ, ΠΩΣ και σε ΠΟΙΟ βαθμό πρέπει να γίνουν αλλαγές ή τροποποιήσεις.

Εδώ επίσης, περιλαμβάνονται κι αποφάσεις σχετικά με το μέγεθος του οργανισμού, την δυνατότητα γι' ανάπτυξη, το βαθμό και την έκταση προς την οποία θέλει ο οργανισμός ν' αναπτυχθεί, την εξέταση των πλεονεκτημάτων, των μειονεκτημάτων και των συνεπειών από την ανάληψη ή όχι μερικών δραστηριοτήτων. Μόνον όταν έχουν ληφθεί αυτά τα είδη των αποφάσεων θα γίνει δυνατή η διατύπωση βραχυχρόνιων συγκεκριμένων στόχων, για να εξασφαλιστεί η πραγματοποίηση των μακροχρόνιων σχεδίων. Κι αυτό είναι το περιεχόμενο της δεύτερης φάσης του προγραμματισμού, ο καθορισμός δηλαδή των βραχυχρόνιων συγκεκριμένων στόχων.

Επιπλέον, αυτή η πορεία της τοποθέτησης στόχων περιλαμβάνει και τον καθορισμό γενικής πολιτικής και διαδικασιών καθώς και λειτουργικών απόψεων για την επιτυχία των αντικειμενικών σκοπών.

### 3.5.2. Λήψη αποφάσεων

Η λήψη αποφάσεων, είναι ένα από τα πιο σπουδαία καθήκοντα ενός μάνατζερ, στο οποίο κατά τα τελευταία χρόνια, έχει δοθεί μεγάλη έμφαση. Πρέπει να γνωρίζουμε ακόμη ότι η λήψη των αποφάσεων είναι μια λειτουργία που συνδέει άμεσα τις άλλες λειτουργίες ή καθήκοντα. Η λήψη αποφάσεων είναι μια λειτουργία που περιλαμβάνει:

α) **Ανάλυση του προβλήματος.** Κατά την ενάσκηση του μάνατζμεντ, για επιτυχία κάποιων αποτελεσμάτων, πάντοτε παρουσιάζονται προβλήματα που την παρεμποδίζουν. Η ανάλυση του προβλήματος κι η επισήμανση μερικών από τους μακροχρόνιους παράγοντες είναι τα σημεία που πρέπει στην αρχή να συγκεντρωθούν, οι προσπάθειες του μάνατζερ.

β) **Ανάπτυξη κι ανάλυση εναλλακτικών τρόπων δράσεως.** Μετά δηλαδή, τη διαπίστωση του προβλήματος, ο μάνατζερ οφείλει όχι απλά ν' αναπτύξει εναλλακτικούς τρόπους ενέργειας, αλλά και να τους αναλύσει με βάση τα

πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά τους (κανένας τρόπος δεν μόνο πλεονεκτήματα ή μόνο μειονεκτήματα), έτσι ώστε να επιλέξει τον τρόπο που συγκεντρώνει τα περισσότερα πλεονεκτήματα και τα λιγότερα μειονεκτήματα.

γ) **Υλοποίηση της αποφάσεως.** Αποτελεί το τελικό στοιχείο στη λήψη αποφάσεων, που μπορεί να προκαλέσει περιορισμένη επιτυχία, ,αν όχι πλήρη αποτυχία, στην περίπτωση παραμέλησης του ανθρώπινου παράγοντα, η δράση του οποίου είναι αναγκαία και που πρέπει να συνοδεύεται από ένα σχέδιο υλοποίησης ή εφαρμογής της απόφασης. Αυτό δε το σχέδιο, πρέπει να περιλαμβάνει τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθήσουν, δηλαδή γνωστοποίηση της απόφασης σε κείνους τους οποίους αφορά (άμεσα ή έμμεσα) και φροντίδα για συμμετοχής τους.

### 3.5.3. Οργάνωση

Οργάνωση είναι ο καθορισμός σχέσεων μεταξύ δραστηριοτήτων που πρέπει να εκτελεστούν, του προσωπικού που θα τις εκτελέσει και των υλικών παραγόντων που χρειάζονται. Για το συντονισμό των διαθέσιμων πόρων, ο μάνατζερ ή ηγετικό στέλεχος σχεδιάζει μια τυπική δομή σχέσεων καθήκοντος κι εξουσίας, η οποία θα στηρίξει την αποτελεσματική και ικανοποιητική επίτευξη των στόχων.

Τα κυριότερα πράγματα, για τα οποία ενδιαφέρεται η οργάνωση είναι η διαίρεση ή καταμερισμός της εργασίας που πρέπει να γίνει, ο καθορισμός της ομαδοποίησης της εργασίας (Grouping Of Work), η διαμόρφωση βαθμίδων εξουσίας κι η εξίσωση εξουσίας και ευθύνης. Πιο ειδικά, με την οργάνωσή σχηματίζεται μια σειρά λειτουργικών μονάδων, ή τμημάτων που τα καθένα είναι υπεύθυνο για μια ιδιαίτερη φάση μιας λειτουργίας και προσδιορίζονται σχέσεις εξουσίας μεταξύ τους (ανθρώπων και ομάδων ή τμημάτων) που περιλαμβάνουν ακόμη όρια ευθύνης και υπευθυνότητας, αγωγούς επικοινωνίας, και όρια λήψης αποφάσεων.

Κατά την πορεία ανάπτυξης ολόκληρης της δομής του οργανισμού, πρέπει να δίνεται προσοχή και σε τέτοια θέματα όπως είναι ο βαθμός αποκέντρωσης που πρέπει να υπάρχει, τα όρια άσκησης εποπτείας, το εύρος ελέγχου, η μεταβίβαση εξουσίας κι η αλυσίδα μεταβίβασης εντολών.

Η αύξηση της παραγωγικότητας με τη διαίρεση ή τον καταμερισμό της εργασίας είχε αναγνωριστεί ακόμη κι από την εποχή του Πλάτωνα, που στην Πολιτεία του έγραψε, πως όταν οι άνθρωποι εξειδικεύονται σε πολύ λίγα καθήκοντα, ο χρόνος για εκμάθηση κι εφαρμογή μειώνεται, αναπτύσσονται καλύτερες επιδεξιότητες και πετυχαίνονται μεγαλύτερες ταχύτητες εκτέλεσης.

Η γραμμική συναρμολόγησης αυτοκινήτων, τηλεοράσεων κ.λ.π., αποτελεί παράδειγμα της αξίας της εξειδίκευσης στη βιομηχανία. Ωστόσο, πρόσφατα, υποστηρίζεται ότι ο τρόπος εκτέλεσης της εργασίας δημιουργεί συνθήκες εξαιρετικά απάνθρωπες. Ότι δηλαδή, ακόμη κι αν η υπερβολικά εξειδικευμένη εργασία αποδεικνύεται επιτυχής, τα οφέλη της εξειδίκευσης, μάλλον αντισταθμίζονται από την ανία και την κόπωση των εργαζομένων που την υφίστανται.

Οι τελευταίες ενδείξεις υποστηρίζουν, ότι είναι σκόπιμο για τη βελτίωση της παραγωγικότητας της επιχείρησης, η διεύρυνση του έργου και ο εμπλουτισμός της εργασίας.

Με την αύξηση μεγαλύτερης εξειδίκευσης, έγινε αναγκαίος ο καθορισμός του αριθμού των εργαζομένων κάτω από ένα μάνατζερ, δεδομένου ότι το δυναμικό ενός διοικούντος, για πετυχημένο συντονισμό των δραστηριοτήτων των άλλων διαβαθμίζεται από κάποιο αριθμό μεγαλύτερα από τη μονάδα, αλλά προφανώς,

λιγότερο από το άπειρο.

Το εύρος ελέγχου (ή τα όρια άσκησης εποπτείας) ενός διοικητικού στελέχους, ορίζει τον αριθμό των υφισταμένων που μπορεί να διευθύνει αποτελεσματικά.

Έτσι, ανάλογα με τις εκτελούμενες δραστηριότητες, τις επιδεξιότητες των υφισταμένων, το μορφωτικό τους επίπεδο, την εμπειρία και άλλες μεταβλητές ή παράγοντες, μερικοί μάνατζερς, μπορούν να διευθύνουν αποτελεσματικά σαράντα άτομα, ενώ άλλοι απασχολούνται σε μεγάλο βαθμό με την εποπτεία μόνο τριών εργαζομένων.

Η απόφαση, σχετικά μ' αυτό το εύρος, θα επηρεάσει άμεσα τον αριθμό των επιπέδων στην οργανωτική ιεραρχία και συνεπώς, την πολυπλοκότητά της. Τελικά, βρίσκουμε μια διαβάθμιση εξουσίας σ' όλους τους οργανισμούς, η οποία καθώς ρέει μέσα από μια αλυσίδα διαταγών, καταλήγει σε μια κάθετη ανάπτυξη της δομής. Με τη μεταβίβαση αυτής της εξουσίας, η ανώτατη διοίκηση εφοδιάζει τα μεσαία και κατώτερα στελέχη με τη δυνατότητα να πετύχουν τους στόχους τους.

### 3.5.4. Διεύθυνση

Μ' αυτή τη λειτουργία, κατευθύνουμε κι εποπτεύουμε τους υφιστάμενους για επιτυχία των αντικειμενικών σκοπών που καθορίστηκαν με τον προγραμματισμό. Βασικά, το καθήκον αυτό συνίσταται στην εποπτεία, την υποκίνηση και επικοινωνία.

Όλοι οι εργαζόμενοι χρειάζονται κι αναμένουν εποπτεία. Αυτή δε η εποπτεία, μπορεί να είναι αυστηρή ή χαλαρή. Κι ανάμεσα στα δυο αυτά άκρα υπάρχει ένας απεριόριστος αριθμός εποπτικών σχέσεων προϊσταμένου-υφιστάμενου. Η εποπτεία απαιτεί επιτήρηση της εργασίας, των εργαζομένων και των συνθηκών εργασίας για να εξασφαλιστεί η επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της μονάδας.

Το καθήκον της διευθύνσεως περιλαμβάνει επίσης την ευθύνη για υποκίνηση των εργαζομένων, γιατί, ανεξάρτητα από το πόσο σπουδαίοι είναι οι στόχοι κι επαρκής η οργάνωση τίποτα δεν γίνεται μέχρις ότου οι άνθρωποι που απαρτίζουν τον οργανισμό ωθηθούν ν' αποδώσουν. Αυτή η ώθηση ίσως να είναι εξ' ολοκλήρου εσωτερική στον εργαζόμενο, πλην όμως, πολύ συχνότερα απαιτεί από το μάνατζερ να χρησιμοποιεί ένα εξωτερικό ερέθισμα.

Σήμερα, και στη χώρα μας, το πλείστον του εργατικού δυναμικού, βρίσκεται σε ψηλότερο πνευματικό επίπεδο κι απολαμβάνει καλύτερη οικονομική σιγουριά από οποιαδήποτε προηγούμενη γενιά. Οι βασικές ή φυσιολογικές ανάγκες, οι ανάγκες για σιγουριά κι οι κοινωνικές ανάγκες, έχουν αντιμετωπιστεί αρκετά, με υψηλότερες αμοιβές, με επιπλέον ωφελήματα και με ικανοποιητικότερες συνθήκες εργασίας.

Παρόλο που αυτές οι εξωτερικές μεταβλητές έχουν σπουδαιότητα και που πρέπει να βελτιωθούν ακόμη περισσότερο, πολλοί εργαζόμενοι επιδιώκουν κάτι παραπάνω από τη δουλειά τους, όπως π.χ. επιθυμία για ικανοποίηση της ανάγκης για εκτίμηση και της ανάγκης γι' αυτοπραγμάτωση στον τόπο της εργασίας τους.

Μ' άλλα λόγια, επιζητούν στην εργασία τους, τις εσωτερικές ιδιότητες της αναγνώρισης, του επιτεύγματος, της ανάπτυξης και της προόδου. Οι διοικούντες εξάλλου, οφείλουν να διαθέτουν την ικανότητα για αποτελεσματική επικοινωνία μ' αυτούς που διοικούν, γιατί αλήθεια, δε μπορούν να πετύχουν στο ρόλο του μάνατζερ, εκτός αν μπορούν να εκφράζουν τις ιδέες τους κατά τρόπον που να κατανοούν κι άλλοι.

Με μια τέτοια επικοινωνία, διευκολύνεται η μύηση των εργαζομένων στο

έργο, καθώς κι η πληροφόρηση για το πως αποδίδει, λειτουργίες δηλαδή, που αποτελούν σπουδαίο μέρος των καθηκόντων του μάνατζερ.

### 3.5.5. Έλεγχος

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

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

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

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

Η λύση αυτή είναι δυνατό να συντελέσει στη διόρθωση. Κι ακόμη μια τρίτη λύση μπορεί να επιτευχθεί με μια προσαρμογή της διευθυντικής λειτουργίας, δηλαδή, με αύξηση ή μείωση της εποπτείας, της αλλαγής των κινήτρων ή της μεταβολής των τρόπων επικοινωνίας. Τότε, η μη ανεκτή απόδοση, μπορεί να βρει το σωστό επίπεδό της.

Η εκτίμηση της απόδοσης είναι δυνατόν να γίνει με βάση την ποσότητα, την ποιότητα ή τα κριτήρια κόστους. Επειδή όμως δεν είναι εύκολη η εκτίμηση όλων των ενεργειών των υφισταμένων από το μάνατζερ, η λειτουργία αυτή μπορεί αποτελεσματικά να γίνει μ' αναφορά σε κρίσιμα ή στρατηγικά σημεία για την επιτυχία των στόχων της μονάδας. Πέραν από τις απ' έξω επιβαλλόμενες εκτιμήσεις, πολλοί μάνατζερς πρόσφατα έχουν αναγνωρίσει την αξία της ανάθεσης στους εργαζόμενους για να εκτιμήσουν την ίδια τους την απόδοση.

Ο μάνατζερ, που έχει εμπιστοσύνη στους υφισταμένους του και που τους θεωρεί σαν έντιμους, σκληρά εργαζόμενους και μ' επιθυμία ν' αναλαμβάνουν ευθύνη, θα τους επιτρέψει να κάνουν χρήση της αυτοεκτίμησης, κατά την οποία οι εργαζόμενοι μετρούν, συγκρίνουν και διορθώνουν τις ενέργειές τους που θεωρούν αναγκαίες, μεγιστοποιώντας έτσι τη συμβολή τους για την επιτυχία των στόχων του οργανισμού.

Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε, πως η διοίκηση είναι μια ξεχωριστή δραστηριότητα, που απαιτεί μια ειδική σειρά από δεξιότητες, ικανότητες, γνώσεις και στάσεις. Δε μπορεί ο καθένας να είναι επιτυχημένος μάνατζερ. Διοίκηση και εκτέλεση, είναι καθαρό δύο διαφορετικές δραστηριότητες.

### 3.6. Μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού

#### 3.6.1. Εισαγωγή

Μια επιχείρηση Δημόσιου ή Ιδιωτικού φορέα, αποτελείται κυρίως από δυο παραγωγικές ομάδες, που είναι αλληλένδετες. Τη μια ομάδα την αποτελούν τα έμψυχα, που είναι το προσωπικό της επιχείρησης, και την άλλη ομάδα την αποτελούν τα άψυχα, που είναι το μηχανήματα, τα έπιπλα, τα μεταφορικά μέσα κ.ά.

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

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

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

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

Επομένως, η επίτευξη του σκοπού μιας επιχείρησης, εξαρτάται άμεσα από την ύπαρξη του κατάλληλου προσωπικού, (ειδικευμένο και προγραμματισμένο σύστημα εργασίας).

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

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

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

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

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

Είναι η αξιολόγηση στις όχι πολύ αναπτυγμένες κοινωνίες, όπου γίνεται συνήθως χωρίς σύστημα. Δηλαδή η άτυπη και ατομική αξιολόγηση ενός

προϊσταμένου μιας μικρής επιχείρησης, που γνωρίζει καλά όλους τους υφισταμένους του. Απ' την άλλη, η αξιολόγηση στις αναπτυγμένες χώρες, με βιομηχανική παράδοση χρησιμοποιεί την τυποποιημένη μορφή της, κατά την οποία ένα ηγετικό στέλεχος μιας μεγάλης οικονομικής μονάδας, αξιολογείται με βάση καθορισμένη και συστηματική

### 3.6.2. Βασικά χαρακτηριστικά για ένα Σύστημα Αξιολογήσεως

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

- α) Αντικειμενικότητα.
- β) Απλότητα.
- γ) Σαφήνεια.
- δ) Προσαρμοστικότητα - ευελιξία.

#### α) Αντικειμενικότητα

Βασικό κριτήριο. που θα πρέπει να διέπει τη σχεδίαση ενός συστήματος αξιολόγησης προσωπικού, θα πρέπει να είναι η αντικειμενικότητα που εξασφαλίζει το σύστημα στην κρίση των αξιολογούμενων. Δηλαδή μ' ένα σύστημα αξιολόγησης, πρέπει να μετριέται η πραγματική αξία και η συμβολή του καθενός στο όλο έργο της οικονομικής μονάδας.

#### β) Απλότητα

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

#### γ) Σαφήνεια

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

#### δ) Προσαρμοστικότητα - Ευελιξία

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

### 3.6.3. Αντικείμενο αξιολόγησης

#### α) Πρόσωπα αξιολόγησης.

Αξιολόγηση επιδόσεων συνήθως γίνεται για όλους τους εργαζόμενους ή τουλάχιστον για όλα τα ηγετικά στελέχη της επιχείρησης μέχρι του 50ου έτους της ηλικίας τους.

Κανένας δεν αμφισβητεί ότι αυτός που αξιολογεί είναι πάντοτε ο προϊστάμενος και αυτός που αξιολογείται ο υφιστάμενος. Και όμως, αν κανείς σκεφτεί, χωρίς προκαταλήψεις, ποιος άραγε, πλην του προϊσταμένου, είναι δυνατό να έχει γνώση και εμπειρία από την εργασιακή, κοινωνική και ηγετική συμπεριφορά ενός εργαζομένου, θα διαπιστώσει ότι και όλοι οι άλλοι εργαζόμενοι που συνεργάζονται μαζί του γνωρίζουν κάτι γι' αυτά. Εν τούτοις, δε τελειώνουν εδώ οι δυνατότητες αξιολόγησης. Μπορεί κανείς να φανταστεί ότι κάθε προϊστάμενος θα ήταν δυνατό να αξιολογηθεί και από κάθε υφιστάμενό του.

#### β) Στοιχεία για αξιολόγηση.

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

#### γ) Χρόνος αξιολόγησης.

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

Από άποψης χρόνου κατά τον οποίο διενεργείται η αξιολόγηση ενδείκνυται να γίνεται κατά τακτά χρονικά διαστήματα.

Από άποψης χρονικής περιόδου, την οποία καλύπτει, ενδείκνυται η αξιολόγηση να αναφέρεται στη δραστηριότητα ενός έτους του υπαλλήλου, δηλαδή να γίνεται ετήσια.

### 3.6.4. Σφάλματα αξιολόγησης

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

Αυτά τα σφάλματα μπορούν να προέρχονται:

#### α) Από αυτόν που αξιολογεί.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τις κρίσεις των προϊσταμένων είναι: **Π) Υποκειμενικοί παράγοντες**, δηλαδή (παράγοντες που οφείλονται στον ίδιο τον αξιολογούμενο), παραποιούν την αξιολόγηση. Τέτοιου είδους παράγοντες, είναι π.χ., διαθέσεις, συναισθήματα, επιθυμίες, ενδιαφέροντα, συνήθειες, εντυπώσεις, γνώμες, εμπειρίες, ικανότητες κ.λ.π. Με άλλα λόγια, κάθε ένας που αξιολογεί βλέπει τον αξιολογούμενο μέσα από τα γυαλιά των προσωπικών του ιδιοτυπιών και ως εκ τούτου τον βλέπει όχι όπως είναι στην πραγματικότητα.

**II) Παράγοντες «συσχετισμού» ή «ακτινοβολίας».** Αυτός ο παράγοντας, επηρεάζει, σαν γενικός νόμος την κρίση των ανθρώπων. Κατ' αυτόν, όταν κάποιος είναι ιδιαίτερα «καλός», ως προς κάποιο χαρακτηριστικό (π.χ. εργατικότητα, ακρίβεια), δημιουργείται για το άτομό του τάση να τον αξιολογούν σαν καλό και ως προς τα άλλα χαρακτηριστικά. Αυτό ισχύει βέβαια και όταν κάποιος είναι αρκετά αδύνατος σε ορισμένα σημεία.

**β) Από αυτόν που αξιολογείται.**

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

**γ) Λάθη προερχόμενο από εξωτερικές συνθήκες.**

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

**δ) Λάθη εξαιτίας της αλληλεπίδρασης.**

Σε κάθε περίπτωση κρίσης και αξιολόγησης, δημιουργούνται αλληλεπιδράσεις μεταξύ αξιολογούντος και αξιολογούμενου. Συχνά, παρατηρείται το φαινόμενο, όχι μόνο ο προϊστάμενος να επηρεάζει και να αλλάζει τη γνώμη του υφιστάμενου, αλλά και αντιστρόφως, Ο υφιστάμενος, να εντοπίσει κάποιο πρόβλημα, να προτείνει λύση στον προϊστάμενο και βαθμηδόν να τον πείσει για την ορθότητα της. Διαδικασίες προσαρμογής και αποδοχής των απόψεων του άλλου είναι συχνές στις σχέσεις μεταξύ προϊστάμενου και υφιστάμενου.

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

**ε) Λάθη προερχόμενα από η μέθοδο αξιολόγησης.**

Η σημασία αυτού του παράγοντα, είναι σπουδαία.

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

### 3.6.5. Μέθοδοι αξιολόγησης

Εξελισσόμενων των επιχειρήσεων αναπτύχθηκαν από τους υπεύθυνους στις επιχειρήσεις και οργανισμούς και από τους θεωρητικούς που ασχολούνται με



παρεμφερή θέματα διάφορες μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού. Έτσι, σήμερα, διαθέτουμε μια ολόκληρη σειρά μεθόδων αξιολόγησης που παρουσιάζουν μεταξύ τους μεγαλύτερες ή μικρότερες διαφορές και που έχουν θετικά και αρνητικά στοιχεία.

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

- α) Ελεύθερης περιγραφής,
- β) Σύγκρισης υπαλλήλων και
- γ) Σύγκρισης με πρότυπα

#### **α) Μέθοδοι ελεύθερης περιγραφής**

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

##### **αα) Ελεύθερη έκθεση**

Η μέθοδος αυτή αξιολόγησης, δεν προϋποθέτει ειδικά έντυπα. Συνήθως γίνεται σε απλό χαρτί και αποτελείται από περιγραφική καταγραφή των εντυπώσεων του προϊσταμένου ή επόπτη (ο οποίος είναι και υπεύθυνος για την αξιολόγηση) για τον κάθε αξιολογούμενο υφιστάμενό του.

Σε μερικές περιπτώσεις, καθορίζεται ότι ο αξιολογητής θα πρέπει να χωρίσει την έκθεσή του αυτή σε τρεις επικεφαλίδες, όπως: φύση της εκτέλεσης της εργασίας, λόγοι για τη συμπεριφορά του αξιολογούμενου, και ανάγκες εξέλιξης του για το μέλλον. Ορισμένες φορές, απαιτείται από τον αξιολογητή να χρησιμοποιήσει διαβαθμίσεις για να αποδώσει καλύτερα την εκτίμησή του ως προς τον αξιολογούμενο (π.χ. α, β κ.λπ. ή 1,2,3 κ.λπ.).

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

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

Τα σπουδαιότερα μειονεκτήματα που παρουσιάζει αυτή η μέθοδος, είναι τα ακόλουθα: Απαιτείται πολύς χρόνος από τον προϊστάμενο για σκέψη, προκειμένου να επιτύχει αντικειμενικότητα στην κρίση του. Προϋποθέτει επίσης, ικανότητα όλων των προϊσταμένων ν' αποφεύγουν τις ανθρώπινες προκαταλήψεις και γενικότερες (θετικές η αρνητικές) στάσεις τους, έναντι των διαφόρων αξιολογούμενων. Ακόμη, η μέθοδος αυτή, προϋποθέτει ψηλές αναλυτικές και παρατηρητικές ικανότητες, που είναι δύσκολο να υπάρχουν στον ίδιο βαθμό σε όλους τους προϊστάμενους, αξιολογητές.

##### **αβ) Έκθεση ειδικού**

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

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

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

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

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

## **β) Μέθοδοι σύγκρισης ατόμων**

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

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

## **γ) Μέθοδοι σύγκρισης με πρότυπο**

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

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

Τα στοιχεία που διαφοροποιούν τις μεθόδους της κατηγορίας αυτής από τις προηγούμενες μεθόδους σύγκρισης μεταξύ ατόμων, είναι: α) ότι κάθε άτομο αξιολογείται σε σύγκριση με ένα ή διάφορα γραπτά πρότυπα και όχι με βάση άλλους υπαλλήλους και β) ότι μετρούνται διάφορες πλευρές της γενικής επίδοσης των ατόμων και όχι μια μοναδική σφαιρική απόδοση.

### 3.6.6. Διοίκηση διά Στόχων (Management by Objectives)

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

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

#### α) Ο καθορισμός αντικειμενικών σκοπών ή στόχων

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

Γι' αυτό, το σύστημα διοίκησης διά στόχων, επιδιώκει να καθορίζονται συγκεκριμένοι αντικειμενικοί σκοποί και τελικά αποτελέσματα για κάθε μια βασική θέση εργασίας. Οι αντικειμενικοί αυτοί σκοποί της κάθε θέσης εργασίας, θα πρέπει να αναφέρονται στα βασικά καθήκοντα που περιλαμβάνει η αντίστοιχη περιγραφή της θέσης εργασίας, ώστε να είναι δυνατό να επιτευχθεί καλύτερο αποτέλεσμα, εφόσον ο εργαζόμενος θα έχει περιορισμένο αριθμό στόχων. Οι στόχοι αυτοί θα πρέπει να είναι εναρμονισμένοι προς τους στόχους άλλων υφισταμένων και προς τους στόχους του οργανισμού ως συνόλου και να είναι, όσο το δυνατό πιο συγκεκριμένοι. π.χ., περιορισμός του αδρανούς χρόνου των μηχανών κατά 5%, ελάττωση των αποκομμάτων ή υπολειμμάτων κατά 3% ή εγκατάσταση μιας νέας γραμμής παραγωγής, μέχρι της 15ης Μαρτίου.

#### β) Συνέντευξη αξιολόγησης

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

Η σειρά των φάσεων σε μια συνέντευξη αξιολόγησης όπως αυτή, που διενεργείται σε ένα μεγάλο οργανισμό είναι η εξής:

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

β) Στο δεύτερο στάδιο, το ηγετικό στέλεχος αρχίζει να συζητά τον καθορισμό των καινούργιων στόχων για την επόμενη περίοδο, σε τρόπον ώστε αυτή να είναι προσαρμοσμένη προς τους στόχους του οργανισμού και ο υφιστάμενος υποβάλλει προτάσεις για προσαρμογές κατά την κρίση του στους νέους αυτούς στόχους.

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

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

### γ) Πλεονεκτήματα

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

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

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

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

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

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

### δ) Προβλήματα από τη χρησιμοποίηση της ΔδΣ

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

1. Το πόσο συμμετέχει ο υφιστάμενος στον καθορισμό στόχων, εξαρτάται από το εάν η μη αυταρχική διοικητική φιλοσοφία, που είναι απαραίτητη για τον πραγματικά από κοινού καθορισμό των στόχων με τον υφιστάμενο, συμβαδίζει με τη συνήθη διοικητική νοοτροπία του προϊσταμένου.

2. Υπάρχει μεγάλη πιθανότητα, ο υφιστάμενος, για να φανεί καλός, να θέλει να προσαρμόσει τους στόχους του, στους στόχους του προϊσταμένου.

3. Επειδή δίνεται έμφαση στα αποτελέσματα και μάλιστα σ' εκείνα που μπορούν να μετρηθούν, πολύ συχνά υπάρχει η τάση να παραμελούνται οι μη ποσοστικοί, δηλαδή οι ποιοτικοί στόχοι, όπως το ηθικό.
4. Μπορεί να αφοσιωθούν σε στόχους εντελώς ατομικούς και να αποφύγουν τη συνεργασία με άλλους, πράγμα που απαιτεί περισσότερο χρόνο.
5. Είναι δύσκολο να χρησιμοποιηθεί η μέθοδος αυτή σε απλή εκτελεστική εργασία, όπως π.χ. σε περιπτώσεις εργατών.
6. Τέλος, η ΔδΣ, είναι δύσκολο να χρησιμοποιηθεί για συγκριτική αξιολόγηση πολλών ατόμων, διότι βασίζεται στη σύγκριση της πραγματικής απόδοσης προς την προγραμματισμένη. Η δυσκολία αυτή παρουσιάζεται όταν πρέπει να αποφασιστεί για την προαγωγή κάποιου ή για αυξήσεις μισθών.

### 3.6.7. Συμπέρασμα

Η αποτελεσματικότητα κάθε συστήματος αξιολόγησης προσωπικού, εξαρτάται κατά μεγάλο μέρος από τη στάση που θα τηρήσουν έναντι αυτού όλα τα ηγετικά στελέχη της οικονομικής μονάδας. Είναι βέβαια φανερό, ότι ο ρόλος του συστήματος αξιολόγησης και ως εκ τούτου η σοβαρότητα με την οποία θα αντιμετωπιστεί, εξαρτάται περισσότερο κι από τη θερμή υποστήριξη και παρακολούθηση της ορθής εκτέλεσης του συστήματος αξιολόγησης.

Για την επίτευξη απλώς αποτελεσμάτων, δεν επαρκεί μόνο η καλή θέληση, αλλά χρειάζεται και υψηλό επίπεδο ικανότητας.

Για την επίτευξη του κατάλληλου κλίματος και της καταλλήλου στάσης των ηγετικών στελεχών και γενικότερα για τη δημιουργία θετικού κλίματος έναντι του συστήματος Αξιολόγησης προσωπικού, εκ μέρους ή όλου του προσωπικού της οικονομικής μονάδας, αλλά ακόμα περισσότερο για την ανάπτυξη των καταλλήλων ικανοτήτων και δεξιοτεχνιών προς επιτυχία του συστήματος αξιολόγησης, απαιτείται κατάλληλη εκπαίδευση. Αυτή βασικά απευθύνεται στους αξιολογούντες, αλλά είναι όμως σκόπιμο να τυγχάνουν μετεκπαίδευσης τουλάχιστον στα βασικά σημεία και οι αξιολογούμενοι.

Ακόμα και σήμερα, σχετικά λίγες επιχειρήσεις υποβάλλουν έστω και τα ηγετικά τους στελέχη σε τυπική εκπαίδευση για το σύστημα αξιολόγησής τους, είτε διότι θεωρούν την εκπαίδευση αυτή αρκετά δαπανηρή, είτε διότι πιστεύουν ότι η διαδικασία αξιολόγησης είναι αρκετή απλή, που δε χρειάζεται ιδιαίτερη εκπαίδευση. Η στάση αυτή βεβαίως, των οικονομικών μονάδων είναι συνήθως εντελώς αδικαιολόγητη.

Πρέπει να γίνει εντελώς σαφές σε όλους τους απασχολούμενους, ότι με την αξιολόγηση προσωπικού, κυρίως όμως στην ανώτατη ηγεσία, ότι όσο καλά και να έχει σχεδιαστεί και μελετηθεί ένα σύστημα αξιολόγησης προσωπικού, εάν δεν εφαρμοστεί με λεπτομέρεια και με προσοχή μπορεί να είναι εντελώς άχρηστο για την οικονομική μονάδα, ακόμα δε, να προξενήσει και δυσμενείς επιδράσεις επί της ψυχολογίας και του κλίματος εργασίας της.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

### ΕΠΟΠΤΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

#### 4.1. Επόπτη – Εποπτεία

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

Η φύση της εργασίας του επόπτη εξαρτάται από το σκοπό, το περιεχόμενο και την εφαρμογή στην πράξη του εποπτικού του έργου, γι' αυτό και δεν υπάρχει ένας μόνον ορισμός που να αναφέρεται στην εποπτεία. Σύμφωνα με το σκοπό αυτής της ανάλυσης η εποπτεία μπορεί να οριστεί «ως η διαδικασία της επίβλεψης με σκοπό την εκπλήρωση των επιθυμητών σκοπών, της οργάνωσης και των μελών της, που επιτυγχάνεται με την προσπάθεια κάποιων ατόμων και με τη χρησιμοποίηση πηγών κατά τέτοιο τρόπο που τα άτομα που συμμετέχουν σ' αυτή τη διαδικασία να βρίσκουν την εργασία τους προκλητική και ενδιαφέρουσα». Είναι δηλαδή η εποπτεία μια εργασία, μια τέχνη, που πραγματοποιείται από μια ομάδα ατόμων, πάνω στα οποία ασκείται μια εξουσία, κατά τέτοιο, όμως, τρόπο ώστε τα άτομα αυτά να επιτύχουν τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα στην πραγματοποίηση του έργου τους.

Η εποπτεία επομένως αναφέρεται στα άτομα που βρίσκονται στα χαμηλότερα διοικητικά επίπεδα της ιεραρχίας μέσα στην οργάνωση. Το άτομο που έχει την ευθύνη της επίβλεψης του έργου των εργατών ή των υπαλλήλων στην επιχείρηση ονομάζεται επόπτης. Είναι επομένως φανερό ότι το έργο του είναι διαφορετικό από αυτό που κάνουν τα άτομα που βρίσκονται στη γραμμή παραγωγής.

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

Για να πραγματοποιήσει όμως με επιτυχία το έργο του ο επόπτης πρέπει να διαθέτει κάποια εξουσία· πρέπει δηλαδή να του ζητηθεί η γνώμη σχετικά με την πρόσληψη νέων εργατών ή υπαλλήλων, με τη μεταφορά ενός υπαλλήλου από μια θέση σε κάποια άλλη, με την εξέλιξη των υπαλλήλων, με τις αμοιβές και τις πειθαρχικές ποινές. Η εξουσία του δεν είναι εξουσία ρουτίνας· για να χρησιμοποιηθεί

αποτελεσματικά πρέπει ο επόπτης να διαθέτει εκτός των άλλων κριτική ικανότητα και διοικητικές δεξιότητες οι οποίες θα τον βοηθήσουν στη λήψη των αποφάσεων και στην επίλυση των διαφόρων προβλημάτων που τυχόν θα παρουσιαστούν στο τμήμα του. Ακόμα ο επόπτης πρέπει να είναι ικανός να μετράει την απόδοση του υπαλλήλου, την ποιότητα και την παραγωγικότητα του έργου.

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

## 4.2. Ο Ρόλος του Επόπτη

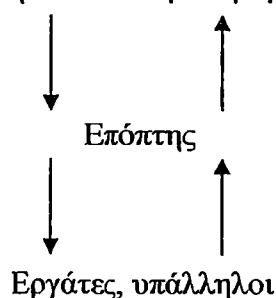
Ο ρόλος του επόπτη δεν είναι καθόλου εύκολος. Ο ρόλος του μέσα στη λειτουργία της οργάνωσης αποβλέπει στην υποστήριξη, βοήθεια και ανταλλαγή σκέψεων με τους υφισταμένους, είναι δηλαδή ρόλος που περισσότερο ενισχύει και λιγότερο κατευθύνει τους εργατές στην πραγματοποίηση του έργου τους. Με άλλα λόγια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

Υπάρχουν πέντε απόψεις σχετικά με το ρόλο που έχει ο επόπτης μέσα σε μια οργάνωση· οι απόψεις αυτές προέρχονται από τον Keith Davis είναι οι εξής:

### α. Ο επόπτης είναι ο άνθρωπος κλειδί στη διοίκηση.

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

Διοίκηση στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα



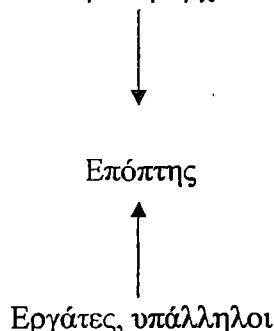
### β. Ο επόπτης είναι το άτομο που βρίσκεται στο μέσον.

Κατά την άποψη αυτή ο επόπτης πιέζεται από δύο αντίθετες κοινωνικές δυνάμεις, που η μια προέρχεται από τη διοίκηση και η άλλη από τους υπαλλήλους ή εργατές. Ο επόπτης στην περίπτωση αυτή δίνει έμφαση στην εκπλήρωση των σκοπών της διοίκησης και γι' αυτό χρησιμοποιούνται διάφοροι μηχανισμοί ελέγχου, που έχουν ως στόχο να πιέσουν τους εργατές, ή υπαλλήλους να αυξήσουν την παραγωγικότητα. Από την άλλη μεριά οι υπάλληλοι επιδιώκουν να εργάζονται σε

ατμόσφαιρα φιλική, με άνεση, εμπιστοσύνη ο ένας για τον άλλον και χωρίς ένταση και άγχος.

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

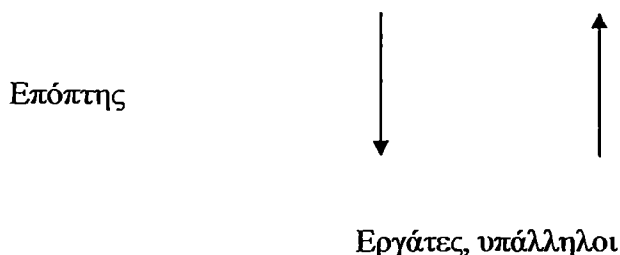
Διοίκηση στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα



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

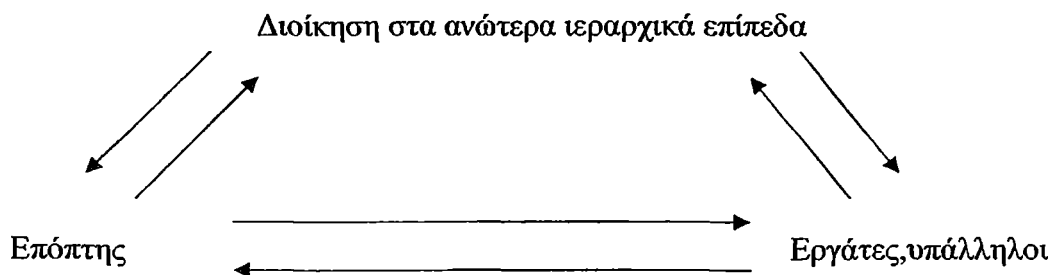
Κατά την άποψη αυτή ο επόπτης βρίσκεται στο μέσον, αλλά είναι αποκλεισμένος από τις δραστηριότητες και τις επιρροές που ασκούνται στο τμήμα του. Ο επόπτης αγνοείται από τις δυο ομάδες και γι' αυτό ασχολείται με άλλες απρόσωπες δραστηριότητες.

Διοίκηση στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα



**δ. Ο επόπτης είναι ένας άλλος εργάτης.**

Κατά την άποψη αυτή ο επόπτης είναι ένας εργάτης όπως και οι άλλοι και αυτό γιατί διαθέτει μικρή εξουσία και κοινωνική θέση. Οι αποφάσεις παίρνονται αλλού και αυτός το μόνο που κάνει είναι να τις μεταφέρει στους υπαλλήλους, δηλαδή παίζει το ρόλο του συνδετικού κρίκου μεταξύ της διοίκησης και των υπαλλήλων.



