

Ανώτατο Τεχνολογικό Ίδρυμα Μεσολογίου
Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας
Τμήμα Στελεχών Συνεταιριστικών Οργανώσεων και
Εκμεταλλεύσεων

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ



ΠΑΝΟΥ ΓΕΩΡΓΙΟΣ
ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ

ΔΕΣΠΟΙΝΑ Α. ΚΙΟΥΡΤΣΙΔΟΥ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ

ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ



ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ 2003

Ανώτατο Τεχνολογικό Ίδρυμα Μεσολογγίου
Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας
Τμήμα Στελεχών Συνεταιριστικών Οργανώσεων και
Εκμεταλλεύσεων

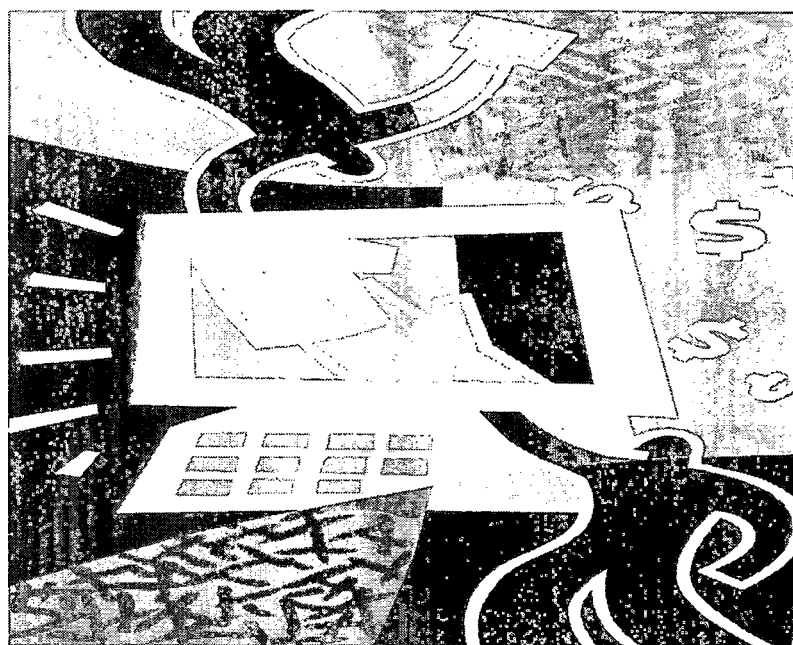
ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΠΑΝΟΥ ΓΕΩΡΓΙΟΣ
ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ

ΔΕΣΠΟΙΝΑ Α. ΚΙΟΥΡΤΣΙΔΟΥ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ

ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ



ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ 2003

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι.

- I . Έννοια επιχείρησης – στόχοι – αποφάσεις
- II . Έννοια διοίκησης σαν λειτουργία – ανάλυση λειτουργιών.
- III. Έννοια διοίκησης σαν όργανο – στελέχη .
- IV . Καθήκον – έργο της διοίκησης διοικητικών στελεχών
- V . Προγραμματισμός των διοικητικών στελεχών
- VI . Οργάνωση των διοικητικών στελεχών

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ.

- I . Διοικητικές υπηρεσίες
- II . Διοικητικές αρμοδιότητες

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ.

- I . Μεταβολές υπηρεσιακής κατάστασης
 - 3.1. Προαγωγές
 - 3.2. Μεταθέσεις
 - 3.3. Διακοπή εργασίας και ανάκληση
 - 3.4. Υποβιβασμός
 - 3.5. Απόλυση
- II . Αξιολόγηση προσωπικού
- III . Εκπαίδευση προσωπικού
- IV . Υποκίνηση
- V . Αμοιβές προσωπικού
- VI . Υγεία και ασφάλεια του προσωπικού
- VII. Πειθαρχία και πειθαρχικές ποινές
- VIII . Εργατικές σχέσεις
- X . Ωφελήματα και εξυπηρετήσεις προς τους εργαζομένους

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Επιλέξαμε να ασχοληθούμε με το θέμα αυτό στα πλαίσια της πτυχιακής μας εργασίας, λόγω του σημαντικού ρόλου που θεωρούμε ότι διαδραματίζει η υπηρεσία προσωπικού στην λειτουργία της σύγχρονης επιχείρησης. Ιδιαίτερα, στόχος της εργασίας αυτής είναι η αποτύπωση του τρόπου οργάνωσης της υπηρεσίας προσωπικού των επιχειρήσεων στην πράξη και η σύγκριση του με τα θεωρητικά πρότυπα.

Για την εκπόνηση της πτυχιακής αυτής εργασίας στηριχθήκαμε στην σχετική ελληνική βιβλιογραφία για την συγκέντρωση πληροφοριών. Για καλύτερη και πληρέστερη προσέγγιση του θέματος χωρίσαμε την εργασία σε τρία κεφάλαια.

Στο πρώτο κεφάλαιο, αναλύουμε τι είναι υπηρεσία προσωπικού, την ιστορική της εξέλιξη καθώς και την οργάνωση της στην σύγχρονη επιχείρηση. Αναφέρουμε συνοπτικά το αντικείμενο και τις λειτουργίες της υπηρεσίας προσωπικού αλλά και τα προβλήματα που παρουσιάζονται. Επίσης παρουσιάζουμε τον υπεύθυνο της υπηρεσίας προσωπικού, τι μόρφωση και τι ευθύνες έχει, ποιοι τον πλαισιώνουν και τον βοηθούν στο έργο του. Τέλος, σχολιάζουμε τι εμποδίζει και τι διευκολύνει την διαδικασία αποφάσεων της υπηρεσίας προσωπικού.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, αναλύουμε τους τομείς της διοίκησης προσωπικού που αποτελούν το αντικείμενο της υπηρεσίας προσωπικού, όπως η στρατολόγηση και αναζήτηση εργασίας, η επιλογή προσωπικού, οι μεταβολές της υπηρεσιακής του κατάστασης, η αξιολόγηση, η εκπαίδευση, η υποκίνηση, οι αμοιβές του προσωπικού, η υγεία και ασφάλεια, η πειθαρχία, οι εργατικές σχέσεις, τα ωφελήματα και οι εξυπηρετήσεις προς τους εργαζομένους.

Στο τρίτο κεφάλαιο, εκθέτουμε τα συμπεράσματα μας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

I. Έννοια επιχείρησης -στόχοι -αποφάσεις

Επιχείρηση –οικονομική μονάδα –είναι ένα σύνολο ανθρώπων ,οι οποίοι με την θέληση τους συνεργάζονται ,και σε συνδυασμό με τους συντελεστές της παραγωγής ,παράγουν και δια-νέμουν αγαθά ή υπηρεσίες που αγοράζονται από άλλους για την ικανοποίηση των διαφόρων αναγκών τους .

Η μορφή με την οποία παρουσιάζεται, σήμερα η σύγχρονη επιχείρηση , αποτελεί την εξέλιξη της μορφής ,με την οποία παρουσιάστηκε η πρώτη προσπάθεια οργάνωσης της εργασίας με σκοπό την παραγωγή αγαθών προς κατανάλωση ,με μεγαλύτερες ποσότητες απ' ότι επαράγετο στα πλαίσια της παραδοσιακής οικογένειας .

Η πρώτη οργανωμένη προσπάθεια λοιπόν αγοράς εργασίας ή παραγωγής αγαθών ,γίνεται με την ατομική επιχείρηση που διακρίνεται αρκετά για τον οικογενειακό χαρακτήρα της .Ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης ,το αφεντικό ,είναι αυτός που παίρνει αποφάσεις και φροντίζει προσωπικά για την υλοποίηση τους .Οι απασχολούμενη σ' αυτές τις επιχειρήσεις παρέχουν την εργασία τους επ' αμοιβή και οφείλουν "υπακοή στο αφεντικό" .

Τελευταία όμως οι επιχειρήσεις απόκτησαν πιο σύνθετη μορφή. Με συγκέντρωση κεφαλαίων από περισσότερες πηγές δραστηριοτήτων με μεγαλύτερο πεδίο δράσης γίνεται δυνατή η ανάληψη και η εκτέλεση επιχειρηματικών.

Οι ατομικές επιχειρήσεις σιγά σιγά παραχωρούν την θέση τους στην σύγχρονη βιομηχανική επιχείρηση. Η νέα αυτή μορφή επιχείρησης χαρακτηρίζεται από μια διαφορετική εσωτερική διάθρωση. Το προσωπικό στοιχείο της ατομικής επιχείρησης παραχωρεί την θέση του ,όλο και περισσότερο στο απρόσωπο. Σημαντικές αλλαγές συμβαίνουν τόσο στην πλευρά των εργαζομένων όσο και στην πλευρά της ηγεσίας .

Η επιχείρηση είναι ένα ανοικτό παραγωγικό οικονομικό σύστημα το οποίο επηρεάζεται και επηρεάζει το κοινωνικό το

οικονομικό περιβάλλον της. Θεωρείται μια από τις βασικές οργανώσεις , συστήματα , που παίρνουν αλλά και δίνουν ζωή στον άνθρωπο. Έτσι επικρατεί σε πολλούς η ιδέα ότι οι επιχειρήσεις δεν είναι παρά οργανωμένα συστήματα που για να πετύχουν τους σκοπούς τους αναγκάζουν τα άτομα να ζουν σε μια κατάσταση συνεχούς προσαρμογής. Η θέση αυτή προέρχεται απ' τη θεωρία των διαρκών συγκρούσεων των διαφόρων ομάδων συμφερόντων που ενεργοποιούνται μέσα στον επιχειρηματικό χώρο ,ιδιαίτερα με την μορφή εργατικού δυναμικού και διοικήσεως της επιχείρησης.

Κοινό γνώρισμα όλων των επιχειρήσεων είναι η εφαρμογή του "οικονομικού αξιώματος" επιτυχία του σκοπού με τα πιο λίγα έξοδα , μέγιστο αποτέλεσμα-μικρότερες θυσίες.

Ο βασικότερος στόχος της επιχείρησης είναι να επιδιώξει να εξασφαλίσει την επιβίωση της μέσα στον επιχειρησιακό χώρο που δρα . Η προσπάθεια αυτή για επιβίωση αποτελεί το πιο βασικό κίνητρο συμπεριφοράς της και ένα χαρακτηριστικό της στοιχείο.

Ο στόχος αυτός επιτυγχάνεται μέσω της πραγματώσεως ενός συνόλου υποστόχων και αυτά είναι :

1. Η ελαστικότητα όπως εκφράζεται από μια συνεχή και ενεργητική προσαρμογή της επιχείρησης στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος δηλαδή επίτευξη ισορροπίας μεταξύ συστήματος επιχείρησης – περιβάλλοντος.

2. Η παραγωγικότητα δηλαδή ικανοποιητική οικονομική σχέση μεταξύ εισροών – εκροών.

3. Ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών οι οποίες αναφέρονται στην ικανοποίηση των αναγκών του ευρύτερου κοινωνικού περιβάλλοντος μέσω της παραγωγής αγαθών και παροχής υπηρεσιών. Με τον τρόπο αυτό προσδιορίζεται ο κοινωνικός ρόλος της επιχείρησης και δικαιολογείται από κοινωνικής άποψης ο σκοπός υπάρξεως της. Η εκπλήρωση του στόχου αυτού ,που φυσικά είναι καθοριστικής σημασίας δεν αποτελεί αυτοσκοπό αλλά μέσο για την ικανοποίηση των μελών της επιχείρησης.

Άλλοι στόχοι είναι :

4. Κέρδη (αρχή μεγιστοποίησης του κέρδους)
5. Οικονομικότητα – αποτελεσματικότητα (αρχή της ελαχιστοποίησης της ζημιάς και μείωση του κόστους παραγωγής)
6. Αύξηση του κύκλου εργασιών
7. Αύξηση φήμης και πελατείας
8. Μόρφωση και επιμόρφωση προσωπικού
9. Σύγχρονη τεχνολογία
10. Κοινωνική και πολιτική δύναμη
11. Επικράτηση στην αγορά
12. Επιδίωξη κύρους
13. Απόκτηση γοήτρου κ .α.

Σε περίπτωση που η επιχείρηση αδυνατεί να εκπληρώσει τους στόχους αυτούς κινδυνεύει σοβαρά η ύπαρξη της .Σε κάθε επιχείρηση διαπιστώνουμε ότι υπάρχουν διάφορες λειτουργίες όπως είναι: α) η λειτουργία του εφοδιασμού β) η λειτουργία της παραγωγικής διάθεσης γ) η χρηματοοικονομική λειτουργία και δ) Η λειτουργία της διοίκησης .Οι επιχειρήσεις καταλήγουν σε αποφάσεις , αφού σταθμίσουν όλους τους οικονομικούς, πολιτικούς ,κοινωνικούς και τεχνολογικούς παράγοντες, που αποτελούν το περιβάλλον της και που την επηρεάζουν συνεχώς.