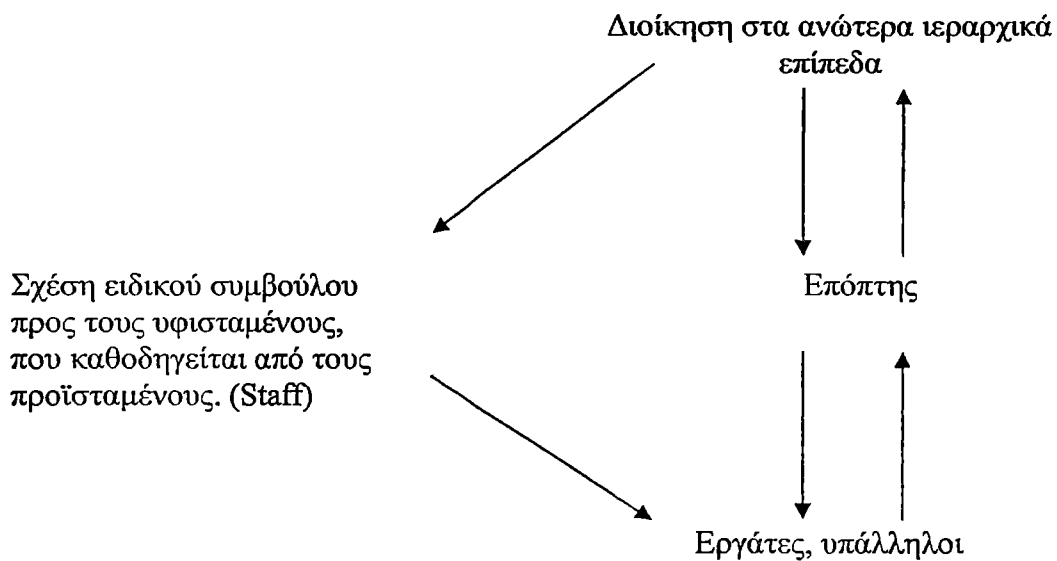


Το κύριο έργο του είναι να παρακολουθεί και να επιβλέπει τις εργασίες ρουτίνας των υφισταμένων του, χωρίς να έχει διοικητικές υπευθυνότητες θα μπορούσαμε να πούμε ότι ένας διευθυντής σχολείου που απλώς μεταφέρει στους δασκάλους τις αποφάσεις και εντολές των ανωτέρων του μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένας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

#### ε. Ο επόπτης είναι ο ειδικός στις ανθρώπινες σχέσεις.

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

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



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

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

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

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

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

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

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

### 4.3. Ο Επόπτης ως Μάνατζερ

Είναι γνωστό ότι υπάρχει διαφορά ανάμεσα στην εργασία που πραγματοποιεί κάποιος υπάλληλος και στην εργασία που έχει ως σκοπό την επίβλεψη κάποιων άλλων ατόμων που πραγματοποιούν την ίδια με προηγούμενη εργασία του υπαλλήλου. Η διαφορά εντοπίζεται στο γεγονός ότι στη δεύτερη περίπτωση ασκείται «διοίκηση». Ο αποτελεσματικός, αποδοτικός και πολύ ικανός υπάλληλος που προάγεται στη θέση του επόπτη συχνά διαπιστώνει ότι η διαφορά αυτή αποτελεί ΤΟ ΠΙΟ δύσκολο πρόβλημα που πρέπει να αντιμετωπίσει και να υπερνικήσει για να γίνει αποτελεσματικός στη νέα του θέση. Και αυτό γιατί ο ρόλος και τα καθήκοντα δεν

είναι τα ίδια με αυτά του απλού εργάτη. Δεν αρκούν οι ικανότητες που είχε στην προηγούμενη εργασία, η εμπειρία και το know-how. Στη νέα του θέση πρέπει επιπλέον να μπορεί να αναπτύξει καλές σχέσεις με τα άλλα άτομα, να συνεργάζεται αρμονικά και να ασκεί σωστό έλεγχο πάνω σ' αυτά. Ως υπάλληλος είχε το καθήκον να πραγματοποιεί κάποιο είδος εργασίας, ενώ ως επόπτης έχει το καθήκον να κατανέμει τα καθήκοντα στους υπαλλήλους και να επιβλέπει την ομαλή πραγματοποίηση του έργου τους.

Η εργασία επομένως της εποπτείας απαιτεί διαφορετικό τρόπο σκέψης και εφαρμογής στην πράξη από αυτή του απλού εργάτη ή του υπαλλήλου. Γι' αυτό και η εργασία του επόπτη θεωρείται διοικητική και σαν τέτοια ο επόπτης έχει την ευθύνη για τον προγραμματισμό, την οργάνωση, την παρώθηση και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων όλων των υπαλλήλων που βρίσκονται υπό την επίδρασή του στη βάση της διοικητικής ιεραρχίας.

Αναλυτικότερα,

i. Με τον **προγραμματισμό** ο επόπτης προσδιορίζει τους στόχους του τμήματός του· απεικονίζει τη μελλοντική παραγωγή και προσδιορίζει την πολιτική που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση για την πραγματοποίηση των στόχων.

ii. Με την **οργάνωση** ο επόπτης κατανέμει τα καθήκοντα στα μέλη της ομάδας, συντονίζει όλες τις δραστηριότητες, προσδιορίζει τις πηγές κατά τα μέσα και δημιουργεί το κατάλληλο κλίμα μέσα στο χώρο της εργασίας.

iii. Με την **παρώθηση** ο επόπτης παρέχει στον εργάτη το κατάλληλο κίνητρο για να πραγματοποιήσει με ενθουσιασμό και ενδιαφέρον την εργασία του κατά τρόπο που να ικανοποιεί τις προσωπικές του επιθυμίες.

iv. Με τον **έλεγχο** ο επόπτης παρακολουθεί την πορεία πραγματοποιήσεως του έργου του υπαλλήλου και παρέχει την απαραίτητη ανατροφοδότηση στην περίπτωση που υπάρχουν αποκλίσεις ανάμεσα στην τρέχουσα απόδοσή του και στην αναμενόμενη (πρότυπη).

Στην πράξη ο επόπτης σπαταλά τον περισσότερο χρόνο για την παρώθηση και τον έλεγχο παρά για τον προγραμματισμό και την οργάνωση. Και αυτό γιατί αυτές οι δύο διοικητικές λειτουργίες παίζουν το σπουδαιότερο ρόλο στο έργο του επόπτη. Πολλές φορές και ιδιαίτερα ο νέος επόπτης συγχέει τα νέα του καθήκοντα ως μάνατζερ, με τα τεχνικά καθήκοντα που προηγουμένως εκτελούσε στην εργασία του. Έτσι δεν έχει χρόνο να επιβλέψει και να κατευθύνει τους υφισταμένους του. Αυτό συμβαίνει γιατί αισθάνεται πολύ ικανός στις τεχνικές του δεξιότητες και παραμελεί τις διοικητικές που δεν είναι ίσως και τόσο πολύ αναπτυγμένες. Πρέπει επομένως να μάθει να διαχωρίζει τα καθήκοντα που αναφέρονται στο διοικητικό έργο και τα τοποθετεί σε κάποια προτεραιότητα σε σχέση με τα άλλα. Αυτό βεβαίως δεν σημαίνει ότι πρέπει να παραμελεί τα άλλα καθήκοντα· απλά πρέπει να κατανέμει το χρόνο ανάλογα με τη σπουδαιότητα που έχει κάθε το καθήκον για την πραγματοποίηση της εργασίας του.

#### 4.4. Η Εξουσία και η Υπευθυνότητα του Επόπτη

Για να γίνει καλύτερα κατανοητός ο ρόλος του επόπτη πρέπει να εξεταστεί η φύση της εξουσίας και της υπευθυνότητάς του. Η εξουσία μπορεί να θεωρηθεί ως το δικαίωμα που έχει ο επόπτης να παίρνει αποφάσεις και να τις εφαρμόζει. Αυτό δεν σημαίνει ότι ο επόπτης έχει το δικαίωμα να δίνει εντολές και να συμπεριφέρεται ως δικτάτορας. Απεναντίας, πρέπει να επηρεάζει τις ενέργειες των ατόμων που

επιβλέπει, με την καθοδήγηση, την βοήθεια, τη διεύθυνση, τη διόρθωση και την παρώθηση.

Η εξουσία όπως εφαρμόζεται από τους επόπτες περιλαμβάνει τα παρακάτω:

1. Το να παίρνει αποφάσεις, όταν αυτές χρειάζονται, και να τις εφαρμόζει
2. Το να αναγνωρίζει ότι κατά την εφαρμογή της εξουσίας πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις πιθανές αντιδράσεις της ομάδας, τις αξίες, τα «πιστεύω» και τη συμπεριφορά των μελών της.
3. Το να κάνει κριτική στην κατάσταση που υπάρχει ή δημιουργήθηκε προτού λάβει την απόφαση.
4. Το να ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας να προτείνουν και να συμμετέχουν στη διαδικασία της εφαρμογής της εξουσίας που χρησιμοποιεί κάθε στιγμή.
5. Το να ενημερώνει τα μέλη της ομάδας ότι μπορούν να συμμετάσχουν στη λήψη της απόφασης, ανάλογα με το ενδιαφέρον που έχει το άτομο και το βαθμό της επιρροής που θα έχει η απόφαση πάνω του.

Η υπευθυνότητα του επόπτη εστιάζεται στην υποχρέωσή του να εκπληρώνει τους σκοπούς που αμοιβαία συμφωνήθηκαν με τους ανωτέρο του. Η υπευθυνότητα του επόπτη περιλαμβάνει τις παρακάτω υποχρεώσεις:

1. Να γνωρίζει τους σκοπούς της οργάνωσης και να βεβαιώνεται ότι κάθε μέλος της ομάδας έχει επίγνωση των δικών του σκοπών κατά την πραγματοποίηση της εργασίας του.
2. Να αναπτύσσει ένα ομαδικό πνεύμα που να επιδιώκει να είναι αποτελεσματικό.
3. Να ενημερώνει όλα τα μέλη της ομάδας και τα άλλα άτομα που αλληλεπιδρούν με την ομάδα σχετικά με την πορεία της εργασίας.
4. Να κατανέμει δίκαια, την εργασία στα μέλη και να βεβαιώνεται ότι κάθε μέλος της ομάδας κατανόησε το έργο που πρόκειται να πραγματοποιήσει.
5. Να ερμηνεύει την πολιτική της οργάνωσης, τους κανόνες και να εφαρμόζει καλύτερες μεθόδους στην εργασία.
6. Να δίνει σωστές κατευθύνσεις, εξηγήσεις και οδηγίες στους υφισταμένους του, ώστε να εκτελούν το έργο αποτελεσματικά.
7. Να υποκινεί τους υφισταμένους του και να προσπαθεί να τους τονώσει το ηθικό ενισχύοντας την πεποίθηση ότι με το έργο τους συνεισφέρουν στην αποτελεσματική λειτουργία της οργάνωσης. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με το να εδραιώσει την εμπιστοσύνη που έχει ο καθένας στον εαυτό του και με την εμπιστοσύνη που θα κερδίσει από αυτούς ο ίδιος και η διοίκηση της οργάνωσης.
8. Να εκπαιδεύει τους υφισταμένους στα νέα τους καθήκοντα και μεθόδους εργασίας. Και αυτό γιατί μερικά άτομα που προσλαμβάνονται για πρώτη φορά στην επιχείρηση μπορεί να μην είναι καλά εκπαιδευμένα ή να μην έχουν τις συγκεκριμένες δεξιότητες και εμπειρία που απαιτεί η νέα τους θέση. Ο σκοπός της εκπαίδευσης είναι να βοηθήσει τους εργάτες να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους και τη γνώση σχετικά με την εργασία που πρόκειται να κάνουν.
9. Να αναθέτει καθήκοντα σε άλλους, επειδή ο ίδιος δεν μπορεί να διαχειρίζεται μόνος του τα χρήματα, τα υλικά, τις μηχανές και άλλες πηγές που του αναθέτει η διοίκηση. Ο ίδιος πρέπει να οργανώνει και να συντονίζει το έργο των υφισταμένων του κατά τρόπο που να εκπληρώνεται η εργασία στο σύνολό της.
10. Να ελέγχει την πορεία της εργασίας και να αποφασίζει αν αυτή

πραγματοποιήθηκε ικανοποιητικά ή αν πρέπει να αλλάξει τα σχέδια. Από τα παραπάνω προκύπτει ότι ο αποτελεσματικός επόπτης βοηθάει τα μέλη της ομάδας που εποπτεύει να εκπληρώσουν τους σκοπούς. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιεί την εξουσία και την υπευθυνότητα που έχει για να κατευθύνει, να επικοινωνήσει και να υποκινήσει τους υπαλλήλους στην πραγματοποίηση των σκοπών και στην ικανοποίηση των προσωπικών τους αναγκών.

#### **4.5. Το Έργο του Επόπτη σε Σχέση με το Έργο των Άλλων Ατόμων στην Ιεραρχία της Διοίκησης**

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

##### **α. Με το είδος των ατόμων που επιβλέπει**

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

##### **β. Με τον αριθμό των ατόμων που επιβλέπει**

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

##### **γ. Με την μορφή των καθηκόντων**

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

#### **4.6. Γνώσεις και Δεξιότητες του Επόπτη**

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

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

Οι τεχνικές δεξιότητες είναι απαραίτητες διότι οι επόπτες επιτηρούν την καθημερινή λειτουργία της οργάνωσης. Οι εργατές περιμένουν από τον επόπτη άμεση απάντηση, βοήθεια και καθοδήγηση στο έργο τους. Παρόλο που η υπευθυνότητά

τους είναι να διοικούν και όχι να κάνουν την εργασία των υπαλλήλων, εν τούτοις πρέπει να δίνουν συμβουλές, να παρακολουθούν την πορεία της εργασίας, να βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα, το κόστος, τον έλεγχο και την ποιότητα του έργου των υφισταμένων τους.

Επομένως οι επόπτες πρέπει να έχουν την εμπειρία και τις τεχνικές γνώσεις της εργασίας που επιτηρούν. Οι περισσότεροι επόπτες προέρχονται από την τάξη των εργατών και συχνά επιβλέπουν άτομα που προηγουμένως ήταν συνάδελφοί τους. Βεβαίως, οι επόπτες δεν μπορούν να δίνουν απαντήσεις σε όλα τα τεχνικά θέματα· για αυτό και υπάρχουν εξειδικευμένα άτομα μέσα στην οργάνωση από τα οποία μπορούν να αναζητήσουν λύσεις στα προβλήματα που οι ίδιοι δεν μπορούν να δώσουν απαντήσεις. Η έρευνα έχει δείξει ότι οι πλέον αποτελεσματικοί επόπτες είναι αυτοί που μπορούν να κάνουν και την τεχνική εργασία, όταν χρειαστεί, εκτός από την επίβλεψη. Η προσπάθειά τους όμως πρέπει να κατευθύνεται στη διδασκαλία, καθοδήγηση και ανατροφοδότηση σχετικά με την ποιότητα του έργου που παράγεται από τους υφισταμένους.

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

Αναλυτικότερα οι επόπτες πρέπει:

**α.** Να διατυπώνουν τους σκοπούς του έργου που πραγματοποιεί η ομάδα.

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

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

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

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

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

i. να ελέγχει την πρόοδο της εργασίας

ii. να διατυπώνει αντικειμενικούς σκοπούς

iii. να προγραμματίζει την εργασία

iv. να καθοδηγεί και να συμβουλεύει

v. να διορθώνει τα σφάλματα

vi. να προετοιμάζει το καθημερινό πρόγραμμα της εργασίας

vii. να επικοινωνεί με τον προϊστάμενο και τους υφισταμένους του

viii. να εφαρμόζει την πειθαρχία

ix. να αξιολογεί τις προτάσεις

x. να ελέγχει την επίδοση του υπαλλήλου

xi. να αναγνωρίζει την καλή επίδοση

- xii. να διευθύνει
  - xiii. να συντονίζει
  - xiv. να αναθέτει
  - xv. να εντοπίζει προβλήματα
  - xvi. να κατανοεί τη συμπεριφορά και τις προσωπικές απαιτήσεις των υφισταμένων του
  - xvii. να βρίσκει τρόπους ώστε να επιτυγχάνεται η αύξηση της απόδοσης των υπαλλήλων και η βελτίωση των συνθηκών της εργασίας.
- γ. Ανθρώπινες δεξιότητες.** Οι επόπτες πρέπει να μπορούν να συνεργάζονται με τους υφισταμένους και τους προϊσταμένους. Πρέπει να διατηρούν καλές σχέσεις με τα άτομα, να κατανοούν τα προβλήματα και να επιλύουν τις αντιθέσεις τους. Ο επόπτης πρέπει να δημιουργήσει ένα κατάλληλο κλίμα μέσα στην οργάνωση το οποίο να ικανοποιεί τις ανάγκες των ατόμων και της ομάδας και επιπλέον να αναπτύσσει την εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών της. Ο επόπτης πρέπει να αντιλαμβάνεται τα αίτια που επηρεάζουν την παραγωγικότητα των υπαλλήλων. Πρέπει ακόμα να κατανοούν τις δυνατότητες των υφισταμένων, τις αδυναμίες, τη συμπεριφορά τους και τις προσδοκίες τους.

Γενικά οι επόπτες πρέπει:

- i. να δημιουργούν και να διατηρούν ένα περιβάλλον μέσα στο οποίο τα άτομα να εργάζονται με ευχαρίστηση
- ii. να βεβαιώνονται ότι οι εργάτες έχουν τις πληροφορίες, τα όργανα και τα μέσα που χρειάζονται για να κάνουν σωστά την εργασία τους
- iii. να εκπαιδεύουν, να συμβουλεύουν, να ενθαρρύνουν και να παράκινούν τους εργάτες να φθάσουν στο μέγιστο της απόδοσής τους και της ικανοποίησης από την εργασία
- iv. να μεταφέρουν στους υφισταμένους τους σκοπούς, την πολιτική, τις διαδικασίες, τις απαιτήσεις της εργασίας και τις προσδοκίες που έχει από αυτούς η οργάνωση. Ακόμα να βεβαιωθούν ότι όλα τα παραπάνω έγιναν κατανοητά από τα μέλη της ομάδας
- v. να παρακινούν τους υφισταμένους να μιλούν ελεύθερα, χωρίς φόβο και με ειλικρίνεια για τα προβλήματά τους
- vi. να συντονίζουν τους σκοπούς και τις προσπάθειες των ατόμων, με τους σκοπούς της ομάδας και των άλλων τμημάτων, καθώς επίσης και με τους σκοπούς ολοκλήρου της οργάνωσης.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι η εργασία του επόπτη είναι μια συνεχής διαδικασία μάθησης. Και αυτό γιατί οι καταστάσεις και οι άνθρωποι αλλάζουν συνεχώς. Καινούργια προβλήματα και νέες γνώσεις εμφανίζονται που πρέπει ο επόπτης να έχει την επιθυμία και τη διάθεση να μάθει, να αναπτύξει και να εφαρμόσει στην εργασία του.

#### 4.7 Εποπτεία και διοίκηση, γενικά

Συνήθως με τον όρο «διοίκηση» δεν εννοούμε μόνο την άσκηση της διοικητικής λειτουργίας, αλλά και τα διοικητικά ή τα ανώτερα διοικητικά στελέχη. «Διοίκηση» ονομάζουμε τους διόικούντες, που βρίσκονται στην κορυφή της ιεραρχίας κι οι οποίοι αφιερώνουν το χρόνο τους στην κατάσταση και ανάπτυξη της ευρύτερης πολιτικής, η οποία καθορίζει τις γενικές ενέργειες και λειτουργίες ολόκληρου του οργανισμού. Είναι κυρίως υπεύθυνοι για την οικονομική επιτυχία της επιχείρησης, αφού εξασφαλίζουν τα κεφάλαια, αποφασίζουν για τα προϊόντα ή τις

υπηρεσίες, που παρέχουν με κέρδος στο κοινό κι έχουν την τελική γνώμη, αναφορικά με το σχήμα που πρέπει να πάρει αυτό το προϊόν ή υπηρεσία. Ας δούμε τα επόμενα επίπεδα αυτής της «Διοίκησης».

### **Τα στελέχη.**

Αμέσως κάτω απ' τη «διοίκηση» βρίσκουμε μιαν ομάδα επιθεωρητών, βοηθών επιθεωρητών, διευθυντών τομέων και μηχανικών, των οποίων η ευθύνη είναι λιγότερο θέματα διοίκησης και περισσότερο συγκεκριμένα προβλήματα σχεδίων και παραγωγής. Αυτοί οι εκτελεστικοί, είναι υποχρεωμένοι να προσβλέπουν πάντοτε προς τη διοίκηση, συχνά δε καλούνται σε συσκέψεις για θέματα κατάστροφησης της πολιτικής της επιχείρησης. Συνήθως, όμως, πάνω σε τέτοια ζητήματα πρέπει να υποχωρούν στη γνώμη κάποιου που βρίσκεται ψηλότερα.

### **Οι επόπτες - προϊστάμενοι - εργοδηγοί.**

Είναι αυτοί που βρίσκονται στην κάτω - κάτω βαθμίδα της ιεραρχίας μιας επιχείρησης. Εδώ περιλαμβάνονται οι γενικοί εργοδηγοί, οι επόπτες γραφείων, οι εργοδηγοί, οι βοηθοί τους, οι επικεφαλής μικρότερων τμημάτων, οι επικεφαλής τμημάτων, καθώς και κάθε υπάλληλος της επιχείρησης που έχει στις διαταγές του μια μικρή ομάδα από εργαζόμενους. Αυτοί όλοι βρίσκονται πολύ κοντά στην καυτή γραμμή κι οι γενικές ευθύνες τους αναφέρονται πρωταρχικά σε θέματα σχετικά με την παραγωγή.

Από καιρού σε καιρό μπορούν οι ανώτεροι τους να τους συμβουλευονται για θέματα πολιτικής της επιχείρησης, πλην όμως το πρώτο τους καθήκον είναι να αναπτύξουν μιαν ομάδα υφισταμένων, που να μπορούν να βγάλουν αρκετή παραγωγή με ελάχιστες προστριβές, δυσαρέσκεις, ατυχήματα κι αποχωρήσεις.

Αυτοί οι άμεσοι προϊστάμενοι του εργατικού δυναμικού, ονομάζονται εύστοχα άνθρωποι - κλειδιά στη βιομηχανία. Χωρίς αντίρρηση έχουν ένα απ' τα πιο δύσκολα εποπτικά έργα, αδιάφορο αν εργάζονται σε μια βιομηχανία, ένα δημόσιο γραφείο, ένα κατάστημα η κι ακόμα στους αγρούς. Είναι αυτή η ομάδα των σκληρά εργαζομένων εποπτών (και πολλές φορές εργάζονται περισσότερο απ' το κανονικό) η οποία στα μάτια του εργάτη - υπάλληλου, αντιπροσωπεύει τη διοίκηση κι η οποία επίσης ερμηνεύει τις απόψεις του εργάτη - υπάλληλου προς τη διοίκηση.

### **Οι εργάτες - υπάλληλοι**

Τελικά, στον πυθμένα της οργάνωσης (κατά το διάγραμμα) βρίσκονται εκατοντάδες ή και χιλιάδες υπαλλήλων - εργατών, που βγάζουν την παραγωγή, πάνω στην ποιότητα της οποίας βασίζεται η επιτυχία ολόκληρης της επιχείρησης. Αυτοί όλοι - άνδρες και γυναίκες - χονδρικά χωρίζονται σε δυο γενικές ομάδες:

- 1) Σε μια που είναι ευχαριστημένοι με τη δουλειά τους και που επιθυμούν να κερδίζουν μια κανονική ζωή, για την οποία είναι πρόθυμοι να καταβάλλουν ένα κανονικό ποσό προσπάθειας, και
- 2) Σε μιαν άλλη μικρότερη ομάδα, τα μέλη της οποίας βλέπουν την παρούσα απασχόληση τους σαν σκαλοπάτι για κάτι καλύτερο και που είναι πρόθυμοι να καταβάλλουν ασυνήθιστες προσπάθειες, για να κερδίσουν προαγωγή. Γι' αυτό, κάθε πετυχημένο πρόγραμμα εξέλιξης προσωπικού πρέπει να 'χει σαν κύριο αντικειμενικό σκοπό την αύξηση του αριθμού των υπαλλήλων αυτής της δεύτερης ομάδας.



Από τα παραπάνω προκύπτει ότι ο επόπτης (προϊστάμενος, εργοδηγός) είναι ο άνθρωπος - κλειδί στις επιχειρήσεις κι υπηρεσίες. Πράγματι, απ' την άποψη του εργάτη - υπάλληλου, ο άμεσος προϊστάμενος του είναι το πιο σπουδαίο πρόσωπο στην επιχείρηση. Αυτός είναι εκείνος στο οποίο οφείλει να πηγαίνει για οδηγίες, για πληροφορίες κι ακόμη σε μερικές περιπτώσεις, για συμβουλές πάνω σε προσωπικά του ζητήματα. Κάνει τα παράπονα του στον εργοδηγό του ή τον-επόπτη-γραφείου και πολλές από τις ευκαιρίες για πρόοδο κι αυξημένη αμοιβή εξαρτώνται απ' τις σχέσεις του μ' αυτόν. Η διοίκηση αποτελεί για τον εργάτη ή υπάλληλο κάτι το πολύ απομακρυσμένο κι ο μόνος πραγματικός δεσμός μ' αυτήν είναι ο άμεσος προϊστάμενος του και σ' αυτόν πρέπει να καταφεύγει όταν έχει κάποιο πρόβλημα, που βρίσκεται έξω απ' τις δυνατότητες του να το λύσει.

Αντίθετα, η διοίκηση πρέπει να βασίζεται πάνω στον άμεσο προϊστάμενο του υπάλληλου, για να της αναφέρει τίμια για τις αντιδράσεις του δεύτερου πάνω στις εντολές της. Σ' αυτόν, επίσης, βασίζεται για να 'χει επαρκή παραγωγή, πολλές φορές σε πείσμα των δυσκολιών, που μπορούν να προκύψουν, και χωρίς αδικαιολόγητη αύξηση του κόστους καθώς και χωρίς να τραυματίσει τους υφισταμένους του ή ν' αδυνατίσει το ηθικό τους. Αν, επομένως, καταφέρνει να κρατά διοίκηση κι υφισταμένους λογικά ικανοποιημένους, θα μπορεί τότε να 'ναι βέβαιος ότι, πετυχαίνοντας τούτο, αναπτύσσει ταυτόχρονα και τις ιδιότητες της προσωπικής του ηγεσίας που θα του εξασφαλίσουν ανέβασμα σε θέσεις αυξημένης ευθύνης, εξουσίας και μισθού. Κι αυτές οι ιδιότητες είναι οι στόχοι, που ο κάθε έξυπνος και φιλόδοξος εργοδηγός σταθερά προσπαθεί να πετύχει.

Η εποπτεία είναι, καθεαυτή επάγγελμα, ειδικότητα, ή επιστήμη ή τέχνη ανάλογα όπως τη βλέπει κανείς. Είναι το μόνο επάγγελμα ή ειδικότητα, για την οποία μπορεί ένας άνδρας η μια γυναίκα να μην έχουν ειδικά προπαρασκευασθεί κι όμως να μπορούν να κάνουν ένα καλό έργο. Κατά κανόνα, ο επόπτης εκλέγεται απ' τη βάση, γιατί έχει δείξει πως είναι ένας εξαιρετικός τεχνίτης και γιατί, κατά τη γνώμη των ανωτέρων του, έχει το φτιάξιμο ενός καλού προϊστάμενου. Σχολεία για εργοδηγούς δεν υπάρχουν, όπου να διδάσκονται το χειρισμό ανθρώπων, γι' αυτό πολλές βιομηχανίες τώρα κάνουν μόνες τους εκπαίδευση εργοδηγών κι εποπτών γραφείου, πλην όμως μονό γι' αυτούς, που κατέχουν τις ανάλογες θέσεις για κάμποσο καιρό. Αν κάπου - κάπου γίνεται εκπαίδευση σε νέους ανθρώπους, με σκοπό την προπαρασκευή τους για θέσεις ευθύνης αργότερα, αυτή περιορίζεται σε προβλήματα παραγωγής μάλλον παρά σε τέτοια ανθρώπινων σχέσεων.

Στον νέο επόπτη δεν δίδεται κανονικά αρκετή διδασκαλία. Βέβαια μπορεί να συμβουλευθεί τους ανωτέρους του. Όμως, σ' αυτόν πέφτει το βάρος μόνος του ν' ανακαλύψει πολλά απ' τα μυστικά του επαγγέλματός του κι ιδίως πάνω σε μεθόδους βελτίωσης της εποπτείας του.

Μέχρις ότου ο επόπτης αναλάβει καθήκοντα εποπτείας, σαν απλός εργάτης ή υπάλληλος ήταν υπεύθυνος μόνο για τη δική του παραγωγή όπως είχε καθοριστεί απ' την επιχείρηση του. Εφόσον σε ποσότητα και ποιότητα μπορούσε ν' ανταποκρίνεται στις προσδοκίες της διοίκησης, οι σχέσεις του με τους συναδέλφους του ήταν υπόθεση μόνο κοινωνικής σημασίας, κι αν ήταν γκρινιάρης ή ευερέθιστος ήταν κάτι που μπορούσε να παραβλεφθεί.

Αλλάζουν, όμως, τα πράγματα ευθύς μόλις τοποθετηθεί σ' εποπτική θέση αφού δεν μπορεί πλέον να αυξήσει την παραγωγή μιας ομάδας από υφιστάμενους με τις δικές του φυσικές προσπάθειες. Και τούτο είναι που κάνει το έργο του επόπτη δύσκολο κι αυτόν τον ιδιον κάποτε να πηγαίνει στον ανώτερο του (μετά μια βδομάδα ή περισσότερο) παρακαλώντας να ξαναγυρίσει στην παλιά θέση του.

Στο ερώτημα «πώς μαθαίνει ένας επόπτης να εποπτεύει» δεν υπάρχει γενική απάντηση. Πολλοί νέοι επόπτες μαθαίνουν, αντιγράφοντας συχνά, τις μεθόδους ενός καλού επόπτη που είχαν, ή αποφεύγοντας κακές ενέργειες, που παρατήρησαν σ' άλλους όχι επιτυχείς επόπτες. Παλαιότεροι επόπτες συχνά δίνουν καλές συμβουλές στους αρχάριους, ή, αν είναι τυχεροί, η επιχείρηση τους μπορεί να λάβει πρόνοια για σχετική εκπαίδευση, οπότε, ~~καθήμενοι με περισσότερο πεπειραμένους επόπτες,~~ μαθαίνουν συζητώντας πάνω σε πραγματικές περιπτώσεις, καθώς και τρόπους χειρισμού των υφισταμένων.

Πολύ πριν απ' τον τελευταίο πόλεμο, ο εργοδηγός στις επιχειρήσεις ήταν αναγκαστικά ένας πολύ σκληρός άνθρωπος, σε σημείο που, αν δεν μπορούσε να δέρνει τους υφισταμένους του, όφειλε να κάνει τόπο σε κάποιον σκληρότερο, που μπορούσε να το κάνει. Πραγματικά, οι υφιστάμενοι εκείνης της εποχής σέβονταν και φοβούνταν αυτόν τον τύπο του επόπτη, ακόμα κι αν δεν τους ήταν αρεστός. Γενικά δε αυτός ο επόπτης κατόρθωνε μια καλή παραγωγή. Τα πιο δύσκολα προβλήματα της εποπτείας του μπορούσαν να λυθούν φτάνει να ωρυόταν «απολύεστε» στον κάθε υπάλληλο, που έκανε κάποιο λάθος, κνηγώντας τον έξω απ' τη δουλειά. Αλήθεια, ο σημερινός επόπτης που αντιμετωπίζει τόσα προβλήματα, τα οποία πρέπει να λυθούν με μεγάλη φροντίδα, τακτ κι υπομονή, πρέπει κατά καιρούς να ζηλεύει μυστικά τον παραπάνω τύπο του επόπτη, που προσλάμβανε κι απέλυε κατά βούληση και που διοικούσε τους υφισταμένους του με «σιδερένιο χέρι».

Το πολύ βάρος στη δουλειά του επόπτη άρχισε όταν η διοίκηση των επιχειρήσεων ανακάλυψε ότι οι αποχωρήσεις των εργατών συντελούν στην αύξηση του κόστους της παραγωγής, αφού φεύγουν πεπειραμένοι άνθρωποι. Τότε ασκήθηκε πίεση στον εργοδηγό να 'ναι μαλακότερος στις σχέσεις του με τους εργαζόμενους, κάνοντας επιπλήξεις αντί της προσφυγής σ' απόλυση. Επίσης, τους ζητήθηκε να κουράζονται περισσότερο κατά την εκπαίδευση των εργατών, που είχαν δυσκολίες στην εκμάθηση νέων ενεργειών. Έπειτα, η σκληρότητα των παλιών εποπτών δημιούργησε μνησικακία ανάμεσα στους εργάτες, με αποτέλεσμα να ακούνε με προθυμία τα συνδικαλιστικά στελέχη κι έτσι, ολοένα και περισσότερο, να συνδέονται με εργατικές οργανώσεις.

Έτσι, ύστερα από μια περίοδο ετών, η εποπτεία βελτιώθηκε, ο εργαζόμενος έτυχε ενός καλύτερου χειρισμού κι ο επόπτης εξελίχθηκε από έναν ηγέτη σκλάβων σ' ένα εξυπνότερο άτομο, που κατανοούσε τις μεθόδους χειρισμού, πετυχαίνοντας, έτσι, πολύ ικανοποιητικότερα αποτελέσματα παρά με το φόβο και τις ασυνήθιστες τιμωρίες, μειώνοντας, έτσι, και το κόστος λειτουργίας της επιχείρησης, κάτι που ιδιαίτερα εκτιμούσε πάντοτε η διοίκηση.

Όχι μόνο για τις επιχειρήσεις κι υπηρεσίες και τους εργαζόμενους σ' αυτές αλλά και για το έθνος, έχει σημασία η υποκίνηση του εργάτη υπάλληλου να πετύχει περισσότερη απόδοση κάθε μέρα, όλες τις εβδομάδες κι όλους τους μήνες κι όχι μόνο για μια βδομάδα. Αυτός ο στόχος μπορεί να επιτευχθεί όταν ο εργάτης υπάλληλος εποπτεύεται από έναν προϊστάμενο, ο οποίος κατανοεί εκείνες τις αρχές της εποπτείας του, που, σε τελική ανάλυση, καταλήγουν σ' αποτελέσματα και που σημαίνουν: ξεφόρτωμα απ' τις ωραίες γαρνιτούρες και ποικιλίες στην εποπτεία κι αντικατάστασή τους με τρόπους εποπτείας εποικοδομητικούς, όπως κι ανάπτυξη μιας εποπτικής δύναμης, η οποία κατέχει εκείνες τις ιδιότητες της ηγεσίας, που κάνουν τον εργάτη υπάλληλο να δέχεται πρόθυμα την εξουσία και καθοδήγηση αυτή των ανωτέρων.

Αν θελήσουμε να δούμε το μέλλον της εποπτείας, θα πρέπει να μη μας διαφύγει ότι η εποπτεία είναι ένα απ' τα παλαιότερα επαγγέλματα στον κόσμο κι ότι καλή ή κακή εποπτεία έχει εφαρμοσθεί από άτομα σε κάθε εποχή της ιστορίας, οι δε

βασικές αρχές της καλής εποπτείας πάντοτε παραμένουν οι ίδιες. Η βελτίωση στη βιομηχανική εποπτεία, επομένως, είναι θέμα να πεισθεί ο επόπτης σαν άτομο να βελτιώσει τους μέτρα με τη μέρα, τρόπους εποπτείας, σύμφωνα με αυτές τις αρχές κι αντί εκείνων, που έχει βρει αποτελεσματικούς, ύστερ' από πολλών ετών εφαρμογή. Για την βελτίωση αυτή, επίσης, που αναφέρεται σε μιαν ανθρώπινη σχέση, όπως αυτή μεταξύ προϊστάμενου - υφιστάμενού, απαιτείται μια γνήσια προσπάθεια κι απ' τα δυο μέρη για να επιτευχθεί πραγματική πρόοδος. Ο υπάλληλος εργάτης π.χ. του 1900 συχνά ήταν ο τύπος του εργαζόμενου, που δεν μπορούσε ν' ανταποκριθεί παρά μόνο στη σκληρή ηγεσία, στην οποία ήταν υποτακτικός, ενώ ο σημερινός, σαν καλύτερα εκπαιδευμένος κι εξυπνότερος, κατανοεί ότι πρέπει να συναντά τον προϊστάμενο του στο μέσο του δρόμου, δείχνοντας ότι εκτιμά τον κατάλληλο χειρισμό κι αρνούμενος να εκμεταλλευθεί οποιαδήποτε επιείκεια δείχνουν οι προϊστάμενοι του.

Εξάλλου, η διοίκηση, και τώρα και στο μέλλον, θα συνειδητοποιήσει πως οι δίκαιες αμοιβές κι οι βελτιωμένες συνθήκες εργασίας μόνο, θα εμποδίσουν τη δημιουργία ενός μεγάλου σχίσματος μεταξύ αυτής και των εργαζομένων. Κι έτσι, γρήγορα θα δούμε το τέλος ας ελπίσουμε για πάντα και των δυο, του όχι έντιμου εργατικού ηγέτη και του δεσποτικού τύπου εργοδότη.

Η καλύτερη κατανόηση στις σχέσεις μεταξύ επόπτη κι υπάλληλου θα χει σαν αποτέλεσμα να μπει τέρμα επίσης στην ανάγκη του επόπτη να ταυτίζεται με τις εργατικές οργανώσεις, αφού, όπως είναι γνωστό κανένας άνθρωπος δεν μπορεί να υπηρετεί δυο κυρίους, οπότε, φαίνεται το γεγονός ότι ένας επόπτης, που δεν είναι 100% αφοσιωμένος στη διοίκηση του, δεν είναι για πολύ άξιος γι' αυτήν.

#### **4.8 Άμεση εποπτεία και διοίκηση σε θέματα προσλήψεων και εκπαίδευσης**

Από ένα κλασικό άρθρο στο HBR (Τομ.33, Νο4, 1955) του R. Saltonstall, μεταφέρουμε τους παρακάτω συγκριτικούς πίνακες, για τη σχέση ευθυνών της άμεσης εποπτείας (στελέχη ιεραρχία ή γραμμή ή LINE) και της διοίκησης (STAFF).

#### **ΔΙΑΙΡΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΕΤΑΞΥ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΤΕΛΙΚΩΝ (ΤΟΥ ΓΡΑΦΕΙΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ)**

##### **A. ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ ΕΠΟΠΤΗΣ ΤΟΜΕΑ (LINE)**

1. Ζήτησε υπαλλήλους για ορισμένες ειδικές θέσεις, διαγράφοντας τα ειδικά προσόντα. Φρόντισε για τη δημιουργία φήμης ώστε να προσελκύονται υποψήφιοι. (Πρώτο βήμα).
2. Κάνε συνέντευξη και επέλεξε υποψηφίους κοσκιτισμένους απ' το γραφείο προσωπικού. Ανέθεσε ειδικές υποχρεώσεις, για τις οποίες οι νέοι υπάλληλοι θα χρησιμοποιήσουν τις καλύτερες δεξιότητές τους για τη μεγαλύτερη παραγωγή (Πέμπτο βήμα).
3. Προσανατόλισε τους υπαλλήλους με λεπτομέρεια σε θέματα: ασφάλειας, κανονισμών, πληρωμής, ωρών, "συνθηθειών" (Εβδομο βήμα).
4. Δίδαξε και εκπαίδευσε στο έργο σύμφωνα με το πρόγραμμα εκπαίδευσης το σχεδιασμένο ήδη απ' το γραφείο προσωπικού (Όγδοο βήμα).

5. Παρακολούθησε, εξέλιξε και αξιολόγησε την απόδοση του υπαλλήλου και αποφάσισε για προαγωγή, μετάθεση, διακοπή εργασίας ή απόλυση (Ένατο βήμα).
6. Έχε ξεχωριστή συνέντευξη όταν οι υπάλληλοι αποχωρούν. Βρες αιτίες. Κάνε εσωτερικές προσαρμογές για να μειωθούν οι αποχωρήσεις (Ενδέκατο βήμα).

### **ΕΙΔΙΚΟΣ ΓΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ (STAFF)**

1. Επεσήμανε πηγές προσοντούχων υποψηφίων απ' την τοπική εργατική αγορά. Γι' αυτό χρειάζονται: σχέσεις με την κοινότητα, ομιλίες, διαφημίσεις, κ.λ.π. (Δεύτερο βήμα).
2. Κάνε συνέντευξη με επιδεξιότητα, χρησιμοποίησε επιστημονικά τεστ, συστάσεις κ.λ.π. Χρησιμοποίησε σαν οδηγό περιγραφές της εργασίας. Κοσκίνισμα να γίνει σύμφωνα με τα μέτρα της επιχείρησης και με συμμόρφωση προς τους εργατικούς νόμους (Τρίτο βήμα).
3. Παρέπεμψε τους καλύτερους υποψηφίους στον αρμόδιο επόπτη, αφού έχουν εκτιμηθεί προσεκτικά τα προσόντα κι έχουν γίνει φυσικές εξετάσεις (Τέταρτο βήμα).
4. Δώσε στους νέους υπαλλήλους αρχικές κατευθύνσεις και προσανατολισμό για την επιχείρηση, τα σχέδια ωφελημάτων, τους κανονισμούς ασφαλείας γενικά, τις πρώτες βοήθειες, τις βάρδιες κ.λ.π. (Εκτο βήμα).
5. Τήρησε πλήρη στοιχεία της παρούσας απόδοσης και των μελλοντικών δυνατοτήτων του κάθε υπαλλήλου (Δέκατο βήμα).
6. Κάνε διάγνωση των πληροφοριών, που δίδονται σε ιδιαίτερες συνεντεύξεις, επισήμανε αιτίες και πάρε θετικά μέτρα για διόρθωση (Δωδέκατο βήμα).

### **B. ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΕΠΟΠΤΗΣ ΤΟΜΕΑ (LINE)**

1. Βοήθησε για καθιέρωση πρακτικών τρόπων ασφάλειας και για τη δαπάνη σχετικών εγκαταστάσεων (φυλάκων, φωτισμού κ.λ.π.).
2. Κατεύθυνε τους υπαλλήλους για την απόκτηση και χρήση σταθερών συνηθειών ασφάλειας. Δώσε έπαινο και αναγνώριση στους προσεκτικούς υπαλλήλους και σε εκείνους, που υποβάλλουν συμβουλές για ασφάλεια.
3. Κάνε σχολαστικό έλεγχο για να βεβαιωθείς ότι χρησιμοποιούνται οι προφυλάξεις και ανέπτυξε με την παρακολούθησή σου στους υπαλλήλους το αίσθημα της ευθύνης.
4. Δώσε το καλό παράδειγμα ασφάλειας και χρησιμοποίησε σταθερή πειθαρχία για την τήρηση των κανόνων ασφαλείας.
5. Ανέφερε με ακρίβεια τα ατυχήματα και εφάρμοσε τις υποδείξεις του ειδικού επί της ασφάλειας για τρόπους πρόληψης.
6. Συνεργάσου για την επιτροπή ασφάλειας για τους τρόπους που συνιστά και καθημερινά δείξε το σχετικό ενδιαφέρον σου.

## ΓΡΑΦΕΙΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (ΕΙΔΙΚΟΣ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ - STAFF)

1. Έχε περιοδικές επιθεωρήσεις από ειδικευμένο μηχανικό για ασφαλείς συνθήκες εργασίας με χρήση προστατευτικού εξοπλισμού. Κάνε προτάσεις για πρόληψη ατυχημάτων.
2. Ανέλυσε τα έργα και καθόρισε τους κανόνες ασφάλειας στην πράξη. Επικοινωνήσε με επιδεξιότητα, για να κατανοηθούν και γίνουν αποδεκτοί αυτοί οι κανόνες. Φρόντισε για τη σχετική εκπαίδευση.
3. Δώσε συμβουλές για την ασφαλή λειτουργία του μηχανικού εξοπλισμού.
4. Ερεύνησε τα ατυχήματα, ανέλυσε τις αιτίες και τις σχετικές αναφορές. Ερμήνευσε τις στατιστικές και υπέβαλλε προτάσεις για πρόληψη ατυχημάτων, βασισμένες σε ευρεία γνώση του τρόπου.
5. Γνώριζε τη διαδικασία των αποζημιώσεων από τις ασφάλειες και τα δικαστήρια. Μάθε τη σχετική νομοθεσία.
6. Προπαρασκεύασε το υλικό για τις συσκέψεις ασφάλειας, στατιστικές, αιτίες ατυχημάτων κ.λ.π.

## Γ. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΠΟΠΤΗΣ ΤΟΜΕΑ (LINE)

1. Αναγνώρισε και αποφάσισε τις εκπαιδευτικές ανάγκες του τομέα σου.
2. Με ειλικρίνεια και ενεργητικότητα βοήθησε την εξέλιξη στελεχών, σύμφωνα με τα γενικά σχέδια. Μοιράσου τις πληροφορίες, δώσε εργασία που προκαλεί και προπόνηση.
3. Χρησιμοποίησε την εμπειρία των ειδικών σε εκπαίδευση του γραφείου προσωπικού σε θέματα προγραμμάτων του τομέα σου, σε μαθητεία και εκπαίδευση σε εποπτεία.
4. Καθημερινά εκπαίδευσε και προπόνησε τον καθένα από τους υφισταμένους σου για να ανταποκριθούν στο έργο τους και κρίνε τη πρόδοδό τους, συμβουλευόντας για τη βελτίωσή τους.
5. Ανέλαβε ευθύνη για την ανάπτυξη των δυνατοτήτων των ανθρώπων σου.
6. Αποφάσισε για μελλοντική εκπαίδευση, έχοντας υπόψη αξιολογήσεις ενεργειών προηγούμενης εκπαίδευσης.

## ΕΙΔΙΚΟΣ ΣΕ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ (STAFF)

1. Ερεύνησε για ανάπτυξη γενικών σχεδίων, σκοπών, ευθύνης και αναγκών με τις εξωτερικές επαφές και πληροφορίες σου.
2. Βοήθησε τον πρόεδρο για την κατάστρωση πολιτικής ανάπτυξης εποπτών και στελεχών για τις ανάγκες του οργανισμού. Διεύθυνε και συντόνισε το πρόγραμμα.
3. Δώσε συμβουλή και βοήθεια στους τομείς του οργανισμού για να σχεδιάσουν, οργανώσουν και εκτελέσουν προγράμματα για κατάρτιση υπαλλήλων σε θέματα εποπτείας.
4. Προπαρασκεύασε διαγράμματα εκπαίδευσης και εποπτικά μέσα, σύμφωνα με τις πιο πρόσφατες έρευνες για να επιταχύνεται η μάθηση.
5. Εκπαίδευσε επόπτες τομέων, για να αναπτύξουν δεξιότητες στη διδασκαλία, για να εκτελέσουν καλύτερα τις δικές τους υποχρεώσεις εκπαίδευσης.

6. Ανέπτυξε ηγετικότητα για συσκέψεις, που απαιτούνται σε μερικά είδη εκπαίδευσης. Αξιολόγησε τα αποτελέσματα.

#### 4.9 Εποπτεία της εργασίας με βάση τους αντικειμενικούς σκοπούς

Όπως χωρίς πρόγραμμα αγνοούμε αν η πορεία μας είναι ορθή ή λαθεμένη, έτσι, χωρίς καθορισμένους αντικειμενικούς σκοπούς, δεν είναι δυνατόν να ελέγξουμε την εργασία ενός στελέχους. Το στέλεχος πρέπει να γνωρίζει ποιους στόχους είναι υποχρεωμένο να πετύχει κι ο προϊστάμενος του στελέχους πρέπει να διατηρήσει, όχι μόνον την ευθύνη της εποπτείας, αλλά και την ευθύνη του καθορισμού των αντικειμενικών στόχων (ΑΣ). Για τον καθορισμό αυτόν, υπάρχουν μερικοί κανόνες, που πρέπει να αποσαφηνισθούν.

**A. Περιορίζουμε τον αριθμό των στόχων, στους οποίους πρέπει ο εργαζόμενος να συγκεντρώσει τις προσπάθειες του μέσα σ' ορισμένη χρονική περίοδο.**

Με τον τρόπο αυτό, δεν προσλαμβάνεται μόνον η σύγχυση, αλλά εξασφαλίζεται και μια ολοκληρωτική κι οργανωμένη προσπάθεια για την επίτευξη στόχων. Όταν υπάρχουν πολλοί στόχοι σε μια περίοδο, είναι πολύ εύκολο να χαθεί η προοπτική των πιο σημαντικών στόχων.

**B. Διατυπώνουμε συγκεκριμένους Α.Σ.**

Σ' οποιαδήποτε περίοδο, το διοικητικό στέλεχος πρέπει να διατυπώνει συγκεκριμένους ΑΣ, που να συνδέονται με την περιοχή της ευθύνης του. Κατά συνέπεια, στην αρχή πρέπει να εξετάσει τις διάφορες εργασίες και διαδικασίες του τομέα του και να επιλέξει εκείνες που θα έχουν σημαντική επίδραση, στην περίπτωση, που θα μπορούσαν να γίνουν βελτιώσεις. Αφού προσδιορίσει τις εργασίες ή διαδικασίες, που πρέπει να αναλυθούν, πρέπει να διατυπώσει, για καθεμιά, συγκεκριμένους ΑΣ.

Η εργασία αυτή, διατύπωσης ΑΣ, δεν πρέπει να περιορίζεται σε ευχές ή σε "πρέπει" για την ανάπτυξη μιας νέας μεθόδου ή διαδικασίας, αλλά να προδιαγράφει συγκεκριμένες συνθήκες, που θα μπορούσαν να προκύψουν, όταν η νέα μέθοδος, ή διαδικασία, αποδειχθεί καλή. Οι συνθήκες αυτές πρέπει ν' αντικατοπτρίζουν τόσο τα στοιχεία του προβλήματος, που επιδιώκεται ν' απομακρυνθούν, όσο και κάποια ποσοτικά μέτρα, όπως το χρόνο που εξοικονομείται, την αύξηση της ποσότητας, τη μείωση του κόστους

**Γ. Βεβαιωνόμαστε ότι οι ατομικοί Α.Σ. συνταιριάζονται με τους Α.Σ. του τμήματος, μέσα σε μια ορισμένη περίοδο και με την κατάσταση του εργαζόμενου.**

Π.χ. είναι δυνατόν να 'χουν διατυπωθεί σαν πιο συστηματικοί ΑΣ του τμήματος για τους επόμενους έξι μήνες η μείωση των υπερωριών και η βελτίωση των πληροφοριακών στοιχείων ασφάλειας. Αυτές είναι οι περιοχές, στις οποίες κάθε μέλος της ομάδας καταβάλλει μια συνδυασμένη προσπάθεια κι έχει διαμορφωμένους συγκεκριμένους ΑΣ για τον τομέα του, που συνδυάζονται μ' εκείνους του τμήματος. Επιπρόσθετα κάποιος προϊστάμενος είναι δυνατόν να έχει έναν προσωπικό ΑΣ, που ν' αφορά στην αύξηση του επιπέδου επιδεξιότητας των ανθρώπων του τμήματος του,

ενώ άλλος είναι δυνατό να ενδιαφέρεται για τη μείωση των δαπανών σε ορισμένες περιοχές του προϋπολογισμού του.

#### ***Δ. Διατηρούμε μια ισορροπία***

Η επίτευξη αποτελεσμάτων σε μια περιοχή, δεν πρέπει να γίνεται βάρος της αποτελεσματικότητας άλλων περιοχών. Έτσι, η αύξηση της ποσότητας σε βάρος της ποιότητας, είναι φανερό ότι δεν συντελεί στην πρόοδο. Αυτό σημαίνει ότι, κατά τη διάρκεια ορισμένων χρονικών περιόδων, αποδίδεται σε μεμονωμένες εργασίες ιδιαίτερη έμφαση για την επίτευξη βελτιώσεων. Την ίδια στιγμή, όμως, παραδεχόμαστε ότι διατηρούνται τα προηγούμενα επίπεδο επίτευξης σε άλλες περιοχές.

#### ***Ε. Βεβαιωνόμαστε ότι οι ΑΣ είναι λογικοί και προσφέρουν ευκαιρίες.***

Οι ΑΣ πρέπει να ταιριάζουν στον εργαζόμενο και να αντανακλούν προηγούμενα επίπεδα επιτεύξεων. Μερικά διοικητικά στελέχη έχουν την εντύπωση ότι ο καλύτερος τρόπος για να πετύχουν καλύτερες επιδόσεις, είναι ν' ασκήσουν πίεση στους υφιστάμενους τους ζητώντας από αυτούς πολύ περισσότερα απ' όσα λογικά ή πραγματικά μπορούν να πάρουν. Μ' αυτή την πίεση, πιστεύουν ότι τ' άτομα κάνουν πιο έντονες προσπάθειες κι αποδίδουν περισσότερο. Αν κι αυτή η προσέγγιση μπορεί να αποδώσει βραχυχρόνια, σαν μόνιμο σύστημα προσφέρει πολλές πιθανότητες. Τα άτομα αντιδρούν στο υπόδειγμα αυτό ανάλογα, αναπτύσσοντας μια αμυντική προσέγγιση στην εργασία τους, προβάλλοντας πάντοτε διάφορες αιτίες, για να δικαιολογήσουν τη μη επίτευξη ΑΣ δεν πραγματοποιούν εποικοδομητική ανάλυση στο βαθμό εκείνο, που θα 'πρεπε να επιτευχθούν βελτιώσεις οι οποίες θα είχαν σαν συνέπεια η εργασία να γίνεται πιο εύκολα και πιο αποδοτικά. Τέλος, αναπτύσσεται μια τάση μεγέθυνσης των πραγμάτων που εκφράζεται με τέτοιες υπερεκτιμήσεις, ώστε να μειώνεται προκαταβολικά η ένταση της σύγκρουσης απ' την επίδραση των μη δικαιολογημένων στόχων.

Οι ΑΣ, οι οποίοι είναι λογικοί κι υποκινητικοί, παρέχουν ευκαιρίες ανταμοιβής στην περίπτωση που επιτευχθούν και κεντρίζουν το ενδιαφέρον για επίτευξη μεγαλύτερων επιδόσεων στο μέλλον. Τόσο οι ΑΣ του τμήματος, όσο κι οι ατομικοί, είναι λογικοί κι αποτελούν πρόκληση για επιτεύξεις, όταν

- Προάγουν τη συνεχή κριτική ανάλυση των υφιστάμενων εργασιών για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων και
- Τα αποτελέσματα, που επιτυγχάνονται μέσω της διαδικασίας, αντανακλούν προοδευτικά καλύτερα επίπεδα επιτεύξεων. Είναι δυνατόν βέβαια να υπάρχουν ορισμένες περιοχές, οι οποίες ανήκουν στην ευθύνη του τμήματος ή υπάρχει γι' αυτές ατομική ευθύνη, όπου τα σημερινά επίπεδα επιτεύξεων να είναι τα μέγιστα. Στην περίπτωση αυτή τα επίπεδα αυτά παίρνουν μορφή σταθερών προτύπων, μέχρι τη στιγμή που θα αλλάξουν οι συνθήκες, οπότε δεν θα αντικατοπτρίζουν πια μέγιστες επιτεύξεις.

***ΣΤ. Δεν αφήνουμε ακάλυπτη μια περιοχή, ακόμα κι όταν ένας εργαζόμενος ή ένα τμήμα δεν την ελέγχουν πλήρως.***

Η διατύπωση ΑΣ είναι μια εξαρτημένη διαδικασία, με την έννοια ότι η επίτευξη, σε συνολική βάση, απαιτεί συνεργασία κι ενοποίηση της προσπάθειας μεταξύ τμημάτων.

Διατυπώνοντας ΑΣ κι επιβάλλοντας σε κάποιο βαθμό ευθύνη λογοδοσίας σε περιοχές επίδοσης, όπου το τμήμα και τα άτομα δεν έχουν πλήρη έλεγχο, αλλά όμως έχουν στρατηγική σημασία στην επίτευξη της γενικής αποστολής, επιτυγχάνεται η αναγκαία ενοποίηση της προσπάθειας.

#### **Z. Εξετάζουμε την περίπτωση διατύπωσης διαφορετικών επιπέδων επιτεύξεων.**

Για να ξεχωρίσουμε τα επίπεδα πραγματικής επίδοσης των ατόμων, που εκτελούν παρόμοιες εργασίες, είναι, πολλές φορές, επιθυμητό να διατυπώσουμε διαφορετικά επίπεδα επιτεύξεων σε ορισμένες στρατηγικές και κοινές περιοχές ευθύνης λογοδότησης. Κατά συνέπεια, πρέπει να προδιαγράψουμε τις συνθήκες επιδόσεων, που θεωρούμε ικανοποιητικές, πάνω απ' τον μέσο όρο ή εξαιρετικές, σε σχέση με τη συγκεκριμένη περιοχή.

### **4. 10 Προβλήματα και τεχνικές της εποπτείας των εργαζομένων**

#### **4.10.1 Χειρισμός παραπόνων των εργαζομένων και ο ρόλος του επόπτη**

Τα προβλήματα των εργαζομένων, όπως τα αντιμετωπίζει η εποπτεία, είναι πολλά. Με το πέρασμα του χρόνου έχουν αναπτυχθεί διάφορες τεχνικές, για τη λύση αυτών των προβλημάτων. Στις παραγράφους αυτές θα μιλήσουμε αρχικά για την έννοια, τα είδη και τον χειρισμό των παραπόνων, στη συνέχεια δε για τις αμοιβές και πειθαρχικές ενέργειες, που χρησιμοποιεί η οργάνωση στην αντιμετώπιση των προβλημάτων παρακίνησης και πειθάρχησης των εργαζομένων.

Πριν ασχοληθούμε με τις τεχνικές χειρισμού παραπόνων, πρέπει να ορίσουμε την έννοια και την τυπολογία των παραπόνων. Μπορούμε να πούμε ότι παράπονο είναι οτιδήποτε ο εργαζόμενος θεωρεί στην εργασία του πως δεν είναι σωστό, πως είναι άδικο, πως δεν είναι έντιμο μέσα βέβαια στην περιοχή του ενδιαφέροντος του. Και πρέπει, καλώς ή κακώς, το παράπονο ν' αντιμετωπισθεί για αποφυγή κακών συνεπειών. Μερικά παράπονα στηρίζονται σε πραγματικές καταστάσεις και μπορούν να καθορισθούν επακριβώς. Άλλα όμως, στηρίζονται σε μερικά αισθήματα, που είναι δύσκολο να εκφραστούν με πραγματικά γεγονότα.

Δυο είδη παραπόνων υπάρχουν. Αυτά πρέπει να τα γνωρίζει ο επόπτης είναι:

1. **Τα μη εκφραζόμενα**, που προέρχονται απ την αποτυχία ανάθεσης στον υπάλληλο εργασίας, η οποία να τον ικανοποιεί και που αναγνωρίζονται εύκολα από πράξεις, όπως: η αδιαφορία, η ονειροπόληση, οι απουσίες, η βραδύτητα σε προσέλευση στην εργασία, το ευερέθιστο, η πτώση της παραγωγής του ή σε περίπτωση εκπαιδευόμενου η αποτυχία να αυξήσει την παραγωγή του, σε σχέση με την εκπαίδευση και την πρόοδό του.
2. **Τα εκφραζόμενα**, που αναγνωρίζονται απ' τις ανοικτές διαμαρτυρίες είτε προς τον επόπτη, ή τους συναδέλφους υπάλληλους ή προς άλλα άτομα. Εκδήλωση των τέτοιων παραπόνων, περιλαμβάνει επίσης τις κατ' ιδίαν συζητήσεις (κουτσομπολιό), τον φθόνο, την κριτική, την αμέλεια κατά τη χρησιμοποίηση υλικών και εργαλείων, την έλλειψη τάξης στον τόπο της



εργασίας, την ελάττωση της απόδοσης, την οκνηρία και την χαμηλή ποιότητα εργασίας.

Αφού τόσο καταστρεπτική επίδραση έχουν τα παράπονα, έχει μεγάλη σημασία να μπορεί ο επόπτης, αφενός να ανακαλύψει κι αφετέρου να εξαφανίσει τα αίτια, που τα προκαλούν. Βέβαια, δεν είναι δυνατή η παντελής εξαφάνιση των παραπόνων, -ακόμη και στις περιπτώσεις που στην επιχείρηση όλα λειτουργούν θαυμάσια. Αποτελούν τα παράπονα μέρος της ανθρώπινης φύσης. Όμως, πρέπει ο επόπτης να τα περιορίσει στο ελάχιστο. Γι' αυτό, έχει αξία μεγάλη για τον επόπτη να αναπτύσσει μεθόδους ή τεχνάσματα ανακάλυψης των παραπόνων, διαπίστωσης των συμπτωμάτων και, τελικά, ανάλογου χειρισμού για την ικανοποίηση. Να γνωρίζει επιπλέον, πως η αιτία ενός εκφραζόμενου παραπόνου μπορεί να μην είναι (και συνήθως δεν είναι) η πραγματική αιτία αλλά απλώς ένα σύμπτωμα μιας άλλης βασικής αιτίας, που βρίσκεται συνήθως πίσω απ' τα παράπονα. Γι' αυτό, αξία μεγάλη έχει, επίσης, η γνώση εκ μέρους του επόπτη των απαιτήσεων του υπάλληλου από την εργασία του, διότι τότε μόνο θα μπορεί να αντιληφθεί γιατί ο κόσμος, κάνει ό,τι κάνει

Για να 'χει ο επόπτης ή ο εργοδηγός ή κάποιες απόψεις επί της επιμονής να παρατηρεί ευρέως μέχρις ότου όλοι οι παράγοντες έχουν εξερευνηθεί, χρειάζεται προηγουμένα να έχει α) γνώση των ανθρώπων του πριν απ' την ανακάλυψη και την ικανοποίηση των παραπόνων τους, β) κατανόηση της ανθρώπινης φύσης και του τρόπου που ενεργεί γ) γνώσεις πάνω στις ατομικές διαφορές, ιδιαίτερα κατά τον χειρισμό περιπτώσεων παραπόνων.

Σχεδιασμός της λύσης είναι αναγκαίος, ύστερα φυσικά από την ανάλυση των λόγων, που προκάλεσαν το παράπονο, όπως: συνθήκες περιβάλλοντος, συνθήκες έξω απ' την εργασία, ο ίδιος ο υπάλληλος. Ποια η καλύτερη λύση;

Το είδος του ατόμου, που πραγματικά είναι ένας υπάλληλος εξαρτάται απ' τα αισθήματα του, την πίστη του και τις πεποιθήσεις του, την πείρα του παρελθόντος, τις παρούσες συνθήκες και τις μελλοντικές βλέψεις του, το είδος της εργασίας που έκανε, τους επόπτες κάτω από τους οποίους εργάστηκε, την επαφή με άλλους εκτός της εργασίας του, το σπίτι και το σχολείο, που διαμόρφωσαν τον χαρακτήρα του, τα φυσικά χαρακτηριστικά (ύψος, βάρος, πιθανά φυσικά ελαττώματα που δημιουργούν αισθήματα κατωτερότητας κ.λ.π., τις επιδιώξεις και επιθυμίες του κ.λ.π.

Για τις μηχανές και τη συντήρηση κι επιδιόρθωση τους, πολλοί επόπτες καταναλίσκουν χρόνο και προσπάθεια με άριστο αποτέλεσμα, αφού υπάρχουν οι σχετικοί τρόποι. Οι άνθρωποι όμως αντιδρούν με πολύ διαφορετικούς τρόπους, είναι δυσκολότερη η κατανόηση τους και δεν υπάρχουν τέλει τρόποι για τον προσδιορισμό και επιδιόρθωση των δυσκολιών τους, πολύ δε περισσότερο δεν υπάρχει κανένα λιπαντικό, για να κάνει την ανθρώπινη μηχανή να λειτουργεί ομαλά.

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

1. Η παρακολούθηση του εργαζόμενου και της δουλείας του. Παρατηρήσεις δηλ. που περιλαμβάνουν: τα φυσικά χαρακτηριστικά την εκτέλεση της εργασίας, την κατάσταση της ομάδας, την κοινωνική συμμετοχή, τη συναισθηματική σταθερότητα και την προσωπική προσαρμογή του στην κατάσταση της εργασίας του. Ένα ή περισσότερα από αυτά, θα αποκαλύψουν τη λύση του παραπόνου.
2. Η αναγνώριση σημείων κινδύνου και δυσκολιών, όπως. π.χ. χαρακτηριστικές αποκλίσεις της κανονικής απόδοσης του υπάλληλου.
3. Η εύρεση των αιτίων, δηλ. των αιτίων του συναισθήματος του εργαζόμενου, που δεν αλλάζει με τη λογική και που επηρεάζεται από τις

προσωπικές αντιδράσεις των συναδέλφων του και του επόπτη. Ένας προσδιορισμός του αιτίου μπορεί να οδηγήσει στην κατανόηση και συχνά μια ακρόαση με συμπάθεια, και μια με ειλικρίνεια προσπάθεια κατανόησης, συντελεί στην εξάλειψη, χωρίς επίσημη αλλαγή στη λειτουργική κατάσταση.

4. Η παρατήρηση της όλης κατάστασης. Η πολιτική της επιχείρησης και οι ευρύτερες διαθέσεις της ομάδας, πρέπει πάντοτε να μη λησμονούνται κατά την αναζήτηση θεραπείας ορισμένου παράπονου, η οποία επιδρά και στους άλλους και που πρέπει ν' ανταποκρίνεται στις αντιλήψεις της ομάδας περί δικαιοσύνης.
5. Η προπαρασκευή εφαρμογής της λύσης. Ο επόπτης έχει δηλ. ανάγκη α) πληροφοριών ή γνώσης της βασικής αιτίας, β) εξήγησης που πρέπει να δοθεί αμέσως, γ) συμπάθειας για το άτομο ιδιαίτερα και τα άτομα γενικά, δ) διαβεβαίωσης ότι τα πράγματα δεν έχουν όπως νομίζει ο παραπονούμενος, ε) αναγνώρισης της προσωπικότητας του και της αξίας του σαν ατόμου, στ) εκπαίδευσης του υπάλληλου αν υπάρχει ανάγκη, ζ) βοήθειας για τον υπάλληλο να αντιμετωπίσει την κατάσταση, η) λύση ατομικών προβλημάτων, θ) αποφασιστικότητας για έκδοση αμέσως διαταγών, αν υπάρχει ανάγκη, ι) αντικατάστασης κατά καιρούς -όλα τα άτομα δεν προσαρμόζονται, ια) αλλαγής του φυσικού περιβάλλοντος, ιβ) ιατρικής βοήθειας και ιγ) οιοδήποτε συνδυασμού δυο ή περισσότερων απ τις παραπάνω περιπτώσεις.
6. Η σχεδιασμένη ενέργεια για εφαρμογή λύσης. Δύσκολη πάντοτε είναι η προσπάθεια ικανοποίησης των παραπόνων και μια εξαντλητική εργασία. Μια σχεδιασμένη όμως ενέργεια και με επιμέλεια κάνει ικανό τον επόπτη: α) να μάθει τι να πράξει και τι να πει, β) να μάθει το λόγο μιας πράξης ή εξήγησης. Θα είναι επιτυχής, όταν σχεδιάζει έχοντας στο μυαλό του το τι, το γιατί, και το πώς. Θα προσπαθήσει ακόμα να κάμει τον εργαζόμενο να εισηγηθεί αυτός τη λύση και να εξασφαλίσει αποδοχή της.

Απ' την άποψη της μεθοδολογίας σημειώνουμε ότι υπάρχουν μερικοί θεσμοί, που, σιγά - σιγά, καθιερώθηκαν, όπως οι εξής:

### **Ο σύμβουλος προσωπικού**

Είναι ειδικά εκπαιδευμένο άτομο, μέσα στο τμήμα προσωπικού, με αποστολή να συζητά με υπάλληλους, που έχουν παράπονα ή προβλήματα, προσπαθώντας να τους βοηθήσει να βρουν τρόπο λύσης. Όμως στα προηγμένα βιομηχανικά κράτη, ο θεσμός αυτός, δεν είναι και τόσο αποδεκτός. Αντί αυτού, προτιμούνται οι προϊστάμενοι, που μπορούν να εκπαιδευθούν στη θεωρία και την τεχνική του "συμβουλευειν" και της μη σχεδιασμένης συνέντευξης για ανακάλυψη και θεραπεία των δυσαρρεσκείων και παραπόνων. Αλλά αν ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος δεν μπορέσουν να φτάσουν σε μιαν ικανοποιητική λύση του προβλήματος, τότε τι γίνεται; Πρέπει να υπάρχει στο πρόγραμμα προσωπικού σύστημα προσφυγής σε ανώτερα επίπεδα της διοίκησης.

### **Πολιτική ανοιχτής θύρας**

Σημαίνει πως ο υπάλληλος έχει όλο το δικαίωμα να πάει στο γραφείο ενός από τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης ή υπηρεσίας και να συζητήσει το παράπονο του. Για τούτο ο διοικων έχει υποσχεθεί ήδη ότι θα είναι προσιτός για τέτοιες επαφές

κι ότι θα ερευνήσει κάθε παράπονο, προβαίνοντας, στη συνέχεια, στην κατάλληλη ενέργεια.

Όμως, αν και μερικά προγράμματα ανοιχτής θύρας επιτρέπουν στον υπάλληλο να πάει αμέσως στον διοικούντα με το πρόβλημα του, είναι πολύ καλύτερο ν' απαιτεί κανείς απ' τον παραπονούμενο να συζητήσει το θέμα του πρώτα με τον άμεσο προϊστάμενο του. Αυτή η πορεία θα λύσει τα περισσότερα απ' τα παράπονα στην κατώτερη βαθμίδα και θα κρατήσει τον επόπτη απόλυτα πληροφορημένου για ότι συμβαίνει στο τμήμα του.

Παρόλο που το σύστημα τούτο φαίνεται τόσο καλό, σπάνια πετυχαίνει στην πράξη για πολλούς λόγους, όπως: α) η κοινωνική και οργανωτική απόσταση του υπάλληλου απ' τον διοικούντα είναι τόσο μεγάλη, ώστε ο παραπονούμενος, γενικά, νιώθει κάποιο φόβο να πάει και να δει τον "μεγάλο προϊστάμενο", ο οποίος, ίσως, δεν μπορεί να κατανοήσει την άποψη του. β) Ο άμεσος προϊστάμενος χάνει κύρος στα μάτια των υφισταμένων του αφενός κι αφετέρου σε περίπτωση που ο ανώτερος δεν ενεργήσει αμερόληπτα, είναι δυνατόν να αδυνατίσει βαρύντατα τη θέση του επόπτη, γ) είναι δυνατόν, σε τελική ανάλυση να προκαλέσει τη μνησικακία του προϊστάμενου και να κάνει ο υπάλληλος τη θέση του απέναντι του χειρότερη, έστω κι κερδίσει την υπόθεσή του, και δ) ο "μεγάλος προϊστάμενος" δεν έχει πάντοτε το χρόνο να ακούσει συχνά τα παράπονα και να τα ερευνήσει πλήρως.

Γενικά, ένα σύστημα διευθέτησης παραπόνων, για να λειτουργήσει ικανοποιητικά σε μια επιχείρηση, πρέπει οι εργαζόμενοι να είναι σίγουροι ότι δεν θα ληφθούν εναντίον τους μέτρα αντεκδίκησης, γιατί, διαφορετικά, με βαθιά ριζωμένο τον τέτοιο φόβο, δεν θα εκφράζουν τα παράπονα τους, μ' αποτέλεσμα η διοίκηση να εφησυχάζει, νομίζοντας πως ο καθένας είναι ευχαριστημένος, κάτι δηλ. επικίνδυνο.

#### 4.10.2 Εξωτερικές ανταμοιβές των εργαζομένων

Οι ανταμοιβές, που προσδοκά το άτομο, προσφέροντας τις ικανότητες του και το χρόνο του σε μιαν επιχείρηση και γενικότερα σε μια οργάνωση, είναι δύο ειδών:

- ✓ εξωτερικές ανταμοιβές, που σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας.
- ✓ εσωτερικές ανταμοιβές, που συνδέονται με την προσωπικότητα του ατόμου.

Σαν εξωτερικές, μπορούμε να θεωρήσουμε τις οικονομικές ανταμοιβές, τις συνθήκες εργασίας, την εξασφάλιση της απασχόλησης. Σαν εσωτερικές πάλι, θεωρούμε τις ψυχολογικές ανταμοιβές, που καλύπτουν κοινωνικές ανάγκες του ατόμου, ανάγκες εκτίμησης ανάγκες αυτοεκπλήρωσης.

**Οι οικονομικές ανταμοιβές.** Αυτές διακρίνονται σε άμεσες κι έμμεσες.

Άμεσες είναι οι μισθοί και τα ημερομίσθια, τα προγράμματα συμμετοχής στα κέρδη, τα διάφορα συστήματα οικονομικών κινήτρων.

Έμμεσες οικονομικές ανταμοιβές, είναι τα διάφορα συνταξιοδοτικά προγράμματα, τα προγράμματα απόκτησης μετοχών, η υγειονομική ασφάλιση, η χρονική διάρκεια εργασίας, η χρονική διάρκεια της κανονικής αδειάς, οι ευκαιρίες για εκπαίδευση και μετεκπαίδευση και τυχόν άλλες παροχές, που, ενδεχομένως διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση.

Οι γνώμες των ειδικών, σχετικά με το ρόλο που διαδραματίζουν οι ανταμοιβές αυτές στη δραστηριοποίηση της αποδοτικής συμπεριφοράς, εμφανίζουν διαφορές, καθόσον άλλοι υποστηρίζουν πως το χρήμα είναι ο μοναδικός παράγοντας υποκίνησης, ενώ άλλοι πως αποτελεί παράγοντα δευτερεύουσας σημασίας. Οι

σχετικές έρευνες πάντως είναι ελάχιστες, δεδομένου ότι η εφαρμογή των διαφόρων συστημάτων οικονομικών κινήτρων προϋποθέτει συνήθως ορισμένες μεταβολές, όπως αλλαγές στη μέθοδο εργασίας, στην πολιτική της εταιρίας, στη σύνθεση των ομάδων εργασίας κ.λ.π., πράγμα πού έχει σαν αποτέλεσμα την αδυναμία προσδιορισμού της συμβολής καθεμιάς μεταβλητής χωριστά.

Δεδομένου ότι μεταξύ των επιχειρηματιών είναι πολύ διαδομένη η αντίληψη ότι τα στελέχη τους ενδιαφέρονται αποκλειστικά για την απόκτηση χρημάτων, αδιαφορώντας γι' άλλου είδους ανταμοιβές (άποψη που υπεραπλουστεύει το πρόβλημα), παραθέτουμε μια ανάλυση του S. W. Gellerman, η οποία νομίζουμε αντικατοπτρίζει πλήρως για το γενικό πλαίσιο της συμπεριφοράς των εργαζομένων προς τον παράγοντα “χρήμα”.

...«Το χρήμα μπορεί να δραστηριοποιήσει - δηλαδή να επηρεάσει τη δράση-μόνον όταν η αναμενόμενη αύξηση είναι αρκετά μεγάλη σχετικά προς το υπάρχον εισόδημα. Οι περισσότερες αυξήσεις μισθών, πρόσθετες αμοιβές και προγράμματα κινήτρων, δεν παρέχουν αύξηση αρκετά μεγάλη, ώστε να δραστηριοποιήσει οποιαδήποτε πράξη εκτός απ' την καθαρά παθητική ενέργεια της παραμονής στην επιχείρηση. Η αύξηση αυτή δεν είναι, συνήθως, αρκετά μεγάλη για να δραστηριοποιήσει την πρόσθετη προσπάθεια, πρόσθετη δημιουργικότητα ή οποιοδήποτε άλλο είδος απόδοσης έξω απ' την καθημερινή ρουτίνα. Το είδος αυτό δραστηριοποίησης απαιτεί αυξήσεις σε σημαντικά μεγαλύτερη τάξη μεγέθους από εκείνη, που διαθέεται συνήθως... Το κρίσιμο μέγεθος της αύξησης απαιτεί ριζική μεταβολή της οικονομικής κατάστασης του ατόμου. Η μεταβολή πρέπει να 'ναι μεγαλύτερη από την απλή προαγωγή σε βαθμό, γιατί η μεταβολή αυτή θα 'πρεπε να αναμένεται ότι θα συνέβαινε τελικά, οπωσδήποτε με λιγότερο κίνδυνο και με λιγότερο κόστος. Θα πρέπει να υπάρξει μεταβολή στην τάξη μεγέθους. Θα πρέπει να κάνει δυνατή την απόκτηση πραγμάτων, που κανονικά μόνο να ονειρευτούν θα μπορούσαν. Εκτός απ' την περίπτωση, που η αύξηση θα 'ναι πριγκιπική, είναι απίθανο ότι θα διεγείρει τη φαντασία ή θ' αυξήσει την όρεξη. Θα πρέπει να κάνει περισσότερα πράγματα από το ν' αυξάνει απλώς το εισόδημα. Θα πρέπει να μεταβάλλει τη βασική θέση του ατόμου. Θα πρέπει να επιτρέπει στον παραδοσιακό οφειλέτη ν' αναρρώσει από τα χρέη του και θα πρέπει επιτρέπει στο πρόσωπο, που στερείται από τα μέσα ν' αποκτήσει κάποιο τουλάχιστον βαθμό αληθινού πλούτου. Με λίγα λόγια, θα πρέπει το εισόδημα να ναι αρκετά μεγάλο, ώστε να μεταβάλλει τη βασική στάση του ατόμου προς το χρήμα. Αυτό απαιτεί προφανώς άφθονα χρήματα. Ας μη γελιομαστε σχετικά μ' αυτό: Η αποδοτική δραστηριοποίηση με χρήμα, δεν είναι εργασία κατάλληλη για τον μικροκερδοσκόπο».

Κι ο Gellerman συνεχίζει την ενδιαφέρουσα ανάλυση του: «Όταν η στιγμή, κατά την οποία αναμένεται η αύξηση, είναι ακόμα μακρινή, η προσμονή της αύξησης χρησιμεύει για τη δραστηριοποίηση της ιδιότητας του μέλους, υπό την προϋπόθεση ότι η αναμενόμενη αύξηση θα θεωρείται δίκαιη... Όσο η στιγμή, κατά την οποία αναμένεται η αύξηση, πλησιάζει, το κυριότερο πράγμα, που δραστηριοποιείται είναι η περιέργεια κι η επαγρύπνηση για τα ενδεικτικά σημεία ότι η αύξηση θα γίνει πραγματικά. Αν η αύξηση γίνει σύμφωνα με το πρόγραμμα το γεγονός αυτό θα προκαλέσει απογοήτευση, συναίσθημα ότι το σύστημα είναι άδικο κι ίσως - αν η θεωρηθεί ότι παρατείνετε - την αναζήτηση άλλης εργασίας. Η μπορεί το άτομο να δραστηριοποιηθεί, για να παραπνευθεί όχι απαραίτητα μόνο για το χρήμα αλλά για όλες τις μικροστενοχώριες, τις οποίες είναι διατεθειμένο να ανεχθεί. Μπορεί ακόμη να θεωρήσει ότι είναι αναγκασμένο, εξαιτίας της υπερηφάνειας του, να ελαττώσει το επίπεδο της απόδοσης του σε σημείο αντίστοιχο με το σημερινό “ανεπαρκές” εισόδημα του - να ξεφύγει μ'

άλλα λόγια, απ' την ανταλλαγή εργασίας - αμοιβής, την οποία θεωρεί τώρα εκμεταλλευτική».

«Ας εξετάσουμε τώρα», συνεχίζει ο Gellerman, «τα αποτελέσματα του μεγέθους της αύξησης, αφού αυτή γίνει γνωστή. Αν είναι μικρότερο απ' όσο περίμενε το άτομο, μπορεί πολύ εύκολα να πιστέψει ότι έχει εξαπατηθεί. Είναι, άλλωστε, ευκολότερο να διατηρήσει κανείς το αίσθημα αυτό, παρά να παραδεχθεί ότι οι προσδοκίες του δεν ήταν ρεαλιστικές. Το αίσθημα αυτό απογοήτευσης όμως δεν ελαττώνει απαραίτητα τις μελλοντικές προσδοκίες. Είναι περισσότερο πιθανό να καταστήσει το άτομο κυνικό απέναντι στην επιχείρηση του και φιλόπομπο απέναντι σε όσα επιχειρεί να του πει εκείνη. Απ' την άλλη πλευρά, αν η αύξηση είναι ίση περίπου μ' εκείνη που περίμενε το άτομο, η επιχείρηση θα φανεί απλώς σα να 'χει αγοράσει τη συνέχιση της μονιμότητας της ιδιότητάς του σαν μέλους με καλή τιμή. Η εμπειρία θα το καθησυχάσει επίσης ότι το σύστημα, στο οποίο ανήκει, είναι δίκαιο κι ευαίσθητο. Αν, τέλος, η αύξηση υπερβαίνει στην πραγματικότητα τις προσδοκίες του εργαζόμενου -κι αυτό συμβαίνει λίγες φορές- τότε είναι δυνατόν να παρατηρηθεί μια απ' τις δυο αυτές αντιδράσεις. Υπάρχουν ορισμένες ενδείξεις ότι, όταν μερικά πρόσωπα νιώθουν ότι μια αύξηση έχει σαν αποτέλεσμα την προσφορά υπερβολικής αμοιβής για την εργασία τους, μπορεί ν' αυξήσουν στην πράξη την απόδοσή τους σε ύψος, που να δικαιολογεί το επίπεδο των νέων αποδοχών τους».

Η οικονομική εξάρτηση του ατόμου απ' την επιχείρηση, μέσα στην οποία εργάζεται, έχει σαν αποτέλεσμα να στρέφεται πρωταρχικά το ενδιαφέρον του στο να διατηρήσει τη συνέχιση της αμοιβής του, παρά ν' αυξήσει την επόμενη. Η τάση αυτή διαφαίνεται στις αντιδράσεις των εργαζομένων κατά την εφαρμογή των διαφόρων συστημάτων οικονομικών κινήτρων. Πολλές φορές η ομάδα εργασίας επηρεάζει τα όρια παραγωγής και πιέζει τα μέλη της να δεχθούν ένα όριο παραγωγής κατώτερο από αυτό που θα μπορούσαν να παράγουν. Η επιθυμία της διατήρησης ή απόκτησης του σεβασμού και της αναγνώρισης των μελών της ομάδας, ο φόβος μήπως αυξηθεί το πρότυπο και χρειασθεί να εργασθεί το άτομο σκληρότερα, για να πετύχει αυτά που προηγουμένως άνετα αποκτούσε, αποτελούν κίνητρα ίσως ισχυρότερα πολλές φορές απ' το κίνητρο του κέρδους.

Κάτι παρόμοιο παρατηρείται πολλές φορές και σε ανώτερα επίπεδα. Δεν είναι πάντα προς όφελος του στελέχους να διαφωνεί με τις γνώμες των συναδέλφων ή των ανωτέρων του και ν' αναλαμβάνει κινδύνους με αβέβαιη εξέλιξη κι ανταμοιβή ή πάλι να αποδίδει πολύ περισσότερο απ' τους συναδέλφους του.

Και στις δυο περιπτώσεις έχουμε περιορισμό της χρησιμοποίησης των ικανοτήτων, που διαθέτουν οι εργαζόμενοι. Οι "ήρωες", που ίσως θ' αψηφήσουν τις τυχόν πιέσεις, είναι μάλλον κάτι το σπάνιο.