Από την πλευρά της ηγεσίας πάλι , παρατηρείται διαχωρισμός της ιδιοκτησίας από αυτούς ,που λαμβάνουν τις επιχειρηματικές αποφάσεις και φροντίζουν για την υλοποίηση τους .Έτσι δημιουργείται η διοίκηση , που είναι το ανώτερο όργανο που λαμβάνει όλες τις επιχειρηματικές αποφάσεις .

II . Έννοια διοίκησης σαν λειτουργία – ανάλυση λειτουργίας

Ονομάζουμε διοίκηση την κάθε συλλογική ορθολογική προσπάθεια μιας ανθρώπινης ομάδας (εδώ επιχείρησης) , να πραγματοποιήσει τους επιδιωκόμενους στόχους , χρησιμοποιώντας τα μέσα που διαθέτει .Δηλαδή , συντονισμός , εναρμόνηση και ενοποίηση όλων των παραγωγικών πόρων

(ανθρώπινων - υλικών - τεχνικών) για να επιτευχθούν συγκεκριμένα αποτελέσματα .

Κατ' αρχήν όλοι μας αναγνωρίζουμε ότι η κατάλληλη άσκηση είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία οποιαδήποτε επιχείρησης . Αλλά τι εννοούμε όταν λέμε ότι η επιχείρηση έχει ανάγκη καλής Διοικήσεως ; Η απάντηση είναι ότι χρειάζεται κάποιος ο οποίος να κατευθύνει και να συντονίζει τις προσπάθειες μιας ομάδας ατόμων προς ένα κοινό στόχο .

Διοίκηση λοιπόν είναι : η «ηγεσία» , η καθοδήγηση , ο έλεγχος των προσπαθειών ομάδας ατόμων προς ένα κοινό σκοπό. Καλός δε διευθυντής θα είναι εκείνος ο οποίος θα καταστήσει την ομάδα ικανή να επιτύχει τον κοινό σκοπό με την μικρότερη δαπάνη κεφαλαίων και προσπαθειών .

Επειδή η λειτουργία της διοίκησης των επιχειρήσεων είναι μια πολύπλοκη δραστηριότητα , οι επιστήμονες που μελετούν το φαινόμενο της διοίκησης , προκειμένου να διευκολύνθουν ταξινομήσαν την λειτουργία της διοίκησης σε επιμέρους λειτουργίες , που είναι κοινές σε όλες τις επιχειρήσεις ανεξάρτητα από το είδος ή το μέγεθος τους .Η ταξινόμηση αυτή που γίνεται κυρίως για αναλυτικούς και θεωρητικούς λόγους δεν πρέπει να δημιουργεί εμπόδια να καταλάβουμε την λειτουργία της διοίκησης , στην πρακτική της εφαρμογή μέσα στην επιχείρηση , εκεί που όλες οι επιμέρους λειτουργίες βρίσκονται σε συνεχή εξάρτηση και αλληλεπίδραση .

Δεχόμαστε τις εξής πέντε κατηγορίες επιμέρους λειτουργιών της λειτουργίας της διοίκησης :

Τον προγραμματισμό, την οργάνωση , τη στελέχωση ,τη διεύθυνση και τον έλεγχο .

Ο προγραμματισμός .

Είναι η πλέον βασική λειτουργία και περιλαμβάνει καθορισμό των στόχων της επιχείρησης και τη λήψη αποφάσεων για τη δημιουργία δυνατοτήτων πραγματοποίησης των στόχων αυτών.

Ο προγραμματισμός καθορίζει εκ των προτέρων τους αντικειμενικούς σκοπούς και τα μέσα με τα οποία θα επιτευχθούν.

Αποφασίζει για το τι πρέπει να γίνει, πώς να γίνει και ποίος να το κάνει.

Επειδή ο προγραμματισμός γεφυρώνει το κενό ανάμεσα στο σημείο που είμαστε και στο σημείο που θέλουμε να είμαστε, γι' αυτό το λόγο θεωρείται και η πιο βασική λειτουργία από τις πέντε λειτουργίες της διοίκησης.¹

Είναι μια διαδικασία που επιτρέπει σε ένα όργανο να προβλέψει την μελλοντική του πορεία, με μεγάλο βαθμό σιγουριάς με βάση αποφάσεις που παίρνει τώρα και να προδικάζει την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα των άλλων δραστηριοτήτων. Η ιδέα του προγραμματισμού εμφανίστηκε στις σοσιαλιστικές χώρες και σύντομα υιοθετήθηκε στο δυτικό κόσμο.

Σήμερα είναι αδιανόητη η λειτουργία είτε δημόσιων φορέων, είτε μεγάλου και μετρίου μεγέθους οργανισμού χωρίς την χρήση κάποιου συστήματος προγραμματισμού. Η ανάγκη του προγραμματισμού γίνεται όλο και πιο επιτακτική όσο επιταχύνεται ο ρυθμός της αλλαγής στο κοινωνικό οικονομικό και τεχνολογικό περιβάλλον. Το σύγχρονο στέλεχος έχει τρεις επιλογές: να αρνηθεί την αλλαγή ή να αντιδράσει στην αλλαγή ή να προγραμματίσει με βάση την αλλαγή. Μοναχά η τελευταία επιλογή έχει νόημα.

Ο προγραμματισμός είναι κατ'εξοχή δραστηριότητα λήψης αποφάσεων. Όμως και αν αναφέρεται στο μέλλον δεν ασχολείται με μελλοντικές αποφάσεις, αλλά με αποφάσεις στο παρόν που επιδρούν στο μέλλον. Δεν είναι μια εξ'ολοκλήρου αυτοτελής δραστηριότητα. Είναι μέρος της όλης διαδικασίας της διοίκησης.

1. Υποσημείωση

Από το βιβλίο «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ» Χαράλαμπος Κα-νελλόπουλου-Ευάγγελος Κατσιούλας
σελ.10

Η Οργάνωση

Η οργάνωση σαν διοικητική δραστηριότητα έχει διπλή έννοια: 1) Αναφέρεται στην διαδικασία που συνδυάζει την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και των υλικών μέσων ενός οργανισμού ,σε τρόπο που να προωθείται η επίτευξη των επιλεγμένων στόχων του , στα πλαίσια του προγραμματισμού που έχει προηγηθεί .2) Αναφέρεται ακόμα στη δόμηση εξουσίας και τη ρύθμιση των σχέσεων εξουσίας ,ευθύνης και λογοδοσίας. Μοναδικός σκοπός της ύπαρξης και λειτουργίας της οργάνωσης σαν διαδικασίας και σαν δομής είναι η επίτευξη στόχων .

Υπάρχει όμως αναπόφευκτα , μια αλληλοσύνδεση κι αλληλεξάρτηση της οργάνωσης και των άλλων διοικητικών δραστηριοτήτων. Γιατί, όπως αναφέρονται δοκιμαστικά, η οριστικοποίησή τους εξαρτάται από την δυνατότητα της ύπαρξης, οργάνωσης ,στελέχωσης, συντονισμού , διεύθυνσης και ελέγχου των στοιχείων -ανθρώπου και υλικών- που απαιτούνται για την υλοποίησή τους. Κατά συνέπεια, η οργανωτική δραστηριότητα μπορεί να εξετασθεί μονάχα σε συσχετισμό με τις άλλες διοικητικές δραστηριότητες.

Βασικό πρώτο βήμα στη μεθοδολογία της οργάνωσης, είναι ο εντοπισμός και η τμηματοποίηση των λειτουργιών του μηχανισμού και των καθηκόντων που θεωρούνται απαραίτητα για την υλοποίηση των πραγμάτων. Από τη διαδικασία, βγαίνουν οι αρμοδιότητες των τμημάτων και οι μονάδες δουλειάς που τοποθετούνται σε συγκεκριμένα σημεία της διοικητικής ιεραρχίας, με βάση το περιεχόμενο και το σκοπό που εξυπηρετούν .

Έτσι παίρνουν μορφή η δομή εξουσίας ,οι σχέσεις προϊσταμένων με υφισταμένους και η εξειδίκευση των διοικητικών θέσεων, σε θέσεις επιτελικές και θέσεις λειτουργίες.

Ακόμη μπορούμε να θεωρήσουμε το πλαίσιο μέσα στο οποίο ασκείται η Διοίκηση. Στοιχεία δε της οργάνωσης είναι η εργασία, το προσωπικό, οι ανθρώπινες σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ του προσωπικού και του περιβάλλοντος της εργασίας.

Συχνά λέγεται ότι οι άνθρωποι είναι σωστοί , και μπορούν να κάνουν επιτυχημένη κάθε οργανωτική δομή. Έχει ειπωθεί ότι η διάσταση γνώμων και η ασάφεια στην οργάνωση είναι κάτι καλό γιατί εξαναγκάζει τους ανθρώπους να ζουν ομαδικά. Δεν μπορεί όμως να υπάρξει αμφιβολία ότι οι σωστοί άνθρωποι και αυτοί που θέλουν να συνεργαστούν, θα συνεργαστούν αποτελεσματικότερα αν γνωρίζουν τον ρόλο που πρόκειται να παίξουν σε κάθε συνεργατική προσπάθεια και πως οι ρόλοι τους σχετίζονται μεταξύ τους. Ο σχεδιασμός και η διατήρηση αυτών των συστημάτων ρόλων είναι βασικά ή λειτουργία της οργάνωσης .Για να υπάρξει ένας οργανωτικός ρόλος κατανοητός στους ανθρώπους πρέπει να ενσωματώνει² :

- 1.Επιβεβαιώσιμους αντικειμενικούς σκοπούς ο καθορισμός των οποίων είναι το καθήκον του σχεδιασμού.
- 2.Μια σαφή ιδέα των κυρίων καθηκόντων ή δραστηριοτήτων που περιλαμβάνει και
- 3.Μια κατανοητή περιοχή , όπου μπορεί κανείς να ενεργήσει με την κρίση ή με μια περιοχή εξουσίας.

Επιπλέον για να γίνει ένας ρόλος λειτουργικός , πρέπει ,να ληφθεί πρόνοια να του διατεθούν οι απαιτούμενες πληροφορίες και άλλα εργαλεία απαραίτητα για την εκτέλεσή του. Έτσι στις περισσότερες περιπτώσεις η συνεργασία μπορεί να είναι παραγωγικότερη και λιγότερο δαπανηρή αν υπάρχει κάποια μορφή οργανωτικής δομής .

Για περισσότερα οργανωτικά στελέχη ο όρος «οργάνωση» σημαίνει μια μορφοποιημένη σκόπιμη διάρθρωση ρόλων ή θέσεων και ο όρος αυτός αποτελεί την αρχή για παραπέρα ανάλυση .

2.Υποσημείωση:

² Από το βιβλίο «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ» Χ. Κανελλόπουλου σελ.45

Πλεονεκτήματα καλής οργάνωσης

Η καλή οργάνωση μιας υπηρεσίας έχει πολύ ευνοϊκή επίδραση στο βαθμό απόδοσης της χωρίς αμφιβολία η έλλειψη της αποτελεί απόδειξη κοινής λειτουργίας μιας επιχείρησης .

Με την καλή οργάνωση επιτυγχάνουμε:

- Γνώση του ειδικού αντικειμένου εργασίας κάθε ατόμου στην επιχείρηση και των υπηρεσιακών σχέσεων του με το υπόλοιπο προσωπικό.
- Περιορισμό στο ελάχιστο των επικαλύψεων στις αρμοδιότητες και ενέργειες των ατόμων που εργάζονται για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού .
- Ασφαλέστερη αξιολόγηση εργασίας .
- Καλύτερο συντονισμό ενεργειών .
- Ενθάρρυνση στην ανάληψη πρωτοβουλιών από το προσωπικό
- Βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των υπαλλήλων .
- Άσκηση περισσότερο αποτελεσματικού ελέγχου .
- Αποτελεσματική μεταβίβαση αρμοδιοτήτων .
- Μείωση του κόστους εργασίας και ελαχιστοποίηση των δαπανών σε προσωπικό και μέσα κατά την εκτέλεση της εργασίας.
- Καλύτερο προγραμματισμό της εργασίας.

Η Στελέχωση

Η λειτουργία αυτή περιλαμβάνει την επάνδρωση των θέσεων της επιχείρησης, με επιλεγμένα άτομα, που θεωρούνται ικανά για να αναλάβουν την πραγματοποίηση του έργου και ως εκ τούτου την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Τα άτομα αυτά πρέπει επίσης να έχουν δυνατότητες για παραπέρα ανάπτυξη.

Για να είναι όμως αποδοτικά τα διοικητικά στελέχη πρέπει να λειτουργούν στα πλαίσια γραφτής προδιαγραφής των καθηκόντων, των αρμοδιοτήτων και των ευθυνών τους και πρέπει

να τους δίνεται η απαραίτητη πληροφόρηση και εκπαίδευση .

Πρέπει ακόμα να υπάρχουν προσυμφωνημένα, αντικειμενικά κριτήρια και πρότυπα αποδοτικότητας, σε σχέση με την περιγραφή των καθηκόντων τους και με βάση αυτά, να γίνεται η αξιολόγηση τους και η αποζημίωσή τους, όταν αυτό αφορά επιχειρήσεις.

Η Διεύθυνση

Πρωταρχική είναι η ανάγκη ύπαρξης συγκεκριμένων στόχων και συστηματικού προγραμματισμού, οργανωτικής δομής και στελεχών που αποβλέπουν στην επίτευξη τους.

Αυτές οι δραστηριότητες όμως , από μόνες τους δεν είναι εγγύηση για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Χρειάζεται και η διεύθυνση που έχει την πρωτοβουλία της καθοδήγησης και της δραστηριοποίησης του οργανισμού μέσα στα δεδομένα προγραμματικά και οργανωτικά πλαίσια, διαμορφώνοντας πολιτική πλάνα δουλειάς, μεθόδους, συστήματα , διαδικασίες, και εσωτερικούς κανονισμούς. Με την έννοια αυτή η διευθυντική δραστηριότητα είναι κατ' εξοχήν συντονιστική, αν και ο συντονισμός είναι αναπόσπαστο μέρος όλων των άλλων διοικητικών δραστηριοτήτων .

Με άλλα λόγια η διεύθυνση αναφέρεται στην καθοδήγηση της συμπεριφοράς του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, με σκοπό την υλοποίηση του προγράμματος της επιχείρησης . Η λειτουργία αυτή επειδή βρίσκεται αντιμέτωπη με τον άνθρωπο, που η συμπεριφορά του δεν σταθμίζεται, ούτε ρυθμίζεται εύκολα, θεωρείται η πλέον περίπλοκη και δύσκολη στην εφαρμογή της λειτουργία .

Το έργο της διεύθυνσης συνίσταται λοιπόν στην εξεύρεση και εφαρμογή κινήτρων συμπεριφοράς ώστε η πραγματοποίηση των επιχειρησιακών στόχων να γίνεται με παράλληλη ικανοποίηση των ανθρωπίνων αναγκών των εργαζομένων στην επιχείρηση.

Ο Έλεγχος

Με την λειτουργία του ελέγχου ελέγχεται και μετρείται αν η εργασία που πραγματοποιήθηκε είναι σύμφωνη και

ικανοποιητική με τους προκαθορισμένους στόχους της επιχείρησης .

Αν υπάρχουν αποκλίσεις από τα προκαθορισμένα πρότυπα διερευνούνται τα αίτια και λαμβάνονται μέτρα για διόρθωση και αναπροσαρμογή .Ο μεγάλος κίνδυνος του ελέγχου σαν διοικητικής δραστηριότητας , είναι πως συχνά γίνεται τροχοπέδη στην αποτελεσματικότητα , γιατί καταλήγει να είναι αυτοσκοπός και όχι μέσο για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας και σε τελευταία ανάλυση της επίτευξης των στόχων του οργανισμού . Η διαδικασία του ελέγχου περιλαμβάνει τέσσερα βασικά βήματα³ :

- α) Του καθορισμού των κριτηρίων και προτύπων της επιθυμητής απόδοσης .
- β)Την διαπίστωση της πραγματικής απόδοσης .
- γ)Την αξιολόγηση και σύγκριση της απόδοσης με την επιθυμητή απόδοση.
- δ)Την λήψη διορθωτικών μέτρων ,αν χρειαστούν .

Για να είναι αποτελεσματική η διαδικασία του προληπτικού ελέγχου , πρέπει να περιέχει προβλέψεις για το μέλλον του οργανισμού και να διατυπώνονται τα πρότυπα της επιδιωκόμενης απόδοσης με σαφήνεια και απλότητα , αποφεύγοντας την τεχνική γλώσσα των εμπειρογνομόνων του προγραμματισμού . Πρέπει επίσης να υπάρχει κάποιο σύστημα γρήγορης πληροφόρησης της διοίκησης πάνω στους πιο κρίσιμους δείκτες της αποδοτικότητας του οργανισμού ποσοτικά και ποιοτικά .Ακόμα πρέπει ο οργανισμός να διαθέτει ευελιξία για να μπορεί να προσαρμοσθεί με βάση τις εξελίξεις του χρόνου .

Πάνω απ 'όλα όμως ,έχει πρωταρχική σημασία να κατανοήσουν οι διοικήσεις των οργανισμών την ανάγκη της προσεκτικής ανάπτυξης συστημάτων ελέγχου , με την ουσιαστική συμμετοχή των στελεχών και μελών τους στη διαμόρφωση τους και στη λειτουργία τους .Είναι παραδεκτό , πως ενώ τα άτομα

³ Υποσημείωση:

Από το βιβλίο «ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ» Ι .Πέτρα σελ.104

χρειάζονται ένα βαθμό καθοδήγησης , αντιδρούν αρνητικά σε μορφές ελέγχου που υπονομεύουν το αίσθημα ασφάλειας και σιγουριάς που νιώθουν .Είναι επίσης γνωστό πως τα άτομα αντιδρούν αρνητικά στην απροσδόκητη , ξαφνική αλλαγή .

Γι' αυτό εκτός από την συμμετοχή τους στην διαδικασία της διαμόρφωσης των μέτρων και των προτύπων της αποδοτικότητας , η πλήρη ενημέρωση των εργαζομένων πριν από την εφαρμογή των προτύπων εξασφαλίζει την απαραίτητη αποδοχή και υποστήριξη τους .

III . Έννοια διοίκησης σαν όργανο – Στελέχη

Πιο πάνω ασχοληθήκαμε με την έννοια της διοίκησης σαν λειτουργία μέσα στον επιχειρησιακό χώρο , θα εξετάσουμε λοιπόν στην συνέχεια την έννοια της διοίκησης σαν στέλεχος .

Από τότε που οι άνθρωποι άρχισαν να σχηματίζουν ομάδες για να εκπληρώσουν στόχους που δεν μπορούσαν να επιτύχουν σαν άτομα , η διοίκηση είχε γίνει αναγκαία για να εξασφαλίσει το συντονισμό των ατομικών προσπαθειών καθώς η κοινωνία έχει μάθει να βασίζεται όλο και περισσότερο στην ομαδική προσπάθεια και καθώς πολλές οργανωμένες ομάδες έχουν μεγαλώσει , η σημασία του καθήκοντος των διοικητικών στελεχών έχει αυξηθεί .Είναι εύκολο να το κατανοήσουμε αυτό, από το καθήκον του διοικητικού στελέχους όπου αναφέρεται στο να σχεδιάσει και να διατηρήσει ένα περιβάλλον μέσα στο οποίο άτομα που εργάζονται μαζί σε ομάδες – επιχειρήσεις οδηγούνται να ενεργήσουν αποτελεσματικά και αποδοτικά για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων .

Δεν πρέπει να ξεχνούμε ότι τα διοικητικά στελέχη δεν λειτουργούν ποτέ σε ένα κενό ή σε ένα σύστημα που δεν επηρεάζεται από εξωτερικές επιδράσεις . Εντελώς το αντίθετο. Είτε ηγούνται μιας κυβέρνησης , μιας επιχείρησης , ενός καταστήματος ή ενός τμήματος μέσα σε έναν οργανισμό , τα διοικητικά στελέχη πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις πολλές επιδράσεις και μέσα και έξω από την επιχείρηση , που επηρεάζουν την εργασία τους .

Μπορούμε να φανταστούμε για παράδειγμα ένα διευθυντή πωλήσεων που προσπαθεί να διευθύνει μια ομάδα πωλητών χωρίς να λάβει υπόψη του τέτοιους εσωτερικούς παράγοντες όπως ο μηχανικός εξοπλισμός, η δυνατότητα παραγωγής και η διαφημιστική εκστρατεία της επιχείρησης και της εξωτερικές επιδράσεις όπως οι οικονομικές συνθήκες, η αγορά, η κατάσταση της τεχνολογίας που επηρεάζει ένα προϊόν, οι κυβερνητικές διατάξεις και την συμπεριφορά της προσωπικότητας που οι πωλητές φέρνουν μαζί τους από το οικογενειακό τους περιβάλλον το εκπαιδευτικό και το οποιοδήποτε παρελθόν τους.

Παρόμοια και ο πρόεδρος μιας επιχείρησης δεν θα επιχειρούσε να διευθύνει χωρίς να λάβει υπόψη του το πλήθος των επιδράσεων μέσα και έξω από την επιχείρηση όταν παίρνει απόφασεις.

Ορισμένοι επικριτές της σύγχρονης διοίκησης πιστεύουν ότι τα άτομα θα συνεργάζονται καλύτερα και με περισσότερη προσωπική ικανοποίηση αν δεν υπήρχαν διευθυντές. Προτιμούν να αναφέρονται στην ιδανική λειτουργία της ομάδας με τον όρο "ομαδική" προσπάθεια. Προφανώς δεν αντιλαμβάνονται ότι και στην πιο στοιχειώδη μορφή ομαδικού παιχνιδιού, τα άτομα που παίρνουν μέρος έχουν σαφείς ομαδικούς στόχους όπως και προσωπικούς, τοποθετούνται σε θέσεις, ακολουθούν τα πρότυπα του παιχνιδιού, επιτρέπουν σε κάποιον να αναγγείλει το παιχνίδι και ακολουθούν ορισμένους κανόνες και οδηγίες.

Η διοίκηση είναι αναγκαία σε κάθε μορφή οργανωμένης συνεργασίας, όπως και σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού σε μια επιχείρηση. Συχνά ακούγεται ότι η "ενόχληση" στην επιχείρηση είναι η "διοίκηση", εννοώντας τα πρόσωπα που βρίσκονται σε ανώτερο επίπεδο μέσα στην οργάνωση. Παρόλο που σε κάθε επίπεδο διοίκησης μπορεί να εμφανιστούν αδυναμίες και δυσκολίες, η αποτελεσματική και συνειδητή διοίκηση απαιτεί ότι όλοι όσοι είναι υπεύθυνοι για την εργασία άλλων σε όλα τα επίπεδα και σε κάθε τύπο επιχείρησης, θα πρέπει να θεωρούν τους εαυτούς τους διοικητικά στελέχη. Έτσι

δεν θα κάνουμε βασική διάκριση μεταξύ διοικητικών στελεχών και διευθυντών, προϊσταμένων ή επιβλεπόντων .

Οπωσδήποτε μια ορισμένη περίπτωση μπορεί να διαφέρει σημαντικά μεταξύ διαφόρων επιπέδων μέσα σε μια οργάνωση ή διαφόρων τύπων επιχείρησης . Οι βλέψεις της ηγεσίας μπορεί να ποικίλουν , οι τύποι προβλημάτων που αντιμετωπίζονται μπορεί να είναι επίσης πωλητής , μηχανικός ή οικονομικός . Αλλά παραμένει το γεγονός ότι , σαν διοικητικά στελέχη , όλοι επιτυγχάνουν αποτελέσματα μα την δημιουργία ενός περιβάλλοντος ευνοϊκού για την αποτελεσματική προσπάθεια της ομάδας αναλαμβάνουν τις ίδιες υπηρεσίες .

ΙΥ. Καθήκον – έργο της διοίκησης των διοικητικών στελεχών

Το καθήκον των διοικητικών στελεχών είναι να δημιουργούν ένα περιβάλλον ,για την ομαδική προσπάθεια με τέτοιο τρόπο ώστε τα άτομα να συνεισφέρουν στην εκπλήρωση των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης , με την μικρότερη ποσότητα εισροών , όπως χρήματα , χρόνος , προσπάθεια ,μη ικανοποίηση και υλικά .Από τον ίδιο ορισμό του καθήκοντος προκύπτει ότι αυτό αποτελεί το στόχο των διοικητικών στελεχών .

Αλλά για να διαπιστώσουμε ότι η προσπάθειες εκείνων για τους οποίους είναι υπεύθυνοι είναι αποτελεσματικές και αποδοτικές – αν επιτυγχάνουν τους στόχους με το μικρότερο κόστος –θα πρέπει να ξέρουν ποιοι είναι οι στόχοι της ομάδας .

Αυτοί οι στόχοι δεν θα πρέπει να είναι μόνο γνωστοί στα διοικητικά στελέχη ,και μάλιστα σε όλους εκείνους που τα διοικητικά στελέχη ,είναι υπεύθυνα και με τέτοιο τρόπο που να επιτρέψει επιβεβαίωση .Διαφορετικά τα διοικητικά στελέχη δεν μπορούν ποτέ να μετρήσουν ούτε την προσωπική τους αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα , ούτε την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της ομάδας τους .