Η αποτελεσματικότητα των οικονομικών ανταμοιβών ως κινήτρων, διαφέρει από άτομο σε άτομο, ανάλογα με το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο της θέσης και των αποδοχών, το επίπεδο μόρφωσης κ.ά. Κάτι τέτοιο σημαίνει ότι η επιχείρηση είναι σε θέση να επηρεάσει, κάτω από ορισμένες πάντα προϋποθέσεις, την αποδοτική συμπεριφορά των εργαζομένων της, ώστε να επιτευχθεί η ολοκληρωτική χρησιμοποίηση των ικανοτήτων τους.

#### **Οι προϋποθέσεις είναι δυο:**

α. Είναι απαραίτητο να υπάρξει άμεσος σύνδεσμος μεταξύ χρηματικής ανταμοιβής κι επίδοσης. Η σύνδεση αυτή είναι εύκολη σε έργα όπου η επίδοση μπορεί να μετρηθεί επακριβώς (σε αριθμητικές μονάδες), όπως συνήθως στα έργα των κατώτερων βαθμίδων της οργάνωσης. Στις μεσαίες κι ανώτερες βαθμίδες, όπου, λόγω της φύσης του έργου, δεν είναι δυνατή η εφαρμογή των συστημάτων οικονομικών

κινήτρων, καθορίζεται κάποια βασική αμοιβή και, πέρα απ' αυτή, χορηγούνται πρόσθετες παροχές με τη μορφή επιδομάτων, ανάλογα με το βαθμό στον οποίο επιτυγχάνονται οι στόχοι, που έχουν τεθεί.

β. Είναι επίσης απαραίτητο η σύνδεση πρόσθετης χρηματικής ανταμοιβής κι επίδοσης να γίνει αντιληπτή και συνειδητή απ' τον εργαζόμενο. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο:

- η διαδικασία χορήγησης των προσθετών χρηματικών ανταμοιβών πρέπει να βασίζεται σ' ένα απλό και κατανοητό σύστημα.
- το σύστημα αυτό να γνωστοποιηθεί και ν' αναλυθεί σ' όλες τις λεπτομέρειες του στους εργαζόμενους και να ελεγχθεί ότι πράγματι έγινε κατανοητό.
- να βασίζεται σε ένα αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων.

Εάν εκπληρωθούν οι δυο παραπάνω προϋποθέσεις, είναι σχεδόν βέβαιο ότι στο κίνητρο της χρηματικής ανταμοιβής θα ανταποκριθούν τα άτομα εκείνα, που την εκτιμούν ιδιαίτερα. Σαν τέτοια άτομα θεωρούνται, γενικά, τα άτομα νεαρής ηλικίας, που βρίσκονται στην αρχή της σταδιοδρομίας τους, έχουν αυξημένες υλικές ανάγκες και, πιθανότατα, βρίσκονται στο στάδιο “συγκέντρωσης κεφαλαίου”, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο S. W. Gellermans στο βιβλίο του “Motivation and Productivity” (AMA, 1963, κεφ. 141.)

Η εξασφάλιση της απασχόλησης (Security Motiv) σαν ανταμοιβή για την επιθυμητή επίδοση του ατόμου, αξιολογείται κι αυτή διαφορετικά απ' τους εργαζόμενους. Οπωσδήποτε ενδιαφέρει όλους τους εργαζόμενους, ο βαθμός όμως στον οποίο θα επιδράσει σαν ισχυρό κίνητρο εξαρτάται:

- Απ' το εάν έχει πεισθεί το άτομο ότι εφόσον αποδίδει δεν κινδυνεύει η ασφάλεια του μέσα στην επιχείρηση εάν η εξασφάλιση της θέσης του δεν συνδέεται άμεσα με την επίδοση του και κινδυνεύει συνεχώς, για οποιοδήποτε λόγο - άσχετο, ενδεχομένως, με τις επιδόσεις του- να χάσει τη θέση του τότε είναι πολύ αμφίβολη η υποκίνηση του προς αποδοτική συμπεριφορά.
- Απ' την ατμόσφαιρα, μέσα στην οποία έχουν ζήσει τα άτομα την παιδική τους ηλικία, άτομα των οποίων οι γονείς ήσαν πολύ υπομονετικοί, δέχονται παθητικά τις διάφορες καταστάσεις κι αντιξοότητες χωρίς αντίδραση, δεν διαμορφώνουν, συνήθως, ανταγωνιστική προσωπικότητα κι εκτιμούν ίσως τη “σιγουριά”, πολύ περισσότερο από άλλα άτομα, τα οποία έχουν μεγαλώσει σε πιο δυναμικά περιβάλλοντα.
- Από τις προηγούμενες εμπειρίες του ατόμου και τα πιο αισιόδοξα άτομα, που αδιαφορούν ίσως για τη “σιγουριά”, είναι πιθανόν να διαφοροποιήσουν τις εκτιμήσεις τους, όταν οι συνθήκες αποδειχθούν γι' αυτά επανειλημμένα μη ευνοϊκές.

Οι συνθήκες εργασίας περιλαμβάνουν το περιβάλλον μέσα στο οποίο εργάζεται το άτομο, τόσο το φυσικό όσο και το ψυχολογικό, δηλ. τους ανθρώπους, με τους οποίους συνεργάζεται.

Για ορισμένα άτομα, ιδίως εκείνα που είναι περισσότερο κοινωνικά, το περιβάλλον, μέσα στο οποίο εργάζονται, έχει μεγάλη σημασία. Επιδρά άμεσα στην ψυχολογική τους διάθεση, πράγμα που έχει άμεσες συνέπειες στην επίδοσή τους. Τα άτομα αυτά είναι, πολλές φορές, διατεθειμένα ν' αποδεχθούν μικρότερες οικονομικές ανταμοιβές, προκειμένου ν' εξασφαλίσουν μίαν ευχάριστη ψυχολογική και φυσική ατμόσφαιρα εργασίας.

### 4.10.3 Εσωτερικές ανταμοιβές

Όσο περισσότερο το άτομο εξασφαλίζεται από οικονομική άποψη, τόσο μειώνεται η αξία των εξωτερικών ανταμοιβών κι αρχίζει η επιδίωξη της απόλαυσης των εσωτερικών ανταμοιβών. Ο αριθμός των ερευνών, που αναφέρονται στην επίδραση των εσωτερικών ανταμοιβών στην αποδοτική συμπεριφορά, είναι μικρός. Αυτό οφείλεται στην δυσκολία διερεύνησης του μηχανισμού της επίδρασης τους, καθόσον αναφέρονται σε ψυχικές ανάγκες των ανθρώπων. Οι ψυχολογικές ανταμοιβές ικανοποιούν κοινωνικές ανάγκες του ατόμου, ανάγκες αυτοεκτίμησης καθώς κι ανάγκες για αυτοεκκλήρωση.

Ειδικότερα εσωτερικές ανταμοιβές, που ένα άτομο επιζητά να απολαύσει μέσα σε μιαν επιχείρηση, είναι:

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

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

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

Οι άτυπες αυτές ομάδες, εφόσον σχηματίστηκαν από δυσαρεστημένα προς την επιχείρηση άτομα, αντιτίθενται, συνήθως, προς τους στόχους της οργάνωσης. Ο S. Schachter, που μελέτησε ειδικά το σχετικό πρόβλημα, ανακάλυψε ότι οι ομάδες, που κωλυσιεργούν και περιορίζουν την επίδοσή τους, σχηματίζονται πολλές φορές από άτομα τα οποία αισθάνονται ανίκανα κι αδιάφορα, όταν δεν ασκούν έλεγχο στο περιβάλλον της εργασίας τους. Και κάτι τέτοιο συμβαίνει συνήθως όταν η εργασία είναι μονότονη, υπεραπλοποιημένη ενώ, ταυτόχρονα εποπτεύεται κι ελέγχεται στενά. Τα άτομα αυτό δεν μπορούν ανεχθούν την έλλειψη προσωπικού έλεγχου στο περιβάλλον τους και στρέφονται προς τις άτυπες ομάδες, για να προσπαθήσουν εκεί να ικανοποιήσουν τις ανεκπλήρωτες ανάγκες τους.

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

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα ερευνών, οι εργαζόμενοι δεν επιζητούν γενικά, την επαφή και συναναστροφή μ' άλλα άτομα με την ίδια ένταση, που επιδιώκουν άλλες ανταμοιβές. Ειδικότερα όμως θα μπορούσαμε να πούμε ότι η ανταμοιβή αυτή εκτιμάται ιδιαίτερα πολύ από τα άτομα νεαρής ηλικίας και ιδιαίτερα απ' αυτά που πρωτοπροσλαμβάνονται σε μιαν επιχείρηση, καθόσον καλύπτουν ανάγκες προσαρμογής του ατόμου στο νέο του περιβάλλον, καθώς κι από τις γυναίκες, οι οποίες, λόγω ψυχοσύνθεσης, δίνουν περισσότερη ίσως βαρύτητα στις ανταμοιβές αυτές.

**2. Το γόητρο, το κύρος, η δύναμη και γενικά η αναγνώριση των υπηρεσιών που προσφέρει ο εργαζόμενος.** Όλες αυτές οι ανταμοιβές ικανοποιούν τις ανάγκες για αυτοεκτίμηση. Οι άνθρωποι, άλλοι περισσότερο και άλλοι λιγότερο, επιζητούν την αναγνώριση και παραδοχή των άλλων με διάφορους τρόπους. Άλλοι επιζητούν τα υλικά μέσα, που θα τους επιτρέψουν ν' αποκτήσουν κύρος, ενώ άλλοι τις ηθικές ανταμοιβές του προσωπικού επιτεύγματος, που εξασφαλίζει το σεβασμό και την παραδοχή των άλλων.

Η τάση αυτή είναι αρκετά ισχυρή μεταξύ των ανθρώπων, καθόσον σχεδόν ο καθένας θα 'θελε να γνωρίζει την αξία του και να κατέχει τη θέση, που αισθάνεται ότι του αξίζει τόσο στη δουλειά του όσο και στην κοινωνία. Άτομα με έντονη την ανάγκη για γόητρο - κύρος είναι ικανοποιημένα μόνο όταν έχουν τη δυνατότητα συνεχούς αναρρίχησης· έλκονται και δραστηριοποιούνται απ' τη δυνατότητα απόκτησης υψηλών εισοδημάτων (με την έννοια ότι τα υψηλά εισοδήματα θα τους δώσουν το απαραίτητο γόητρο και κύρος απέναντι στους άλλους), εντυπωσιακών τίτλων και γρήγορης εξέλιξης. Τα άτομα αυτά πιστεύουν πως πρέπει πάντα να βελτιώνουν τη θέση τους.

Ορισμένοι πάλι άνθρωποι επιζητούν να επηρεάζουν τις ενέργειες και τη συμπεριφορά των άλλων. Εφόσον το καταφέρνουν, λέμε ότι οι άνθρωποι αυτοί διαθέτουν δύναμη. Η ικανότητα τους αυτή οφείλεται είτε στα προσωπικά τους χαρακτηριστικά (ειδίκευση, πείρα, προσωπική ακτινοβολία), οπότε μιλάμε για ατομικές πηγές δύναμης, είτε στην παραχώρηση από μέρους της οργάνωσης προνομίων, τα οποία εξασφαλίζουν στο άτομο αυτή την ικανότητα (δυνατότητα έλεγχου πληροφοριών, δυνατότητα διοχέτευσης αβεβαιότητας, τίτλος, γραφείο, αμοιβή, διάφορα άλλα προνόμια), οπότε μιλάμε για δοτή δύναμη.

*«Η δύναμη είναι αναγκαία, για να υποβασιτάξει τη δράση προς μια δεδομένη κατεύθυνση»*, όπως λένε οι Ι. Γιαννούζας - Ρ. Κάρζο, πέρα όμως από ένα ορισμένο σημείο αρχίζει να δρα αρνητικά κι ενδεχομένως σε βάρος της οργάνωσης. Για το λόγο αυτό είναι σκόπιμο η ικανοποίηση της ανάγκης αυτής να γίνεται με περίσκεψη και ως το σημείο που δρα σαν υποκινητικός παράγοντας αποδοτικής συμπεριφοράς, εξασφαλίζοντας, ταυτόχρονα, σημεία έλεγχου στη δύναμη που παραχωρήθηκε.

Εξάλλου, πολλοί άνθρωποι αποφεύγουν τελείως να επηρεάζουν καταστάσεις, να αναλαμβάνουν την εκτέλεση μιας καινούριας ή κάπως δυσκολότερης εργασίας, να παίρνουν πρωτοβουλίες και, γενικά, θεωρούν τον εαυτό τους ανίκανο να εκτελέσει ένα έργο έστω κι εάν έχουν την ικανότητα για κάτι τέτοιο. Οι άνθρωποι αυτοί κατέχονται, συνήθως, από συναίσθημα κατωτερότητας. Τα άτομα αυτά πρέπει να τύχουν ιδιαίτερης προσοχής κι ενθάρρυνσης, ώστε ν' αποκτήσουν εμπιστοσύνη στον εαυτό τους και να επιζητούν τις παραπάνω ανταμοιβές

Σύμφωνα με τα πορίσματα των σχετικών ερευνών, οι ανταμοιβές αυτές εκτιμούνται σε υψηλό βαθμό γενικά απ' όλους τους εργαζόμενους και ειδικότερα, θεωρείται ότι η σημασία των ανταμοιβών αυτών αυξάνει όσο μεγαλώνει η ηλικία, αυξάνονται οι αποδοχές και βελτιώνεται η θέση του ατόμου στην ιεραρχική πυραμίδα.

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

Για το κίνητρο του επιτεύγματος ορισμένα συμπεράσματα του McClelland είναι ενδιαφέροντα:



Τ' άτομα, που επιδιώκουν τις ανταμοιβές αυτές, εργάζονται σκληρότερα κάτω από:

- συνθήκες μέτριου κίνδυνου, καθόσον με υψηλό κίνδυνο τ' αποτέλεσμα της προσπάθειας του θα 'ναι αμφίβολο,
- συνθήκες αναπληροφόρησης (δηλ. όταν υπάρχει αναπληροφόρηση). καθόσον θέλουν να γνωρίζουν τ' αποτελέσματα της προσπάθειάς τους,
- συνθήκες πλήρους καθορισμού της ευθύνης του καθενός, ώστε ν' αποφεύγεται το φαινόμενο να επαινεθεί άλλος αντί αυτών,
- συνθήκες ανταγωνισμού, ώστε να 'χουν τη δυνατότητα ανάπτυξης των ικανοτήτων τους κι επηρεασμού του περιβάλλοντος, συνθήκες όπου απαιτείται υψηλού επίπεδου επίδοση, ώστε να γίνεται ολοκληρωτική χρήση των ικανοτήτων τους.

Σύμφωνα με τα συμπεράσματα των σχετικών ερευνών, "το επίτευγμα" εκτιμάται ιδιαίτερα απ' τους περισσότερους εργαζόμενους. Ειδικότερα, την ανταμοιβή αυτή επιδιώκουν άτομα που έχουν, κατά κάποιο τρόπο, σταθεροποιήσει τη θέση τους μέσα στην επιχείρηση, άτομα με ευρύτερη μόρφωση και που κατέχουν διευθυντική θέση στην ιεραρχία.

Σήμερα παρ' όσον φαίνεται ν' αμφισβητείται η σημασία των εσωτερικών ανταμοιβών στην υποκίνηση της αποδοτικής συμπεριφοράς. Είναι, όμως, απαραίτητο να συνδεθούν άμεσα με αυτή και κάτι τέτοιο να γίνει αντιληπτό, όπως τονίστηκε και σχετικά με τις εξωτερικές ανταμοιβές, από τον εργαζόμενο.

Το ερώτημα για την επιχείρηση δεν είναι, όπως πολλοί το περιορίζουν, το αν αυτή θα δώσει περισσότερη βαρύτητα στις εξωτερικές ή εσωτερικές ανταμοιβές. Όπως έχουμε αντιληφθεί από την παραπάνω ανάλυση η δυνατότητα απόλαυσης ενός μόνο είδους ανταμοιβών, δεν θα έχει ιδιαίτερα ευνοϊκή επίδραση στην αποδοτική συμπεριφορά. Οι εργαζόμενοι επιδιώκουν να απολαύσουν και τα δυο ήδη των ανταμοιβών μέσα στο χώρο της εργασίας τους· απλώς διαφέρει ο χρόνος κι η ένταση, με την οποία θα τις επιδιώξουν. Το πρόβλημα, λοιπόν, για κάθε επιχείρηση είναι να κατορθώσει να διαγνώσει ποιες οι κατάλληλες ανταμοιβές για κάθε εργαζόμενο, και να του δώσει τη δυνατότητα να τις απολαύσει στον κατάλληλο χρόνο. Κάτι τέτοιο σημαίνει πως η οργάνωση οφείλει να διερευνά συνεχώς τις ανάγκες των μελών της ώστε να γνωρίζει τον τρόπο με τον οποίο τα στελέχη της αντιδρούν και ταυτοποιούνται με το περιβάλλον της εργασίας τους.

Θα μπορούσαμε να πούμε πως το πρόβλημα των ανταμοιβών πρέπει ν' αντιμετωπισθεί με την ενδεχομενική ανάλυση. Κάθε ανταμοιβή αποκτά διαφορετική διάσταση για κάθε εργαζόμενο στο δεδομένο χρόνο. Η σωστή εκτίμηση εκ μέρους της επιχείρησης της διάστασης αυτής, θα τη βοηθήσει να εφαρμόζει την κατάλληλη πολιτική σε κάθε περίπτωση.

#### 4.10.4 Πειθαρχία και πειθαρχικές ποινές

##### α) Πειθαρχία

Τα μέλη μιας τυπικής οργάνωσης οφείλουν να συμμορφώνονται προς τους νόμους και τους κανόνες, που ισχύουν σε αυτή και ρυθμίζουν τη συμπεριφορά των μελών διαφορετικά, υφίστανται τις προβλεπόμενες κυρώσεις. Όταν η συμμόρφωση αυτή είναι πρόθυμη, μιλάμε για «θετική πειθαρχία», ενώ όταν γίνεται ύστερα από απειλές και τιμωρίες, μιλάμε για «αρνητική πειθαρχία».

Η πρώτη περίπτωση θεωρείται εποικοδομητική και διορθώνει τη συμπεριφορά, γιατί τα μέλη της τυπικής οργάνωσης καταλαβαίνουν, πιστεύουν κι

υποστηρίζουν τα πρότυπα συμπεριφοράς, προς τα οποία οφείλουν να συμμορφώνονται. Αν ίσως χρειασθεί να επιβληθεί κάποια τιμωρία, τότε έχει το νόημα της διορθωτικής ενέργειας κι όχι της αντεκδίκησης. Ο προϊστάμενος π.χ., που επιβάλλει την τιμωρία πρέπει να αφήσει το άτομο, το οποίο τιμωρείται, να καταλάβει ότι η πειθαρχική ποινή αναφέρεται σε μια συγκεκριμένη πράξη του κι όχι στο πρόσωπό του, το οποίο εξακολουθεί ίσως να εκτιμάται.

Στη δεύτερη περίπτωση, το άτομο εξαναγκάζεται προς μια συμπεριφορά την οποία, ενδεχομένως, δεν εγκρίνει, γιατί φοβάται την πραγματοποίηση των απειλών. Με τον τρόπο αυτό, όμως, πετυχαίνεται πολλές φορές μια συμπεριφορά, η οποία απλώς επιτρέπει να αποφεύγεται η τιμωρία. Άλλωστε ο φόβος της τιμωρίας δεν αποτελεί πάντα ανασταλτικό παράγοντα της συμπεριφοράς.

Μέσα στους χώρους εργασίας πρέπει να καταβάλλεται προσπάθεια να αναπτυχθεί η “θετική πειθαρχία”, της οποίας η τελειότερη μορφή είναι η αυτοπειθαρχία. Κάτι τέτοιο όμως δεν σημαίνει ότι μια “σκληρή” τακτική δεν θα ‘ναι ίσως αποτελεσματική σε ορισμένους εργαζόμενους οι οποίοι, λόγω προσωπικότητας, συμμορφώνονται μόνο με απειλές.

Πέρα από την προσωπικότητα, άλλοι παράγοντες, που οπωσδήποτε διευκολύνουν την άσκηση θετικής πειθαρχίας, είναι η ακριβής γνώση εκ μέρους του εργαζόμενου του έργου που οφείλει να εκτελεί (κάτι τέτοιο πρέπει να γίνεται ήδη κατά την πρόσληψη) η λογικότητα των περιορισμών και απαγορεύσεων, η συμμετοχή ενδεχομένως του προσωπικού κατά τη διαδικασία κατάρτισης των κανονισμών κι απαγορεύσεων, η γνώση εκ μέρους των εργαζομένων των κανονισμών, απαγορεύσεων και πειθαρχικών ποινών (εργαζόμενοι που γνωρίζουν ποια είναι τα ανεκτά όρια συμπεριφοράς αποκτούν ένα αίσθημα ασφάλειας και οπωσδήποτε το παράδειγμα του προϊστάμενου.

### **β) Μορφές πειθαρχικών ποινών**

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

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

Οι προφορικές συστάσεις γίνονται κυρίως από τον άμεσο προϊστάμενο, όταν οι υφιστάμενοι του δεν καταφέρνουν να διατηρήσουν τις επιδόσεις, που μέχρι τώρα πετύχαιναν ή παραβαίνουν κάποιον κανόνα. Στην περίπτωση αυτή (και το ίδιο ισχύει για κάθε ποινή), ο προϊστάμενος πρέπει να διερευνήσει τους λόγους της συμπεριφοράς αυτής και μόνο αν διαπιστώσει υπαιτιότητα των υφισταμένων να προχωρήσει στην επιβολή της ποινής. Σε αντίθετη περίπτωση, οφείλει μάλλον να βοηθήσει στην άρση των αιτιών, που προκάλεσαν τη συμπεριφορά αυτή.

Οι γραπτές συστάσεις αποτελούν μια πιο «τυπική» μορφή κυρώσεων. Σημειώνονται στην προσωπική καρτέλα του εργαζόμενου και κοινοποιούνται στο προϊστάμενο του, στο τμήμα προσωπικού και στον ενδιαφερόμενο.

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

Ο υποβιβασμός είναι οπωσδήποτε υποτιμητικός για τον εργαζόμενο εκτός αν γίνει επειδή, για λόγους ανεξάρτητους απ’ τη θέληση του, το άτομο δεν μπορεί να

αποδώσει πια τόσο καλά όσο πριν, οπότε αναλαμβάνει κάποια άλλη θέση με λιγότερες απαιτήσεις. Στην περίπτωση, που αποτελεί πειθαρχική ποινή κι επιβάλλεται σε διοικητικά στελέχη, τότε τα στελέχη αυτά, που μέχρι τώρα κατείχαν υπεύθυνες διοικητές θέσεις, μεταθέτονται σε άλλες, όπου η ευκαιρία για προαγωγή είναι σχεδόν ανύπαρκτη, διατηρώντας όμως το επίπεδο της σημερινής τους θέσης. Πολλές εταιρίες, για ν' αποφύγουν αυτή τη διαδικασία, πείθουν τα στελέχη αυτά να παραιτηθούν.

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

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

### γ) Γενικές αρχές, που πρέπει να διέπουν το σύστημα πειθαρχικών ποινών.

Η επιβολή μιας πειθαρχικής ποινής προβληματίζει, πολλές φορές, και τον ίδιο τον προϊστάμενο, γιατί αναρωτιέται αν ο υφιστάμενος του που θα υποστεί την κύρωση, θα εξακολουθήσει να τον βλέπει σαν «πηγή» βοήθειας και καθοδήγησης ή θα διαταραχθούν, έτσι, οι μεταξύ τους σχέσεις, ώστε να καθίσταται δύσκολη πια η συνεργασία τους.

Ο D. McGregor, χρησιμοποιώντας το παράδειγμα της “πυρωμένης θερμάστρας” (red hot - stove rule), θέτει τις βάσεις ενός σωστού, διορθωτικού πειθαρχικού συστήματος. “Εάν ακουμπήσεις το χέρι σου πάνω σε μια πυρωμένη θερμάστρα θα καείς”. Όταν καείς, θυμώνεις, βασικά, με τον εαυτό σου ίσως “θυμώσεις” για λίγο και με τη “θερμάστρα”. Μαθαίνεις, όμως, πολύ γρήγορα ότι:

1. Το κάψιμο (η ποινή) είναι κάτι άμεσο.
2. Είχες προειδοποιηθεί.
3. Η τιμωρία είναι κοινή για όλους.
4. Η τιμωρία είναι «απρόσωπη». Κήκηες όχι γιατί είσαι κακός, άλλο γιατί άγγιξες τη θερμάστρα, έκανες μια συγκεκριμένη πράξη. Η τιμωρία στρέφεται στην πράξη σου κι όχι στο πρόσωπο σου.

Με βάση αυτό τον απλό μηχανισμό, οι αρχές ενός θετικού επικοινωνιακού συστήματος πειθαρχικών κυρώσεων μπορούν να διατυπωθούν ως εξής:

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

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

3) Η διοίκηση πρέπει να έχει καταρτίσει ένα συγκεκριμένο κατάλογο με ενέργειες, που αποτελούν παραβάσεις, χαρακτηρίζοντας τις ελαφρές - μέτριες - σοβαρές. Π.χ.

- Ελαφρές ή μέτριες μπορεί ν' αποτελούν: η βραδύτητα προσέλευσης η αδικαιολόγητη απουσία, η επίδοση κάτω από το κανονικό, υπερβολικά ελαττωματική εργασία, η παράβαση των κανόνων ασφαλείας, η παράλειψη αναφοράς ατυχήματος κ.λ.π.

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

Είναι ακόμα απαραίτητο να καθορισθούν οι ποινές, που επιβάλλονται σε κάθε περίπτωση παράβασης και, φυσικά, να γνωστοποιηθούν απ' την αρχή της πρόσληψης στους εργαζόμενους.

4) Η ύπαρξη μιας συγκεκριμένης διαδικασίας επιβολής των κυρώσεων. Π.χ. οι προφορικές και γραπτές προειδοποιήσεις να γίνονται από τον άμεσο προϊστάμενο του εργαζόμενου, ενώ, όταν τα παραπτώματα είναι σοβαρότερα κι απαιτείται η επιβολή σοβαρότερων κυρώσεων, το θέμα να παραπέμπεται στους ανώτερους (υπηρεσία προσωπικού, στον διευθυντή κ.λ.π.).

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

6) Η άμεση επιβολή μιας πειθαρχικής ποινής εξυπηρετεί πολύ τους σκοπούς της θετικής πειθαρχίας. Εάν το παράπτωμα δεν τιμωρηθεί καθόλου, ή τιμωρηθεί μετά από κάποιο χρονικό διάστημα, δημιουργεί στον εργαζόμενο ανασφάλεια κι αίσθημα άδικης μεταχείρισης. Η αρχή αυτή οπωσδήποτε δεν πρέπει ν' αναιρεί την προηγούμενη.

7) Ο χειρισμός του θέματος των πειθαρχικών ποινών απαιτεί συνέπεια κι ομοιομορφία. Αυτό σημαίνει ότι για το ίδιο παράπτωμα πρέπει να επιβάλλεται η ίδια ποινή, εκτός αν οι συνθήκες, κάτω από τις οποίες, έγινε η παράβαση, παρουσιάζονται τελείως διαφορετικές. Π.χ. θα αντιμετωπισθεί διαφορετικά ένας εργαζόμενος, που παραβαίνει συστηματικά τους κανονισμούς από έναν που τους παραβίασε για πρώτη φορά και ενδεχομένως, για λόγους που ίσως δεν εξαρτώνται από τη θέληση του.

Εάν το σύστημα πειθαρχικών ποινών μιας τυπικής οργάνωσης κινηθεί στα πλαίσια, που περιγράψαμε παραπάνω, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να επηρεάσει θετικά την αποδοτική συμπεριφορά και να την οδηγήσει στα επιθυμητά πλαίσια. Η αίσθηση της δίκαιης επιβολής κυρώσεων παρά η πολιτική των απειλών, οδηγεί, συνήθως, ευκολότερα στην αυτοπειθαρχία, που είναι και τελικός στόχος ενός τέτοιου συστήματος.

#### 4.10.5 Επιχειρησιακή συνήθεια

Σύμφωνα με πρόσφατες αποφάσεις του Αρείου Πάγου (658 και 660 1984, Επ. Εργ.44,819) ως «επιχειρησιακή συνήθεια», θεωρείται η πρακτική, που διαμορφώνεται μέσα στην επιχείρηση από τον ομοιόμορφο και μακροχρόνιο χειρισμό ορισμένων εργασιακών ζητημάτων, σχετικά με τις σχέσεις «εργοδοτών - μισθωτών».

Η «επιχειρησιακή συνήθεια» δημιουργείται όταν ο εργοδότης είτε υπόσχεται ρητά τη χορήγηση παροχών είτε οικειοθελώς χωρίς ν' αναλαμβάνει καμιά δέσμευση. Σε μια τέτοια περίπτωση, η αποδοχή των παροχών απ' τους εργαζόμενους υπολογίζεται ως συμβατική δέσμευση κι αποκλείει την ελεύθερη ανάκληση τους.

Για να γεννηθεί η «επιχειρησιακή συνήθεια», απαιτείται η συμπεριφορά του εργοδότη να είναι γενική και απρόσωπη, να αντιμετωπίζει δηλαδή το ίδιο θέμα ομοιόμορφα και μακροχρόνια.

Η «επιχειρησιακή συνήθεια» μπορεί να καλύπτει μέρος προσωπικού μιας επιχείρησης, οπότε οι υπόλοιποι μισθωτοί δεν δικαιούνται να επωφεληθούν απ' τα πλεονεκτήματα, έστω κι αν επικαλεσθούν την αρχή της ίσης μεταχείρισης.

Σημειώνεται ότι η «επιχειρησιακή συνήθεια» εμποδίζεται να αναπτυχθεί όταν ο εργοδότης επιφυλάσσεται να διακόψει συγκεκριμένη πρακτική. Κι αυτό γιατί η επιφύλαξη ανάκλησης δεν μετατρέπει οικειοθελή παροχή σε υποχρεωτική.

#### 4.10.6 Κανονισμοί εργασίας κοινής αποδοχής

Σύμφωνα με το Ν.Δ. 3789/1957, οι κανονισμοί εργασίας καθορίζουν «*τας εν τη εκτελέσει της εργασίας διαμορφούμενες σχέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων ή των εκμεταλλεύσεων και του πάσης φύσεως προσωπικού*».

Απ' το περιεχόμενο των κανονισμών, που ισχύουν σήμερα στις επιχειρήσεις, προκύπτει ότι ορίζουν: καθορισμό έναρξης, λήξης, και διακοπής της εργασίας, αναγγελία της προσέλευσης κι αποχώρηση από την εργασία, έλεγχο της παρουσίας, σωματική έρευνα των μισθωτών κατά την αποχώρηση απ' την εργασία, υποχρέωση στολής, απαγόρευση καπνίσματος και χρήσης ναρκωτικών, συμπεριφορά εργαζομένων μεταξύ τους κι απέναντι στον εργοδότη, πρόληψη ατυχημάτων, εσωτερική οργάνωση και λειτουργία της εκμετάλλευσης (εσωτερική διάρθρωση των υπηρεσιών, οργάνωση, κατανομή και διεύθυνση της εργασίας, σχηματισμός ομάδων εργασίας, βαθμολογική εξέλιξη μισθωτών, μεταθέσεις, μετατάξεις καθώς και τους τρόπους άσκησης της πειθαρχικής εξουσίας απ' την πλευρά του εργοδότη.

Με το δεδομένο αυτό, αναμένεται να οξυνθεί η «ενδοεπιχειρησιακή διαμάχη», καθώς στα ζητήματα αυτά θα διεκδικεί συμμετοχή το συμβούλιο των εργαζομένων, που θα έρχεται, έτσι, σε σύγκρουση με το συνδικάτο.

Για ν' αποφευχθούν οι κραδασμοί απ' την «πολυαρμοδιότητα» διαφόρων φορέων μέσα στην επιχείρηση, η Ελλάδα θα υποχρεωθεί, πολύ σύντομα, να καταφύγει στην εμπειρία της ΕΟΚ, ώστε να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τα νέα προβλήματα.

Απ' τη σκοπιά αυτή ενδιαφέρον παρουσιάζει μια πρώτη επισήμανση των σχετικών τάσεων, που επικρατούν στις χώρες της Ε.Ε.

#### 4.10.7 Καταγγελία της σχέσης εργασίας

Η καταγγελία της σχέσης εργασίας, αποτελεί μονομερή αναιτιώδη δικαιοπραξία για την παραγωγή έννομου αποτελέσματος. Το έννομο αυτό αποτέλεσμα είναι η λύση της εργατικής σχέσης για το μέλλον. Αυτό σημαίνει ότι καθένα από τα μέρη (εργοδότης και μισθωτός), που έχει συμβληθεί στη σχέση αυτή, μπορούν οποτεδήποτε να καταγγείλουν τη σχέση εργασίας χωρίς ν' αναφέρουν τους λόγους, για τους οποίους λύουν αυτή.

Ωστόσο, έχει γίνει δεκτό απ' τη θεωρία και την πρακτική, ότι μολονότι η καταγγελία είναι αναιτιώδης δικαιοπραξία, εντούτοις η άσκηση της δεν είναι ανεξέλεγκτη κι απεριόριστη, αλλά υπόκειται σε δικαστική κρίση σύμφωνα με το άρθρο 281 του Αστικού Κώδικα, κατά το οποίο «*η άσκηση του δικαιώματος απαγορεύεται αν υπερβαίνει τα όρια που επιβάλλουν η καλή πίστη ή τα χρηστά ήθη ή ο κοινωνικός ή οικονομικός σκοπός του δικαιώματος*».

Εφόσον κριθεί ότι η καταγγελία της σχέσης εργασίας ασκήθηκε καταχρηστικά, αυτή είναι άκυρη, και η σχέση εργασίας εξακολουθεί να βρίσκεται σε λειτουργία. Στην περίπτωση αυτή ο εργοδότης βρίσκεται σε υπερημερία, που σημαίνει ότι υποχρεούται να δεχθεί τον μισθωτό στην εργασία και να του καταβάλει τους μισθούς του χρόνου που πέρασε απ' την καταγγελία μέχρι την επάνοδο του στην

εργασία. Αν δε η καταγγελία, που ασκήθηκε καταχρηστικά, φέρει και στοιχεία αδικοπραξίας τότε ο μισθωτός μπορεί να αξιώσει από τον εργοδότη και την καταβολή αποζημίωσης.

Η αντιμετώπιση απ' τα δικαστήρια περιπτώσεων καταχρηστικής άσκησης του δικαιώματος καταγγελίας, είναι σχεδόν καθημερινή. Γενικά, απ' τη νομολογία έχει γίνει δεκτό, ότι αποτελούν καταχρηστική καταγγελία οι εξής περιπτώσεις:

- Εφόσον αυτή έγινε λόγω συνδικαλιστικής δράσης του μισθωτού ή λόγω συμμετοχής του σε συνδικαλιστική οργάνωση.
- Εφόσον έγινε λόγω εκδίκησης επειδή ο μισθωτός συμμετείχε σ' απεργία ή συμμετείχε σε δικαστικό αγώνα κατά του εργοδότη,
- Εφόσον παρά την οικονομική ευρωστία της επιχείρησης, καταγγέλθηκε η σύμβαση εργασίας μισθωτού με σκοπό να προσληφθεί άλλος με λιγότερα προσόντα ή μικρότερο μισθό.
- Εφόσον έγινε κατά τη διάρκεια της κανονικής άδειας του μισθωτού, ή κατά τη διάρκεια της ασθένειάς του.
- Εφόσον έγινε επειδή ο μισθωτός αρνήθηκε να εργασθεί κατά τη διάρκεια της απεργίας, αρνήθηκε δηλαδή να γίνει απεργοσπάστης.
- Εφόσον η καταγγελία αφορά μισθωτό με πολλά χρόνια υπηρεσίας και οικογενειακά βάρη, ενώ διατηρούνται στην εργασία νεότεροι χωρίς τέτοια βάρη.

Στη Γαλλία, η επιχείρηση καταρτίζει μόνη της τον κανονισμό εργασίας αφού πρώτα ακούσει τη γνώμη του συμβουλίου της εκμετάλλευσης ή των αντιπροσώπων του προσωπικού. Τα θέματα όμως που υπάγονται στο περιεχόμενο του κανονισμού εργασίας μπορεί να ρυθμιστούν με συλλογική σύμβαση, η οποία και υπερισχύει (άρθρο L 122,33 του Κώδικα Εργασίας). Η συλλογική ρύθμιση επικρατεί στη Γαλλία καθώς απ' τις συνδικαλιστικές οργανώσεις, εκφράζεται κάποια δυσπιστία προς τα συμβούλια ή τους αντιπροσώπους.

Στην Ιταλία οι συλλογικές συμβάσεις επισκιάζουν τους κανονισμούς, εργασίας καθώς το αντικείμενο τους περιλαμβάνει ολόκληρη την εσωτερική οργάνωση και λειτουργία της επιχείρησης (ακόμη και τη ρύθμιση της πειθαρχικής εξουσίας του εργοδότη). Με τις συλλογικές συμβάσεις τα συνδικάτα αποκτούν λόγο στις οικονομικές αποφάσεις, στις επιλογές της επιχείρησης (οικονομικές επενδύσεις, εισαγωγής νέων μεθόδων παραγωγής).

Στη Δυτική Γερμανία, ο ίδιος ο νόμος για τις συλλογικές συμβάσεις προβλέπει την αναφορά τους σε θέματα εσωτερικής οργάνωσης και λειτουργίας.

Σ' οποιαδήποτε όμως περίπτωση κι αν αναφερθεί κανείς, στις χώρες της Ε.Ε, είναι αδιανόητη η κύρωση του κανονισμού εργασίας - έστω και τυπικά- από το υπουργείο Εργασίας.

Με την επικύρωση, όμως, της 135 Διεθνούς Σύμβασης και παρά τους εκατέρωθεν προβληματισμούς, αχρηστεύεται αυτή η διαδικασία και τίθεται «εκποδών» το αρμόδιο τμήμα κανονισμών του υπουργείου.

Όταν η επιχείρηση για οικονομοτεχνικούς λόγους απολύει προσωπικό, χωρίς να επιλέγει τους μισθωτούς, που θα απολύσει, με κριτήρια αρχαιότητας, ικανότητας και οικογενειακής κατάστασης Έτσι, η υπ. αριθ. 567/83 απόφαση του Β Τμήματος του Α.Π. δέχθηκε ότι, αν ο Εργοδότης προβεί σε απόλυση μέρους του προσωπικού του για λόγους οικονομικούς ή τεχνικούς πρέπει να λάβει υπόψη του, κατά την επιλογή των απόλυτων μισθωτών, μεταξύ άλλων, την αρχαιότητα, την οικονομική και οικογενειακή κατάσταση και επί ίσοις όροις να διατηρήσει στην εργασία του, τους αρχαιότερους, τους έχοντας μείζονα οικογενειακό βάρη και τους ασθενέστερους οικονομικά.

Αντίθετα, τα δικαστήρια έχουν δεχθεί ότι δεν είναι καταχρηστική η άσκηση του δικαιώματος της καταγγελίας όταν γίνεται:

- Λόγω κάμψης της οικονομικής ανθερότητας της επιχείρησης ή λόγω περιορισμού των εργασιών της
- Λόγω έλλειψης εμπιστοσύνης στο πρόσωπο του μισθωτού. Η υπ. αριθ. 984:84-απόφαση του Α.Π. δέχθηκε ότι δεν είναι καταχρηστική η απόλυση του μισθωτού, που δεν εκτελούσε επείγουσες εργοδοτικές εντολές κι υπονόμειε την πειθαρχία του προσωπικού.
- Λόγω αντισυμβατικής συμπεριφοράς του μισθωτού. Τέτοια συμπεριφορά συνιστά η άρνηση του μισθωτού να συμμορφωθεί με διευθυντικό προγραμματισμό της επιχείρησης (Α.Π. 5942/85), η σκόπιμη μείωση της αποδοτικότητας του, η πλημμελής εκτέλεση των καθηκόντων του κ.τ.λ.

## 4.11 Διοίκηση και εποπτεία εργαζομένων κάτω από νομοθετικές ρυθμίσεις

### 4.11.1 Η περίπτωση απεργίας

Σύμφωνα με το συνδικαλιστικό νόμο 1264/82 η απεργία αποτελεί δικαίωμα των εργαζομένων, που ασκείται από τις συνδικαλιστικές οργανώσεις σαν μέσο για τη διαφύλαξη και προαγωγή των οικονομικών, εργασιακών, συνδικαλιστικών και ασφαλιστικών συμφερόντων τους και ως εκδήλωση αλληλεγγύης για τους σκοπούς αυτούς.

Ωστόσο, η άσκηση του δικαιώματος αυτού τελεί υπό ορισμένες προϋποθέσεις και περιορισμούς, η παραβίαση των οποίων καθιστά την κήρυξη της απεργίας όχι σύννομη. Πότε η απεργία είναι παράνομη είναι ζήτημα που κρίνεται από τα δικαστήρια. Ο χαρακτηρισμός μιας απεργίας σαν παράνομη, συνεπάγεται κυρώσεις, τόσο σε βάρος των εργαζομένων που συμμετείχαν σε αυτή, όσο και σε βάρος της συνδικαλιστικής οργάνωσης, που κήρυξε την παράνομη απεργία.