Έτσι ο στόχος των διοικητικών στελεχών ,ως διοικητικών στελεχών είναι βασικά ο ίδιος σε επιχειρηματικούς και μη

επιχειρηματικούς οργανισμούς ,καθώς και σε κάθε επίπεδο . Οι στόχοι που επιδιώκει η επιχείρηση πρέπει να έχουν προσδιορισθεί καλά , να είναι δηλαδή σαφείς , και εφικτοί, πραγματοποιήσιμοι .

Στα διοικητικά στελέχη δίδεται από τη επιχείρηση μαζί με τις εντολές για το τι και πόσο θα παραχθεί , ο απαραίτητος υλικός εξοπλισμός και το αξιόλογο εργατικό δυναμικό και αναμένεται από αυτούς να χρησιμοποιήσουν αυτούς τους παραγωγικούς συντελεστές με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλιστεί η πραγματοποίηση των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης .

Τότε θα ασκηθεί αποτελεσματικά η λειτουργία της διοίκησης Τα διοικητικά στελέχη για να αποφύγουν μη ικανοποιητικά αποτελέσματα τα οποία έγκειται στην μεταβολή μελλοντικών ενεργειών τους , είναι καθήκον τους να αναπτυχθούν καλύτερα σαν διοικητικά στελέχη , που θα εφαρμόζουν με επιδεξιότητα τις έννοιες , τις τεχνικές της οργάνωσης και της διοίκησης και που θα αντιμετωπίσουν συστηματικά τη διοίκηση και τα διοικητικά προβλήματα εξασφαλίζοντας έτσι τα ανεπιθύμητα αποτελέσματα που προκαλούνται από την κακή διοίκηση .

Επίσης ο σχεδιασμός – προγραμματισμός είναι μια λειτουργία όλων των διοικητικών στελεχών , αν και ο χαρακτήρας και η έκταση του θα ποικίλουν ανάλογα με τη εργασία τους και την φύση των πολιτικών και των σχεδίων που καθορίζονται από τους ανωτέρους τους . Όλα τα διοικητικά στελέχη από τους προέδρους ως και τους αρχιεργάτες – σχεδιάζουν – προγραμματίζουν .

Κατά την δημιουργία ενός περιβάλλοντος για την αποτελεσματική απόδοση ατόμων που εργάζονται μαζί σε ομάδες – επιχειρήσεις , το ουσιαστικότερο καθήκον των διοικητικών στελεχών είναι να φροντίσουν ώστε οι στόχοι και οι αντικειμενικοί σκοποί , καθώς και οι μέθοδοι επίτευξης τους , να κατανοούνται απόλυτα από όλα τα μέλη .Για να είναι αποτελεσματική η ομαδική προσπάθεια , οι άνθρωποι πρέπει να ξέρουν τι προσδοκάται από αυτούς να εκπληρώσουν .Αυτή είναι η λειτουργία του σχεδιασμού – προγραμματισμού των διοικητικών στελεχών .Περιλαμβάνει την επιλογή

εναλλακτικών λύσεων , μελλοντικών πορειών δράσης για την επιχείρηση σαν σύνολο και για κάθε τμήμα ή τομέα της .

Υ. Προγραμματισμός των διοικητικών στελεχών

Ο σχεδιασμός είναι “βασικά επιλογή” και “ένα πρόβλημα σχεδιασμού προκύπτει μόνο όταν ανακαλύπτεται μια εναλλακτική πορεία δράσης “.

Μια σημαντική πλευρά της διοικητικής επανάστασης των τριών τελευταίων δεκαετιών ήταν το εξαιρετικό ενδιαφέρον για το σχεδιασμό – προγραμματισμό που επιδείχθηκε απ’ όλες τις μορφές των οργανώσεων – επιχειρηματικές, κυβερνητικές, εκπαιδευτικές κ.ά.

Τώρα, ο καθένας σχεδόν σχεδιάζει - προγραμματίζει..

Και επειδή βρισκόμαστε σε μια οικονομική, τεχνολογική, κοινωνική και πολιτική εποχή στην οποία ο σχεδιασμός – προγραμματισμός , όπως και οι άλλες λειτουργίες των διοικητικών στελεχών, έχει γίνει απαραίτητος για την επιβίωση των επιχειρήσεων Η αλλαγή και οικονομική ανάπτυξη φέρνουν ευκαιρίες ,αλλά φέρνουν και κινδύνους , ιδιαίτερα σ’ αυτή την εποχή του παγκόσμιου ανταγωνισμού , για αγορές , εξασφάλιση πόρων και επιρροή .

Το καθήκον του προγραμματισμού είναι να ελαχιστοποιεί τους κινδύνους , ενώ επωφελείται από τις ευκαιρίες .

Οι διεθνείς εμπειρίες δείχνουν ότι στις περισσότερες ιδιωτικές επιχειρήσεις και στους δημόσιους οργανισμούς ο προγραμματισμός και το Μάνατζμεντ του ανθρώπινου δυναμικού εμπίπτουν στο πεδίο δραστηριότητας των διευθύνσεων προσωπικού και εργασιακών σχέσεων , προβλέπουν την αποτελεσματική χρήση του ανθρώπινου δυναμικού . Για την επίτευξη των στόχων των επιχειρήσεων και των οργανισμών οι στόχοι αυτοί μπορεί να είναι :

- α) Στόχοι επιβίωσης και ανάπτυξης
- β) Στόχοι σε σχέση με το προσωπικό (ικανοποίηση και εξέλιξη των εργαζομένων) και
- γ) Στόχοι συγκεκριμένα με τα διοικητικά στελέχη .

Για να επιτύχουμε τους στόχους αυτούς θα πρέπει να τα προγραμματίσουμε με τέτοιο τρόπο αποτελεσματικής απόδοσης των επιθυμητών αποτελεσμάτων .

Πρώτα απ' όλα όμως δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι οι μάνατζερς για να αποδώσουν θα πρέπει να έχουν στην διάθεση τους χρήσιμα μέσα , τα οποία θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε σαν τα απαραίτητα εργαλεία , για την σωστή διεξαγωγή της αποστολής τους . Έτσι τα βασικά αυτά μέσα μπορούμε να τα συνοψίσουμε στις παρακάτω βασικές κατηγορίες , δηλαδή οι **άνθρωποι** , οι **ιδέες** , τα **υλικά μέσα** ή **πηγές** και οι **αντικειμενικοί σκοποί** .

Είναι γνωστό ήδη ότι οι άνθρωποι αποτελούν το σπουδαιότερο μέσο στα χέρια του προϊσταμένου , γιατί σε τελευταία ανάλυση η όλη διεξαγωγή της διοίκησης ,πραγματοποιείται με τους ανθρώπους , μέσω των ανθρώπων και για λογαριασμό των ανθρώπων.

Οι ιδέες, είναι το βασικότερο προσόν του προϊσταμένου.

Τα μέσα είναι επίσης απαραίτητα για την επιτυχία του έργου του κάθε προϊσταμένου και τέλος οι αντικειμενικοί σκοποί δίνουν την απαραίτητη δικαιολόγηση στον προϊστάμενο για την χρησιμοποίηση των λοιπών βοηθητικών μέσων.

Οι ειδικότερες δραστηριότητες τις οποίες αναπτύσσει ο προϊστάμενος σε σχέση με ένα έκαστο από τα παραπάνω βοηθητικά μέσα αναλύονται ως εξής⁴ :

I .Ως προς τους ανθρώπους

- Επιλογή και ανάπτυξη του προσωπικού
- Παρακολούθηση της εργασίας , μισθοδοσία και εξασφάλιση της πειθαρχίας .
- Υποκίνηση για ανάπτυξη των επιθυμητών δραστηριοτήτων
- Ενθάρρυνση προς ανάπτυξη δημιουργικών πρωτοβουλιών για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών .

⁴ Υποσημείωση: Από το βιβλίο <<ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ >> Ι. Πέτρα σελ. 78

2 . Ως προς τις ιδέες

- Σχεδιασμός της στρατηγικής της επιχείρησης
- Καθορισμός των επιδιωκόμενων στόχων
- Κατάρτιση προγραμμάτων
- Διεξαγωγή ερευνών για την βελτίωση της αποδοτικότητας της επιχείρησης .

3 . Ως προς τα λοιπά υλικά μέσα

- Επιλογή των κατάλληλων μέσων
- Κατανομή των μέσων αυτών κατά τομείς
- Καθορισμός των σχέσεων μεταξύ των διαφόρων υλικών μέσων
- Εκσυγχρονισμός των μεθόδων χρησιμοποίησης των μέσων

4 . Ως προς τους αντικειμενικούς σκοπούς

- Αξιολόγηση υφισταμένων αντικειμενικών σκοπών
- Προσαρμογή των υφισταμένων αντικειμενικών σκοπών
- Άρση υφισταμένων συγκρούσεων μεταξύ των διαφόρων σκοπών
- Εναρμόνιση των σκοπών .

Έτσι λοιπόν οι ικανοί μάνατζερ πρέπει να περιλαμβάνουν στις αποφάσεις στρατηγικής τους , να θέλουν να εξασφαλίσουν την επιβίωση και ευημερία αυτών των ίδιων και της επιχείρησης .

Οι δραστηριότητες σε θέματα προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού , της διοίκησης προσωπικού και εργασιακών σχέσεων πραγματοποιούνται από ειδικούς σε αυτών των τομέα και περιλαμβάνουν : συλλογική διαπραγμάτευση , ρύθμιση συλλογικών συμβάσεων , στρατολόγηση , επιλογή , αμοιβή και προγράμματα κινήτρων , υγιεινής και ασφάλειας , ανάλυση και αξιολόγηση εργασίας , εκπαίδευση και ανάπτυξη κ.λ.π. Οι δραστηριότητες αυτές είναι ουσιώδης για την πραγματοποίηση των σκοπών της επιχείρησης ή του οργανισμού . Παρέχουν το αναγκαίο ανθρώπινο δυναμικό , αναπτύσσουν και επιλύουν

προβλήματα απασχόλησης και αναπτύσσουν και συντηρούν ένα ποιοτικό επίπεδο εργασιακής ζωής που κάνει την απασχόληση μια επιθυμητή προσωπική και κοινωνική σχέση .

Πρόκειται για δραστηριότητες μεταβλητές , αποφασιστικής σημασίας , μέσω των οποίων προσδιορίζουμε αν οι οργάνωση είναι αποτελεσματική , αρκετά αποτελεσματική ή πολύ αποτελεσματική .

Ο αποτελεσματικός προγραμματισμός και το μάνατζμεντ του ανθρώπινου είναι συνεπώς , θετικά συνδεδεμένα με την παραγωγικότητα και τη ανάπτυξη μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού .

Το ποιοτικό και επαγγελματικό επίπεδο των μάνατζερς είναι η ποιότητα , η ισχύς και η επαγγελματική ικανότητα των στελεχών διοίκησης προσωπικού και εργασιακών σχέσεων , σε μια επιχείρηση συμβάλλουν στο αποτελεσματικό μάνατζμεντ του ανθρώπινου δυναμικού .

Αυτό το γεγονός με την σειρά του συνδέεται με την παραγωγικότητα και την ανάπτυξη της επιχείρησης .

Η λήψη των αποφάσεων – η επιλογή μεταξύ εναλλακτικών λύσεων μιας πορείας δράσης – βρίσκεται στον πυρήνα του σχολιασμού – προγραμματισμού . Δεν μπορεί να ειπωθεί ότι υπάρχει ένα σχέδιο ή πρόγραμμα αν δεν έχει ληφθεί μια απόφαση – μια δέσμευση πόρων , κατεύθυνσης ή υπόληψης .

Οι μάνατζερς θεωρούν μερικές φορές τη λήψη αποφάσεων σαν την βασική τους εργασία , επειδή πρέπει συνεχώς , να αποφασίζουν τι πρέπει να γίνει , ποίος πρέπει να το κάνει και πότε , που, και σε μερικές περιπτώσεις ακόμα και που θα γίνει .

Η αποτελεσματική λήψη αποφάσεων απαιτεί την ορθολογική επιλογή μιας πορείας δράσης .

Αλλά τι είναι ορθολογισμός ;⁵

Πότε ένα άτομο σκέπτεται ή αποφασίζει ορθολογικά ;

Είναι λοιπόν φανερό ότι θα πρέπει να προϋπάρξουν ορισμένες συνθήκες πριν μπορέσουμε να πούμε ότι οι άνθρωποι ενεργούν ή αποφασίζουν ορθολογικά .

⁵ Υποσημείωση : Από το βιβλίο <<ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ >> Α.ΠΤΑΣΗ σελ. 86

Πρώτον ,θα πρέπει να επιχειρούν να φτάσουν σε κάποιο στόχο που δεν θα μπορούσε να επιτευχθεί χωρίς θετικές ενέργειες .

Δεύτερον ,θα πρέπει να έχουν σαφή αντίληψη των πορειών μέσω των οποίων θα μπορούσε να επιτευχθεί ένας στόχος κάτω από τις υπάρχουσες περιστάσεις και περιορισμούς .