Πότε όμως η απεργία είναι παράνομη; Ο νομοθέτης και τα δικαστήρια έχουν δεχθεί ότι η απεργία είναι παράνομη στις εξής περιπτώσεις:

- Όταν η απεργία κηρύχθηκε χωρίς νόμιμη απόφαση του αρμόδιου οργάνου, δηλαδή της γενικής συνέλευσης των μελών της συνδικαλιστικής οργάνωσης ή του διοικητικού συμβουλίου αυτής, στην περίπτωση των στάσεων εργασίας. Δεν είναι νόμιμη η απόφαση για την κήρυξη της απεργίας, όταν αυτή λήφθηκε χωρίς μυστική ψηφοφορία.
- Όταν η απόφαση για την κήρυξη της απεργίας πάρθηκε απ' αναρμόδιο όργανο. Αν δηλαδή η απεργία κηρύχθηκε με απόφαση του διοικητικού συμβουλίου, η απεργία, αυτή είναι παράνομη.
- Όταν η απεργία κηρύχθηκε χωρίς να προειδοποιηθεί ο εργοδότης ή χωρίς να προειδοποιηθεί εμπρόθεσμα. Η προειδοποίηση πρέπει να γίνει 24 τουλάχιστον ώρες πριν από την πραγματοποίηση της απεργίας ή 4 πλήρεις ημέρες, όταν ο εργοδότης είναι επιχείρηση δημόσιου χαρακτήρα ή κοινής ωφέλειας.
- Όταν η απεργία πραγματοποιήθηκε χωρίς να διατεθεί το αναγκαίο προσωπικό ασφάλειας με τις σχετικές ρυθμίσεις του Ν.1264.
- Όταν η απεργία, που κηρύχθηκε, αφορά σε αιτήματα διάφορα από εκείνα, που, αρχικά, είχαν γνωστοποιηθεί. Ακόμη παράνομη είναι η απεργία, που

κηρύχθηκε μ' αιτήματα άσχετα με τα εργασιακά, οικονομικά, ασφαλιστικά και συνδικαλιστικά συμφέροντα των απεργών.

Έτσι, έχει γίνει δεκτό απ' τα δικαστήρια, ότι δεν είναι νόμιμη η απεργία, που κηρύχθηκε για να ματαιωθούν απολύσεις εργαζομένων, οι οποίες έγιναν για οικονομικούς λόγους, και, αντίθετα, ότι αποτελεί νόμιμο αίτημα απεργίας η αξίωση παραχώρησης απ' τον εργοδότη κατάλληλου χώρου για τη σύγκληση της γενικής συνέλευσης της συνδικαλιστικής οργάνωσης.

Τέλος, παράνομη είναι η απεργία, που κηρύχθηκε ή συνεχίζεται κατά την παραπομπή της συλλογικής διαφοράς στη Διαιτησία.

Οι συνέπειες απ' την κήρυξη παράνομης απεργίας αναφέρονται τόσο σε βάρος των μισθωτών, που συμμετείχαν σε αυτή, όσο και σε βάρος της συνδικαλιστικής οργάνωσης. Σύμφωνα με το νόμο 1264 η καταγγελία της σύμβασης εργασίας, που γίνεται για νόμιμη συνδικαλιστική δράση, είναι άκυρη. Κατ' αντιδιαστολή, αν ο εργαζόμενος συμμετείχε σε παράνομη απεργία, ο εργοδότης μπορεί να καταγγείλει τη σύμβαση εργασίας αζημίως, ή να θεωρήσει ότι ο μισθωτός κατήγγειλε αυτή σιωπηρώς.

Για τους συνδικαλιστές, άμεση συνέπεια της συμμετοχής τους σε παράνομη απεργία, είναι η άρση της προστασίας, που τους παρέχει ο νόμος κι η δυνατότητα καταγγελίας απ' τον εργοδότη της σύμβασης εργασίας, σύμφωνα με τις ρυθμίσεις του άρθρου 4 παρ. 10 Ν. 1264

Όσον αφορά στις συνέπειες έναντι της συνδικαλιστικής οργάνωσης, που κήρυξε την παράνομη απεργία, ο εργοδότης έχει κατ' αυτής αξίωση αποζημίωσης, σύμφωνα με τις διατάξεις «περί αδικοπραξιών».

Στην πράξη, οι παραπάνω περιορισμοί σπάνια λαμβάνονται υπόψη από τους συνδικαλιστές και τους εργαζόμενους με αποτέλεσμα να δημιουργούνται εμπλοκές όταν η εργοδοσία αποφασίσει να «τραβήξει το σχοινί», όπως έγινε κατά τη μεγάλη απεργία, της Ολυμπιακής Αεροπορίας (1986).





## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

### ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

#### 5.1 Γιατί εργάζεται ο άνθρωπος

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

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

Σύμφωνα με την πλέον αντιπροσωπευτική μελέτη και ταξινόμηση που έγινε από το V.Vroom (1963), οι λόγοι για τους οποίους ένα άτομο εργάζεται, αναλύονται συνοπτικά στα επόμενα, ως πλεονεκτήματα, που επιδιώκουν οι εργαζόμενοι με την εργασία.

##### α) Αποκόμιση οικονομικής αμοιβής

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

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

##### β) Διοχέτευση ενεργητικότητας

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

##### γ) Συμβολή στην παραγωγή

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

### δ) Δυνατότητα κοινωνικών σχέσεων

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

### ε) Κοινωνική τοποθέτηση

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

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

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

Γενικότερα, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η υποκινητική διαδικασία της επιχείρησης πρέπει να κατευθύνεται προς την ικανοποίηση του αισθήματος της ολοκλήρωσης των εργαζομένων εντός του επιχειρησιακού χώρου. Όμως παρατηρείται ότι ο χώρος αυτός δεν προσφέρεται σε μεγάλο βαθμό, ώστε να καλύπτονται οι κοινωνικές και ανώτερες ανάγκες της Μασλοϊκής πυραμίδας (κοινωνικής τοποθέτησης, αναγνώρισης, αυτοπραγμάτωσης) αφού είναι δυνατόν οι ανάγκες αυτές να ικανοποιηθούν εξίσου αποτελεσματικά με εξωεπιχειρησιακή δραστηριότητα (Θεωρία του Maslow).

## 5.2 Παρακίνηση προσωπικού (εσωτερική - εξωτερική)

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

Η φιλοσοφία αυτή του Taylor, ταίριαζε πολύ καλά στις συνθήκες εκείνης της εποχής, αργότερα όμως, αποδείχθηκε μη ρεαλιστική. Έτσι, όταν πλέον η φιλοσοφία αυτή είχε χάσει πια έδαφος και μετά τις έρευνες του Elton Mayo, κατά τη δεκαετία του 1930, τονίστηκε πολύ ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα στη διαδικασία της παραγωγής και αναπτύχθηκε η θεωρία του «κοινωνικού ανθρώπου» κατά την οποία η

ανθρώπινη συμπεριφορά εξαρτάται απ' το πως το άτομο ερμηνεύει (βλέπει) μια κατάσταση και από το τι στάση κρατάει απέναντι σ' αυτή την κατάσταση.

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

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

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

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

### 5.3 Αιτίες της αλλαγής της στάσης προς την εργασία

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

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

β) Ο ρόλος της εργασίας στη ζωή του ανθρώπου τόσο για τους βιομηχανικούς εργάτες όσο και γενικότερα για όλο τον πληθυσμό όσον αφορά τους στόχους και τους σκοπούς της, αλλάζει συνεχώς. Σήμερα, οι άνθρωποι περιμένουν από την εργασία τους πολύ περισσότερα από το να εργάζονται από το πρωί ως το βράδυ επί 40 χρόνια.

γ) Όρια ανοχής συνθηκών εργασίας και εξουσίας. Οι εργάτες σήμερα, είναι λιγότερο διατεθειμένοι να δεχθούν βρώμικες και δυσμενείς συνθήκες εργασίας.

Επίσης, είναι πιθανότερο σήμερα, ότι δε θα συμμορφωθούν εύκολα σε διαταγές ή ότι θα δεχθούν να είναι υπόλογοι στην ανώτερη εξουσία, όπως παλαιότερα.

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

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

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

#### 5.4 Ανάγκες των εργαζομένων και παρακίνηση

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

Μερικοί πιστεύουν ότι η δραστηριοποίηση (παρακίνηση) ξεκινά απ' το ίδιο το άτομο. Άλλοι πάλι τη θεωρούν ότι προέρχεται από πηγές έξω από το άτομο. Στις επόμενες σημειώσεις, θα εξετάσουμε και τις δύο απόψεις και θα διαπιστώσουμε ότι η δραστηριοποίηση σε μία οργάνωση, περιλαμβάνει δυνάμεις και μέσα και έξω από τα άτομα.

#### 5.5 Εσωτερική παρακίνηση

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

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

Παρά τη μοναδικότητα και την αποκλειστικότητα των αναγκών και επιθυμιών των ανθρώπων, μερικές απ' αυτές, είναι αρκετά ίδιες, ώστε επιτρέπουν στους ανθρώπους να χρησιμοποιούν και να σχηματίζουν κοινές οργανώσεις για να επιτύχουν ικανοποίηση των αναγκών τους. Υπάρχουν διάφορες θεωρίες που ασχολούνται με τις κοινές αυτές ανάγκες όλων των ατόμων. Αν τα ηγετικά στελέχη (μάντζερς) γνωρίζουν αυτές τις κοινές ανάγκες, μπορούν να επιδιώξουν και να παρακινήσουν τους υφισταμένους τους, ώστε αυτοί να δράσουν προς όφελος των σκοπών της οργάνωσης, παρά τις διαφορές των εργαζομένων μεταξύ τους.

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

Όλες οι θεωρίες περί-ανθρώπινων-αναγκών-βασίζονται-σε-τρεις-θέσεις:—  
 —Καμιά ανάγκη δεν μπορεί ποτέ να ικανοποιηθεί πλήρως.  
 —Οι ανάγκες αλλάζουν διαρκώς από κάθε άτομο και συχνά δεν είναι καν συνειδητές.  
 — Επειδή οι ανάγκες συχνά έχουν σχέση με την ομάδα, συχνά αλληλοεξαρτώνται π.χ. ο τρόπος με τον οποίο ένα άτομο ικανοποιεί τη βιολογική του ανάγκη για φαγητό εξαρτάται από τις κοινωνικές του ανάγκες που καθορίζονται από την κοινωνικο-οικονομική του θέση.

## 5.6 Η Ιεράρχηση των αναγκών κατά τον Maslow

Η θεωρία του Α. Maslow είναι η περισσότερο αποδεκτή και διαδεδομένη θέση για τον εργαζόμενο άνθρωπο. Οι ανάγκες του ανθρώπου, σύμφωνα με τον Maslow, έχουν μια ιεράρχηση σπουδαιότητας, που είναι η εξής:

- α) Φυσιολογικές ανάγκες, όπως η πείνα, η δίψα, ο κύκλος του ύπνου, το σεξ.
- β) Ανάγκες ασφαλείας, όπως η προστασία από τον κίνδυνο, την απειλή και τη στέρηση.
- γ) Ανάγκη για αγάπη, όπως η σύνδεση με τους άλλους, η ένταξη σε ομάδα, η φιλία.
- δ) Η ανάγκη για εκτίμηση και σεβασμό, όπως ο αυτοσεβασμός και ο σεβασμός των άλλων και γενικά οι ανάγκες ικανοποίησής του εγώ.
- ε) Η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση αυτοενέργεια και αυτοανάπτυξη.

Ο Maslow υποστήριξε ότι ο βαθμός παρακίνησης του ανθρώπου επηρεάζεται από το βαθμό μη ικανοποίησης των αναγκών, δηλαδή δέχεται ότι στις φυσιολογικές ανάγκες δίνει ο άνθρωπος πρωταρχική σημασία. Όταν κάποιος λιμοκτονεί, η εξεύρεση της τροφής κυριαρχεί στο μυαλό και τη συμπεριφορά του. Κατά περίεργο τρόπο, μόλις ικανοποιηθεί η ανάγκη αυτή και ο άνθρωπος παύσει π.χ. να πεινά, τότε η άλλη κατηγορία αναγκών από την ιεραρχία, έρχεται στο παρασκήνιο και κυριαρχεί στη συμπεριφορά του, η ανάγκη για ασφάλεια. Ξεχνά την πρώτη του ανάγκη, και στρέφεται στη δεύτερη που στην αρχή ήταν μικρότερης σημασίας γι' αυτόν.

Με την ίδια σειρά, ο άνθρωπος, στρέφεται προς την ικανοποίηση των αναγκών με μικρότερη προτεραιότητα στην ιεραρχία, μόλις ικανοποιηθούν οι ιεραρχικά πρώτες.

Έτσι, κριτήριο για να παρακινηθεί ο άνθρωπος παραμένει η ανικανοποίητη ανάγκη.

Επίσης, ο Maslow, υποστήριξε ότι ο βαθμός παρακινητικότητας των διαφόρων κατηγοριών αναγκών, μεταβάλλεται μέσα στο χρόνο και ακολουθεί τη ψυχολογική εξέλιξη του ανθρώπου, δηλαδή τη μετάβαση από τις φυσιολογικές βασικές ανάγκες, σε περισσότερο κοινωνικές ανάγκες (αυτοεκτίμηση, αγάπη, σεβασμό κ.λπ.)

## 5.7 Εξωτερική παρακίνηση

Η θεωρία της εξωτερικής δραστηριοποίησης δεν αρνείται την εσωτερική παρακίνηση, αλλά αντίθετα, βασίζεται σ' αυτή και προχωρά πιο πέρα. Περιλαμβάνει δηλαδή, δυνάμεις που προέρχονται μέσα από το ίδιο το άτομο (ανάγκες και επιθυμίες του και τους παράγοντες που έχει υπό τον έλεγχό του το ηγετικό στέλεχος και που αποτελούνται από θέματα συναφή προς την εργασία, π.χ. μισθός, συνθήκες εργασίας και πολιτική της εταιρίας) και θέματα περιεχομένου εργασίας (όπως π.χ. αναγνώριση, προαγωγές και υπευθυνότητα),

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

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

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

## 5.8 Απαραίτητα στοιχεία εργασίας κατά τον Herzberg

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

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

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

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

Τους παράγοντες αυτούς αποκαλεί ο Herzberg «υγιεινούς», επειδή είναι σαν την υγεία, δηλαδή όσο υπάρχουν, η κατάσταση θεωρείται κανονική, ουδέτερη, όταν όμως λείπουν δημιουργείται δυσαρέσκεια. Οι παράγοντες «υγιεινής», αναφέρονται στο περιβάλλον της εργασίας, ενώ τα «κίνητρα» στην ίδια την εργασία. Όταν οι παράγοντες «υγιεινής» πέσουν κάτω από τα επίπεδα εκείνα, που ο εργαζόμενος θεωρεί σαν ελάχιστα ανεκτά, αρχίζει η δυσαρέσκεια. Στα επίπεδα αυτά δεν υπάρχει δυσαρέσκεια, αλλά ούτε και ικανοποίηση. Αν κάποιος θεωρεί ότι η εργασία του είναι

ικανοποιητική ως προς τον μισθό, την εποπτεία, τις προσωπικές σχέσεις κ.λπ., δεν είναι δυσαρεστημένος, αλλά ούτε και αναγκαστικά ικανοποιημένος.

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

## 5.9 Εμπλουτισμός της εργασίας

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

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

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

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

Πρέπει να τονιστεί εδώ, ότι σήμερα μερικές από τις τεχνικές που εφαρμόζονται για τον εμπλουτισμό της εργασίας, βασίζονται στη δημοκρατικοποίηση της βιομηχανίας, ή όπως αποκαλείται «βιομηχανική δημοκρατία»

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

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

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



## 5.10 Επικοινωνία

Μια επιχείρηση ή υπηρεσία, δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς επικοινωνία, η οποία δένει τα μέρη που την απαρτίζουν και επιβάλλει στους εργαζομένους να ενεργούν και κατά συνέπεια, είναι αδύνατο να έχουμε ανθρώπινες σχέσεις, χωρίς επικοινωνία.

Ένα σύστημα αποτελεσματικής επικοινωνίας, αποτελεί ένα από τα ουσιωδέστερα συστατικά των σωστών σχέσεων μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων.

Τα προβλήματα που δημιουργούνται κατά τη διαβίβαση πληροφοριών από τη διοίκηση προς τους εργαζομένους, δεν είναι καθόλου απλά. Ωστόσο, η στάση αυτών που στέλνουν και λαμβάνουν αυτές τις πληροφορίες είναι δυνατό να είναι τόσο σπουδαία, όσο και οι ίδιοι οι τρόποι επικοινωνίας.

Επιπλέον, η επικοινωνία αποτελεί τον κυριότερο παράγοντα για υποκίνηση, η έλλειψή της δε, οδηγεί σε αποδιοργάνωση και παραπλάνηση της ομάδας.

Μέσα στην οργανωμένη εργασία, η επικοινωνία υπηρετεί διάφορες λειτουργίες.

α) Μεταφέρει πληροφορίες και γνώσεις από άτομο σε άτομο, έτσι που να επιτευχθεί μια συνεργατική ενέργεια.

β) Υποκινεί και κατευθύνει τους ανθρώπους, «να κινούν κάτι», όπως όταν ο επόπτης προτρέπει τους υφισταμένους του ν' αναλάβουν ένα σχεδιασμένο έργο.

γ) Συντελεί στη διαμόρφωση στάσεων και λύσεων με σκοπό την πειθώ και τον επηρεασμό της συμπεριφοράς.

δ) Υποβοηθεί στον προσανατολισμό των ανθρώπων στο φυσικό και κοινωνικό τους περιβάλλον, χωρίς το οποίο δε μπορούν να τοποθετηθούν κατάλληλα και να αποκτήσουν τη σωστή προοπτική τους.

ε) Σε καταστάσεις έξω από την εργασία, η επικοινωνία συντελεί σε βοηθητικές λειτουργίες όπως είναι η ψυχαγωγία και η τήρηση των κοινωνικών σχέσεων μεταξύ των ανθρώπινων όντων.

Μιλώντας για επικοινωνία, έχει αξία να τονιστεί πως περιλαμβάνει κάτι περισσότερο από τη διαβίβαση εντολών από ένα άτομο σ' άλλο. Μπορεί κάποιος να πάρει μια εντολή ή ένα μήνυμα, αλλά να μην καταλάβει τη σημασία του. Γι' αυτό για να πούμε πως μια επικοινωνία έλαβε χώρα, πρέπει ο δέκτης να κατανοήσει το μήνυμα, παρόλο που δεν έχει την υποχρέωση να συμφωνήσει με το περιεχόμενό του ή με την άποψη που εκφράζει.

Η αποτυχία στην επικοινωνία, αποτελεί το κεντρικό πρόβλημα σε πολλές επιχειρήσεις με συμπτώματα όπως αδυναμία παράδοσης αγαθών σε ορισμένη προθεσμία ή φτωχές σχέσεις μεταξύ διοικούντων κι εργαζομένων με συνέπεια μέχρι και μακροχρόνιες απεργίες. Φυσικά πολλές φορές ένα διοικητικό πρόβλημα μπορεί να οφείλεται σε διάφορες αιτίες. Όμως, η αποτυχημένη επικοινωνία, αποτελεί τη σπουδαιότερη.

Οι αποτυχίες δε αυτές, αποτελούν επίσης σπουδαίες αιτίες και σε πιο καθημερινά προβλήματα, όπως χαμηλό ηθικό των εργαζομένων, φτωχή συνεργασία μεταξύ τμημάτων, χαμηλή ποιότητα, υπερβολικά παράπονα και χαμηλή απόδοση. Με την αποτελεσματική επικοινωνία επιτυγχάνεται:

- Μεγαλύτερη θέληση για εργασία και συνεργασία διότι αναπτύσσεται:
- Αξιοπρέπεια, αίσθημα ασφάλειας και κοινωνική συμβίωση, αρμονία.
- Αμβλυνση αντιθέσεων μεταξύ των ατόμων και επιχειρήσεων.
- Μεγαλύτερη ικανότητα για αποτελεσματική εργασία.
- Ταχύτερη και σωστότερη μεταβίβαση πληροφοριών εκ των έσω προς τα έξω κ.λ.π.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

### ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

#### 6.1 Ορισμός - Έννοια της Εκπαίδευσης

Μέχρι σήμερα, πάρα πολλοί ορισμοί έχουν δοθεί για την εκπαίδευση.

Το λεξικό του Webster αναφέρει τον παρακάτω ορισμό:

**Εκπαίδευση** είναι η διαδικασία η οποία κατευθύνει τον εκπαιδευόμενο, τον προετοιμάζει είτε θεωρητικά είτε πρακτικά, για να κάνει σωστά και αποτελεσματικά την εργασία του. Η εκπαίδευση δεν συμπεριλαμβάνει μόνο τη μετάδοση γνώσεων αλλά και την εμπέδωση των γνώσεων αυτών, με την πρακτική εξάσκηση, την πρόβα και την τέλεια εφαρμογή τους.

Αυτός είναι ένας σωστός ορισμός, αλλά υπάρχουν και άλλοι ορισμοί πιο συγκεκριμένοι:

**Εκπαίδευση**, σημαίνει το να φέρουμε σε θέση έναν άνθρωπο να κάνει μια δουλειά σωστά, αποτελεσματικά και συνειδητά. Σωστά, ώστε ό,τι διδάχτηκε να μπορεί να μπει σε εφαρμογή. Αποτελεσματικά, ώστε να είναι σε θέση να πετύχει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα και συνειδητά, ώστε τα διάφορα συναισθήματα, οι ενθουσιασμοί και η συμπεριφορά των εκπαιδευτών να μπορούν να φέρουν σε θέση τους εκπαιδευόμενους, να κάνουν σωστά αυτό που πρέπει, όταν πρέπει.

Σε κανένα από τους ορισμούς που αναφέραμε δεν ορίζεται η εκπαίδευση σαν διδασκαλία, διάλεξη ή επίδειξη.

Ορίζεται σύμφωνα με τα αποτελέσματα που θα επιτευχθούν. Σκοπός της εκπαίδευσης είναι να πετύχει ορισμένα αποτελέσματα

Σύμφωνα με τους παραπάνω ορισμούς, καταλήγουμε ότι: εκπαίδευση βελτιώνει τις γνώσεις ενός ανθρώπου, παρέχει την κατάλληλη αυτοπεποίθηση και την απαραίτητη τεχνική κατάρτιση, την οποία με τη συνεχή πρακτική εξάσκηση, την καθιστά συνήθεια στους εργαζόμενους και εργοδότες.

Αναπόφευκτη είναι η ευθύνη των διοικούντων μια επιχείρηση, οργανισμό ή υπηρεσία για πρόσθετη εκπαίδευση των εργαζομένων. Η δημόσια εκπαίδευση, γενική για όλους, αναφέρεται στην προπαρασκευή του ατόμου σαν πολίτη μάλλον, παρά σαν εργαζόμενου. Το πλείστον του εργατικού δυναμικού του εισερχόμενου κάθε χρόνο στην εργασία, χρειάζεται οπωσδήποτε πρόσθετη εκπαίδευση για το οποιοδήποτε έργο. Η ευθύνη δε αυτή, σήμερα για εκπαίδευση, δηλαδή για νέες γνώσεις και δεξιότητες, αναγνωρίζεται περισσότερο, και γίνεται δεκτό γενικά πως αποτελεί επένδυση σε ανθρώπινα κεφάλαια.

Περιτό να τονιστεί ότι μια προσεκτική πολιτική πρέπει ν' αποβλέπει στη δημιουργία των κατάλληλων προϋποθέσεων για όλους τους εργαζόμενους με σκοπό τη μεγαλύτερη αίσθηση ασφαλείας τους, την ενθάρρυνση για ταύτιση τους με την επιχείρηση ή υπηρεσία και τη μεγαλύτερη συμμετοχή τους στις δραστηριότητές της.

Η επάρκεια της οποιασδήποτε επιχείρησης ή υπηρεσίας εξαρτάται από το πόσο καλά είναι εκπαιδευμένοι σ' αυτήν οι εργαζόμενοι. 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 παρούσης 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 σκληρότερα και αποτελεσματικότερα, αφού με την καλύτερη κατανόηση του έργου τους είναι πιθανόν ν' αποκτήσουν υψηλότερο ηθικό. Και το γεγονός ότι η διοίκηση, έχοντας εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους, ξοδεύει γι' αυτή την εκπαίδευση, παρέχει ένα αίσθημα ασφάλειας, ότι αποτελούν δηλαδή αξιοπρόσεκτα μέλη της επιχειρήσεως ή της υπηρεσίας. Τούτο έχει ιδιαίτερη σημασία για τις επιχειρήσεις εκείνες που προβαίνουν σ' αλλαγές τεχνολογικές και σ' αλλαγές τεχνικών μεθόδων, οπότε παρατηρείται αντίδραση από μέρους των εργαζομένων, εξαιτίας του φόβου τους ότι δε θα μπορέσουν να ανταποκριθούν στις νέες υποχρεώσεις της δουλειάς τους όπως δημιουργούνται. Γι' αυτό στις προηγμένες χώρες ξοδεύονται τεράστια ποσά για την εκπαίδευση από τις επιχειρήσεις και τις υπηρεσίες, που έρχονται τρίτες κατά σειρά σαν παράγοντες εκπαιδευτικοί, μετά τη δημόσια και 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 τους έχοντας ελλιπή κατάρτιση θα χρειαστεί περισσότερη εκπαίδευση για να συμπληρωθεί το χάσμα.

## 6.2 Η εκπαίδευση στην επιχείρηση

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

- α) Η μείωση του χρόνου μάθησης, για την επίτευξη παραδεκτής εκτέλεσης. πετυχαίνεται με τη διδασκαλία των νέων υπαλλήλων από καταρτισμένους διδάσκοντες και σε κατάλληλες διδακτικές συνθήκες.
- β) Η καλύτερευση εκτέλεσης στο παρόν έργο. Δηλαδή όχι μόνο στους νέους, αλλά και στους πεπειραμένους, η εκπαίδευση έχει τη θέση της, με αποτέλεσμα τη βελτίωση της απόδοσής τους.
- γ) Η διαμόρφωση στάσεων, για υποστήριξη των ενεργειών της επιχείρησης, για καλύτερη συνεργασία και μεγαλύτερη αφοσίωση. Μπορεί να γίνει τούτο με ειδικά προγράμματα (όπως π.χ. το μάθημα: Οικονομία και επιχειρησιακά συστήματα) ή σαν αποτέλεσμα της γενικότερης διδασκαλίας.
- δ) Η βοήθεια για λύση λειτουργικών προβλημάτων, όπως είναι οι αποχρώσεις, οι απουσίες, τα ατυχήματα και ο ρυθμός παραπόνων π.χ. εκπαίδευση εποπτών σε θέματα όπως: εργατικές σχέσεις, μέθοδοι ηγεσίας, ανθρώπινες σχέσεις και διοίκηση επιχειρήσεων μπορεί να βελτιώσει τις σχέσεις προϊσταμένου-υφισταμένου. Το ίδιο μπορεί να γίνει και για προβλήματα χαμηλού ηθικού, όχι ικανοποιητικής υπηρεσίας προς πελάτες, σπατάλης υλικού και ελλειψών μεθόδων εργασίας.
- ε) Η πλήρωση αναγκών σε προσωπικό. Σε πολλές επιχειρήσεις σήμερα, υπάρχουν δυσκολίες στη στρατολόγηση επαρκούς αριθμού τεχνικών. Ο καλύτερος τρόπος λύσης ενός τέτοιου προβλήματος είναι η ύπαρξη προγράμματος εκπαίδευσης εντός της επιχείρησης.

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

### 6.3 Προσδιορισμός εκπαιδευτικών αναγκών

#### 6.3.1 Παράγοντες που καθορίζουν την ανάγκη διαρκούς εκπαίδευσης του προσωπικού.

Η ανάγκη για διαρκή επαγγελματική εκπαίδευση του προσωπικού προέρχεται από:

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

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

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

δ) Τις λειτουργικές αναπροσαρμογές και τις οργανωτικές αναδιαρθρώσεις που επιβάλλονται από τον αναπροσανατολισμό των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Αυτές συνεπάγονται αλλαγές στις περιγραφές και στις προδιαγραφές κάθε θέσης εργασίας

ε) Τις προαγωγές του προσωπικού σε θέσεις με μεγαλύτερες ευθύνες, που καθιστούν απαραίτητη τόσο την περαιτέρω εμπάθυνση στο εργασιακό αντικείμενο, όσο και την εκπαίδευση σε θέματα υποκίνησης, ηγεσίας, επικοινωνίας κ.λπ.

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

#### 6.3.2 Κατάταξη εκπαιδευτικών αναγκών

##### α) Υφιστάμενες εκπαιδευτικές ανάγκες

Η οργανωτική μονάδα που είναι επιφορτισμένη με καθήκοντα οργάνωσης της εκπαίδευσης του προσωπικού μπορεί να διαπιστώσει εκπαιδευτικές ανάγκες.

— χαμηλή παραγωγικότητα

— χαμηλή ποιότητα προϊόντων

- υπερβολικές σπατάλες πρώτων και βοηθητικών υλών
- υψηλό κόστος
- ελλιπής ποιητικός έλεγχος
- παράπονα πελατών για την ποιότητα των προϊόντων
- κακή συμπεριφορά σε πελάτες
- απουσίες που οφείλονται σε βραχυχρόνιες «ασθένειες»
- άσχημο κλίμα εργασίας
- καθυστερήσεις παραδόσεων που οφείλονται σε λάθη του προσωπικού
- υψηλός δείκτης εργατικών ατυχημάτων
- κακή επικοινωνία μεταξύ διαφόρων τμημάτων
- αγνόηση του κανονισμού εργασίας
- ανεπαρκώς πληροφορημένοι εργαζόμενοι, για τα θέματα οργάνωσης και πολιτικής της εταιρίας
- δυσκολίες χειρισμού νέων μηχανημάτων ή εργαλείων
- έλλειψη ενδιαφέροντος για την εργασία
- ένταση στις σχέσεις του προϊσταμένου και του προσωπικού
- έλλειψη πειθαρχίας
- κακή επικοινωνία και επιθετικότητα μεταξύ συναδέλφων
- ανυπαρξία ομαδικού πνεύματος.

Βέβαια, οι παραπάνω ενδείξεις για πιθανές εκπαιδευτικές ανάγκες, μπορεί να είναι και συμπτώματα αποτυχημένου μάνατζμεντ. Δηλαδή μπορεί να οφείλεται σε:

- αποτυχία υποκίνησης του προσωπικού
- αναποτελεσματικότητα της δομικής ή της λειτουργικής οργάνωσης της επιχείρησης
- πολύ υψηλά πρότυπα και στόχοι παραγωγής σε σχέση, με τις δυνατότητες σε εξοπλισμό και ανθρώπους
- κακή ποιότητα πρώτων η βοηθητικών υλών
- λανθασμένο τρόπο διοίκησης σε σχέση με το βαθμό ωριμότητας του προσωπικού κάθε τμήματος

Στα παραπάνω συμπτώματα εκτός από διοικητικές και οργανωτικές αποφάσεις πρέπει να οδηγήσουν τη Διοίκηση στο συμπέρασμα ότι χρειάζεται να ερευνηθούν και να αναλυθούν σε βάθος οι συγκεκριμένες εκπαιδευτικές ανάγκες ατόμων ή ομάδων που παρουσιάζουν αποκλίσεις από την αναμενόμενη συμπεριφορά ή απόδοση.

Οι υπάρχουσες εκπαιδευτικές ανάγκες είναι αποτέλεσμα ύπαρξης εκπαιδευτικού κενού που υπάρχει μεταξύ περιγραφών εργασίας και προδιαγραφών θέσεων απ' τη μια μεριά και δεδομένων ικανοτήτων, συμπεριφοράς και γνώσεων του προσωπικού απ' την άλλη.

### β) Μελλοντικές εκπαιδευτικές ανάγκες

Η εκπαίδευση μέσα σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό δεν πρέπει βέβαια να περιορίζεται μόνο στην κάλυψη των υπάρχουσών εκπαιδευτικών αναγκών, αλλά θα επεκτείνεται και σε εκπαιδευτικά προγράμματα που θα καλύψουν μελλοντικές εκπαιδευτικές ανάγκες.

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα δεν καλύπτουν όλα τα υπάρχοντα εκπαιδευτικά κενά. Αντίθετα, στοχεύουν να προετοιμάσουν το προσωπικό κατά τέτοια τρόπο, ώστε τα εκπαιδευτικά κενά να ελαχιστοποιηθούν στο μέλλον όσα το δυνατό περισσότερο. Η οργανωτική μονάδα (Διεύθυνση, Τομέας ή Τμήμα) της επιχείρησης ή του Οργανισμού που είναι επιφορτισμένη με την οργάνωση των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων, πρέπει να συμμετέχει σε κάποιο Συμβούλιο Στρατηγικού Προγραμματισμού ή να συνεργάζεται στενά με τις Διευθύνσεις Μάρκετινγκ, Προσωπικού και Παραγωγής για να πληροφορείται έγκαιρα τις σχεδιαζόμενες αλλαγές που αποτελούν ενδείξεις για μελλοντικές εκπαιδευτικές ανάγκες. Τέτοιες ενδείξεις είναι:

- σχεδιαζόμενη επέκταση σε νέες περιοχές
- προγραμματιζόμενες συγχωνεύσεις ή ανέγερση νέων εργοστασίων επιλογή νέων αγορών-στόχων
- νέα είδη προϊόντων, νέες υπηρεσίες
- οργανωτικές, δομικές και λειτουργικές αλλαγές
- αγορά μηχανημάτων με νέα τεχνολογία νέες παραγωγικές μέθοδοι
- αλλαγή της εφαρμοζόμενης στρατηγικής, τακτικής και πολιτικής της επιχείρησης.

Οι μελλοντικές εκπαιδευτικές ανάγκες σε επίπεδο προσωπικού προσδιορίζονται στα πλαίσια των ολοκληρωμένων ανάπτυξης στελεχών, που αποσκοπούν να προετοιμάζουν το υποψήφιο στέλεχος για την ανάθεση θέσεων με αυξημένες ευθύνες.

## 6.4 Μέθοδοι επισήμανσης εκπαιδευτικών αναγκών

Ακολουθούν παρακάτω οι πιο συνηθισμένες μέθοδοι επισήμανσης εκπαιδευτικών αναγκών:

### α) Αξιολόγηση Προσωπικού

Ο προϊστάμενος ή μία ομάδα, αξιολογούν την απόδοση του προσωπικού. Αυτό συνήθως γίνεται περιοδικά (κάθε χρόνο) με ένα έντυπο αξιολόγησης. Το έντυπο αυτό περιλαμβάνει ερωτήσεις στις οποίες θα αναφέρεται: η ικανότητα λήψης αποφάσεων, γνώσεων, ικανότητα οργάνωσης, ικανότητα εργασίας, ικανότητα ηγεσίας, εξέλιξης, έλεγχος, ικανότητα σχεδιασμού κ.λπ. Κατά την αξιολόγηση, ο προϊστάμενος προτείνει τρόπους με τους οποίους μπορεί το εκπαιδευόμενο προσωπικό να βελτιώσει την απόδοσή του.

### β) Ανάλυση εργασίας ή δραστηριότητας

Κάθε βήμα που γίνεται για την εκτέλεση της εργασίας ενός ατόμου εξετάζεται για να καθοριστεί πραγματικά αν χρειάζεται. Αφού ανακαλυφθεί ποια βήματα είναι αναγκαία, πρέπει να ανακαλυφθεί σε ποια από αυτά το άτομο χρειάζεται εκπαίδευση.

Στις περισσότερες περιπτώσεις, η ανάγκη είναι είτε για επιδεξιότητες είτε για γνώσεις.

#### **γ) Ανάλυση ικανοτήτων**

Ο εκπαιδευτής πρέπει πρώτα να ανακαλύψει ποιες διαφορές υπάρχουν στην αποτελεσματικότητα ενός καινούργιου και ενός έμπειρου υπαλλήλου. Αυτές οι διαφορές θα δείξουν το μέγεθος της εκπαιδευτικής ανάγκης του καινούργιου.

#### **δ) Παρατήρηση**

Παρατηρώντας τι δεν κάνει σωστά ο υπάλληλος, μπορεί να βοηθήσει τον εκπαιδευτή να καθορίσει τις ανάγκες εκπαίδευσης. Οι παρατηρήσεις μπορεί να είναι έμμεσες, όπως κριτική-ανάλυση των αποτυχιών στην επικοινωνία, καθυστερήσεις, προβλήματα κατά τη ροή της εργασίας κ.λ.π.

#### **ε) Ανάλυση στοιχείων**

Αναλυτική εξέταση των στοιχείων σε θέματα όπως εναλλαγή προσωπικού, αδικαιολόγητες απουσίες, αναρρωτικές άδειες, αριθμός παραπόνων, δυσαρέσκεια πελατών, παραγωγή κ.λ.π., μπορεί να είναι πολύτιμη στον εντοπισμό εκπαιδευτικών στοιχείων. Επίσης οι αρνητικές αποκλίσεις από τα πρότυπα συχνά δείχνουν εκπαιδευτική ανάγκη.

#### **στ) Αλλαγές στον οργανισμό ή την εργασία**

Πολλές αλλαγές μέσα στον οργανισμό δημιουργούν την ανάγκη για εκπαίδευση, όπως ηχ., συγχώνευση θέσεων, δημιουργία νέων, κατάργηση παλαιών κλπ.

#### **ζ) Συνεντεύξεις προϊσταμένων-υφισταμένων**

Πολύ συχνά όταν ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος συζητούν για θέματα του οργανισμού, παρουσιάζεται η ευκαιρία να εντοπιστούν εκπαιδευτικές ανάγκες. Αυτές οι συνεντεύξεις μπορεί να είναι επίσημες ή ανεπίσημες.

#### **η) Τι κάνουν οι άλλες εταιρίες**

Αυτή είναι μια ιδιαίτερα πολύτιμη μέθοδος. Οι μικρότερες εταιρίες επωφελούνται πολύ όταν πληροφορούνται τι κάνουν οι μεγαλύτερες στον τομέα της εκπαίδευσης.

#### **θ) Έρευνες και ερωτηματολόγιο**

Και οι δύο αυτές διαδικασίες αν σχεδιαστούν σωστά, μπορούν να δώσουν πολύτιμες πληροφορίες. Παράδειγμα: σχεδιάζουμε ένα ερωτηματολόγιο και το στέλνουμε σε επιλεγμένους προϊσταμένους κι υφισταμένους. Στον προϊστάμενο δίνουμε ένα κατάλογο προβλημάτων και του ζητάμε να τα κατατάξει με τη σειρά που νομίζει ότι προκαλούν άγχος στον υφιστάμενό του. Στον υφιστάμενο δίνουμε το ίδιο έντυπο και του ζητάμε να κατατάξει τα δικά του προβλήματα. Από μια ανάλυση των δύο αποτελεσμάτων, ανακαλύψαμε ότι υπήρχε ανάγκη εκπαίδευσης στην επικοινωνία. Η τεράστια ασυμφωνία μεταξύ τους, πως έβλεπαν τη σοβαρότητα των προβλημάτων ο ένας και ο άλλος, υπόδειξαν την ανάγκη αυτή. Ένα σημαντικό όργανο στον εντοπισμό των αναγκών είναι η περιγραφή καθηκόντων, και αρμοδιοτήτων που περιγράφει τι ζητά η συγκεκριμένη εργασία. Η τεχνική περιγραφή της θέσης, που περιγράφει τι προσόντα πρέπει να έχει αυτός που κατέχει τη θέση για να μπορεί να την κάνει καλά, είναι επίσης πολύτιμη. Αν ο κάτοχος δεν μπορεί να ανταπεξέλθει στις προδιαγραφές, τότε ίσως υπάρχει σοβαρή ανάγκη εκπαίδευσης για

να μικρύνει η να εξαλειφθεί το χάσμα. Η περιγραφή προαπαιτούμενης εκπαίδευσης στηρίζεται στις λεπτομερείς περιγραφές των αναγκών του ατόμου, που πρέπει να καλύψει πριν, να μπορέσει να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της εργασίας του.

## 6.5 Βασικοί παράγοντες της σωστής εκπαίδευσης

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

### α) Η υποκίνηση

Η συσχέτιση του συγκεκριμένου εκπαιδευτικού προγράμματος με ορισμένα κίνητρα παρακίνησης που επηρεάζουν τη διάθεση των εκπαιδευόμενων, συντελεί στην επιτυχία της εκπαίδευσης. Η προαγωγή σε ανώτερη θέση ή αύξηση των αποδοχών ή ότι αποτελούν κίνητρα για παρακίνηση των εκπαιδευόμενων. Στην πράξη, τα παραπάνω παρακινητικά κίνητρα επηρεάζουν ευνοϊκά τους νεότερους εκπαιδευόμενους-εργαζόμενους, παρά τους παλιούς. Τέλος, πολλές φορές, η παροχή των κινήτρων όπως προβάλλεται από τους επικεφαλείς της εκπαίδευσης δεν ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα και υπάρχει διάσταση μεταξύ εξαγγελιών και πραγματικότητας. Τούτο βεβαίως, δημιουργεί δυσπιστία και κλονίζει το ενδιαφέρον των εκπαιδευόμενων.

### β) Φυσιολογικοί παράγοντες

Η μάθηση θεμελιώνεται στην αντίληψη που πραγματοποιείται με την όραση, ακοή, γεύση και αφή. Η οργάνωση του εκπαιδευτικού προγράμματος πρέπει να αποβλέπει στον συνδυασμό των αισθήσεων, να εφαρμόζει μεθόδους διδασκαλίας που θα εμπεδώνουν την μάθηση με το συνδυασμό των παραπάνω παραγόντων. π.χ., επίδειξη, προβολή κ.ά.

### γ) Η πρακτική

Η αύξηση των γνώσεων της δεξιότητας ή της θέσης των εκπαιδευόμενων, προϋποθέτει την ενεργητική συμμετοχή του. Η κατανομή του εκπαιδευτικού προγράμματος σε περιόδους άσκησης και πρακτικής εφαρμογής, συντελεί στην εμπέδωση της μάθησης.

### δ) Χωρισμός της ύλης

Ο διαχωρισμός της ύλης σε ενότητες και η ξεχωριστή διδασκαλία κάθε ενότητας, βοηθάει στην κατανόησή της. Η κατανομή των εννοιών της διδασκαλίας σε τμήματα είναι περισσότερο εφαρμόσιμη όταν η διδασκαλία αποβλέπει στην ανάπτυξη της δεξιότητας.

### ε) Ψυχολογικοί παράγοντες

Η εξασφάλιση καλού ψυχολογικού κλίματος μεταξύ των εκπαιδευόμενων, πρέπει να είναι βασικός στόχος της εκπαίδευσης. Οι άνθρωποι διαφέρουν μεταξύ τους ως προς τις γνώσεις, τις εμπειρίες, τις ψυχαγωγικές διαθέσεις, που επηρεάζονται από τις ανάγκες τους. Ένα σωστό εκπαιδευτικό πρόγραμμα πρέπει να είναι προσαρμοσμένο στις διαφορετικές ικανότητες αποδοχής της διδασκαλίας από τους εκπαιδευόμενους.



Ένας εκπαιδευτής, δεν μπορεί να εκπαιδεύσει αν δεν ξέρει πως μαθαίνουν οι άνθρωποι και εξελίσσονται επαγγελματικά. Οι άνθρωποι μαθαίνουν καλύτερα, όταν 1) υπάρχει παρακίνηση για μάθηση, 2) όταν υπάρχει ενεργός συμμετοχή κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης. Είναι γεγονός ότι μαθαίνουμε καλύτερα όταν κάνουμε συγχρόνως και πρακτική εξάσκηση 3) όταν τα πάντα διδάσκονται όπως ακριβώς θα χρησιμοποιηθούν, 4) όταν έχουν γνώση της προόδου τους

Άλλες αρχές σχετικά με τη μάθηση είναι οι εξής:

1. Όταν φτάσουμε στην ωριμότητα, η ικανότητα του ανθρώπου για μάθηση, παραμένει σταθερή, αν και η διάθεση για μάθηση μπορεί να αρχίσει να σβήνει.
2. Η εκπαίδευση απαιτεί ενεργητικότητα.
3. Η εκπαίδευση βασίζεται σε παλιές εμπειρίες.
4. Τα συναισθήματα των ανθρώπων επηρεάζουν την εκπαίδευση, καθώς επίσης και οι μεγάλες συναισθηματικές αντιδράσεις.
5. Οι άνθρωποι μπορεί να αποκομίσουν κάτι από κάθε τους εμπειρία στην οποία εκτίθενται.
6. Το ενδιαφέρον για την εκπαίδευση είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματική μάθηση.
7. Οι διάφορες επιτυχίες από την αρχή της εκπαίδευσης αυξάνουν τις πιθανότητες για αποτελεσματική μάθηση.
8. Ο φιλικός ανταγωνισμός λειτουργεί σαν ερέθισμα για την εκπαίδευση, το ίδιο και τα ενδιαφέροντα προβλήματα.

Η εκπαίδευση γίνεται αποτελεσματικότερη όταν **α)** γνωρίζουμε τον σκοπό, τη χρήση και τη χρησιμότητα των θεμάτων της, **β)** έχουμε η γνώση των απαιτούμενων προτύπων, **γ)** γίνεται συνεχής αξιολόγηση της προόδου μας.

Η αναγνώριση και ο έπαινος είναι σοβαρά κίνητρα για την εκπαίδευση. Ο εκπαιδευτής, πρέπει να έχει, όπως είπαμε, υπόψη του ότι δεν μαθαίνουν όλοι οι άνθρωποι το ίδιο εύκολα και ότι ορισμένα θέματα είναι πιο δύσκολο να αφομοιωθούν από ορισμένα άλλα.

### 6.5.1 Μέθοδοι διδασκαλίας

Οι μέθοδοι διδασκαλίας είναι συνήθως οι ακόλουθες:

#### α) Συζήτηση

Η μέθοδος της συζήτησης επιτρέπει στους εκπαιδευόμενους να εκφράσουν τις απόψεις τους προφορικά. ν' ανταλλάξουν ιδέες και παράλληλα με τον τρόπο αυτό, έχουν τη δυνατότητα οι διδάσκοντες να εκτιμούν και να αξιολογούν τον βαθμό κατανόησης των διδασχθέντων. Επίσης, είναι απαραίτητη η ελεύθερη και ανοικτή συζήτηση, για να έχει ο εκπαιδευόμενος την αντίδραση όλης της ομάδας.

Οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να αναπτύξουν ένα πνεύμα συνεργασίας και όχι ανταγωνισμού.

**β) Η επίδειξη**

Με τη μέθοδο αυτή, προβάλλεται ζωντανά ο τρόπος εκτέλεσης μιας εργασίας και δίνεται έμφαση στην όραση. Εφαρμόζεται συνήθως σε εργασίες που η φυσική επιδεξιότητα είναι επικρατέστερη.

**γ) Η μέθοδος των περιπτώσεων**

Παρέχεται η δυνατότητα μελέτης μιας ή πολλών περιπτώσεων που δίνονται στον εκπαιδευόμενο γραπτά ή αφηγηματικά. Σκοπός της μεθόδου είναι η προσπάθεια να εθιστεί ο εκπαιδευόμενος στην ανάλυση ειδικών περιστατικών που οδηγεί στη γνώση όλων των πτυχών μιας ενότητας ύλης. Η μέθοδος αυτή γίνεται πιο επιτυχής όταν συνδυάζει συζήτηση σε ομάδες.

**δ) Η υπόδηση ρόλων**

Με τη μέθοδο αυτή οι εκπαιδευόμενοι υποδύονται ρόλους και συμμετέχουν στην επίλυση των προβλημάτων. Εδώ, εξετάζονται και αξιολογούνται οι αντιδράσεις και δημιουργούνται «βιώσεις» των προβλημάτων που επιλύουν οι υποδύμενοι τους ρόλους.

**ε) Επιχειρησιακά**

Ένας αριθμός εκπαιδευομένων συνήθως από 2-17, ασχολούνται με το παιχνίδι. Διαρκεί 1-2 ώρες, με ενεργητική συμμετοχή και μια ώρα συζήτηση των παικτών. Κάθε παίκτης, εντάσσεται σε μια ομάδα και μελετά με βάση τα στοιχεία που του δίνονται, ένα θέμα, ερευνά τις πτυχές του θέματος, σταθμίζει τις λύσεις του, αναλύοντας αυτό σε φάσεις και λαμβάνονται ομαδικά αποφάσεις.

**στ) Εναλλαγή εργασίας**

Οι εκπαιδευόμενοι εναλλάσσονται σε διαφορετικές οργανικές μονάδες στην υπηρεσία, ώστε να έχουν μια πλήρη γνώση των συνθηκών εργασίας και των διαδικασιών και μεθόδων του οργανισμού σαν σύνολο.

**ζ) Διαλέξεις**

Η διάλεξη είναι μία πολύ παλιά μέθοδος διδασκαλίας που πολλές φορές δεν προβλέπει ενεργητική συμμετοχή των εκπαιδευομένων. Ο συνδυασμός της διάλεξης με προβολή χαρτών, διαγραμμάτων κ.λ.π., οπτικών και άλλων ακουστικών μέσων βοηθάει στην κατανόηση της διδασκαλίας.

Αξίζει εδώ να τονίσουμε τη διάλεξη «Διδασκαλία με ομιλία», όπου είναι μια προετοιμασμένη τυπική ομιλία με εκπαιδευτικούς σκοπούς. Πρέπει να είναι παρακινητική, καλά οργανωμένη, λογική και σαφής στους εκπαιδευόμενους. Ο εκπαιδευτής καθορίζει την κατεύθυνση και σε ποιο βάθος, θα παρουσιαστεί το υλικό. Είναι κατάλληλη για μεγάλες ομάδες. Είναι καλή για εισαγωγή και προσανατολισμό. Παρουσιάζονται πληροφορίες που είναι δύσκολα να πάρουν οι εκπαιδευόμενοι με άλλο τρόπο.

Εκτός των μεθόδων που εκθέσαμε παραπάνω, συναντούμε και άλλες μεθόδους, ή παραλλαγές των μεθόδων αυτών, όπως η αυτοδιδασκαλία, η εργασία σε ομάδες, η προγραμματισμένη διδασκαλία, η καθοδηγούμενη συζήτηση κατά την οποία γίνεται συγκέντρωση εμπειριών μεταξύ μιας ομάδας που είχαν όλοι πείρα σε σχέση με το θέμα. Βοηθά στη διόρθωση της κακής πληροφόρησης, παρεξήγησης. Επιτρέπει την εξερεύνηση νέων ιδεών, εφαρμογών, ομοιοτήτων και διαφορών μεταξύ διαφόρων θεμάτων.

### 6.5.2 Επαγγελματική Εκπαίδευση και επιμόρφωση

Με τον όρο **Επαγγελματική Εκπαίδευση**, εννοούμε την παροχή εφοδίων και μέσων, με τα οποία βελτιώνονται οι ικανότητες και επαυξάνονται οι γνώσεις του εργαζόμενου.

Όταν μια επιχείρηση εκπαιδεύει το προσωπικό της, ελπίζει ότι με τον τρόπο αυτό είναι δυνατό ν' αλλάξει η συμπεριφορά των συγκεκριμένων ατόμων, ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στις απαιτήσεις της δουλειάς τους.

Πρώτα - πρώτα, ο εργαζόμενος, πρέπει να συνειδητοποιήσει το «γιατί» εκπαιδεύεται. Εάν δεν το έχει κάνει ήδη μόνος του, τότε πρέπει ο αρμόδιος εκπαιδευτής να τον βοηθήσει, πείθοντάς τον για τη χρησιμότητα αυτών που θα μάθει στη σωστή αντιμετώπιση των προβλημάτων που θα συναντήσει και συνδυάζοντας την προθυμία για μάθηση με όλες τις ενδεχόμενες ανταμοιβές που μπορεί να αποκομίσει ο εργαζόμενος. Οι ανταμοιβές αυτές, μπορεί να αναφέρονται σε αύξηση του μισθού, δυνατότητα προώθησης, εξασφάλιση της θέσης, ολοκλήρωση που νιώθει το άτομο που αγαπά πολύ τη φύση της δουλειάς του, η αίσθηση του επιτεύγματος που θα έχει εκτελώντας καλύτερα το έργο του, η αναγνώριση που θα έχει, η βελτίωση του κύρους του, η δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης.

### 6.5.3. Μέθοδοι

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

#### α) Μέθοδοι που αφορούν σε όλο το επίπεδα μιας επιχείρησης

##### 1. Εγκατάσταση και ενημέρωση

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

##### 2. Συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα

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

### 3. Ανάπτυξη της δημιουργικής σκέψης

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

#### β) Μέθοδοι που αναφέρονται σε απλούς υπαλλήλους

##### 1. Εκπαίδευση εκτελώντας τη συγκεκριμένη εργασία

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

##### 2. Πρακτική εκπαίδευση

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

#### γ) Μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για κατώτερα και μεσαία ηγετικά στελέχη

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

##### 1. Εκπαίδευση, εκτελώντας τη συγκεκριμένη εργασία

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

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

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

##### 2. Εναλλαγή θέσεων εργασίας

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

### 3. Υπόδυση ρόλων

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

### 4. Πρακτική άσκηση

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

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

#### δ) Μέθοδοι που αφορούν το ανώτερα ηγετικά στελέχη

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

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

#### 1. Επιχειρηματικά παιχνίδια:

Οι εκπαιδευόμενοι χωρίζονται σε ομάδες, οι οποίες ανταγωνίζονται η μία την άλλη. Με βάση δεδομένα από τον κόσμο των επιχειρήσεων, παίρνουν μια σειρά αποφάσεις, οι οποίες κρίνουν το μέλλον και την πρόοδο των επιχειρήσεων, τις οποίες υποτίθεται ότι εκπροσωπούν.

Στα παιχνίδια αυτά, χρησιμοποιούνται Η/Υ, οι οποίοι προγραμματισμένοι με τις κατάλληλες μεταβλητές, αξιολογούν τις αποφάσεις των ομάδων.

#### 2. Εκπαίδευση «ευαισθησίας»:

Όσο περισσότερο στην ιεραρχική πυραμίδα ανέβαινε ένα στέλεχος, τόσο περισσότερους ανθρώπους αναλαμβάνει να διευθύνει. Γι' αυτό το λόγο, πρέπει να μην έχει προβλήματα συμπεριφοράς, τόσο με τους υφισταμένους του, όσο και με τους ομοιόβαθμους του και τους ανωτέρους του.

Γι' αυτό το σκοπό, τα ηγετικά στελέχη εκπαιδεύονται ώστε:

—Να μπορούν να κατανοούν τη συμπεριφορά των άλλων.

—Να είναι σε θέση να αναλύουν τη διαδικασία με την οποία αυτά τα ίδια αξιολογούν και κρίνουν τους ανθρώπους.

—Να γνωρίζουν τις διαδικασίες με τις οποίες οι άνθρωποι συνδέονται μεταξύ τους.

— Να λαμβάνουν υπόψη τους, τόσο τις γνώμες, όσα και τα αισθήματα των άλλων.

—Να ασκούν αυτοκριτική και έλεγχο.

—Να αντλούν ικανοποίηση από τις σχέσεις τους με τους άλλους.

#### 6.5.4 Θετικά αποτελέσματα της εκπαίδευσης

Τα θετικά αποτελέσματα της εκπαίδευσης είναι προφανή.

Σημειώνουμε παρακάτω ορισμένα βασικά, για να κατανοήσουμε την σπουδαιότητα της εκπαίδευσης.

##### α) Αύξηση της παραγωγικότητας.

Η αύξηση της παραγωγικότητας, δεν αφορά μόνο την ποσότητα της παραγωγής, αλλά και την ποιότητα.

##### β) Άνοδος του ηθικού.

Η ανάπτυξη των γνώσεων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων έχει ευμενείς επιπτώσεις στον βαθμό ικανοποίησης των βασικών ανθρωπίνων αναγκών στην εργασία, όπως η ικανοποίηση του εγώ, η αναγνώριση, η ασφάλεια κ.ά.

##### γ) Μείωση της εποπτείας.

Ο υψηλής εκπαιδευτικής στάθμης εργαζόμενος, δεν έχει ανάγκη μεγάλου βαθμού εποπτείας. Και ο επόπτης και ο εποπτευόμενος, επιθυμούν λιγότερη εποπτεία, ο δε εργαζόμενος γενικά, επιθυμεί μεγαλύτερη ανεξαρτησία.

##### δ) Μείωση των ατυχημάτων.

Πολλά ατυχήματα οφείλονται στην έλλειψη γνώσεων και δεξιοτήτων πάνω στην εργασία, παρά στην έλλειψη εξοπλισμού και στις συνθήκες εργασίας. Ο εκπαιδευμένος εργαζόμενος γνωρίζει να αποφεύγει τα ατυχήματα.

##### ε) Ανάπτυξη σταθερότητας και ευκαμψίας του οργανισμού.

Ο οργανισμός που διαθέτει εκπαιδευόμενο προσωπικό, διαθέτει παράλληλα και τη δυνατότητα αντιμετώπισης ελλείψεων σε προσωπικό ή αλλαγής των συνθηκών εργασίας και κυρίως δυνατότητα προσαρμογής σε νέες αλλαγές και όγκου εργασίας.

#### 6.5.5. Πρόβλεψη εξελίξεων

Ο ρόλος των στελεχών στην πρόβλεψη τόσο των τεχνολογικών εξελίξεων όσο και των εξελίξεων στις ανάγκες της αγοράς, είναι καθοριστικός για την επιβίωση κάθε επιχείρησης. Εάν η ίδια η επιχείρηση δεν έχει δυναμικό απαραίτητο και πληροφορίες για να πραγματοποιήσει αυτές τις προβλέψεις, θα πρέπει να ανατρέξει σε υπηρεσίες τρίτων, ειδικευμένων, δημοσίων ή ιδιωτικών οργανισμών που καταρτίζουν μελέτες προοπτικής διευρύνσεων.

Η εκπαίδευση, και ειδικότερα η συνεχιζόμενη εκπαίδευση και επιμόρφωση, θα συνεχίσουν να παίζουν κρίσιμο ρόλο σε κάθε αναπτυξιακή προσπάθεια. Είναι φανερό ότι στις μέρες μας απαιτούνται όχι τόσο πολλές εξειδικευμένες γνώσεις, όσο νέοι τρόποι εργασίας και κυρίως δημιουργικής συνεργασίας.

### 6.5.6 Η Εκπαίδευση του προσωπικού στην Ελλάδα

Αφού αναφερθήκαμε γενικά στην εκπαίδευση —παράγοντες, αποτελέσματα, συστήματα— σκόπιμο θα ήταν να αναφερθούμε στην εκπαίδευση του προσωπικού στις ελληνικές επιχειρήσεις.

Ο Σύνδεσμος Βιομηχανικής και Επαγγελματικής Επιμόρφωσης, είναι ένας οργανισμός μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα. Ιδρύθηκε το 1980 από μια ομάδα βιομηχανιών, οι οποίες έγκαιρα είχαν διαπιστώσει ότι η επιμόρφωση αποτελεί έναν από τους βασικούς παράγοντες στην ανάπτυξη της παραγωγικής διαδικασίας και της κοινωνικής προαγωγής. Μέλη του συνδέσμου είναι οι ακόλουθες 15 μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις: Αθηναϊκή Χαρτοποιία Α.Ε. (Softex), Αλουμίνιον της Ελλάδος, Ελληνική Βιομηχανία Δομικών Υλικών «ΕΛΛΕΝΙΤ ΑΕ.», Ελληνική Εταιρία Βιομηχανικών και Μεταλλευτικών Επενδύσεων, Ελληνική Εταιρία Χάλυβος, Εταιρία Επιχειρήσεων Μεταλλευτικών Βιομηχανικών και Ναυτιλιακών, Shelman Α.Ε., Ελληνοελβετική Βιομηχανία Επεξεργασίας Ξύλου, Ανώνυμος Εταιρία Τσιμέντων ΤΙΤΑΝ, Ελληνικά Ναυπηγεία, Ελληνικά Διυλιστήρια Ασπροπύργου, Χημικές Βιομηχανίες Βορείου Ελλάδος, Henninger Hellas, Ι Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού, ΕΤΒΑ και ΕΚΟ.

Μεταξύ των μελών του Συνδέσμου, περιλαμβάνονται ακόμα μερικά φυσικά πρόσωπα των επιχειρήσεων που προαναφέρθηκαν. Σκοπός του Συνδέσμου είναι η επιμόρφωση του προσωπικού βιομηχανιών και βιοτεχνιών -μελών ή όχι- με στόχο τη δημιουργία ικανών στελεχών που θα συμβάλλουν αποτελεσματικότερα στη βελτίωση της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων.

Αναλυτικότερα, τα επιμορφωτικά προγράμματα του Συνδέσμου αποβλέπουν:

- α) Στην εξειδίκευση ή και τελειοποίηση ειδικευμένων τεχνιτών και εργοδηγών που επανδρώνουν τους τομείς παραγωγής και συντήρησης εγκαταστάσεων και εξοπλισμού, βελτιώνοντας προοδευτικά την αποδοτικότητά τους.
- β) Στην προαγωγή και απόκτηση πολυδυναμίας των μεσαίων στελεχών.
- γ) Στην κοινωνική προαγωγή των εργαζομένων στις επιχειρήσεις.

Προϋπόθεση για τη δημιουργία των κατάλληλων επιμορφωτικών προγραμμάτων, είναι η συνεχής παρακολούθηση της εξέλιξης της τεχνολογίας όσον αφορά τις μεθόδους και τον εξοπλισμό, στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, δραστηριότητα που αποτελεί έναν από τους κυριότερους στόχους του Συνδέσμου.

### 6.5.7 Το ΙΒΕΠΕ

Για την υλοποίηση των σκοπών του Συνδέσμου Βιομηχανικής και Επαγγελματικής Επιμόρφωσης ιδρύθηκε το 1981 το Ινστιτούτο Βιομηχανικής και Επαγγελματικής Επιμόρφωσης (ΙΒΕΠΕ). Το ΙΒΕΠΕ λειτουργεί από τότε συστηματικά στις εγκαταστάσεις του, στους πρόποδες της Πάρνηθας, που καλύπτουν συνολικά 1100 τ.μ.. Οι χώροι περιλαμβάνουν αίθουσες διδασκαλίας και συγκεντρώσεων, συνεργεία με σύγχρονο βιομηχανικό εξοπλισμό για θεωρητική και πρακτική εκπαίδευση, γραφεία και άλλους βοηθητικούς χώρους. Εξάλλου, λειτουργούν παραρτήματα του ΙΒΕΠΕ. Στη Θεσσαλονίκη, στη Σίνδο από το 1986, και στο Βόλο από το 1988. Υπάρχει προγραμματισμός για αντίστοιχο παράρτημα

στην Καβάλα κ.α.. Η διδασκαλία έχει ανατεθεί σε ειδικούς εκπαιδευτές-μηχανικούς και εκπαιδευμένους τεχνικούς εκπαιδευτές, με εμπειρία στην βιομηχανία και τις σύγχρονες μεθόδους παιδαγωγικής για ενήλικες.

### 6.5.8 Τα προγράμματα

Η επιλογή των προγραμμάτων γίνεται με γνώμονα τις ανάγκες και τα αιτήματα των ενδιαφερομένων βιομηχανιών και βιοτεχνιών.

Τα προγράμματα διαμορφώνονται άλλοτε στο Ινστιτούτο, και άλλοτε παραγγέλλονται σε εξειδικευμένους οίκους του εξωτερικού, και στη συνέχεια προσαρμόζονται στην ελληνική πραγματικότητα. Τα προγράμματα είναι εφάμιλλα, τόσο σε περιεχόμενο, όσο και σε ποιότητα, με τα αντίστοιχα που εφαρμόζονται στις αναπτυγμένες βιομηχανικά χώρες της Ευρώπης. Το μεγαλύτερο μέρος από αυτά ελέγχεται και εγκρίνεται από τον ΟΑΕΔ και το Κοινωνικό Ταμείο της Ε.Ε.

Η ανταπόκριση εκ μέρους των επιχειρήσεων, αλλά και των εργαζομένων παίρνουν μέρος στα επιμορφωτικά προγράμματα του ΙΒΕΠΕ υπήρξε σημαντική. Στον πίνακα που ακολουθεί, μπορεί κανείς να παρακολουθήσει την προοδευτική αύξηση του αριθμού των εκπαιδευθέντων σε προγράμματα που έγιναν σε συνεργασία με την Ε.Ε.

Τα προγράμματα οργανώνονται συνήθως στις εγκαταστάσεις του ΙΒΕΠΕ στις Αχαρνές, ή στους χώρους των παραρτημάτων του ΙΒΕΠΕ. Μερικές φορές, μετά από αίτηση, γίνονται και σε ειδικούς χώρους των επιχειρήσεων, έξω όμως από τους χώρους παραγωγής. Ο αριθμός των συμμετεχόντων σε κάθε εκπαιδευτική ομάδα, δεν υπερβαίνει τα 10-12 άτομα, ώστε να εξασφαλίζεται η ενεργός συμμετοχή τους, και παράλληλα η παρακολούθηση της απόδοσής τους. Θέματα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που κάλυψαν το διάστημα της οκταετίας του ΙΒΕΠΕ ήταν μεταξύ άλλων: υδραυλικοί αυτοματισμοί, βιομηχανική μηχανολογία, σύγχρονη τεχνική συγκολλήσεων, σωληνουργία, δομή και σύγχρονες εφαρμογές μικροπολογισμών, γενική βιομηχανική τεχνολογία, τεχνική αυτοματισμών και ελέγχου, ηλεκτρονικά ισχύος, μεταποίηση αλουμινίου, διαχείριση αποβλήτων, βιομηχανική ψύξη, κλιματισμός κ.ά.

Ο αριθμός των επιχειρήσεων που αποφάσισαν να συνεργαστούν με το ΙΒΕΠΕ στην επιμόρφωση του προσωπικού τους, αλλά και το ενδιαφέρον των τεχνικών στελεχών που παρακολούθησαν τα προγράμματα, αποδεικνύουν την αναγνώριση της αξίας και της χρησιμότητας του έργου του ΙΒΕΠΕ. Η αναγνώριση αυτή ενισχύεται από το έμπρακτα ενδιαφέρον και τη συνεργασία διαφόρων φορέων, όπως ο ΣΕΒ, ο ΟΑΕΔ, το Υπουργείο Εργασίας, η ΕΤΒΑ, ο ΕΟΜΜΕΧ, τα Κοινωνικά Ταμεία της Ε.Ε. κ.ά. που ενισχύουν το έργο του Συνδέσμου με υλική, ηθική και συμβουλευτική βοήθεια. Ιδιαίτερα θα πρέπει να προσθέσουμε ότι ο ΟΑΕΔ και η Ε.Ε. συμμετέχουν συστηματικά στην κάλυψη μέρους των δαπανών λειτουργίας του ΙΒΕΠΕ από την ίδρυσή του μέχρι σήμερα.

Αξίζει τέλος να σημειώσουμε ότι τα τρία τελευταία χρόνια υπάρχει μεγαλύτερη ζήτηση για τα προγράμματα του ΙΒΕΠΕ από μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Επίσης, στατιστικά αναφέρουμε ότι πριν τρία χρόνια τα προγράμματα επιμόρφωσης εκτός επιδότησης κάλυπταν ένα ποσοστό 5 %, ενώ σήμερα καλύπτουν ένα ποσοστό 15 %, πράγμα που σημαίνει ότι τα αξιόλογα προγράμματα σήμερα έχουν ζήτηση από τις ελληνικές επιχειρήσεις που διατίθενται να κάνουν ανάλογες δαπάνες για την επιμόρφωση των εργαζομένων σε αυτές



### 6.5.9 Συμπεράσματα

Από την παραπάνω βγαίνει το συμπέρασμα ότι η εκπαίδευση του προσωπικού είναι αναγκαία και χρήσιμη.

Για τα ελληνικά δεδομένα, μπορούμε πλέον να πούμε, ότι η εκπαίδευση του προσωπικού έχει κάνει μια αρχή -τα πρώτα της βήματα- και αυτό γιατί η ανάγκη της ν' ανταπεξέλθει στα πρότυπα που καθορίζει η σύγχρονη τεχνολογία και ιδιαίτερα σε θέματα διοίκησης και πληροφορικής, το επιβάλλει. Απαιτούνται άλλωστε, όπως αναφέραμε και πιο πάνω, συνεχείς προσπάθειες προκειμένου να ακολουθούνται οι ραγδαίες εξελίξεις που διαμορφώνονται καθημερινά. Τα κυριότερα συμπεράσματα για την έκταση και τη μορφή συνεργασίας της ακαδημαϊκής και επαγγελματικής εκπαίδευσης με τις επιχειρήσεις, συνοψίζονται στα εξής:

- Η συνεργασία της εκπαίδευσης με τις επιχειρήσεις, κρίνεται απαραίτητη σε όλους τους τομείς και ιδιαίτερα σε θέματα οργάνωσης, διοίκησης και πληροφορικής.
- Οι δύο βασικές μορφές συνεργασίας είναι η εφαρμοσμένη έρευνα, που αφορά περισσότερο την ακαδημαϊκή εκπαίδευση και τα επιμορφωτικά σεμινάρια. Και στις δύο περιπτώσεις, η προσπάθεια πρέπει να εστιάζεται στα συγκεκριμένα προβλήματα της επιχείρησης, με όσο το δυνατόν πιο στενή σχέση συνεργασίας.
- Οι μορφές συνεργασίας που ενθαρρύνουν την ανταλλαγή απόψεων και τεχνογνωσίας, είναι πολύ σημαντικές, γιατί συμβάλλουν στην εξάλειψη του προβλήματος της επικοινωνίας ανάμεσα στην εκπαίδευση και στις επιχειρήσεις. Κάτι τέτοιο πιστεύεται ότι θα επιδράσει καταλυτικά στο εύρος και στην ποιότητα της μελλοντικής συνεργασίας.
- Κάθε υγιής μορφή συνεργασίας ανάμεσα στην εκπαίδευση και στις επιχειρήσεις, πρέπει να συνοδεύεται με οικονομικό κίνητρα πλαισίου για τις επιχειρήσεις, δηλαδή πρέπει να έχει σαν κύριο στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας και κατ' επέκταση, των κερδών της επιχείρησης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ

### ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΜΙΣΘΩΝ ΚΑΙ ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΩΝ

#### 7.1 Πολιτική μισθών και ημερομισθίων

##### 7.1.1 Μερικές απόψεις για τις αμοιβές

Ένα από τα πιο σπουδαία θέματα για την υπηρεσία προσωπικού είναι εκείνο των μισθών και των ημερομισθίων. Τα θέματα αυτά έχουν μελετηθεί στην ελληνική βιβλιογραφία από τα τέλη της δεκαετίας του 1960. Παλιότερα, οι επιχειρήσεις αντιμετώπιζαν το θέμα αυτό κατά ένα τυχαίο τρόπο. Ύστερα όμως από τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο και ιδιαίτερα μετά το 1950, υιοθετήθηκαν γενικά, ορισμένες ορθές αρχές για τον καθορισμό των αμοιβών των εργαζομένων.

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

Εξάλλου, οι υπάλληλοι θεωρούν τις αμοιβές σαν ένα μέσο για αντιμετώπιση των αναγκών τους, σύμφωνα προς μερικά γενικά μέτρα. Π.χ. είναι δυνατόν να πιστεύουν πως πρέπει να πληρώνονται τόσα όσα παίρνουν οι άλλοι, που κάνουν την ίδια δουλειά μέσα στην επιχείρηση ή σ' άλλες της περιοχής τους, καθώς και περισσότερα από 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 των μισθών είναι το κατά πόσο είναι αρκετά για τη συντήρηση των οικογενειών τους, σε σύγκριση με εκείνα των φίλων τους, για την αποταμίευση ενός μέρους των αμοιβών τους και για την αντιμετώπιση της αύξησης του κόστους της ζωής.

Πρέπει όμως να παρατηρηθεί και τούτο: σε περιπτώσεις έλλειψης εργατικών χειρών οι εργοδότες συνήθως αυξάνουν τις αμοιβές, μ' αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους, χωρίς πάντοτε να 'χουν κι αύξηση της παραγωγικότητας, η οποία μπορεί να το εξισορροπήσει κι η οποία, αν υπάρξει, θα οφείλεται σ' άλλους παράγοντες, όπως π.χ. τον τεχνολογικό εξοπλισμό, την καλύτερη διοίκηση, τους ικανότερους υπάλληλους κ.λπ.

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

Ο όρος: **πολιτική μισθών και ημερομισθίων** αναφέρεται στην κατάσταση και εφαρμογή σωστής πολιτικής και μεθόδων για την αμοιβή των υπαλλήλων και περιλαμβάνει θέματα, όπως η αξιολόγηση του έργου, η ανάπτυξη και διατήρηση μιας δομής αμοιβών, η σχετική με τις αμοιβές έρευνα, οι αμοιβές σαν κίνητρα, οι μεταβολές και προσαρμογές των αμοιβών, οι συμπληρωματικές πληρωμές, η

συμμετοχή στα κέρδη, ο έλεγχος του κόστους των αμοιβών και άλλα σχετικά θέματα.

Ο όρος **ημερομίσθιο** συνήθως αναφέρεται στους εργάτες που εργάζονται με την ώρα και πληρώνονται κάθε εβδομάδα, ενώ ο όρος μισθός αναφέρεται στους υπάλληλους και τα διοικητικά κι επιστημονικά στελέχη, που αμείβονται ανεξάρτητα από τις ώρες εργασίας κι αποτελεί μια διάκριση κύρους.

Μερικά **παραδείγματα λαθών** στην πολιτική μισθών και ημερομισθίων είναι: υψηλότερες πληρωμές για έργα μειωμένης δυσκολίας κι ευθύνης από άλλα μεγάλων απαιτήσεων, προσωπικές αμοιβές, που 'ναι κάτι το πολύ κοινό πράγμα κι ιδίως σε μικρές επιχειρήσεις, υψηλότεροι μισθοί σε υφιστάμενους 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 με άντρες κ.τ.λ.

### 7.1.2 Γιατί δίνονται οικονομικές αμοιβές

Η κατάσταση ενός προγράμματος οικονομικών αμοιβών απαιτεί μια αιτιολογία, δηλ. ένα σύνολο σκοπών και αρχών σχετικών με τις αμοιβές και τον τρόπο λειτουργίας τους. Τα τέτοια προγράμματα στους περισσότερους οργανισμούς έχουν αναπτυχθεί με το χρόνο με προσθήκες και με τη μέθοδο της δοκιμής-λάθους χωρίς κάποιο σχέδιο. Ανεξάρτητα όμως από όλα αυτά, τα προγράμματα, που υπάρχουν σήμερα, φαίνονται να 'χουν καταστρωθεί με βάση τους εξείς σκοπούς:

α) Την προσέλκυση υποψήφιων με λογικά συναγωνιστικές αμοιβές που σημαίνει πως τα επίπεδα των μισθών και ημερομισθίων είναι κάτι συνακόλουθο της στρατολόγησης υπαλλήλων.

β) Τον έλεγχο εκμέρους της διοίκησης των μισθών κι ημερομισθίων και του εργατικού κόστους με την αξιολόγηση του έργου, τις κλίμακες αμοιβών και την κατάταξη των υπαλλήλων, έτσι, ώστε κάθε τμήμα να μη μπορεί να 'χει περισσότερους υπάλληλους απ' όσους χρειάζεται.

γ) Την ικανοποίηση των εργαζομένων, έτσι ώστε να μειθούν στο ελάχιστο οι αποχωρήσεις και τα παράπονα, εξαιτίας άνισων μισθολογικών μέτρων. Αμοιβές δίκαιες, επαρκείς κι απαλλαγμένες από ευνουίες και διακρίσεις, παίζουν το ρόλο των παραγόντων υγιεινής κατά Herzberg καθώς και το ρόλο κινήτρων.

δ) Την προτροπή κι αμοιβή για καλύτερη εκτέλεση της εργασίας, οπότε οι μισθοί και τα ημερομίσθια αποτελούν κίνητρο, με την υπόθεση δηλ. ότι αυτός που παράγει περισσότερο πρέπει να πληρώνεται καλύτερα.

Από τις έρευνες, γύρω από τους τέσσερις αυτούς σκοπούς, συμπεραίνεται πως οι τρεις πρώτοι σκοποί πετυχαίνονται αρκετά στους καλά διοικούμενους οργανισμούς, ενώ ο τέταρτος -σαν κίνητρο- πολύ λίγη εφαρμογή έχει.

Από άλλες έρευνες επίσης έχουν διαπιστωθεί τα εξής:

1) Λίγη σχέση υπάρχει μεταξύ αμοιβής και απόδοσης.

2) Ο χρόνος υπηρεσίας κι η ηλικία παίζουν μεγαλύτερο ρόλο στην αμοιβή, παρά η επάρκεια στην εργασία (οι αμοιβές αυτές βρίσκονται συνήθως στο επάνω τέταρτο της κλίμακας των μισθών), παρόλο που η διοίκηση ισχυρίζεται πως οι αμοιβές δίδονται σαν κίνητρο.

3) Η αμοιβή με το κομμάτι κι άλλες όμοιες μέθοδοι χρησιμοποιούνται ευρύτατα στη βιομηχανία για να προτρέψουν σε υψηλότερη απόδοση. Παρόλα αυτά, υπάρχει ευρύτατα περιορισμός σε παραγωγή.

4) Κατά τον Taylor, η πληρωμή θεωρήθηκε σαν κίνητρο και καθιερώθηκε με

βάση τη φιλοσοφία του «οικονομικού ανθρώπου». Όμως, κατά τον Elton Mayo και τις πρόσφατες έρευνες της επιστήμης της συμπεριφοράς, υπάρχουν πολλές βάσεις για υποκίνηση: το χρήμα, η σιγουριά στη δουλειά, η συναισθηματική ασφάλεια, η εκτίμηση, η κοινωνική παραδοχή του ατόμου, η δύναμη, το επίτευγμα κ.λ.π. Το χρήμα, που θεωρείται πρωταρχικό κίνητρο στο παρελθόν, έχασε αυτή τη θέση, αλλά δεν εξαφανίστηκε. Έτσι, κατά καιρούς, μη-οικονομικά κίνητρα, έχουν μεγάλη σπουδαιότητα για το άτομο, ενώ άλλοτε τα οικονομικά τέτοια, κατείχαν πρωτεύουσα θέση. Π.χ. για τον νεοεισελθόντα στην εργασία, που συντηρεί οικογένεια, η ανάγκη για περισσότερα χρήματα, ώστε ν' ανταποκριθεί στις δόσεις του σπιτιού του και να θεραπεύσει τις υλικές ανάγκες της οικογένειάς του, μπορεί ν' αποτελεί κάτι πολύ πεστικό, ενώ, σ' άλλη περίπτωση της ζωής του, περισσότερη σπουδαιότητα έχουν το γόητρο, η αναγνώριση κι η επίτευξη.

5) Η πληρωμή έχει σπουδαιότητα για την ικανοποίηση των υλικών αναγκών της ζωής, αλλά και γι' αυτό που συμβολίζει, όπως π.χ. σιγουριά για μερικούς, για άλλους επιτυχία κι ακόμα γι' άλλους αναγνώριση εκμέρους του προϊστάμενου.

6) Παρόλο που δεν υπάρχει ειδική έρευνα, για το πόση πληρωμή έχει τη μεγαλύτερη επίδραση σαν κίνητρο, είναι πιθανό πως το μέγεθος της αύξησης της αμοιβής ενός ατόμου, πρέπει να 'ναι μεγάλο σε σχέση με τη βασική αμοιβή, ότι η αύξηση πρέπει να καθορίζεται από ένα σχέδιο αξιολόγησης, που να θεωρείται δίκαιο απ' όλους, ότι η αύξηση πρέπει να 'ναι σε μια λογική σχέση προς την αξία της συμβολής του ατόμου, τόσο σε μέγεθος όσο και σε χρόνο και τελικά, ότι ολόκληρο το σχέδιο «πληρωμή για απόδοση» να 'χει την πλήρη έγκριση της διοίκησης και των ενδιαφερομένων υπαλλήλων.

### 7.1.3 Θεματολογία της πολιτικής αμοιβών

Τα πολλά 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 πληρωμών και στις κατατάξεις των έργων. Κανονικά η αξιολόγηση του έργου βρίσκεται στη βάση αυτής της διαδικασίας.

3) **Ατομικός καθορισμός πληρωμής.** Συνίσταται στην κατάταξη των ατόμων μέσα σε τίτλους κι επίπεδα πληρωμών.

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

5) **Ειδικά προβλήματα πωλητών, στελεχών κι επαγγελματιών επιστημόνων.** Ο ωφελήματα και πληρωμές συμπληρωματικές, όπως π.χ. ασφάλειες, συντάξεις, πληρωμένες διακοπές, δώρα, συμμετοχή στα κέρδη κ.λπ.

7) **Έλεγχος μισθών κι ημερομισθίων,** που γίνεται με διάφορες τεχνικές, οι οποίες ρυθμίζουν το κόστος, όπως η κατάταξη των έργων, η περιγραφή τους κ.λ.π.

### 7.1.4 Κριτήρια καθορισμού αμοιβών

Το πάρε - δώσε στην αγορά εργασίας, όπως κι οι δυνάμεις της προσφοράς και της ζήτησης, εμποδίζουν ν' αναπτυχθεί σε επιστήμη ο καθορισμός των μισθών κι ημερομισθίων, μολονότι έχει φθάσει σένα επίπεδο, που το χαρακτηρίζει η λογική, η

συνέπεια και το σύστημα. Οι παράγοντες δε που βοηθούν σ' έναν 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 είδος της εργασίας. Φυσικά επιδρά κι ο νόμος της προσφοράς και ζήτησης. 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 τ' αντίθετο: αν κάποια επιχείρηση δεν καταφέρνει να προσελκύει και να συγκρατεί το εργατικό δυναμικό που χρειάζεται, ίσως αυτό να οφείλεται στο ότι οι αμοιβές είναι πολύ χαμηλές.