Τρίτον ,θα πρέπει να έχουν τις πληροφορίες και την ικανότητα να αναλύσουν και να ομολογήσουν τις εναλλακτικές λύσεις για την επίτευξη του επιδιωκόμενου στόχου .

Τέταρτον ,θα πρέπει να έχουν την αισιοδοξία ότι θα επιτύχουν επιλέγοντας την εναλλακτική λύση που υπόσχεται περισσότερο την εκπλήρωση του στόχου .

Ο πλήρης ορθολογισμός σπάνια μπορεί να επιτευχθεί ιδιαίτερα στην περιοχή της διοίκησης . Πρώτα , πρώτα επειδή κανείς δεν μπορεί να πάρει αποφάσεις για το παρελθόν ,οι οποίες θα πρέπει να ισχύουν για το μέλλον σχεδόν κατά κανόνα περιλαμβάνει αβεβαιότητες .

Έπειτα είναι σχεδόν αδύνατο να αναγνωριστούν όλες οι εναλλακτικές λύσεις που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην επίτευξη ενός στόχου . Αυτό αληθεύει ιδιαίτερα στην περίπτωση που θα πρέπει να αναγνωριστούν οι ευκαιρίες για να γίνει κάτι που δεν έχει ξαναγίνει στο παρελθόν .

Αυτό με το οποίο πρέπει να συμβιβαστεί ένα διοικητικό στέλεχος είναι ο περιορισμένος ορθολογισμός .Τα διοικητικά στελέχη επιτρέπουν μερικές φορές στο αίσθημα αποστροφής τους για τον κίνδυνο – την επιθυμία να “βαδίσουν στα σίγουρα”- να συγκρουσθεί ακόμη και με την επιθυμία για την επίτευξη της καλύτερης λύσης .

Παρόλο που είναι αλήθεια ότι πολλές διοικητικές αποφάσεις λαμβάνονται με την επιθυμία “να ξεπερασθεί το πρόβλημα” με όση ασφάλεια είναι δυνατόν , πιστεύεται ότι τα περισσότερα διοικητικά στελέχη επιχειρούν στην πραγματικότητα να πάρουν τις καλύτερες αποφάσεις που μπορούν μέσα στα όρια του ορθολογισμού και υπό το φως του μεγέθους και της φύσης των κινδύνων που εμπεριέχονται στην αβεβαιότητα .

Επίσης ένας τρόπος για να πραγματοποιηθούν ορθολογικά οι στόχοι των επιχειρήσεων είναι η τμηματοποίηση της διοίκησης

κατά λειτουργίες , όπου θα αναφερθούμε στο δεύτερο κεφάλαιο αναλυτικότερα.

ΥΙ . Οργάνωση των διοικητικών στελεχών

Εδώ , θα αναφερθούμε στην οργάνωση διοικητικών στελεχών, τον τρόπο που θα οργανώσουμε τα στελέχη για την αποτελεσματική απόδοση τους .

Η οργάνωση στοχεύει στην δημιουργία μιας εσκεμμένης διάρθρωσης ρόλων που θα συντελέσει στην αποτελεσματική απόδοση , ενός δικτύου κέντρων επικοινωνιών για την λήψη αποφάσεων όπου θα εξασφαλίζεται ο συντονισμός των ατομικών προσπαθειών για την επίτευξη ομαδικών στόχων .

Για να έχει επιτυχία μια οργανωτική δομή , θα πρέπει να αποφεύγονται ορισμένα συνηθισμένα σφάλματα – και συγκρούσεις που δημιουργούνται στην πράξη – θα πρέπει να κατανοείται από όλα τα διοικητικά στελέχη η οργανωτική δομή και θα πρέπει να εφαρμόζονται ορισμένες αρχές .

Στην οργάνωση , όπως και κάθε άλλη διοικητική λειτουργία , η επιτυχία εξαρτάται πάντοτε από τα ενδεχόμενα κάθε περίπτωσης .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ

Ι . Διοικητικές Υπηρεσίες

Γραμμική και Επιτελική διοίκηση .

Αρκετή που ασχολήθηκαν με την διοίκηση προσωπικού , θεώρησαν αναγκαίο να χωρίσουν την διοίκηση σε δυο ξεχωριστές ομάδες υπηρεσιών .

Τις εκτελεστικές υπηρεσίες διοίκησης είναι οι υπηρεσίες που ασχολούνται άμεσα με την πραγματοποίηση των σκοπών

- της επιχείρησης όπως π.χ. το τμήμα παραγωγής έχει άμεση σχέση με την λειτουργία του εργοστασίου ή το τμήμα πωλήσεων έχει άμεση σχέση με την διάθεση των προϊόντων του εργοστασίου κ.ο.κ.

- Τις επιτελικές υπηρεσίες⁶ που ασχολούνται έμμεσα με την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης υποβοηθώντας τις εκτελεστικές υπηρεσίες στο έργο τους.

Οι προϊστάμενοι που λέγονται επιτελικοί δεν ασχολούνται με εκτελεστικά καθήκοντα, αλλά υποβοηθούν με τις γνώσεις τους το έργο των εκτελεστικών υπηρεσιών του οργανισμού. Επίσης δεν ασκούν διοικητικές αρμοδιότητες (εκτός βέβαια από το προσωπικό που ανήκει στο τμήμα τους), αλλά έχουν καθαρά συμβουλευτικές αρμοδιότητες εννοούμε ότι οι επιτελικές υπηρεσίες, μελετούν τα διάφορα προβλήματα της ειδικότητας τους, που απασχολούν τις εκτελεστικές υπηρεσίες και υποβάλλουν προτάσεις στη διοίκηση του οργανισμού για την λήψη μέτρων προς αντιμετώπιση των προβλημάτων που έχουν μελετήσει. Η διοίκηση μελετώντας τις προτάσεις αυτές μπορεί ή να τις δεχθεί ή να τις απορρίψει.

Στην περίπτωση που η διοίκηση δέχεται τις προτάσεις αυτές εκδίδει ανάλογες εντολές οι οποίες μεταβιβάζονται στα κατώτερα επίπεδα της ιεραρχικής κλίμακας μέσα από τις επιτελικές υπηρεσίες.

Στην περίπτωση αυτή οι προϊστάμενοι των εκτελεστικών υπηρεσιών, όταν εκτελούν τέτοιου είδους εντολές, δεν εκτελούν εντολές των προϊσταμένων, αλλά της διοίκησης του οργανισμού που δέχθηκε τις προτάσεις τους.

Έτσι η σχέση μεταξύ επιτελικών και εκτελεστικών υπηρεσιών δεν είναι σχέση εξαρτήσεως, με την έννοια ότι οι πρώτες δεν μπορούν να διατάξουν τις δεύτερες, αλλά σχέση συνεργασίας, πράγμα που σημαίνει ότι μπορούν να συζητούν τα διάφορα προβλήματα από κοινού, με σκοπό να βρουν μια λύση που θα βοηθήσει την καλύτερη επίτευξη της αποστολής του συγκεκριμένου τμήματος και της επιχείρησης γενικότερα.

⁶ Υποσημείωση :Από το βιβλίο <<ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ >>Π. Φαναριώτη σελ.95

Το σύστημα χρησιμοποίησης ειδικών με την μορφή των επιτελικών υπηρεσιών, για την λειτουργία μιας επιχείρησης, είναι σύστημα δαπανηρό και γι' αυτό γίνεται χρήση αυτού με μεγάλη περίσκεψη. Οι περιπτώσεις στις οποίες υπάρχει μια γενική συμφωνία για την χρησιμοποίηση ειδικών, είναι εκείνες που αναφέρονται σε πολύ εξειδικευμένες εργασίες, όπως στην περίπτωση της ηλεκτρονικής επεξεργασίας των στοιχείων της επιχείρησης στην επιχειρησιακή έρευνα, στην μελέτη της εργασίας κ.α.

Βασικά πλεονεκτήματα του συστήματος αυτού είναι ότι:
α) Διατηρείται η ενότητα της διοίκησης και της ευθύνης και
β) γίνεται αποδοτική χρησιμοποίηση των ειδικών, χωρίς οι τελευταίοι να παρεμβάλλονται στις σχέσεις μεταξύ της διοίκησης και των εκτελεστικών υπηρεσιών.

Μειονέκτημα του συστήματος είναι ότι πολλές φορές δημιουργούνται συγκρούσεις μεταξύ των προϊσταμένων των εκτελεστικών και των επιτελικών υπηρεσιών λόγω της διαφορετικής σκοπιάς από την οποία βλέπει ο καθένας ένα θέμα

Στην Ελληνική οργανωτική πρακτική, τόσο στην ιδιωτική όσο και στην δημόσια διοίκηση, η υπηρεσία των *διοικητικών υπηρεσιών* είναι φαινόμενο συνηθισμένο. Ο διαχωρισμός των επιτελικών και εκτελεστικών υπηρεσιών στις σύγχρονες μεγάλες οικονομικές μονάδες μπορεί να θεωρηθεί τόσο σημαντικός ώστε, να αποτελέσει οργανωτική γι' αυτές αρχή. Πραγματικά δεν διανοείται σήμερα κανείς ότι μπορεί σωστά να λειτουργήσει μια τέτοια μονάδα, χωρίς την βασική διάκριση των υπηρεσιών σε επιτελικές και εκτελεστικές. Ο διαχωρισμός των αρμοδιοτήτων αυτών είναι βασικής σημασίας λόγω του μεγέθους τους και της πολυπλοκότητας των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν. Εννοείται ότι πρέπει να υπάρχει σωστή σχέση και αναλογία μεταξύ επιτελικών και εκτελεστικών υπηρεσιών.

Συγκεντρωτική και αποκεντρική διοίκηση.

Η οργάνωση των επιχειρήσεων και των οργανισμών του δημοσίου ή του ιδιωτικού τομέα χαρακτηρίζεται από δύο

βασικά συστήματα κατανομής της εξουσίας, δηλαδή το σύστημα της αποκέντρωσης.

Με τον όρο συγκέντρωση εννοούμε το σύστημα εκείνο της διοίκησης στο οποίο η αρμοδιότητα λήψης αποφάσεων για όλα τα θέματα που ενδιαφέρουν τον οργανισμό λαμβάνονται στο κέντρο του οργανισμού, δηλαδή από τα κεντρικά όργανα του οργανισμού που είναι το διοικητικό συμβούλιο, ο πρόεδρος ή ο διευθύνων σύμβουλος. Η αρμοδιότητα λήψης αποφάσεων διατηρείται στην κορυφή της ιεραρχίας.

Με τον όρο αποκέντρωση εννοούμε το σύστημα εκείνο διοίκησης σύμφωνα με το οποίο η αρμοδιότητα λήψης των αποφάσεων μεταβιβάζεται, είτε από την κορυφή της ιεραρχίας σε υφιστάμενα ιεραρχικά κλιμάκια, είτε από το κέντρο προς την περιφέρεια δηλαδή από τα κεντρικά προς τα περιφερειακά γραφεία της οικονομικής μονάδας.

Έτσι στην περίπτωση της συγκέντρωσης η αποφασιστική αρμοδιότητα και η ευθύνη είναι συγκεντρωμένη σε λίγα άτομα που βρίσκονται στα υψηλότερα επίπεδα της ιεραρχικής κλίμακας, ενώ στην περίπτωση της αποκέντρωσης η αποφασιστική αρμοδιότητα διασπείρεται σε όσο το δυνατόν περισσότερα όργανα μέσα στο διάστημα της οργανωτικής διάρθρωσης μιας μονάδας.

Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της συγκέντρωσης και της αποκέντρωσης⁷.

Τόσο η συγκέντρωση όσο και η αποκέντρωση παρουσιάζουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

Τα πλεονεκτήματα της συγκεντρώσεως είναι τα εξής :

- α) Εξασφαλίζει καλύτερο έλεγχο της επιχείρησης.
- β) Εξασφαλίζει μεγαλύτερη συνοχή του οργανισμού και
- γ) Εξασφαλίζει πιο σωστή αντιμετώπιση των προβλημάτων του οργανισμού, γιατί τα κεντρικά όργανα έχουν μια σφαιρική αντίληψη των προβλημάτων αυτών, πράγμα που βοηθά να παίρνουν σωστές αποφάσεις.

⁷ Υποσημείωση : Από το βιβλίο <<ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ >> Π. Φαναριώτη σελ. 108

δ) Μεγαλύτερη εξειδίκευση του προσωπικού .

ε) Μεγαλύτερη οικονομία προσωπικού .

στ) Μεγαλύτερη ευχέρεια εκπαίδευσης προσωπικού .

Τα μειονεκτήματα του συγκεντρωτικού συστήματος είναι :

α) Προκαλεί καθυστερήσεις .

β) Αυξάνει το κόστος των υπηρεσιών .