**β) Η ικανότητα πληρωμής εκμέρους του εργοδότη.** Επηρεάζει το γενικό επίπεδο των αμοιβών σε σχέση μ' εκείνο, που επικρατεί στην αγορά της εργασίας ή στις επιχειρήσεις. Έτσι, μέσα στο ίδιο είδος των επιχειρήσεων, οι οργανισμοί, οι οποίοι πετυχαίνουν καλές πωλήσεις και κέρδη, σε τελική ανάλυση τείνουν να πληρώνουν υψηλότερες αμοιβές παρά εκείνοι, που δυσκολεύονται να τα βγάλουν πέρα. Οι επιχειρήσεις που πουλάνε τα προϊόντα τους στα υπάρχοντα επίπεδα των τιμών και μετά βίας καλύπτουν το κόστος της παραγωγής, συνήθως πληρώνουν μισθούς χαμηλότερους του μέσου όρου απ' αυτούς που πληρώνονται στην αγορά εργασίας. Κι είναι αυτός ένας από τους σπουδαιότερους παράγοντες, που τα φιλανθρωπικά και τα εκπαιδευτικά ιδρύματα πληρώνουν σχετικά χαμηλούς μισθούς.

**γ) Το κόστος της ζωής.** Παρόλο που δεν υπάρχει μια αυτόματη φόρμουλα για τη διατήρηση σε σταθερότητα της αγοραστικής δύναμης του υπάλληλου 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' έναν προϋπολογισμό, που δεν περιορίζεται σ' ένα μίνιμουμ διαβίωσης, αλλά ούτε κι απαιτεί πολυτέλεια. Γενικά όμως οι επιχειρήσεις δεν εννοούν τα παραπάνω σαν οδηγούς καθορισμού των αμοιβών, γιατί προτιμούν να τις βασίζουν πάνω στη συμβολή του υπάλληλου 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 οι τεχνολογικές βελτιώσεις, η καλύτερη οργάνωση και διοίκηση, οι βελτιωμένες μέθοδοι και δεξιότητες των εργαζομένων κ.λ.π. Όμως το κέρδος από την παραγωγικότητα μπορεί να περάσει στους εργαζόμενους με τον τύπο των υψηλότερων αμοιβών, στους μέτοχους με τα υψηλότερα μερίσματα, στον οργανισμό τον ίδιο με τα καθαρά κέρδη, ή στον καταναλωτή στον τύπο της καλύτερης ποιότητας και των χαμηλότερων τιμών. Όπου όμως δεν υπάρχει μηχανοποίηση της εργασίας, δεν είναι δυνατή η πληρωμή τόσο καλών αμοιβών όσο εκεί όπου χρησιμοποιούνται οι μηχανές, γιατί η παραγωγικότητα είναι μεγαλύτερη αλλά η παραγωγικότητα μπορεί να 'ναι μεγαλύτερη κι όπου χρησιμοποιείται το σύστημα των αμοιβών σαν κίνητρο, οπότε η αυξανόμενη δεξιότητα και προσπάθεια συντελεί στην υψηλότερη παραγωγικότητα και, επομένως, σε υψηλότερα κέρδη.

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

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

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

## 7.2 Σχέση αξιολόγησης του έργου και μισθών

Η αξιολόγηση του έργου είναι ένα φορμαρισμένο σύστημα για τον καθορισμό της σχετικής αξίας σε χρήμα των έργων, μέσα σε μια επιχείρηση. Περιλαμβάνει την ανάλυση του έργου, από την οποία προκύπτει η περιγραφή κι η προδιαγραφή των έργων, η κατάταξή τους με αξιολόγηση 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 'χουν υπερβολικά προσόντα ή να υπολείπονται σ' αυτό, 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 με ένα κατανοητό πρόγραμμα ανάλυσης του έργου.

Τέσσερες είναι οι κυριότερες μέθοδοι αξιολόγησης του έργου (παρόλο 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 τα έργα με βάση τις απαιτήσεις για το καθένα, αρχίζοντας από κείνο που 'χει τις λιγότερες και τελειώνοντας σ' εκείνο που 'χει τις περισσότερες. (Π.χ. από την καθαρίστρια μέχρι τον ηλεκτρολόγο μηχανικό). Σε κάθε κατηγορία δίδεται η σχετική αμοιβή και, στη 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 από 15-20. Μειονεκτήματα εξάλλου, είναι ότι η κρίση συχνά επηρεάζεται από τις υπάρχουσες αμοιβές, ότι δεν λείπει πόση είναι η διαφορά από έργο σε έργο (π.χ. μεταξύ καθαρίστριας και του φύλακα του υλικού) κ.λ.π.

β) **Μέθοδος κατάταξης καθ' ομάδες.** Γίνεται με βάση την περιγραφή των έργων, τα οποία μέσα στην ιεραρχία διαιρούνται σε ομάδες, για καθεμιά των οποίων διατυπώνονται γραπτοί ορισμοί, οπότε κάθε έργο τοποθετείται μέσα στην ειδική ομάδα. 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 αμοιβών από τη χαμηλότερη ίσαμε την ψηλότερη. 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 γραφούν σε κάπως γενική γλώσσα, έτσι ώστε αυτά να αποτελούν περιγραφή της κάθε ομάδας έργων.

Πολλές φορές, τέτοιες κατατάξεις υιοθετούνται επίσημα, όπως π.χ.

για τους δημόσιους υπάλληλους στις ΗΠΑ 1949. Παραθέτουμε την περιγραφή των πρώτων τριών τάξεων ή ομάδων:

**Τάξη ή Ομάδα 1.** Περιλαμβάνει όλα τα είδη των θέσεων, που τα καθήκοντά τους είναι η εκτέλεση, κάτω από άμεση εποπτεία, με λίγη ή καθόλου ευχέρεια για χρήση ανεξάρτητης κρίσης, (1) της πιο απλής εργασίας ρουτίνας στο γραφείο, στην επιχείρηση ή στις οικονομικές λειτουργίες, ή (2) στοιχειώδους εργασίας υπό εποπτεία σ' έναν επαγγελματικό, επιστημονικό ή τεχνικό τομέα.

**Τάξη ή Ομάδα 2.** Περιλαμβάνει όλα τα είδη των θέσεων, που τα καθήκοντά τους είναι (1) η εκτέλεση, κάτω από άμεση εποπτεία, με περιορισμένη ευχέρεια χρήσης ανεξάρτητης κρίσης και με κάποια εκπαίδευση ή πείρα των εργασιών της ομάδας (1) (παραπάνω) ή (2) η εκτέλεση άλλης εργασίας ίσης σπουδαιότητας, δυσκολίας κι ευθύνης, που απαιτεί παραβλητά προσόντα.

**Τάξη ή Ομάδα 3.** Περιλαμβάνει όλα τα είδη των θέσεων, που τα καθήκοντά τους είναι (1) 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, τεχνικό τμήμα, που, σε κάθε περίπτωση, απαιτεί (α) κάποια εκπαίδευση ή εμπειρία, (β) γνώση ενός ειδικού είδους ή (1) κατά κάποιο τρόπο τη χρήση ανεξάρτητης κρίσης, σύμφωνα με καλά καταστρωμένη πολιτική και διαδικασία ή (2) η εκτέλεση άλλης εργασίας ίσης αξίας, ευθύνης και δυσκολίας, που απαιτεί παραβλητά προσόντα.

Ο καθορισμός ενός επίπεδου αμοιβής για κάθε τάξη ή ομάδα μπορεί να γίνει αν πάρουμε τον μέσο όρο των επιπέδων, που υπάρχουν για όλα τα έργα κάθε ομάδας ή αν ακολουθήσουμε μια μέθοδο όμοια με το παρακάτω βαθμολογικό σύστημα (Point System).

Η μέθοδος της κατάταξης με βάση την περιγραφή σε ομάδες ή τάξεις, αποτελεί βελτίωση σε σύγκριση με τη μέθοδο διαβάθμισης, γιατί εδώ έχουμε μια καθορισμένη γραπτή κλίμακα, προς την οποία μπορούμε να συγκρίνουμε όλα τα έργα. Το **μειονέκτημα** ωστόσο της μεθόδου, βρίσκεται στην ανάγκη να 'ναι γενικό κι αφηρημένο, για να 'ναι εφαρμόσιμο σε μια μεγάλη ποικιλία έργων. Επίσης, δεν παρέχει τη δυνατότητα του καθορισμού της αξίας των διαφόρων έργων, με βάση τους παράγοντες που συνιστούν, όπως π.χ. την αξία ενός έργου, που απαιτεί μεγάλη ειδικότητα και λίγους κίνδυνους, σε σύγκριση μ' άλλο που 'χει μεγάλους κίνδυνους κι απαιτεί λίγη δεξιότητα.

**γ) Βαθμολογικό σύστημα (Point System).** Είναι η περισσότερο χρησιμοποιούμενη μέθοδος αξιολόγησης του έργου, αλλά κι η περισσότερο πολύπλοκη, σε σύγκριση με τις δυο προηγούμενες. Κανένα σχέδιο δεν μπορεί να χρησιμοποιήσει όλους τους παράγοντες. Συνήθως, οχτώ έως δώδεκα είναι αρκετοί. Κάθε παράγοντας υποδιαιρείται σε βαθμούς, που παριστάνουν τη σχετική ποσότητα του παράγοντα αυτού που μπορεί ν' απαιτείται για καθένα από μια σειρά έργων.

Πχ., η εμπειρία, η οποία χρησιμοποιείται ευρύτατα σαν παράγοντας, θα μπορούσε να υποδιαιρεθεί σε πέντε βαθμούς:

- 1ος βαθμός 0 - 3 μήνες,
- 2ος βαθμός 3 - 6 μήνες,
- 3ος βαθμός 6 - 12 μήνες,
- 4ος βαθμός 1 - 2 χρόνια, και
- 5ος βαθμός 3 και άνω χρόνια.

Το σύνολο των σημείων ανταποκρίνεται προς ένα ειδικό επίπεδο αμοιβής.

Το σύστημα έχει τα πλεονεκτήματά του όπως: σπάζει το έργο σε χαρακτηριστικά υποβοηθητικά για την αξιολόγηση, τα ζυγίζει, η διαφορά γνώμων περιορίζεται κλπ., έχει όμως και μειονεκτήματα από τα οποία το κυριότερο είναι το κόστος.

δ) **Σύστημα σύγκρισης των παραγόντων.** Το περισσότερο επίσης χρησιμοποιούμενο, μετά τη βαθμολογική μέθοδο, στην αξιολόγηση των υπαλλήλων για τις θέσεις επιστημονικές και διοικητικές, αλλά και γι' άλλες επίσης, είναι το σύστημα σύγκρισης των παραγόντων, το οποίο ουσιαστικά, αποτελεί ένα συνδυασμό από συστήματα διαβάθμισης και βαθμολόγησης. Δηλ., διαβαθμίζει τα έργα συγκρίνοντας το ένα με τ' άλλο κι αναλύει υποδιαιρώντας τα σε τάξεις, εκφράζοντας όλα, τελικά, με αριθμούς, που αντιστοιχούν κατευθείαν σε αμοιβές.

## 7.3 Διάρθρωση και κίνητρα αμοιβών

### 7.3.1 Πώς καθορίζεται η διαμόρφωση αμοιβών

Ανεξάρτητα από τη μέθοδο, που θα χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση του έργου, ο τελικός σκοπός είναι να καθοριστούν τα κατάλληλα επίπεδα αμοιβής για όλα τα έργα. Με άλλα λόγια, πρέπει να διατυμηθεί η δομή της εργασίας.

Κάθε φορά, που μια νέα δομή αμοιβών υιοθετείται η διοίκηση αναπόφευκτα αντιμετωπίζει το πρόβλημα: πώς να χειρισθεί εκείνους τους υπάλληλους, που το επίπεδο της αμοιβής τους βρίσκεται έξω από τα όρια, τα οποία έχουν ήδη υιοθετηθεί. Μια λύση στο πρόβλημα είναι αύξηση των αμοιβών όλων των υπαλλήλων, που βρίσκονται κάτω από το μίνιμουμ, για το επίπεδό τους στο μίνιμουμ, οπότε έτσι εξαφανίζονται οι ανισότητες.

Αν όμως κάτι τέτοιο συνεπάγεται υπερβολική αύξηση του κόστους, μπορεί σαν λύση να γίνει αύξηση μέσα σε μια περίοδο μερικών μηνών βαθμιαία. Αναφορικά τώρα για αυτούς, που παίρνουν πέρα από το μάξιμουμ του επιπέδου τους, μια λογική λύση είναι να παραμείνουν στις αμοιβές που έχουν, αλλά με τις προαγωγές πρέπει να πέσουν μέσα στα όρια.

Και πάλι, ανεξάρτητα από το σύστημα της αξιολόγησης του έργου που χρησιμοποιείται, πρέπει να παρθεί απόφαση σχετικό με τον τίτλο του έργου, που πρέπει να δοθεί σε κάθε υπάλληλο του οργανισμού. Κι αυτό είναι εύκολο για μερικά έργα, στα οποία συνάπτεται κι η αμοιβή. Τι γίνεται όμως για τα πολύπλοκα τέτοια; Για αυτά υπάρχουν, συνήθως, οικογένειες όπως της στενογράφου, γραμματέως κ.λπ., για τα οποία πρέπει να υπάρχει κάποια κατάταξη μ' αντίστοιχη πληρωμή, όπως πχ. μηχανικός Α. μηχανικός Β κ.λπ. Πάντως, σ' όλες αυτές τις περιπτώσεις, σημασία έχει η αξιολόγηση του έργου, όπως ήδη έχει ειπωθεί.

Για να 'ναι η πολιτική μισθών κι ημερομισθίων μιας επιχείρησης, συναγωνιστική στην αγορά εργασίας, να πληρώνει δηλ. τουλάχιστον σε επίπεδα περίπου όμοια μ' αυτά που επικρατούν στην περιοχή, τότε πρέπει να συγκεντρώνει ακριβή δεδομένα σχετικά με μισθούς κι ημερομίσθια και να κάνει τις αναγκαίες αλλαγές στη δομή των αμοιβών. Κι ενώ η αξιολόγηση του έργου δημιουργεί διαφορές σε πληρωμές, ανάλογα με το περιεχόμενο της κάθε εργασίας, οι πληροφορίες, οι σχετικές με τις αμοιβές, παρέχουν τον τρόπο για να καθορίσει η διοίκηση κατά πόσο ολόκληρο το σύστημά της μισθών κι ημερομισθίων είναι κατάλληλο.

Πολλοί είναι οι σκοποί συγκέντρωσης κατά περιόδους δεδομένων γύρω από τους μισθούς κι ημερομίσθια. όπως: για την αρχική διευθέτηση μιας δομής αμοιβών



βασισμένης πάνω στην αξιολόγηση του έργου, για την προσαρμογή μετά την περιοδική επισκόπηση των αμοιβών στην περιοχή, και για τον καθορισμό επιπέδου αμοιβής ενός ειδικού έργου ή αντιμετώπισης δυσκολίας σε στρατολόγηση λόγω ανεπαρκών μισθών κι ημερομισθίων. Κι αυτά ισχύουν εξίσου για εργάτες που πληρώνονται με την ώρα, για υπάλληλους, όπως και για μηχανικούς, επιστήμονες κι ανώτερα διοικητικά στελέχη.

Αναφορικά με τις πηγές των πληροφοριών, των σχετικών με την επισκόπηση των μισθών και ημερομισθίων, πρέπει ν' αναφερθεί ότι εκτός από την αναλαμβανόμενη έρευνα, που ενεργούν μερικές επιχειρήσεις, αξιόπιστα στοιχεία μπορεί ν' αρτυσθεί κανείς από κρατικές υπηρεσίες, εργατικές ενώσεις κι επιμελητήρια.

### 7.3.2 Κίνητρα αμοιβών γενικά

Σε προηγούμενα κεφάλαια αναλύσαμε τη φιλοσοφία των ανταμοιβών και των κινήτρων.

Συνοψίζοντας τα όσα μέχρι τώρα ειπώθηκαν, μπορούμε να παρατηρήσουμε τα εξής: εξετάστηκαν κι εξηγήθηκαν οι παράγοντες, που καθορίζουν τα επίπεδα αμοιβών σ' έναν οργανισμό όπως: η προσφορά κι η ζήτηση εργασίας, Οι αμοιβές σε σύγκριση μ' αυτές που επικρατούν στην περιοχή, η ικανότητα του εργοδότη να πληρώνει, η παραγωγικότητα, και οι συλλογικές συμβάσεις. Οι ατομικές αμοιβές μέσα στον οργανισμό μπορούν, έτσι, να τοποθετηθούν με τη μέθοδο της αξιολόγησης του έργου, οπότε ο καθορισμός γίνεται με βάση το σχετικό ποσό δεξιοτήτων, προσπάθειας, ευθύνης και των συνθηκών εργασίας. Τότε μια λογικά διαμορφωμένη δομή αμοιβών μπορεί να καθοριστεί.

Οι αμοιβές των υπαλλήλων, για τις προσφερόμενες υπηρεσίες, μπορούν να πληρώνονται με βάση το χρόνο ή το ποσό της παραγόμενης εργασίας. Αυτοί, που πληρώνονται με βάση το χρόνο, παίρνουν ένα ποσό χρημάτων με την ώρα, ανεξάρτητα από το πόσο παραγωγικοί είναι —αυτό ονομάζεται μεροκάματο, που το παίρνουν στο τέλος της εβδομάδος. Εξάλλου οι πληρωνόμενοι με την ποσότητα παραγωγής (μονάδες, κιλά, δωδεκάδες, τόνους κ.λπ.) κι αν μπορούν να κερδίζουν επιπλέον χρήματα, για μεγαλύτερη από τη νόρμα παραγωγή, υπάγονται στη μέθοδο: «πληρωμή - κίνητρο».

Αν η διοίκηση αποφασίζει την υιοθέτηση ενός προγράμματος «αμοιβή - κίνητρο», οι αντικειμενικοί σκοποί, γενικά, είναι η μείωση του κόστους της εργασίας κατά μονάδα με την αύξηση της απόδοσης κατά ώρα, η αύξηση του εισοδήματος του εργαζόμενου χωρίς αύξηση του κόστους της εργασίας κι η απόκτηση των μέσων για αποτελεσματικό έλεγχο της πορείας της παραγωγής. Τα πιο κοινά δε χαρακτηριστικά των τέτοιων προγραμμάτων είναι η μέτρηση από τη διοίκηση της ποσότητας της εργασίας που έγινε, η καθιέρωση ενός μέτρου ή νόρμας παραγωγής κι η χρήση μιας φόρμουλας, για το συσχετισμό της αμοιβής, προς την παραγωγή ή την εκτέλεση.

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, μπορεί η μέτρηση να γίνει με βάση το χρόνο ή την εκτέλεση, αλλά οι μέσοι όροι, ή οι νόρμες, έχουν λίγη αξία σαν μέτρα

(Standards).

2. Πρέπει να υπάρχει μια σταθερή σχέση ανάμεσα στο ποσό της δεξιοτητας και προσπάθειας, που καταβάλλεται από τον υπάλληλο και της παραγωγής. Μερικές διαδικασίες ελέγχονται εξολοκλήρου μηχανικά, έτσι ώστε η μεγαλύτερη φιλοπονία του υπάλληλου μπορεί να 'χει λίγη ή καθόλου επιρροή πάνω στην παραγωγή. Όμως και στις τέτοιες περιπτώσεις, μερικές επιχειρήσεις ακολουθούν ένα σχέδιο κινήτρων ή δώρων έτσι που οι υπάλληλοι να 'ναι 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 υπάλληλου σε κάθε φάση της παραγωγικής διαδικασίας είναι υπερβολικό, μπορεί τότε να χρησιμοποιηθεί η εργασία της ημέρας ή σχέδιο κινήτρου 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 προηγούμενες συνθήκες δείχνουν πότε η υιοθέτηση της μεθόδου των κινήτρων αμοιβής είναι πρακτική κι επιθυμητή. Στις άλλες περιπτώσεις, όπως σ' επαγγέλματα υπαλληλικά, τεχνικά, επιστημονικά, προτιμότερη είναι η πληρωμή με το μεροκάματο. Όμως, οι πωλητές (πλασιέ) πληρώνονται με ποσοστό ή τουλάχιστον με έναν βασικό μισθό κι επιπλέον ποσοστό. Πολλοί οργανισμοί πληρώνουν τα ανώτερα στελέχη μ' ένα μισθό ως επιπλέον δώρο σαν κίνητρο, γιατί υπάρχει στενή σχέση ανάμεσα στη δράση ενός προέδρου και στα κέρδη της 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 δεξιοτητα και την προσπάθεια του υπάλληλου, όπου οι υπάλληλοι κι οι ενώσεις τους αντιτίθενται προς το σύστημα των κινήτρων, είναι προτιμότερη η αμοιβή με το χρόνο, που έχει το πλεονέκτημα του απλού υπολογισμού. Επίσης οι υπάλληλοι μπορούν με βεβαιότητα να 'χουν 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.

Παρόλο που η πληρωμή με το κομμάτι ή την μονάδα έχει χρησιμοποιηθεί επί αιώνες, οι αμοιβές σαν κίνητρα, όπως τα ξέρουμε σήμερα, δηλ. αυτά που βασίζονται πάνω σε συστηματική μέτρηση της εργασίας, αρχικά αναπτύχθηκαν από τον F. W. Taylor, γύρω στο 1900 σε έργα στα οποία χωρούσε η μέτρηση με βάση το χρόνο την τελειωμένη καλή παραγωγή από μια ποσότητα υλικού, τη μείωση της χρήσης υλικών, που κοστίζουν ή τη βελτίωση της ποιότητας.

Για τη δημιουργία δε των σχετικών μέτρων υπάρχουν οι εξής μέθοδοι:

**α) Η προηγούμενη εκτέλεση - απόδοση.** Οι βιομηχανικοί μηχανικοί, σχεδόν γενικά, συμφωνούν πως, η απόδοση στο παρελθόν αποτελεί μια αδύνατη ένδειξη, σχετικά με την απόδοση στο μέλλον.

**β) Διαπραγμάτευση μεταξύ εργοδότη και συνδικαλιστικής οργάνωσης.** Είναι μέθοδος, που χρησιμοποιείται ευρύτατα στις βιομηχανίες ετοιμών ενδυμάτων (γυναικείων ή ανδρικών), σύμφωνα με την οποία ένα ένδυμα εξετάζεται από τον

βιομηχανικό μηχανισμό και την εργατική οργάνωση για να καθοριστεί το πραγματικό ποσό με το κομμάτι. Σε περίπτωση διαφωνίας παραπέμπεται το ζήτημα σε διαιτησία.

γ) **Η μελέτη του χρόνου.** Πρωτοχρησιμοποιήθηκε από τον F.Taylor και εκείνο που βασικά μετριέται και καθορίζεται, είναι η εκτέλεση, όπως π.χ. το ράψιμο μιας τσέπης σ' ένα πουκάμισο, το βάψιμο μιας ηλεκτρικής συσκευής κ.λπ. Σκοπός της μελέτης του χρόνου και της σχετικής εκπαίδευσης στην ενέργεια είναι να βρεθεί ένας καλύτερος τρόπος εκτέλεσης. Και στην περίπτωση αυτή ένας καλός τρόπος προσέγγισης του προβλήματος είναι η απλοποίηση της εργασίας και της, τεχνικής. Αφού δε βρεθεί η καλύτερη μέθοδος εργασίας δυο ή περισσότεροι εργαζόμενοι χρονομετρούνται και, τελικά, βγαίνει ο μέσος όρος (αφού δεν έχουν όλοι την ίδια απόδοση) σε χρόνο και εκτέλεση.

δ) **Πάγια δεδομένα.** Προκύπτουν από τη μελέτη του χρόνου, όπως παραπάνω, χωρίς πλέον να χρειάζεται και πάλι νέα μελέτη χρόνου για κάποιο έργο.

ε) **Δείγματα εργασίας.** Είναι μια από τις πιο νέες τεχνικές για μέτρηση της εργασίας, που συνίσταται στην τυχαία παρατήρηση του εργαζόμενου κατά διάφορες στιγμές της ημέρας, με σκοπό τη συγκέντρωση των στοιχείων της εργασίας μέσα σε μια μονάδα χρόνου που μελετάται. Πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής, είναι η δυνατότητα μελέτης κατά τον ίδιο χρόνο μεγάλου αριθμού διαφόρων ενεργειών ή των ψυχολογικών προβλημάτων, που παρουσιάζονται.

### 7.3.3 Κατάστρωση ενός προγράμματος κινήτρων

Με βάση την πείρα από τη μελέτη πετυχημένων ή όχι προγραμμάτων 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 κατάστρωση της πολιτικής της πάνω στους μισθούς και τα ημερομίσθια, οι πιθανότητες για επιτυχίες είναι πολλές. Κι ένα πετυχημένο πρόγραμμα 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 την καλών υπαλληλικών σχέσεων.

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 κι εκπαίδευση των εργαζομένων από τη διοίκηση θεωρούνται αναγκαία. Συζήτηση και συμμετοχή των στελεχών των κατωτέρων βαθμίδων κατά την κατάστρωση κι εξέλιξη του προγράμματος 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. Και οι εργαζόμενοι πρέπει να διδαχθούν πώς να κάνουν τη δουλειά τους σύμφωνα με την καθιερωμένη πορεία.

3. Το μέτρο, πάνω στο οποίο πρέπει να στηριχτούν οι αμοιβές σαν κίνητρα, πρέπει να δημιουργηθεί ύστερα από προσεκτική μέτρηση της εργασίας με τρόπους, όπως η μελέτη του χρόνου, τα σταθερά δεδομένα, τα δείγματα εργασίας κ.λπ. και 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 'ναι υποχρεωμένοι να πετύχουν με παρόμοια προσπάθεια τα ίδια.

4. Κάθε εργασία, που βρίσκεται μέσα στο πρόγραμμα κινήτρων πρέπει να 'χει σαν εγγύηση μια βασική αμοιβή ή ένα μίνιμουμ αμοιβής, που πρέπει να δίδεται 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, δεν θα κερδίζουν περισσότερα από αυτούς των οποίων τα έργα απαιτούν υψηλές δεξιότητες, όταν αμφότεροι περιλαμβάνονται στο σύστημα κινήτρων.

5. Το μέτρο 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 σχήμα του προϊόντος. Αν η διοίκηση απλουστεύσει τη λειτουργία κατά τέτοιο τρόπο, ώστε ο χρόνος κατά μονάδα να 'ναι μικρότερος από το προηγούμενο μέτρο, ο εργαζόμενος πρέπει να κερδίζει όσα και πριν, αρκεί να χρησιμοποιεί ίση δεξιότητα και προσπάθεια. Αν όμως ο εργαζόμενος, με τη δική του εφευρετικότητα και πρωτοβουλία, ανακαλύψει έναν καλύτερο τρόπο θα πρέπει ν' αμείβεται.

6. Πρέπει εύκολα οι εργαζόμενοι 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 'χει 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 εκμέρους των εργαζομένων. Παράπονα 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 που οφείλονται σε βλάβες των μηχανών ή στην προμήθεια του υλικού.

### 7.3.4 Βασικές κατηγορίες προγραμμάτων κινήτρων

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

#### **α. Μετρούμενη εργασία, εκτελούμενη κι αμειβόμενη με βάση την ημέρα ή την ώρα.**

Το σύστημα τούτο είναι μεταξύ ενός αληθινά κατευθείαν συστήματος κινήτρων και μιας πληρωμής κατά κανονικό χρόνο ή μεροκάματο. 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 υποληφθεί, εξακολουθεί να παίρνει την κανονική «καθ' ώραν» 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 μέτρο. Σε μερικές επιχειρήσεις χρησιμοποιείται ένα οργανωμένο και μεθοδικό σχέδιο για τη μέτρηση της απόδοσης του καθενός, που αποτελεί κλασικό τρόπο μέτρησης.

Κάθε τρεις μήνες κάθε άτομο μετριέται με βάση τέσσερις παράγοντες: ποσότητα εργασίας, ποιότητα, αξιοπιστία κι ευελιξία. Ένας υψηλός βαθμός οδηγεί σε αύξηση στην πληρωμή με την ώρα, για τους ακόλουθους τρεις μήνες, ενώ μια χαμηλή βαθμολογία καταλήγει σε μείωση της αμοιβής. Το ποσοστό πληρωμής του υπάλληλου αποτελείται από δυο μέρη: ένα βασικό ή εγγυημένο μέρος, το οποίο

κανονικά αγγίζει το 75% του όλου ποσοστού και το προσωπικό μέρος το οποίο υπόκειται σε διακύμανση κάθε τρεις μήνες. 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 τη συμπεριφορά. Η προσαρμογή της πληρωμής απέχει πολύ σε χρόνο. Επίσης η κρίση του επόπτη στο ζύγισμα «κατ' αξία» του υπάλληλου, είναι υποκειμενική, παρόλο που η θετική πλευρά εδώ είναι το γεγονός ότι το σύστημα ενθαρρύνει τον επόπτη να γνωριστεί καλά με τον κάθε υπάλληλο, για να τον εκτιμήσει «κατ' αξία». Ακόμη η διοίκηση, έτσι, έχει μεγαλύτερο έλεγχο πάνω στο εργατικό κόστος παρά όταν πληρώνεται στον εργαζόμενο το κανονικό του μεροκάματο.

Ένα άλλο πρόγραμμα της μετρούμενης ημερήσιας εργασίας, 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 της νόρμας (Production Standard) κι 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 κι αντιμετωπίζονται, ενώ όταν το λάθος υπάρχει στον εργάτη παίρνονται εναντίον του πειθαρχικά μέτρα. Σ αυτό το σύστημα υπάρχει λιγότερη αντίδραση παρά στο πρόγραμμα.

## β. Εργασία με το κομμάτι.

Είναι το πιο απλό σύστημα, κατά το οποίο το μέτρο εκφράζεται με μέτρο το κομμάτι, τη μονάδα, τη δωδεκάδα κ.λπ., οπότε τα κέρδη του εργαζόμενου είναι ανάλογα με την παραγωγή του. 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 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 μέτρο, το εγγυημένο μίνιμουμ προστατεύει το βασικό εισόδημα του υπαλλήλου σε περίπτωση που η απόδοσή του είναι κάτω από νόρμα εξαιτίας καθυστερήσεως του υλικού, βλάβης των μηχανών, απειρίας του εργαζομένου κ.λπ. και ο υπολογισμός κι ο έλεγχος μέρους της, διοίκησης του εργατικού κόστους αφού είναι σταθερό για παραγωγή πέρα από το μέτρο.

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 στα μυαλά 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 με αντικειμενικότητα.

## γ. Σχέδιο με μέτρο την ώρα

Ουσιαστικά το σύστημα είναι το ίδιο μ' εκείνο με το κομμάτι με ένα εγγυημένο ελάχιστο και με τη διαφορά ότι το μέτρο εκφράζεται σε χρόνο παρά σε χρήμα. Π.χ., αν ο βασικός συντελεστής για ένα έργο είναι \$ 200 την ώρα και το μέτρο του χρόνου είναι 1/4 της ώρας για κάθε μονάδα, αν σε μια μέρα παραχθούν 40 μονάδες. ο υπάλληλος. θα κερδίσει 10 ωρών πληρωμή, δηλ. \$2000. Έτσι, αν εργάστηκε 8 ώρες, θα 'χει πληρωμή 10 ωρών, οπότε η απόδοσή του είναι 125%. Εξάλλου, αν για κάποιον λόγο η απόδοσή του ήταν 24 μονάδες (6 ώρες με το μέτρο) θα πληρωθεί τη βασική του αμοιβή των 8 ωρών που εργάστηκε.

Πλεονέκτημα κι αυτής της μεθόδου είναι η ευκολία στην κατανόηση της και το κέρδος ανάλογα με την παραγωγή πάνω από το μέτρο. Εξάλλου, μεταβολή στην ωριαία αμοιβή για όλους τους υπαλλήλους δεν επηρεάζει τα μέτρα, γιατί εκφράζονται σε μονάδες χρόνου και όχι χρήματος, όπως στο σύστημα με το κομμάτι. Κι επειδή δεν φαίνονται μειονεκτήματα εδώ, το σύστημα χρησιμοποιείται ευρύτατα στη βιομηχανία.

#### δ. Σύστημα συμμετοχής στα κέρδη

Το σύστημα αυτό συνίσταται στο ότι τα χρήματα, που δίδονται σαν αμοιβή για το αυξημένο αποτέλεσμα πάνω από το μέτρο, δεν είναι σ' απευθείας ποσοστό προς την αυξημένη παραγωγή. Ο εργάτης παίρνει λιγότερη από το 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. Κατ' άλλα παρόμοια συστήματα, τα ποσοστά καθορίζονται αλλιώς. Τόσο όμως οι βιομηχανικοί μηχανικοί, όσο κι οι υπάλληλοι, δε φαίνονται ενθουσιώδεις για το σύστημα αυτό.

#### ε. Ομαδικά Κίνητρα

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

Η εισαγωγή των κινήτρων όπως παραπάνω, δημιουργεί πολλά προβλήματα διοικητικά και ανθρωπίνων σχέσεων. Πρώτα, χρειάζεται ένα επιτελείο βιομηχανικών μηχανικών, για να συλλάβουν το σχέδιο κινήτρων, για να θέσουν μέτρα και να εξελίξουν μεθόδους ελέγχου. Σοβαρότερα όμως είναι τα προβλήματα ανθρωπίνων σχέσεων, που εκδηλώνονται με παράπονα και διαπληκτισμούς γύρω από τα μέτρα της εργασίας, τη μελέτη του χρόνου και τα κίνητρα αμοιβών, που μπορούν να οδηγήσουν σε απώλειες χρόνου και σταμάτημα ακόμα της δουλειάς

## 7.4 Ειδικές μορφές αμοιβών

### 7.4.1 Κίνητρα που υποκινούν τη συνεργασία

Τα κίνητρα που έχουν συζητηθεί ως τώρα, αναφέρονται στο άτομο δηλαδή υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ της παραγόμενης ποσότητας από το άτομο και της αμοιβής του. Τα προβλήματα από τα τέτοια συστήματα φαίνεται να μειώνονται όταν τα κίνητρα βασίζονται πάνω στη συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων, της διοίκησης και της συνδικαλιστικής οργάνωσης (όπου υπάρχει). Στην περίπτωση αυτή οι αντικειμενικοί σκοποί είναι πολλοί: μείωση του εργατικού κόστους ή του γενικού κόστους, μείωση του κόστους σε υλικό, ανάπτυξη μεγαλύτερης αφοσίωσης προς την επιχείρηση, βελτιωμένη συνεργασία μεταξύ εργασίας και διοίκησης και λιγότερες επιχειρήσεις και απουσίες.

Η πιο σημαντική περίπτωση τέτοιων κινήτρων ήταν το **σχέδιο Scanlon**. Το όνομα του σχεδίου οφείλεται στον Scanlon, που, κατά το 1930- 40, ήταν αξιωματούχος των εργατών χαλυβουργίας της Αμερικής, αργότερα καθηγητής στο

Ινστιτούτο Τεχνολογίας της Μασαχουσέτης.

Το σχέδιο απαρτίζεται από δυο μέρη:

1) τα κίνητρα αμοιβών περιλαμβάνουν όλη την επιχείρηση και το μέτρο καθορίζεται με λογιστικές μεθόδους κι όχι με τη μελέτη του χρόνου.

2) Ένα πρόγραμμα συνεργασίας για τη λύση προβλημάτων παραγωγής κι επάρκειας, που πετυχαίνεται μ' ένα ενιαίο σύστημα υποδείξεων. Στις λεπτομέρειες μπορούν να υπάρχουν διαφορές από επιχείρηση σε επιχείρηση όχι όμως στα βασικά χαρακτηριστικά.

Βρίσκεται καταρχήν με την κοστολόγηση μια νόρμα εργατικού κόστους, που εκφράζεται σαν ποσοστό της αξίας των όλων πωλήσεων του προϊόντος, κόστος μέσα στο οποίο περιλαμβάνονται όλοι οι εργαζόμενοι εργάτες και στελέχη. Π.χ, αν, ύστερα από προσεκτική ανάλυση, η νόρμα του εργατικού κόστους είναι 40% της αξίας των πωλήσεων τότε αυτό το ποσοστό γίνεται το μέτρο για υπολογισμούς με βάση τον μήνα κι έτσι που αν, με τις συνεργατικές προσπάθειες, το κόστος πέσει κάτω του 40% για ένα μήνα, τότε οι υπάλληλοι θα παίρνουν ένα δώρο. Ένα μέρος βέβαια της μηνιαίας οικονομίας (25% συνήθως) κρατιέται για εξισορρόπηση των μηνών που το κόστος ξεπερνάει τη νόρμα. Ένα μικρό ποσοστό επίσης μένει στην επιχείρηση. Μια επανεξέταση όλων γίνεται όταν επέλθουν μεταβολές, όπως επενδύσεις για τεχνολογικό εξοπλισμό, κλπ.

Με το σύστημα υποδείξεων χρησιμοποιούνται ιδέες, που κάνουν δυνατή τη βελτίωση των μεθόδων εργασίας, τον ανασχεδιασμό των προϊόντων, τη μείωση ή την απλοποίηση της γραφειοκρατίας και τη βελτίωση της χρήσης των μηχανών. Κάθε τομέας έχει την επιτροπή του παραγωγής (από διοικητικά στελέχη κι υπάλληλους) για την αξιολόγηση των υποδείξεων και την παραπομπή στην ανώτερη διοίκηση για τελική απόφαση, που καταλήγει στην ωφέλεια όλης της επιχείρησης και επομένως σε μεγαλύτερο για όλους δώρα. Ωφέλειες του συστήματος είναι:

- έμφαση στη συνεργασία μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης,
- λύση προβλημάτων με τη συμμετοχή της ομάδας και,
- μείωση της πιθανότητας να περιοριστεί η παραγωγή και να προβληθούν αντιρρήσεις σ' αλλαγές, αφού οι εργαζόμενοι οι ίδιοι τις προτείνουν.

Κι είναι όλα αυτά τόσο διαφορετικά από το πατροπαράδοτο σύστημα υποδείξεων (το άτομο υποδεικνύει, αμείβεται, δεν υπάρχει κοινωνική αλληλεπίδραση και συζήτηση κ.λπ.).

Το σχέδιο Scanlon είναι πανάκεια, απαιτεί δε την ύπαρξη σε μεγάλο βαθμό αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, καθώς και την προβολή ιδεών εκμέρους των υπαλλήλων. Κι οι παραγωγικοί υπάλληλοι παίρνουν το μερίδιό τους, αλλά αν για μερικούς μήνες δεν υπάρξει δώρο, τότε εγείρονται δυσαρέσκειες. Το σύστημα όμως ξεπερνάει πολλές από τις δυσκολίες, που ενυπάρχουν στα πατροπαράδοτα συστήματα.

#### 7.4.2 Η ιδέα της συμμετοχής των εργαζομένων στα κέρδη

Δεν αποτελεί κάτι το νέο η διανομή στους εργαζόμενους μερικών από τα κέρδη της επιχείρησης (αναφέρονται περιπτώσεις κι από τον 18ο αιώνα). Συμμετοχή

δε στα κέρδη, κατά έναν ορισμό, είναι: «η οποιαδήποτε διαδικασία, σύμφωνα με την οποία ένας εργοδότης παραχωρεί στους κανονικούς υπαλλήλους του, πέρα από τις αμοιβές τους, ειδικά ποσά χρημάτων, ανάλογα με τα κέρδη της επιχείρησης». Παρόλο που υπάρχουν πολλά κίνητρα για την καθιέρωση ενός τέτοιου συστήματος, ένας βασικός σκοπός είναι να δημιουργηθεί ένα είδος ενδιαφέροντος ιδιοκτήτη εκμέρους των υπαλλήλων, με την πίστη ότι έτσι θα γίνουν περισσότερο αφοσιωμένοι κι ότι θα εργαστούν σκληρότερα, να δημιουργήσουν κέρδη για την επιχείρηση με το να μειώνουν το κόστος και να προσπαθούν ακόμα για τη μείωση των απωλειών και των σκάρτων.

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

Κι υπάρχουν τρεις κατηγορίες συστημάτων:

**α) Τρέχουσα διανομή.** Αυτή είναι η παλιότερη μέθοδος ιστορικά κι ακόμα πολύ δημοφιλής. Μ' αυτό το σύστημα, τα κέρδη πληρώνονται κατά μήνα, κάθε τρεις μήνες, κάθε εξάμηνο, ή κάθε χρόνο.

**β) Αναβαλλόμενη διανομή.** Γίνεται όλο και περισσότερο δημοφιλής κατά τα πρόσφατα χρόνια με τη δημιουργία κεφαλαίων, που θα πληρωθούν σε περιπτώσεις όπως: συνταξιοδοτήσεις, οριστική ανικανότητα, θάνατο και διακοπή της απασχόλησης. Υπάρχει κι ευχέρεια ανάληψης μέρους του δικαιούμενου ποσού ύστερα απ' ορισμένο χρόνο υπηρεσίας, που καθορίζονται.