γ) Δεν βοηθά τα κεντρικά όργανα να συλλάβουν την ουσία πολλών προβλημάτων και

δ) Αδρανοποιεί τους υπαλλήλους των κατωτέρων επιπέδων , γιατί τους στερεί την δυνατότητα να αναπτύξουν πρωτοβουλίες και να αναλάβουν ευθύνες .

Τα πλεονεκτήματα της αποκέντρωσης είναι τα εξής :

α) Αξιοποιεί τις γνώσεις και την πείρα των υπαλλήλων των κατώτερων ιεραρχικών επιπέδων .

β) Ανακουφίζει τα όργανα των ανωτέρω διοικητικών επιπέδων από λεπτομερειακά θέματα , και έτσι δίνει σε αυτά καιρό να σκεφτούν τα γενικά θέματα του οργανισμού .

γ) Δημιουργεί συνθήκες για την λήψη καλύτερων αποφάσεων , επειδή τα κατώτερα όργανα έχουν κατά τεκμήριο καλύτερη γνώση των θεμάτων για τα οποία αποφασίζουν .

δ) Είναι το καλύτερο σύστημα εκπαίδευσεως του προσωπικού των κατωτέρων επιπέδων στην άσκηση της διοίκησης .

ε) Είναι το καλύτερο μέσο για την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας .

Τα πλεονεκτήματα της συγκέντρωσης μπορεί να θεωρηθούν σαν μειονεκτήματα της αποκέντρωσης .

III . Διοικητικές Αρμοδιότητες

Η έννοια της διοικητικής αρμοδιότητας συνδέεται άμεσα με τις έννοιες της διοικητικής θέσης , του διοικητικού έργου , του φορέα του διοικητικού έργου και του συγκεκριμένου διοικητικού οργάνου , το οποίο καταλαμβάνει μια συγκεκριμένη διοικητική θέση . Η διαφορά μεταξύ του συγκεκριμένου διοικητικού οργάνου και του φορέα του

διοικητικού έργου έγκειται, στο ότι ο φορέας του διοικητικού έργου δεν είναι συγκεκριμένος, αλλά ένα νοητό όργανο.

Ειδικότερα, ως αρμοδιότητα εννοούμε το πλέγμα των εννοιών "δικαίωμα" και "υποχρέωση" και ως σύνθετη έννοια, υφίσταται μόνο εφ' όσον συνοδεύεται και από τις δυο αυτές έννοιες, και αυτό σημαίνει ότι εφ' όσον εκλείψει μια από τις δυο έννοιες του πλέγματος, παύει αυτομάτως και η σύνθετη από αυτές προερχόμενη έννοια της αρμοδιότητας.

Επομένως, εφ' όσον η αρμοδιότητα συνδέεται ειδικότερα με έναν ή περισσότερους φορείς του έργου μιας θέσης μπορεί η επιχειρηματική ολότητα να ταυτισθεί με σύνολο ενοτήτων, οι οποίες είναι εφοδιασμένες με δικαιώματα και υποχρεώσεις.

Οι έννοιες "δικαίωμα" και "υποχρέωση" δημιουργούν στην συνέχεια τις αντίστοιχες έννοιες "εξουσία" και "ευθύνη".

Συγκεκριμένα, η έννοια εξουσία εκφράζει τα δικαιώματα, τα οποία διαθέτει ένα διοικητικό όργανο π.χ. το δικαίωμα λήψης αποφάσεων, η άσκηση διοικητικής πρωτοβουλίας ή έκφρασης εντολής προς εκτέλεση κ.ά. Αντίθετα η έννοια της ευθύνης περιέχει τις υποχρεώσεις του διοικητικού οργάνου π.χ. η εκπλήρωση έργου σε τακτό χρονικό διάστημα, η υποβολή του ετήσιου προϋπολογισμού των πωλήσεων στη γενική διεύθυνση εκ μέρους του διευθυντικού μάρκετινγκ, κ.ά.

Η συνύπαρξη της εξουσίας και ευθύνης είναι απαραίτητη προϋπόθεση στη διοικητική επιστήμη και πρακτική για κάθε αρμοδιότητα που ανατίθεται σε οποιοδήποτε φορέα της διοικητικής ιεραρχίας. Δεν νοείται η εξουσία για κάποια δραστηριότητα να ανατίθεται σ' ένα πρόσωπο και η ευθύνη να ανήκει σε άλλο.

Με τον όρο εξουσία εννοούμε το δικαίωμα να ενεργεί κανείς και να λαμβάνει αποφάσεις χωρίς την προηγούμενη συναίνεση ή έγκριση άλλου οργάνου. Η εξουσία πρέπει πάντα να συνοδεύεται με το δικαίωμα της εντολής και τη δύναμη της επιβολής της εντολής.

Η ευθύνη αντίθετα αναφέρεται στην υποχρέωση εκτέλεσης των καθηκόντων που έχουν ανατεθεί σε κάποιο πρόσωπο και

στην υποχρέωση να δίνει το διοικητικό αυτό όργανο λόγω των πράξεων ή παραλήψεων του .

Η “υπευθυνότητα” είναι τι συμπλήρωμα ή η άλλη πλευρά της “εξουσίας” .Συνέπεια της εξουσίας είναι η ευχέρεια του ελέγχου . Με την έννοια της εξουσίας σχετίζεται και η έννοια της εξουσιοδότησης ή της μεταβίβασης αρμοδιοτήτων . Με τον όρο αυτό νοείται η παραχώρηση μέρους των αρμοδιοτήτων από το πρόσωπο που ασκεί αυτές σε άλλο υφιστάμενο όργανο της διοικητικής ιεραρχίας .

Η μεταβίβαση αυτή έχει τους παρακάτω δικαιολογητικούς λόγους :

α) Το πρόσωπο που παρέχει την εξουσιοδότηση απαλλάσσεται από ένα μέρος των αρμοδιοτήτων του – που κατά κανόνα είναι πολλές στα υψηλά ιεραρχικά κλιμάκια – κι έτσι συγκεντρώνει την προσοχή του στα περισσότερο σημαντικά θέματα του τομέα ευθύνης του .

β) Οι υπάλληλοι οι οποίοι αναλαμβάνουν την κατ’ εξουσιοδότηση άσκηση ορισμένων αρμοδιοτήτων , ασκούνται στην ανάληψη πρωτοβουλιών και τη λήψη αποφάσεων , με αποτέλεσμα να προετοιμάζονται στην άσκηση υψηλότερων καθηκόντων .Η ικανότητα άσκησης των καθηκόντων αυτών μπορεί να αποτελέσει κριτήριο για την μελλοντική προώθηση τους σε υψηλότερα ιεραρχικά κλιμάκια .

γ) Ταχύτερη διεκπεραίωση όλων των θεμάτων . Εννοείται ότι το διοικητικό όργανο που μεταβιβάζει αρμοδιότητες σε υφιστάμενα ιεραρχικά κλιμάκια του , διατηρεί την εποπτεία σε αυτά για τον τρόπο που εκτελούν τα κατ’ εξουσιοδότηση καθήκοντα τους .

Η τεχνική της μεταβίβασης αρμοδιοτήτων και εξουσιών από τα ανώτατα διοικητικά στρώματα προς τα κατώτερα δεν είναι και τόσο απλή .Συγκεκριμένα , για την πετυχημένη πραγματοποίηση της εν λόγω τεχνικής προαπαιτούνται ειδικά οργανωτικά –διοικητικά μέσα π.χ. σαφή οργανόγραμμα , γραπτές περιγραφές των έργων των διοικητικών οργάνων , συγκεκριμένα συστήματα πληροφοριών , ενδεδειγμένα συστήματα επικοινωνίας , σαφείς προσδιορισμοί θέσεων , έργων , φορέων έργων , αρμοδιοτήτων και εξουσιών κ.λ.π.

Τα αναφερθέντα μέσα που αναφέραμε τυγχάνουν υψηλής σημασίας για μια επιχείρηση , η οποία αποφασίζει τακτικά ή έκτακτα να προβαίνει σε μεταβίβαση αρμοδιοτήτων από την ανώτατη προς την κατώτατη διοίκηση , γιατί αν λείψουν τα μέσα αυτά εγκυμονεί ο κίνδυνος να δημιουργηθεί σύγχυση αρμοδιοτήτων , με σοβαρές συνέπειες για την διοίκηση .

Περιγραφές των έργων .⁸

_ Οι περιγραφές των έργων αποτελούν συνέχιση των οργανογραμμάτων. Το ορθότερο θα ήταν να χαρακτηρίσουμε την περιγραφή των έργων συμπλήρωση των οργανογραμμάτων, γιατί απεικονίζουν αναλυτικά έργα-τίτλους των διοικητικών στελεχών. Στη συνέχεια, οι περιγραφές των έργων των διοικητικών στελεχών περιέχουν τα κάτωθι συμπληρωματικά στοιχεία:

_ Λεπτομερή ανάλυση των έργων (δικαιώματα-υποχρεώσεις) των διοικητικών στελεχών.

_ Προσδιορισμός της έκτασης πρωτοβουλίας –υπό τον καθορισμό των οργάνων, μετά την οποία οφείλει να συνεργάζεται κάθε όργανο στα πλαίσια ανάπτυξης κάθε συλλογικής εργασίας.

_ Συμμετοχή των οργάνων – διοικητικών στελεχών σε συγκεκριμένες επιτροπές με σκοπό την ορθολογική προώθηση των εκάστοτε έργων της διοίκησης.

Τα πιο πάνω χαρακτηριστικά, όπως διαπιστώνουμε, συμπληρώνουν το τυπικό πλαίσιο των οργανομμάτων και αυτό το τυπικό μοντέλο «οργανογράμματος» δια την προσθήκη του συγκεκριμένου μοντέλου της «περιγραφής των έργων» προσλαμβάνει ολοκληρωμένη μορφή και επομένως ο συνδυασμός των μοντέλων καθίσταται περισσότερο προσδιοριστικός και εξυπηρετεί ευρύτατα το όλο έργο της επιχειρησιακής διοίκησης

εδώ θεωρείται απαραίτητο να τονίσουμε ότι όσο ο βαθμός σαφήνειας του εκάστοτε οργανογράμματος, ως και της περιγραφής των έργων είναι μεγαλύτερος τόσο και ο βαθμός

⁸ Υποσημείωση : Από το βιβλίο <<ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ >> ΧΡ. ΤΣΕΩΝΗΣ .σελ.68

σύγκυσης των αρμοδιοτήτων, και της συγκρούσεως των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων, μεταξύ των οργάνων είναι μικρότερος.

Συχνά η περιγραφή των έργων αποτελεί σημείο αντιλεγόμενο: Συνήθως τα επιτελικά στελέχη που πλαισιώνουν τις οργανώσεις είναι υπέρ των περιγραφών, που τις θεωρούν σαν το απαραίτητο σημείο ενάρξεως οποιασδήποτε οργανωμένης διοικητικής δραστηριότητας, ενώ τα στελέχη των λειτουργικών (γραμμικών) διευθύνσεως και οι εμπειρικοί διευθυντές θεωρούν τις περιγραφές σαν πραγματικά τυπικά, θεωρητικά, μη παραγωγικά, σαν χάσιμο χρόνου. Οι εργασίες η τα καθήκοντα είναι δυνατόν να περιγραφούν κατά δύο τρόπους :

α) Ως μια λειτουργία π.χ. λέμε ότι ο πωλητής πρέπει να πουλήσει κάποιο είδος ή ο εργάτης να εργαστεί στην τάδε για να παράγει το είδος αυτό

β) Ως ένα αναμενόμενο αποτέλεσμα : π.χ. όταν λέμε ότι ο πωλητής πρέπει να πουλήσει τόσα κομμάτια, χρησιμοποιώντας αυτόν τον τρόπο ή ο εργάτης πρέπει να παράγει τόσα κομμάτια και μάλιστα αυτής της ποιότητας.

Στα διάφορα εγχειρίδια περιγραφής των έργων – καθηκόντων Απαριθμούνται συνήθως ορισμένοι πρακτικοί σκοποί τους οποίους υποτίθεται ότι εξυπηρετεί η περιγραφή. Μπορούμε απλά να πούμε ότι η περιγραφή των έργων καθορίζει τους αντικειμενικούς σκοπούς, τα καθήκοντα και τις σχέσεις μέσα στην οργάνωση, δηλαδή αντιπαραβάλλει τις εργασίες προς τα πρόσωπα . Επίσης καθορίζει τις απαιτούμενες οργανωτικές σχέσεις και σχέσεις επικοινωνίας. Μπορούμε γενικά να πούμε ότι η περιγραφή καθηκόντων ανάμεσα στα άλλα εξυπηρετεί τους εξής πρακτικούς σκοπούς:

1. Αποσαφηνίζει τα καθήκοντα, ευθύνες, υποχρεώσεις και δικαιώματα του εργαζομένου.
2. Διευκολύνει την αξιολόγηση της απόδοσής του.
3. Διευκρινίζει το περιεχόμενο της εργασίας καθενός, έτσι ώστε να είναι κατανοητή στους συνεργάτες του και σε όλα τα μέλη της οργάνωσης.
4. Προάγει τις σχέσεις μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης διότι επιτρέπει σε όλους να έχουν μια σαφή

και συνοπτική εικόνα των εργασιών που εκτελούνται μέσα στην επιχείρηση.

5. Διευκρινίζει την ιεραρχία και διευκολύνει την ταχύτερη συνεννόηση και επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων.
6. Παρέχει στοιχεία χρήσιμα για την αξιολόγηση και μισθολογική – ταμειακή κατάταξη της θέσεως.
7. Αποτελεί μια βάση για την θέση αντικειμένων σκοπών και επιμέρους στόχων
8. Προσανατολίζει και ενημερώνει τους νέο προσλαμβανόμενους, σε σχέση με τα καθήκοντα τους.
9. Διευκολύνει την κατά καιρούς επανεξέταση, αναθεώρηση και αναδιοργάνωση της δομής της επιχείρησης.
10. Υποβοηθάει την στρατολόγηση στελεχών και υπαλλήλων με την προδιαγραφή των επιθυμητών προσόντων και ιδιοτήτων τους.
11. Επισημαίνει και εντοπίζει τα κενά στην οργάνωση και δίνει κατευθυντήριες γραμμές για την πληρέστερη επάνδρωση της επιχείρησης.

Αποτελεί επίσης βάση για την καθιέρωση σταθερών αντικειμενικών κριτηρίων απόδοσης.

Είναι φανερό ότι η περιγραφή καθηκόντων δεν είναι πάγια και σταθερή αλλά ρευστή και υποκείμενη σε συνεχείς αναθεωρήσεις και τροποποιήσεις . Γι 'αυτό το λόγο κάθε τέτοια περιγραφή πρέπει να χαρακτηρίζεται από ελαστικότητα και προσαρμοστικότητα , διότι σκοπός της είναι να διευκολύνει το μέλος της οργάνωσης στην αντιμετώπιση των προβλημάτων της εργασίας του . Η αποσαφήνιση του συγκεκριμένου σκοπού της συγκεκριμένης οργάνωσης αποτελεί τη βάση της αξιολογήσεως της και της μετρήσεως της αποδοτικότητας της . Πριν ασχοληθούμε με τους διάφορους πιθανούς στόχους και τύπους περιγραφής καθηκόντων , πρέπει να έχουμε υπόψη μας , ότι πολλές φορές μια περιγραφή καθηκόντων προσπαθεί να καλύψει όλες ή πολλές από τις μορφές αυτές . Στις περιπτώσεις αυτές αποβαίνει , μια άσκηση "οργανωτικής ανάπτυξης" .

Σκοπός πρώτος:⁹ Επιλογή προσωπικού

⁹Υποσημείωση: Από το βιβλίο <<ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ>> ΧΡ. ΤΣΕΩΝΗΣ σελ.132

Φαίνεται αυτονόητο ότι το πρώτο πράγμα που κάνει κανείς όταν προσλαμβάνει κάποιον για να καλύψει μια κενή θέση είναι να συντάξει μια περιγραφή εργασίας, με την οποία θα θέσει σε γενικές γραμμές τα όρια και το σκοπό της εργασίας του, όπως επίσης και τις απαιτήσεις που δημιουργεί η θέση από άποψη μορφώσεως, πείρας και προϋπηρεσίας του υποψηφίου. Όταν δει κανείς από την σκοπιά αυτή τις περιγραφές καθηκόντων, δεν θα περιλάβει σ' αυτές τόσο τα αναμενόμενα αποτελέσματα, τους στόχους που πρέπει να εκπληρώνει ο υποψήφιος για την θέση αυτή, με την ελπίδα του συντάκτη της περιγραφής ότι κάποιος ικανοποιεί αυτές τις προδιαγραφές, θα καλύψει τις ανάγκες της θέσεως.

Σκοπός δεύτερος: Κατευθυντήριες γραμμές εργασίας

- Η περιγραφή των έργων είναι μια απαραίτητη προϋπόθεση όταν προετοιμάζονται οι κατευθυντήριες γραμμές ενός συστήματος «διοικήσεως δια των αντικειμενικών σκοπών» όπου το πιο βασικό στοιχείο είναι να αναλυθεί και να κριθεί η πραγματοποίηση της εργασίας του καθενός. Ένα τέτοιο σύστημα δεν είναι δυνατόν να εγκαθιδρυθεί αν δεν δοθεί απάντηση σε ερώτημα όπως:

___ Τι περιμένουμε σαν αποτέλεσμα της εργασίας.

___ Ποιο στοιχείο χρόνου μπερδεύεται στην εργασία αυτή.

___ Πόσοι άνθρωποι θα εργαστούν γι' αυτόν.

Όταν οι γενικές γραμμές προσελκύσεως προσωπικού συγκεντρώνεται στον τύπο του ανθρώπου που χρειάζεται για την συγκεκριμένη εργασία, τότε αυτή η περιγραφή θα συγκεντρωθεί στις λεπτομέρειες της εργασίας αυτής. Η περιγραφή αυτή θα γραφεί από τον προϊστάμενο προς τον οποίο θα απευθύνεται ο εργαζόμενος, αφού αυτός θα κρίνει και την εργασία που θα προσφέρει.

Αν δούμε το θέμα από την σκοπιά του νεοπροσλαμβανόμενου, θα διαπιστώσουμε εύκολα ότι χρειάζεται μια λεπτομερή περιγραφή των προσπαθειών του, των στόχων του και των οικονομικών και ανθρώπινων πόρων που μπορεί να διαθέσει. Θα αντιληφθούμε ότι οι περιγραφές καθηκόντων είναι το απαραίτητο πρώτο βήμα στην υιοθέτηση του συστήματος «διοικήσεως δια των αντικειμενικών σκοπών», όπου τα στελέχη

βοηθούνται να προσδιορίσουν τους στόχους εργασίας, αφού η επιτυχία τους θα μετρηθεί με την επίτευξη αυτών των στόχων.

Σκοπός τρίτος: Οργανωτική ανάλυση.

Ένας οργανωτικός χάρτης είναι χωρίς νόημα αν δεν τον μελετήσουμε σε συνάρτηση με τις περιγραφές των έργων.

Η οργανωτική ανάλυση μόνη της είναι μια ανόητη άσκηση χωρίς την σύγκριση και συζήτηση των περιγραφών καθηκόντων των διαφόρων στελεχών. Για την ανάλυση μια οργάνωσης είδαμε ότι υπάρχουν πολλές περιπτώσεις όπου το πρώτο σχέδιο ανάλυσης που γίνεται αποκαλύπτει ότι περισσότερα από ένα στελέχη θεωρούνται αρμόδια και υπεύθυνα για μια συγκεκριμένη περιοχή ευθύνης, ενώ άλλες περιοχές δεν έχουν κάποιον να τις επιβλέπει.

Συνήθως οι απόψεις δύο στελεχών για την δουλειά διαφέρουν μεταξύ τους εκτός αν έχουν συζητήσει οι δύο τους αυτές τις απόψεις.

Όταν για σκοπούς οργανωτικούς, περιγράφουμε τα καθήκοντα ενός στελέχους, πρέπει να λάβουμε υπόψη, με ευρύτητα, όλες τις πλευρικές και ανεπίσημες σχέσεις που δημιουργούνται μέσα στην οργάνωση. Υπάρχουν επίσης σχέσεις που δεν παρουσιάζονται σε ένα επίσημο οργανόγραμμα, όπως είναι οι σχέσεις συνεργασίας συντονισμού, ελέγχου κ.λ.π. Έτσι λοιπόν όταν κάνουμε μια σωστή περιγραφή καθηκόντων, πρέπει να απαριθμούμε τις μοιρασμένες με άλλους ευθύνες, μαζί με μια κατάσταση των αποφάσεων που πήραν πρόσφατα τα ενδιαφερόμενα στελέχη. Ίσως, για το λόγο αυτό, οι περιγραφές των έργων που αποβλέπουν σε μία οργανωσιακή ανάλυση πρέπει να γίνονται από κάποιον ανεξάρτητο, εσωτερικό ή εξωτερικό σύμβολο.

Σκοπός τέταρτος: Εκπαιδευτικές ανάγκες.

Οι περιγραφές των έργων βοηθούν επίσης στον καθορισμό των αναγκών εκπαίδευσης που συνεπάγεται μια θέση, όταν ληφθεί υπόψη, συγκριτικά με τις απαιτήσεις της θέσεως, ή αξιολόγηση του σημερινού επιπέδου του. Δηλαδή από την μια μεριά έχουμε τις προδιαγραφές της θέσεως που μας λένε ότι πρέπει να επιτευχθεί απ' αυτή, και από την άλλη μεριά έχουμε

την κατάσταση των αξιολογήσεων που μας δείχνει τι πραγματικά έχει επιτευχθεί.

Η αφαίρεση των επιτευχθέντων από τα προδιαγραφέντα μας δείχνει το περιθώριο βελτίωσης που υπάρχει.

Εάν δούμε την περιγραφή καθηκόντων κάτω από το πρίσμα αυτό, τότε θα συγκεντρώσουμε την προσοχή μας στην ανθρώπινη πλευρά της εργασίας και η αξιολόγηση οφείλει να προσπαθήσει να διαπιστώσει κατά πόσο οι επιτεύξεις βρίσκονται κοντά στους στόχους και έτσι να μας δια φωτίσει για τον τύπο της απαιτούμενης εκπαίδευσης.

Όλοι οι τύποι περιγραφής καθηκόντων απαιτούν κάποια ανάλυση προσανατολισμένοι στον ανθρώπινο παράγοντα για να συμπληρώσουν τις λεπτομέρειες, οι οποίες συνήθως χαρακτηρίζουν τις περιγραφές καθηκόντων και για τις οποίες υφίστανται κριτική. Γι' αυτό πρέπει στις περιγραφές να αναφέρονται λεπτομέρειες για τα εξής:

- ___ Τι είδους άνθρωπος χρειάζεται για την συγκεκριμένη θέση,
- ___ Πως θα ξοδεύει τον χρόνο του,
- ___ Τι είδους έλεγχο θα έχει στο χρόνο του, στις διακοπές από άλλους, και με τι είδους πρόσωπα θα συναλλάσσεται,
- ___ Τι είδος διοικητικό ύφος χρειάζεται για να φέρει σε πέρας την εργασία του. Μπορεί π.χ. ο διευθυντής ποιοτικού ελέγχου να πάρει εντολή να επιδιώξει ως στόχο την μείωση των συνολικών σκάρτων 1% της συνολικής παραγωγής.

Κατά την περιγραφή όμως των προδιαγραφών της θέσεώς του πρέπει να ληφθούν υπόψη:

- ___ Οι ικανότητες εκείνες που χρειάζονται για να παίρνονται αποφάσεις μείωσης κόστους με την εισαγωγή συστημάτων ποιοτικού ελέγχου,
- ___ Το είδος των ανθρώπων που θα έχει για να εργασθεί μαζί τους,
- ___ Το περιβάλλον της πολιτικής της επιχείρησης μέσα στο οποίο οφείλει να εργασθεί.

Συνήθως ασκείται κριτική εναντίον της περιγραφής των έργων για διάφορους λόγους. Οι πολέμιοι της περιγραφής λένε ότι όλα τα έγγραφα και οι εσωτερικοί κανονισμοί αποδεικνύονται στην πράξη ανεπαρκείς, διότι τους λείπει η

ανθρώπινη διάσταση:περιγράφουν την εργασία αντί να πούνε κάτι για το είδος των ανθρώπων που θα μπορέσουν με τον καλύτερο τρόπο να πετύχουν τους στόχους της. Το αδύνατο αυτό σημείο γίνεται φανερό κυρίως όταν χρησιμοποιούμε περιγραφές για την επιλογή του προσωπικού.

Ο Η. HAQUE λέει: «είναι ενδιαφέρον, να γνωρίζει κανείς τις περιοχές λήψης αποφάσεων του διοικητικού στελέχους, αλλά είναι περισσότερο σημαντικό να γνωρίζει κανείς το είδος των απαιτούμενων αποφάσεων, το πόσο σημαντικές είναι για την επιχείρηση, πόση αβεβαιότητα περιλαμβάνουν συνήθως , πόσο συχνά χρειάζονται αποφάσεις.. Ένας άνθρωπος που τον διακόπτουν συνεχώς και πρέπει να παίρνει μικρές αποφάσεις σε κάθε λεπτό, χρειάζεται πολύ διαφορετικές ικανότητες συγκριτικά με έναν άλλον που πρέπει να παίρνει λίγες σημαντικές αποφάσεις ύστερα από λεπτομερή έρευνα ή σταθμίζοντας παράγοντες αβεβαιότητας.