**γ) Συνδυασμένο σύστημα.** Σύμφωνα μ' αυτό, μέρος πληρώνεται στο τέλος του χρόνου και το υπόλοιπο παραμένει σαν κεφάλαιο να πληρωθεί σε κάποια μελλοντική ημερομηνία, όπως έχει καθοριστεί.

Κατά μια στατιστική έρευνα στην Αμερική, σε περίπτωση δέκα εκατομμύρια εργαζομένων, 12% εργατών βιομηχανίας και 22% υπαλλήλων γραφείου ήταν κάτω από κάποιο είδος συμμετοχής σε κέρδη (81% μ' αναβαλλόμενη διανομή, 9% με τρέχουσα διανομή, και, 10% με συνδυασμένο σύστημα).

Υπάρχει βέβαια πάντοτε ένα πρόβλημα υπολογισμού της μερίδας. Συχνά η μερίδα των συνολικών κερδών, που είναι για διανομή στους υπαλλήλους σαν όλον, αντιπροσωπεύει ένα καθορισμένο ποσοστό των καθαρών κερδών της επιχείρησης. Μερικές φορές είναι ένα ποσοστό των κερδών πριν από την αφαίρεση των φόρων και των μερισμάτων κι άλλοτε ύστερα από αυτά.

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

Ένα πετυχημένο, ωστόσο, πρόγραμμα (έπειτα από πολλές επιτυχίες και αποτυχίες με τους διάφορους τύπους σχεδίων) έχει τις εξής απαιτήσεις:

— Συμμετοχή στα κέρδη δεν πρέπει να υιοθετείται σαν υποκατάστατο ανεπαρκών αμοιβών.

— Το προϊόν της συμμετοχής για τον κάθε υπάλληλο πρέπει να αποτελεί μια έξτρα αμοιβή, γιατί έτσι μόνο θεωρείται σαν κίνητρο, που θα οδηγήσει σ' ανάπτυξη, αφοσίωση και αισθήματος ιδιοκτητή.

— Πριν από την καθιέρωση ενός είδους του συστήματος πρέπει να είναι ικανοποιητικές οι σχέσεις εργοδότη υπαλλήλων, διότι δεν πρέπει να θεωρείται πως το σύστημα θα διορθώσει μια όχι καλή κατάσταση, που ίσως είναι το αποτέλεσμα μη



ικανοποιητικών συνθηκών, αναφορικά με τις αμοιβές, τις ώρες εργασίας, τα επιπλέον ωφελήματα, το εποπτικό κλίμα και τις επικοινωνίες με τους υπάλληλους.

—Πρέπει να υπάρχουν μερικά κέρδη για να διανεμηθούν. Το σύστημα δεν προσφέρεται όπου η επιχείρηση έχει ατυχίες, παθητικό ή πολύ λίγα κέρδη.

Μειονεκτήματα του συστήματος συμμετοχής στα κέρδη είναι η έλλειψη εκμέρους των υπαλλήλων ενός ικανοποιητικού-έλεγχου-πάνω-στα-κέρδη-η-επίδραση-σ' αυτά γενικών επιχειρηματικών παραγόντων, η ικανότητα των διοικούντων κ.λ.π. Όμως, η μέχρι τώρα εμπειρία δείχνει πως τέτοια προγράμματα είναι πετυχημένα και ικανοποιούν τους εργαζόμενους.

### 7.4.3 Αμοιβές ειδικών κατηγοριών εργαζομένων

Όλοι αυτοί αποτελούν μια ιδιαίτερη ομάδα και η αποζημίωσή τους είναι διακριτικά διάφορη από εκείνη των εργαζομένων με την ώρα ή των υπαλλήλων γραφείων. Οι πωλητές (πλασιέ) τον περισσότερο χρόνο τους βρίσκονται στο δρόμο, δέχονται ελάχιστη εποπτεία και ενεργούν πολύ ανεξάρτητα. Οι επόπτες – εργοδηγοί σηκώνουν βαριές ηγετικές ευθύνες. Οφείλουν να κατέχουν καλές τεχνικές γνώσεις, γύρω από τα προϊόντα και την παραγωγική διαδικασία. Κρίνονται πολύ από τα αποτελέσματα, πού έχουν στον τομέα τους και όχι από την ποσότητα της ενεργητικότητας, την οποία δείχνουν.

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

Στην επιστημονική επαγγελματική ομάδα περιλαμβάνονται τέτοιες εργασίες, όπως του μηχανικού, του φυσικού, του χημικού, του μαθηματικού, του δικηγόρου, του οικονομολόγου, του ψυχολόγου και του βιολόγου. Η εργασία τους είναι υπερβολικά ειδικευμένη κι απαιτεί πνευματική προσπάθεια σε υψηλό βαθμό. Συνήθως, πρέπει να κατέχουν πανεπιστημιακά και μεταπανεπιστημιακά πτυχία, η εργασία τους ποικίλλει και δύσκολα μετριέται. Όλων αυτών η αμοιβή καθορίζεται με βάση τις ατομικές ικανότητες και την προσωπικότητα.

#### α. Πωλητές

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

Τα καθήκοντα ενός τυπικού πλασιέ είναι τριών ειδών

**α. Άμεση πώληση**, που περικλείει επίσκεψη στον πιθανό αγοραστή, προσπάθεια να τον επηρεάσει, για να αγοράσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που του προσφέρει. Γι' αυτό χρειάζεται αρκετή γνώση της επιχείρησης του πελάτη, των ειδικών αναγκών του και πληροφορίες σχετικές με την ποιότητα, τις προδιαγραφές, τις τιμές, τους όρους πώλησης και του χρόνου παράδοσης των προϊόντων, που προσφέρει.

**β. Έμμεση πώληση**, που συνίσταται στην παροχή τεχνικών συμβουλών στους πελάτες, διανομή αφισών και τακτοποίηση εκθέσεων, ενδιαφέρον για τα αποθέματα του πελάτη και το χειρισμό.

γ. Όχι πωλήσεων καθήκοντα, που αναφέρονται σε τήρηση στοιχείων, σύνταξη αναφορών προς το γραφείο, προπαρασκευή λογαριασμών εξόδων και συμμετοχή σε συσκέψεις κι εκπαιδευτικά προγράμματα, για το προσωπικό πωλήσεων.

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

Ένα σύστημα αμοιβής για πλασιέ, πρέπει να εξασφαλίζει αρκετό εισόδημα, ώστε να προσελκύσει και να κρατήσει ικανούς ανθρώπους (μισθοί, δώρα, προμήθειες, έξοδα κίνησης) που όμως δεν πρέπει να ξεπερνάει τα αποτελέσματα, δηλ. τον όγκο των πωλήσεων ή τα κέρδη.

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

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

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

Τα περισσότερα από τα σύγχρονα συστήματα, συνδυάζουν ένα βασικό μισθό και μια προμήθεια επιπλέον.

#### β. Επόπτες

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

- τα επίπεδα αμοιβών, που υπάρχουν στην περιοχή ή τη βιομηχανία
- μια διαφορά πάνω από το μισθό των υψηλότερα αμειβομένων εργατών (οι ειδικοί τονίζουν πως οι εργοδηγοί πρέπει να παίρνουν 20-40% περισσότερα). Κι όλα αυτά, γιατί πραγματικά οι εργοδηγοί έχουν τόσα πολλά να κάνουν (ποιότητα, ποσότητα, συντήρηση εξοπλισμού, πειθαρχία κ.λ.π.)

#### γ. Στελέχη

Στην κατηγορία αυτή ανήκουν τα μέσα και τα ανώτατα στελέχη, των οποίων οι αμοιβές συνήθως καλύπτονται από μυστικότητα και εξαρτώνται από πολλούς

παράγοντες (Είδος επιχείρησης, ανταγωνισμοί, ικανότητα κ.λ.π.).

Σε μερικές περιπτώσεις είναι αποτέλεσμα συμφωνιών και σε άλλες αποτέλεσμα αξιολόγησης για την οποία υπάρχουν αντιρρήσεις αναφερόμενες στο ότι το έργο τους δεν μπορεί ν' αναλυθεί. Κι όμως, σε πολλές περιπτώσεις χρησιμοποιείται και η αξιολόγηση με ειδικούς τρόπους

Προγράμματα κινήτρων για στελέχη, παίρνουν τη φόρμα επιμισθίων (πρόσθετων μισθών) ωφελημάτων, μετοχών, πληρωμή φόρων ή ενός συνδυασμού τους.

## 7.5 Συστήματα αμοιβών

### 7.5.1 Συστήματα αμοιβών για μεμονωμένους εργαζόμενους

Για λόγους συστηματικούς θα ερευνήσουμε εδώ μονάχα τις μεθόδους αμοιβών, που εφαρμόζονται, συνήθως, για μεμονωμένους εργαζόμενους και, σε επόμενες παραγράφους, τα συστήματα αμοιβής για ομάδες εργαζομένων. Στην κατηγορία αυτή που εξετάζουμε ανήκουν τρεις μεγάλες υποκατηγορίες, όπως παρακάτω:

#### 7.5.1.1 Χρονική αμοιβή

Η μορφή αυτή αποτελεί, ίσως, το παλιότερο και. Οπωσδήποτε, το πιο συνηθισμένο σύστημα αμοιβής

Συνίσταται στην αμοιβή του εργαζόμενου, ανάλογα με το χρόνο που δαπανήθηκε για την εκτέλεση του έργου, το οποίο του ανατέθηκε. Το σύστημα αυτό παρουσιάζει ευχέρεια υπολογισμού του ύψους της αμοιβής του καθενός, γίνεται εύκολα αντιληπτό από τους εργαζόμενους και επιτρέπει τη διατήρηση σταθερού εισοδήματος σε αυτούς.

Παράλληλα, όμως, το σύστημα αυτό προκαλεί ορισμένα προβλήματα από πλευράς κοστολόγησης, γιατί, εφόσον δεν υπάρχει άμεση σύνδεση μεταξύ ποσότητας παραγωγής και ύψους αμοιβής, το κατά μονάδα κόστος εργασίας τείνει να μεταβάλλεται μ' οποιαδήποτε αύξηση ή μείωση της παραγωγής, του σταθερού ύψους της αμοιβής, διαιρούμε με διαφορετικό, κάθε φορά, αριθμό μονάδων προϊόντος.

Ακόμη, η αξία του συστήματος σαν κίνητρο είναι, συνήθως, μικρή. Ο εργαζόμενος ξέρει ότι η αμοιβή του δεν εξαρτάται άμεσα από την απόδοσή του και, φυσικό είναι, να μην αισθάνεται την ανάγκη καταβολής υπερβολικής προσπάθειας. Η στάση αυτή, φυσικά, δεν μπορεί να υπερβεί ορισμένα όρια. Η παρουσία ενός επόπτη λύνει, πιθανώς εν μέρει, το πρόβλημα κι η διαπίστωση της ανεπάρκειας του εργαζόμενου, μπορεί να οδηγήσει στην απόλυσή του από την εργασία.

Βέβαια, οι αυξήσεις αμοιβών και η χρησιμοποίηση μιας τεχνικής μέτρησης της γενικής επίδοσης του εργαζόμενου (όπως αξιολόγηση προσωπικού) αποτελούν τρόπους ανταμοιβής της αυξημένης παραγωγικότητας.

Το δυστύχημα, όμως, είναι ότι οι αμοιβές αυτές καταβάλλονται συνήθως, πολύ αργότερα από τη στιγμή της επίτευξης των υψηλών επιδόσεων, δεν είναι σαφώς γνωστές και καθορισμένες, εκ των προτέρων, στον εργαζόμενο και, οπωσδήποτε, δεν είναι βέβαιο ότι θα ληφθούν. Αλλά ακριβώς, η έλλειψη των στοιχείων αυτών ο στερεί από τον εργαζόμενο την παρόρμηση, την οποία πρέπει να παρέχει ένα αποτελεσματικό σύστημα οικονομικών κινήτρων.

Παρά τις οποιασδήποτε ατέλειές του, το σύστημα της χρονικής αμοιβής εφαρμόζεται ευρύτατα κατά τα τελευταία μάλιστα χρόνια, η χρησιμοποίησή του

τίνειν ν' αυξάνει σε βάρος των συστημάτων αμοιβής «κατά απόδοση». Το, εκ πρώτης όψεως, παράδοξο αυτό φαινόμενο μπορεί να εξηγηθεί ως εξής:

- Όπως αναφέρθηκε ήδη, το σύστημα τούτο διακρίνεται για την απλότητά του και για το λόγο αυτό πολλές επιχειρήσεις και εργαζόμενοι το προτιμούν.
- Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αμοιβή οποιουδήποτε εργαζομένου, είτε το εκτελούμενο από αυτόν έργο συνδέεται άμεσα με την παραγωγή, είτε συνδέεται έμμεσα, ενώ τα συστήματα αμοιβής βάσει αποδόσεως - εφαρμόζονται, βασικά, μονάχα στην πρώτη περίπτωση. Πράγματι, η απόδοση π.χ. του θυρωρού ή του συντηρητή μηχανών δεν είναι εύκολο να υπολογιστεί και η χρησιμοποίηση συστήματος αμοιβής, «κατά απόδοση» παρουσιάζει, σε αυτές τις περιπτώσεις, πολλά και δυσεπίλυτα προβλήματα.
- Χρησιμοποιείται στις περιπτώσεις εκείνες όπου ότι ενδιαφέρει κυρίως, είναι η ποιότητα και όχι η ποσότητα παράγωγης.
- Η χρησιμοποίηση αυτόματων μηχανών, οι οποίες προσδιορίζουν, σε πολλά, το ρυθμό του εργαζομένου και δεν επιτρέπουν την επίτευξη αποδόσεων διαφορετικών από εκείνες, που καθορίζονται από την ταχύτητα της μηχανής, επιβάλλουν τη χρησιμοποίηση συστήματος χρονικής αμοιβής, και καθιστούν άχρηστο ένα σύστημα «αμοιβής κατά απόδοση»

#### 7.5.1.2 Αμοιβή κατά τεμάχιο

Η βασική μορφή του συστήματος «Αμοιβής κατά τεμάχιο» συνίσταται στην αμοιβή του εργαζομένου ανάλογα με την απόδοση που πέτυχε ή ανάλογα με τον αριθμό των μονάδων παραγόμενου προϊόντος. Συνεπώς, η συνολική αμοιβή του εργαζομένου εξευρίσκεται με τον πολλαπλασιασμό του αριθμού των παραχθέντων τεμαχίων επί την αμοιβή που καταβάλλεται για κάθε τεμάχιο, χωρίς κανένα περιορισμό ως προς το υψηλότερο ή χαμηλότερο όριο παραγωγής .

Το σύστημα αυτό θεωρείται σήμερα εξοντωτικό για τους εργαζόμενους, γιατί αυτοί παροτρύνονται στην παραγωγή, όσο το δυνατόν, μεγαλύτερης ποσότητας προϊόντων, για την είσπραξη, ανάλογα, αυξημένης αμοιβής. Για το λόγο αυτό βασικά οι εργαζόμενοι συνήθως, αντιτίθενται στην εφαρμογή του συστήματος. Αλλά και για τους εργοδότες, εμφανίζει το μειονέκτημα της γρήγορης καταπόνησης του εργαζομένου και της εξάντλησης του νευρικού του συστήματος, συνθήκες που δημιουργούν προβλήματα «Ανθρώπινων Σχέσεων » στην επιχείρηση και συντελούν στην πρόκληση εργατικών ατυχημάτων και οδηγούν σε παραμέληση της ποιότητας και σπατάλη υλικών και ενέργειας από τους εργαζόμενους,

Εντούτοις, η εμφάνιση της τεχνικής της « Μετρήσεως της Εργασίας » , έκανε δυνατή την εξάλειψη των παραπάνω μειονεκτημάτων του συστήματος. Έτσι, με τη βελτιωμένη μορφή συστήματος αμοιβής κατά τεμάχιο, καθορίζεται η «πρότυπη» ποσότητα προϊόντος, που πρέπει να παραχθεί, καθώς επίσης προσδιορίζεται κάποια βασική αμοιβή, η οποία λαμβάνεται από οποιονδήποτε εργαζόμενο που πετυχαίνει απόδοση ίση ή μικρότερη από αυτή της «πρότυπης».

Με αυτό τον τρόπο, εξασφαλίζεται κάποιο ελάχιστο εισόδημα στον εργαζόμενο ανεξάρτητα από το ύψος της παραγωγής ώστε αυτός δεν υποχρεώνεται να καταβάλλει σημαντική προσπάθεια εκτός αν επιθυμεί κάποια υψηλή αμοιβή.

Οπωσδήποτε, η εξασφάλιση κάποιας βασικής αμοιβής στον εργαζόμενο αλλοιώνει τη μορφή του συστήματος, καθιστά, όμως, δυνατή την αποφυγή των

μειονεκτημάτων του και την παράλληλη εκμετάλλευση πολλών από τα πλεονεκτήματά του.

Ο αντικειμενικός σκοπός του συστήματος-εξασφάλιση υψηλών αποδόσεων-επιτυγχάνεται με την παροχή πρόσθετων αμοιβών σε εκείνους, που παράγουν ποσότητες μεγαλύτερες από την «πρότυπη».

Στη συνηθέστερη μορφή του συστήματος, η πρόσθετη αμοιβή υπολογίζεται με βάση τον αριθμό των τεμαχίων, που παρήχθησαν επιπλέον της «πρότυπης» απόδοσης, του αριθμού αυτού πολλαπλασιαζόμενου επί το πηλίκο της διαίρεσης της βασικής αμοιβής δια του πρότυπου αριθμού τεμαχίων κατά ώρα (για υπολογισμό της κατά τεμάχιο αμοιβής).

Η πρόσθετη αυτή αμοιβή όταν προστεθεί στη βασική, αποτελεί τη συνολική αμοιβή του εργαζόμενου, που πετυχαίνει απόδοση υψηλότερη από την πρότυπη.

Έστω το παρακάτω απλουστευμένο παράδειγμα για κατανόηση του συστήματος.

Με τη μέτρηση της εργασίας, διαπιστώθηκε ότι η πρότυπη απόδοση σε συγκεκριμένη εργασία είναι 15 τεμάχια προϊόντος ωριαίως. Αντίστοιχα, η καταβαλλόμενη ωριαία βασική αμοιβή ανέρχεται σε 30 €. Αν ένας εργαζόμενος παρήγαγε σε μια ώρα λιγότερα από 15 κομμάτια, θα πάρει σαν αμοιβή αυτή τη βασική, δηλαδή 30 €. Αν όμως παρήγαγε περισσότερα, έστω συνολικά 20 τεμάχια, η αμοιβή του υπολογίζεται όπως παρακάτω:

Βασική αμοιβή	30€
Παραχθέντα από την πρότυπη 15 τεμάχια (20-15) = 5 Αμοιβή ανά τεμάχιο (30 €/ 15 τεμάχια) 2 €.	
Πρόσθετη αμοιβή = 5 τεμάχια x 2 €.	10€
Σύνολο αμοιβής για την παραγωγή 20 τεμαχίων	40€

### 7.5.1.3 Αμοιβή κατά απόδοση

Η χρησιμοποίηση των συστημάτων αμοιβής κατά τεμάχιο, υπό τη βελτιωμένη τους μορφή, εμφανίζει ορισμένες δυσχέρειες κατά τον υπολογισμό των αμοιβών των διαφόρων εργαζομένων. Αυτές, βασικά, ανήκουν σε δυο κατηγορίες:

1) **Διαφορές αμοιβών μεταξύ εργαζομένων, που εκτελούν το ίδιο έργο.** Είναι δυνατόν, για ποικίλους λόγους, δυο εργαζόμενοι να παίρνουν διαφορετική ημερήσια ή ωριαία αμοιβή και, συνεπώς, η αμοιβή κατά τεμάχιο να είναι, φυσικά, διαφορετική. Αυτό, όπως είναι φανερό, δημιουργεί περιπλοκές κατά τον υπολογισμό των αμοιβών και απαιτεί αυξημένο προσωπικό για την εκτέλεση της εργασίας αυτής.

2) **Μεταβολές του ισχύοντος επιπέδου βασικών αμοιβών:** Τέτοιες μεταβολές, συνήθως αυξήσεις, είναι συνηθισμένες και, ως εκ τούτου ανατρέπουν τη βάση υπολογισμών, που ισχύει κι απαιτούν αντιμετώπιση από πλευράς διοικητικού προσωπικού, ανάλογη με αυτή που αναφέρθηκε πιο πάνω.

Τα συστήματα αμοιβών κατά απόδοση, επιτρέπουν αντίθετα τον πιο εύκολο και γρήγορο υπολογισμό των αμοιβών. Ξεκινάνε από την ίδια βάση, όπως και τα συστήματα αμοιβής κατά τεμάχιο, αλλά χρησιμοποιούν διαφορετική τεχνική.

Διακρίνουμε δυο βασικές κατηγορίες τέτοιων συστημάτων, είναι τα **Αναλογικά** και **Διαφορικά**, τα οποία ερευνάμε στη συνέχεια:

#### **α. Αναλογικά συστήματα αμοιβής κατά απόδοση**

Τα συστήματα αυτά αποτελούν βελτίωση των συστημάτων της προηγούμενης κατηγορίας. Κατά την τεχνική αυτών των συστημάτων η απόδοση του εργαζόμενου μετριέται με βάση το χρόνο που εξοικονομήθηκε κατά την εκτέλεση της εργασίας. Ειδικότερα, όπως και στα συστήματα κατά τεμάχιο, καθορίζεται με την εφαρμογή της μεθόδου της μελέτης των κινήσεων και του χρόνου η πρότυπη ποσότητα παραγωγής στη μονάδα του χρόνου, ενώ η βασική αμοιβή καθορίζεται δια της αξιολόγησης του έργου ή οπωσδήποτε αλλιώς. Ακολούθως, η απόδοση που επιτυγχάνεται κάθε φορά, συγκρίνεται μ' αυτήν της πρότυπης και η αμοιβή καθορίζεται με βάση το ποσοστό που έχει επιτευχθεί παραπάνω από την πρότυπη απόδοση.

**Το πηλίκο της διαίρεσης:** Απόδοση που πραγματοποιήθηκε  
πρότυπη απόδοση

αποτελεί το «**συντελεστή της αποδοτικότητας**».

Εάν, συνεπώς, η πρότυπη απόδοση για δεδομένο έργο ανέρχεται σε 16 τεμάχια την ώρα, και συγκεκριμένο άτομο πέτυχε παραγωγή 20 τεμαχίων, τότε ο συντελεστής αποδοτικότητας ανέρχεται σε  $20/16=1,25$ , ήτοι αυτός πέτυχε απόδοση κατά 25% ανώτερη από την πρότυπη. Κατά συνέπεια, κι η αμοιβή του εργαζόμενου θα είναι ανώτερη από την πρότυπη κατά ανάλογο ποσοστό, ήτοι αν η βασική αμοιβή ανέρχεται σε 3 € την ώρα, αυτός, τελικά, θα πάρει  $3 \times 125/100=3,75$  €.

Η υπεροχή αυτών των συστημάτων απέναντι σε εκείνα της προηγούμενης κατηγορίας συνίσταται βασικά σε τούτο: Στα συστήματα αμοιβής κατά απόδοση δεν είναι αναγκαίο να υπολογίζουμε και την αμοιβή κατά τεμάχιο, που αντιστοιχεί για το καθένα συγκεκριμένο άτομο, ούτε να διενεργούμε νέο υπολογισμό της όταν οι τιμές αυξάνονται. Οπωσδήποτε, όμως, πρέπει να υπολογιστεί εδώ ο συντελεστής αποδοτικότητας για κάθε άτομο, υπολογισμός που δεν έγινε στα συστήματα αμοιβής κατά τεμάχιο.

Γενικότερα, επίσης, απαιτείται νέος υπολογισμός σε περίπτωση αλλαγής του περιεχόμενου του έργου, όταν π.χ. με τη χρησιμοποίηση βελτιωμένου τύπου μηχανών, μειώνεται ο απαιτούμενος χρόνος για της επίτευξη της πρότυπης απόδοσης. Οπωσδήποτε όμως οι αλλαγές αφορούν στον επανυπολογισμό του συντελεστή αποδοτικότητας κι όχι στον υπολογισμό των αμοιβών κατά τεμάχιο, σε περίπτωση επίτευξης απόδοσης υψηλότερης από την κανονική. Άλλωστε, ανάλογες αλλαγές είναι αναγκαίες και στην περίπτωση εφαρμογής συστήματος αμοιβής κατά τεμάχιο απόδοσης.

#### **β. Διαφορικά συστήματα αμοιβής κατά απόδοση**

Τα συστήματα της κατηγορίας αυτής διαφέρουν από την προηγούμενη μόνο κατά το ότι οι καταβαλλόμενες πρόσθετες αμοιβές, σε περίπτωση επίτευξης απόδοσης υψηλότερης από την πρότυπη δεν είναι ανάλογες με τις πρόσθετες αποδόσεις, αλλά διαφοροποιούνται στα διάφορα ύψη αποδόσεως, ύστερα από προηγούμενη συμφωνία εργαζομένων και επιχείρησης.

Μπορεί, π.χ., να καθοριστεί ότι για απόδοση ανώτερη από την πρότυπη κατά 10% η αμοιβή θα ανέρχεται κατά 17%, για απόδοση αυξημένη κατά 20%, η αμοιβή θα αυξάνει κατά 28% κ.ο.κ. Συνήθως τα καθοριζόμενα ποσοστά είναι υψηλότερα για τις λίγο υψηλότερες από την πρότυπη απόδοση και χαμηλότερα για τις πολύ υψηλότερες, για να μην εξωθούνται οι εργαζόμενοι στην επίτευξη υπέρμετρα υψηλών

αποδόσεων και για να αποφεύγονται οι δυσμενείς συνέπειες, εξαιτίας της τάσης αυτής.

Όπως είναι φανερό, τα συστήματα αυτά γίνονται αιτία για πρόκληση δυσχερειών κατά τον υπολογισμό των αμοιβών, χρησιμοποιούνται όμως όταν η επιχείρηση επιθυμεί να ενθαρρύνει ιδιαίτερα την επίτευξη υψηλών αποδόσεων ως ένα ορισμένο όριο, αποθαρρύνοντας την αύξηση της παραγωγής πέρα από αυτό.

Στο σημείο αυτό, είναι, ίσως, χρήσιμη μια παρένθεση? Από τις πρώτες δεκαετίες του αιώνα μας, εμφανίστηκαν ποικίλα συστήματα αμοιβών κατά απόδοση, μεταξύ των οποίων, τα γνωστότερα είναι αυτά που εκπονήθηκαν από τους Hasley, Cant, Rowan, Emerson, Bedaux κ.ά. Τα πιο πολλά από αυτά εκπονήθηκαν για να εφαρμοστούν στην επιχείρηση όπου εργάζονταν αυτοί που τα διαμόρφωσαν και για αυτό, είναι προσαρμοσμένα στις συνθήκες που επικρατούσαν στις αντίστοιχες επιχειρήσεις, αλλά, στις συνθήκες της εποχής. Σήμερα ελάχιστα από αυτά, ίσως, βρίσκονται σε ισχύ και κυρίως σε αμερικανικές επιχειρήσεις. Εμείς, πάντως, πιστεύουμε ότι στην παρούσα μελέτη θα ήταν περιττή η ενασχόληση μας με τα συστήματα αυτά.

#### γ. Πλεονεκτήματα των συστημάτων αμοιβών κατά απόδοση

Απ' όσα έως τώρα ειπώθηκαν, μπορούμε να συνάγουμε τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των συστημάτων αυτών. Ειδικότερα από πλευράς πλεονεκτημάτων, πιστεύεται γενικά ότι με τις αμοιβές κατά απόδοση επιτυγχάνεται:

- Αύξηση της παραγόμενης ποσότητας κατά άτομο
- Αύξηση των αποδοχών των εργαζομένων (ανάλογα με την αύξηση των αποδόσεων τους).
- Μείωση του ολικού κατά μονάδα κόστους των παραγόμενων προϊόντων.

Ας σημειωθεί, τέλος, ότι σε περίπτωση εφαρμογής ενός αμιγούς, διαφορετικού συστήματος μεταβαλλόμενων ποσοστών πρόσθετων αμοιβών στα διάφορα επίπεδα απόδοσης, η διαμόρφωση του κατά μονάδα κόστους-εργασίας θα ήταν άλλοτε μεν αύξουσα, άλλοτε δε φθίνουσα, σε συνάρτηση με τη μεταβολή των ποσοστών αμοιβών.

#### δ. Μειονεκτήματα των συστημάτων αμοιβών κατά απόδοση.

Σαν τέτοια μπορούν να θεωρηθούν τα παρακάτω:

- Η τάση παραμέλησης, εκμέρους των εργαζομένων, των πρότυπων ποιότητας, με αποτέλεσμα την ανάγκη ύπαρξης αυξημένου προσωπικού για έλεγχο της παραγωγής και, κατά συνέπεια, αύξηση των γενικών εξόδων της επιχείρησης.
- Η τάση παραμέλησης των μέτρων ασφαλείας και, για αυτό, ο αυξανόμενος αριθμός ατυχημάτων. Αυτό, βέβαια, προκαλεί δυσάρεστες καταστάσεις για την επιχείρηση και τους εργαζόμενους.
- Η αύξηση των δαπανών διοίκησης ένεκα της ανάγκης ύπαρξης αυξημένου προσωπικού για τον υπολογισμό των αμοιβών.

- Η πιθανή όξυνση των σχέσεων επιχείρησης εργαζομένων κατά τον καθορισμό των πρόσθετων αμοιβών. Πραγματικά, αν αυτές θεωρούνται επαρκείς από τους εργαζόμενους, προκαλείται αναταραχή αναμεταξύ τους και, κάποτε, οι ελπίδες της επιχείρησης διαψεύδονται και οι δαπάνες της για την εγκαθίδρυση και λειτουργία του συστήματος δεν αποφέρουν την αναμενόμενη ωφέλεια.

## 7.5.2 Συστήματα αμοιβής για ομάδες εργαζόμενων

### 7.5.2.1 Συστήματα αμοιβής κατά απόδοση για ομάδες

Υπάρχουν ορισμένες περιπτώσεις εργασιών που διεξάγονται ομαδικά, στις οποίες το παραγόμενο αποτέλεσμα προκύπτει από τη συμβολή όλων των εργαζόμενων και η συμβολή του καθενός ξεχωριστά δεν μπορεί να υπολογιστεί. Ομάδες, π.χ., που απασχολούνται σε ένα ναυπηγείο αποτελούν μια τυπική περίπτωση της παραπάνω μορφής.

Βέβαια, όλα τα μέλη της ομάδας μπορούν να αμείβονται χρονικά, ώστε δεν εμφανίζεται κανένα πρόβλημα. Εάν, όμως, η επιχείρηση θέλει να εφαρμόσει σύστημα αμοιβής κατά απόδοση για ομάδες εργαζόμενων μπορεί να το πράξει, εφαρμόζοντας τις ίδιες, βασικά αρχές, όπως και στο ατομικό σύστημα αμοιβής κατά απόδοση. Πρακτικά, όμως, υπάρχουν ορισμένα προβλήματα που κάνουν, πολλές φορές, πολύ δύσκολη την υλοποίηση ενός τέτοιου συστήματος. Συγκεκριμένα:

Απαιτείται πολύ επίπονη προσπάθεια για την εξισορρόπηση των φάσεων εργασίας ανάμεσα στους εργαζόμενους, ώστε να μην υπάρχουν χρόνοι αργίας για ορισμένα μονάχα από τα μέλη της ομάδας. Μια τέτοια κατάσταση θα προκαλούσε τις εύλογες αντιδράσεις όλων εκείνων που θα θεωρούσαν τους εαυτούς τους εργαζόμενους για την αύξηση της αμοιβής των υπολοίπων.

Απαιτείται ιδιαίτερος χειρισμός για τα προβλήματα, που παρουσιάζονται, εξαιτίας της εισόδου νέων μελών στην ομάδα. Έως, ότου τα νέα μέλη συντονισθούν απόλυτα με τα υπόλοιπα και δημιουργήσουν το αναγκαίο επίπεδο καλών σχέσεων, θα είναι, ίσως, απαραίτητο να καταβάλλεται κάποια πρόσθετη αμοιβή στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, ανεξάρτητα από την πραγματική τους απόδοση.

Απαιτείται η διαμόρφωση ομοιογενών-σχετικά-ομάδων από πλευράς ικανοτήτων, απόδοσης και σχέσεων μεταξύ των μελών.

### 7.5.2.2 Συστήματα συμμετοχής στα κέρδη

Τέτοια συστήματα γοητεύουν πολλούς που ασχολούνται θεωρητικά με το θέμα των αμοιβών και αγωνιζόμενων για την εξεύρεση του πιο δίκαιου συστήματος αμοιβής. Ακόμα, κρίνονται πολύ αποτελεσματικά από ορισμένους επιχειρηματίες, που θεωρούν ότι με αυτά τονώνεται το ενδιαφέρον των εργαζομένων για την επιχείρηση και πιστεύουν ότι αποτέλεσμα αυτού του ενδιαφέροντος θα είναι όχι μόνο η αύξηση της ποσότητας παραγωγής αλλά ακόμα η βελτίωση της ποιότητας, η οικονομία σε ύλες και υλικά, η επιμελής φροντίδα για εργαλεία και μηχανές κ.ο.κ.

Βέβαια, μ' ένα τέτοιο σύστημα υπάρχει ο κίνδυνος εικονικού περιορισμού των κερδών εκμέρους της επιχείρησης, η διενέργεια δαπανών μικρής ή και καμιάς απόδοσης (λόγω εσφαλμένων υπολογισμών) και γενικά, η διαμόρφωση των κερδών σε χαμηλό ύψος για αιτίες που δεν μπορούν να ελεγχθούν από τους εργαζόμενους και για τα αποτελέσματα των οποίων δεν πρέπει να θεωρούνται υπεύθυνοι.



Υπάρχουν, όμως, κι άλλα ερωτήματα στα οποία πρέπει να δοθούν απαντήσεις, όπως λ.χ. τα ακόλουθα:

- ✓ συμμετοχή κάθε εργαζόμενου στα κέρδη θα είναι ανάλογη του ύψους της αμοιβής του ή απλώς το σύνολο των κερδών κατανέμεται ισομερώς μεταξύ όλων των εργαζομένων;
- ✓ Όπως είναι γνωστό, τα κέρδη μιας περιόδου αποτελούν αποτέλεσμα μακρόχρονων προσπαθειών κι όχι μόνο των προσπαθειών της περιόδου εκείνης. Μήπως-σ αυτή την περίπτωση-όσο περισσότερο χρόνο προϋπηρεσίας έχει, ένα άτομο στην επιχείρηση, τόσο μεγαλύτερο πρέπει να' ναι το μερίδιό του πάνω στα κέρδη.

Οι δυσχέρειες αυτές, τ' αβέβαιο κι απομακρυσμένο της ωφέλειας και η αντικατάσταση του ατομικού ενδιαφέροντος με ένα τέτοιο συλλογικό, δεν φαίνεται να καθιστούν, για πολύ χρόνο, αποδοτικά τέτοια συστήματα. Πραγματικά, η εμπειρία, που υπάρχει, αποδεικνύει ικανοποιητικά αποτελέσματα κατά τις πρώτες περιόδους εφαρμογής τέτοιων σχεδίων, τα οποία όμως δεν συνεχίζονται για πολύ.

Παρά τις δυσχέρειες αυτές, συστήματα συμμετοχής στα κέρδη εισαχθέντα για πρώτη φορά από το Γάλλο επιχειρηματία **Jean Leclaire** (1842), εφαρμόζονται από πολλές επιχειρήσεις σε ολόκληρο τον κόσμο, όπως και σε εμάς. Κατά τις τελευταίες δεκαετίες, όμως εμφανίστηκαν ορισμένα συστήματα, βάσει των οποίων οι εργαζόμενοι παίρνουν ποσοστό επί της αξίας της παραγωγής ή της μείωσης του κόστους παραγωγής. Τα συστήματα αυτά, που «πρόδρομός» θα μπορούσε να θεωρηθεί το σύστημα του «αναλογικού μισθού» του Γάλλου, βιομήχανου **M. Shueller** (1940), κέρδισαν την εμπιστοσύνη εργοδοτών και εργαζομένων, εφόσον με αυτά εξουδετερώνονται πολλά από τα μειονεκτήματα των συστημάτων συμμετοχής στα κέρδη, ενώ παράλληλα διατηρούνται τα πλεονεκτήματά τους.

Από τα συστήματα αυτά, το σύστημα **Scanlon** έγινε ιδιαίτερα δημοφιλές. Η ιδέα του συστήματος συνίσταται σε τούτο: Οι καταβαλλόμενες αμοιβές στους εργαζόμενους αποτελούν, συνήθως ένα σταθερό ποσοστό της αξίας της παραγωγής της επιχείρησης. Εάν, διεξαχθεί μια συστηματική έρευνα, σε μια σειρά περασμένων ετών, μπορεί να εξευρεθεί ένας συντελεστής που αντιπροσωπεύει, κατά μέσο όρο, αναλογία των αμοιβών προς την αξία της παραγωγής. Αν ο συντελεστής αυτός γίνει δεκτός από όλους τους ενδιαφερόμενους, τότε συμφωνείτε ότι κάθε χρόνο θα παίρνουν οι εργαζόμενοι αμοιβές, που ανέρχονται στο ποσοστό αυτό της αξίας της παραγωγής.

Συνεπώς, κάθε αύξηση της παραγόμενης από αυτούς ποσότητας, συνιστά αύξηση της συνολικής αξίας της παραγωγής και, επομένως, επιτρέπει τη χορήγηση πρόσθετων αμοιβών.

Έστω, π.χ., ότι συμφωνήθηκε όπως το ποσοστό των αμοιβών ανέρχεται σε 38% της αξίας της παραγωγής. Η παραχθείσα σε ένα έτος(ή μήνα) αξία ανέρχεται σε 3.000 €. Στα ίδιο έτος οι αμοιβές των εργαζόμενων ανήλθαν σε 900 €. Αλλά εφόσον το σύστημα προβλέπει ότι οι εργαζόμενοι θα παίρνουν το 38% της αξίας της παραγωγής (1.140 € εν προκειμένω) χορηγούνται από την επιχείρηση άλλα 235 € και μοιράζονται στους εργαζόμενους ή ένα ποσοστό από αυτά παραμένει για το σχηματισμό κεφαλαίου και τη διάθεση πρόσθετων αμοιβών σε περιόδους κατά τις οποίες δεν παρουσιάζεται αύξηση της παραγωγικότητας και δεν γίνεται δυνατή η λήψη πρόσθετων αμοιβών. Τέλος, έχοντας την πρόθεση να διευκρινίσουμε ότι εκτός από τις αμιγείς εφαρμογές του ενός ή του άλλου

συστήματος αμοιβής, είναι δυνατόν να εξευρεθεί ένας αποδοτικός συνδυασμός τους. αναφέρουμε με λίγα λόγια το σύστημα που εφάρμοσε η αμερικανική Lincoln Electric Company. Το σύστημα αυτό, που αποδείχτηκε πολύ αποτελεσματικό-τουλάχιστο στη συγκεκριμένη εταιρία-λειτουργεί ως εξής:

Καταρχήν, ο εκτελεστής οποιουδήποτε έργου που μπορεί να μετρηθεί και να προτυποποιηθεί, αμείβεται με ένα σύστημα αμοιβής κατά απόδοση. Παράλληλα, όμως, εφαρμόζεται κι ένα ομαδικό σύστημα. Συγκεκριμένα, βάσει ορισμένης διαδικασίας, χορηγούνται μετοχές της εταιρίας και ποσοστό στα ετήσια κέρδη. Ακόμη, υπάρχει μια διαδικασία ανταμοιβής υποδείξεων των εργαζομένων, που αφορούν σε προτάσεις για τη βελτίωση της υπάρχουσας διαδικασίας παραγωγής και ένα συμβουλευτικό όργανο στο οποίο συμμετέχουν εκπρόσωποι του προσωπικού, το οποίο βοηθάει στο σχεδιασμό της πολιτικής της εταιρίας, γενικά.

Ειδικά, ως προς την κατανομή των κερδών, αυτή γίνεται βάσει ενός συστήματος Αξιολόγηση Προσωπικού (παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη: γνώση έργου, ποιότητα και ποσότητα εργασίας, συνεργασία) ώστε να παίρνουν μερίδιο μεγαλύτερο όσοι συνεισφέρουν αποτελεσματικότερα στην πραγματοποίηση των στόχων της εταιρίας.

# **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

**Ζαβλάνος Μ. Μύρωνας** «Εποπτεία Προσωπικού» Εκδόσεις «Σύγχρονη Εκδοτική»  
Αθήνα 1989

**Ζευγαρίδης Σπυρίδων** «Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού» Εκδόσεις  
«interbooks» Αθήνα 1997

**Θεοδωράτος Ευάγγελος** «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων» Εκδόσεις  
«Σταμούλης Αθ.» Αθήνα 1999

**Μαντάς Β. Νικόλαος** «Διοίκηση Προσωπικού» Εκδόσεις «Σύγχρονη Εκδοτική»  
Αθήνα 1992

**Σταματιάδης Γεώργιος** «Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού» Εκδόσεις  
«interbooks» Αθήνα 1997