Οι πολέμιοι των γραπτών περιγραφών καθηκόντων είναι δύο ειδών:

___ Υπάρχουν αυτοί οι οποίοι εκ πεποιθήσεων είναι εναντίον των περιγραφών, διότι, όπως λένε, περιορίζουν την ελευθερία δράσεως των στελεχών ή παραβλέπουν τον ανθρώπινο παράγοντα.

___ Υπάρχουν όμως , και εκείνοι που ενστικτωδώς «στρέφουν το πρόσωπό τους» από το να γράφουν κάτι, που ίσως αργότερα τους περιορίσει την ελευθερία δράσεως.

Είναι φανερό και που σωστά λέγεται ότι «πρώτος» κανόνας όταν γράφουμε περιγραφές καθηκόντων να τις διατηρούμε σύντομες. Ποτέ δεν πρέπει να ξεπερνούν την μία σελίδα, και δεν είναι σωστές για μεγάλο διάστημα. Είναι προτιμότερο να τις γράφουμε όταν και όπως χρειάζεται και να τους προσαρμόζουμε στους προκειμένους σκοπούς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ.

1.ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

Στις σύγχρονες επιχειρήσεις και υπηρεσίες (δημόσιες ή ιδιωτικές) είναι συχνή η μετακίνηση των εργαζομένων από έργο σε έργο τόσο οριζόντια όσο και κάθετα μέσα στην δομή τους, αλλά και προς τα μέσα ή προς τα έξω των επιχειρήσεων ή υπηρεσιών. Ο σχεδιασμός από μια επιχείρηση των μετακινήσεων αυτών, δηλαδή των μεταβολών υπηρεσιακής κατάστασης (προαγωγών, μεταθέσεων, διακοπών εργασίας, υποβιβασμών, απολύσεων), αποτελεί και σχεδιασμό της σταδιοδρομίας των εργαζομένων που πρέπει σοβαρά να αντιμετωπιστεί από την υπηρεσία προσωπικού. Σε όλα αυτά τα οποία αναφέραμε παραπάνω ονομαστικά (προαγωγές κ.λ.π.) η υπηρεσία προσωπικού εργάζεται σαν συντονιστής περισσότερο. Παρακάτω, όπου ακολουθεί εκτενής ανάλυση και αναφορά αυτών των μεταβολών υπηρεσιακής κατάστασης, που εδώ ονομαστικά αναφέρουμε, εξηγούμε και τον ειδικό ρόλο που έχει η υπηρεσία προσωπικού σε κάθε μια περίπτωση. Αυτές οι μεταβολές, όμως, σε ποιους παράγοντες οφείλονται; Οφείλονται σε πολλούς παράγοντες όπως: μεταβολές στην δομή της επιχείρησης που περιλαμβάνουν αναδιάρθρωση των εργασιών, αλλαγές στα όρια των τομέων, και φυσική ανατοποθέτηση ανθρώπων, έργων και τομέων. Π.χ. αν υπάρχει μια έκταση σε παραγωγή και απασχόληση, τότε συνήθως δημιουργείται η ανάγκη για καινούργια έργα ή θέσεις και για προαγωγή μερικών υπαλλήλων σε θέσεις με ευρύτερο περιεχόμενο και ευθύνη. Συχνά μερικά έργα γίνονται πιο εξειδικευμένα καθώς αυξάνει ο όγκος της εργασίας και επεκτείνονται οι προσλήψεις. Έτσι π.χ. αν σε μια μικρή επιχείρηση ο υπεύθυνος προσωπικού χειρίζεται όλες τις λειτουργίες (προσλήψεις, εκπαίδευση, εργασιακές σχέσεις, πρόληψη ατυχημάτων, κ.λ.π.), σε περίπτωση που μεγαλώσει

πολύ η επιχείρηση θα πρέπει να έχουν κάποιον να ασχοληθεί με την επιλογή νέων υπαλλήλων , άλλον για εκπαίδευση κ.λ.π.

Άλλος παράγοντας για αυτές τις μεταβολές είναι και η παραγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και η εισαγωγή νέων διαδικασιών και μεθόδων λειτουργίας .Αλλά και μειώσεις σε εργατικό δυναμικό , μπορούν να γίνουν σε περιπτώσεις που εγκαταλείπεται η παραγωγή κάποιου προϊόντος ή κλείνει η επιχείρηση . Οι γενικές συνθήκες και ο κύκλος των επιχειρήσεων έχουν μια συχνή επίδραση πάνω στην μετακίνηση των υπαλλήλων της επιχείρησης όπως συμβαίνει , π.χ. με επιχειρήσεις που ασχολούνται με αμυντικές παραγγελίες του κράτους και οι οποίες έχουν την πείρα υπερβολικών διακυμάνσεων στην απασχόληση .

Επιπλέον δεν πρέπει να παραβλεφθεί και ο παράγοντας των παραιτήσεων , των συνταξιοδοτήσεων και των απολύσεων που περιλαμβάνει μια ολόκληρη σειρά προαγωγών , αν η επιχείρηση έχει σαν πολιτική του τις προαγωγές από μέσα .

3.1 ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ

Τι είναι προαγωγή ; Δεν είναι παρά η ανατοποθέτηση του υπαλλήλου σε μια θέση υψηλότερου επιπέδου , η οποία συνήθως ,αλλά όχι πάντοτε , συνοδεύεται από μια αύξηση της αμοιβής του .Συχνά μάλιστα στην νέα θέση αποδίδονται και σύμβολα μεγαλύτερου γοήτρου όπως , σημαντικότερος τίτλος , μεγαλύτερη εξουσία , μεγαλύτερο και πολυτελέστερο γραφείο , μεγαλύτερη ευχέρεια κινήσεων μέσα στο χώρο της επιχείρησης και λιγότερο στενή εποπτεία πάνω στις ενέργειες του .

Ποιοι ,όμως , αποφασίζουν για το ποιος ή όχι θα πάρει προαγωγή ; Όταν δημιουργηθεί μια κενή θέση που πρέπει να καταληφθεί από μέσα με προαγωγή ή απ' έξω με πρόσληψη , η απόφαση συχνά παίρνεται σε συνεργασία του υπεύθυνου της υπηρεσίας προσωπικού και του προϊσταμένου του τμήματος όπου υπάρχει η κενή θέση .Ωστόσο , η μεγαλύτερη ευθύνη ανήκει στον δεύτερο .

Στη σύγχρονη κοινωνία μας , παρατηρείται μια ισχυρή επιθυμία για προαγωγές από τους περισσότερους υπαλλήλους

που θέλουν να πάνε μπροστά με σκοπό να έχουν υψηλότερες αμοιβές , οι οποίες θα συντελέσουν σε ένα υψηλότερο βιοτικό επίπεδο (δηλαδή , περισσότερα υλικά αγαθά και ανέσεις).Είναι μέρος του πολιτισμού μας η έναρξη της σταδιοδρομίας από το κάτω μέρος της κλίμακας όταν κανείς είναι νέος και η προοδευτική άνοδος σε γόητρο και εισόδημα με την ηλικία . Μάλιστα μερικά άτομα με φιλοδοξίες βάζουν υψηλούς στόχους προόδου που αν δεν τους πετύχουν απογοητεύονται πολύ και αυτό είναι κάτι που πρέπει να έχουν υπόψη οι υπεύθυνοι της υπηρεσίας προσωπικού όταν καταστρώνουν την πολιτική των προαγωγών .

Μ' όλο όμως που όπως αναφέραμε παραπάνω η προαγωγή δεν είναι παρά η ανάληψη μεγαλύτερων ευθυνών , δεν συμβαίνει πάντα έτσι . Π.χ. στην βιομηχανία έχουμε τίτλους 'όπως , βοηθός μηχανικού , μηχανικός , αρχιμηχανικός . Ποιες είναι εδώ οι διαφορές σε καθήκοντα και ευθύνες ; Δύσκολο να εκφραστούν ,μ' όλο που πολλές φορές λέμε πως οι μεγαλύτεροι τίτλοι συνδέονται με χειρισμό πολυπλοκότερων προβλημάτων λιγότερη εποπτεία .

Βέβαια , σε ειδικευμένα , ή χειρωνακτικά έργα η διάκριση είναι ευκολότερη , όχι όμως σε επιστημονικά , τεχνικά και διοικητικά έργα όπου η διάκριση είναι αμφίβολη .

Σ τις αμφίβολες αυτές καταστάσεις η διοίκηση της επιχείρησης σε συνεργασία με την υπηρεσία προσωπικού και τους προϊσταμένους τμημάτων , καθορίζει μια κλίμακα αμοιβών και τίτλων από την κατώτερη θέση μέχρι και την ανώτατη της ίδιας κατεύθυνσης , παρέχοντας έτσι κάποια αμοιβή στα άτομα τα περισσότερο έμπειρα και αποδοτικά . Η κλιμάκωση αυτή των βαθμών και αμοιβών συνδέεται και με μια κλιμάκωση του αριθμού των αναγκαίων ατόμων σε κάθε βαθμίδα , (π.χ. τόσοι χημικοί , τόσοι βοηθοί χημικών κ.λ.π.) . Έτσι δημιουργείται η εντύπωση ότι παρέχονται συχνές προαγωγές με το να υπάρχει μια μεγάλη σειρά τίτλων θέσεων και επίπεδα με σχετικές διαφορές σε αμοιβή χωρίς ανάληψη διοικητικών θέσεων . Αυτό αποκαλείται σύστημα "διπλών κλιμάτων"¹⁰ επειδή για όσους

¹⁰ Υποσημείωση : Από το βιβλίο "ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ" Χαράλαμπος Κανελλόπουλος – Ευάγγελος Κατσιούλας , σελ.213 .

υπηρετούν σαν επιτελικά όργανα χωρίς διοικητικές αρμοδιότητες δημιουργείται μια παράλληλη κλίμακα εξέλιξης προς την κύρια την διοικητική .

Αναφορικά τώρα με το αν τα κενά πρέπει να συμπληρώνονται με προαγωγές από μέσα ή με προσλήψεις από έξω , πρέπει να τονιστεί πως οι από μέσα προαγωγές έχουν μερικά διακεκριμένα **πλεονεκτήματα** τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους υπαλλήλους όπως : ¹¹

α) Οι ήδη υπηρετούντες υπάλληλοι έχουν ένα καλό παρελθόν και προσαρμογή στην δουλεία και μπορούν να ανέβουν σε θέσεις υψηλότερου επιπέδου με ένα ελάχιστο ποσό εκπαίδευσης και κατατόπισης .

β) Η επιχείρηση είχε αρκετό χρόνο να παρατηρήσει την συμπεριφορά του υπαλλήλου και έτσι οι κίνδυνοι της επιλογής μειώνονται αρκετά παρά στην περίπτωση ενός που έρχεται από έξω που ουσιαστικά είναι μια άγνωστη οντότητα .

γ) Η προοπτική μιας μελλοντικής αμοιβής με την έννοια μιας προαγωγής αποτελεί ένα κίνητρο για τους ήδη υπηρετούντες υπαλλήλους να αναδειχθούν στην παρούσα δουλεία τους .

δ) Το ηθικό είναι υψηλότερο όταν οι υπάλληλοι γνωρίζουν πως μπορούν να προοδεύσουν μέσα στην επιχείρηση . Αυτοί που έχουν μείνει στην επιχείρηση επί μακρό χρόνο τείνουν να συμβιβάζονται κοινωνικά , ενώ εκείνοι που δεν προσαρμόστηκαν θα έχουν φύγει . Επομένως , υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα διαπροσωπικών σχέσεων που οι απ' έξω δεν μπορούν να εξασφαλίσουν πάντοτε .

Αλλά υπάρχει σε αυτή την πολιτική και μια σοβαρή αδυναμία που εκδηλώνεται με τον σχηματισμό συνασπισμών , την διαίωνηση και ένταση της ανεπάρκειας και της μετριότητας , της υπερβολικής αυτοϊκανοποίησης και της έλλειψης ροής νέων ιδεών μεθόδων .

Συχνά , όταν δεν υπάρχουν σε μια επιχείρηση υπάλληλοι με προσόντα για μερικές θέσεις , τότε η επιχείρηση αυτή πρέπει να προσφύγει στην αγορά εργασίας . Κάτι τέτοιο γίνεται κυρίως

¹¹ Υποσημείωση : Από το βιβλίο "ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ" Χαράλαμπος Κανελλόπουλος – Ευάγγελος Κατσιούλας ,σελ.213 .

για δουλείες που απαιτούν προχωρημένη και ειδικευμένη κατάρτιση και εκπαίδευση .

Σχεδιασμός προαγωγών

Πολλές είναι οι επιχειρήσεις που δεν έχουν από πριν τέτοια σχέδια , αλλά περιμένουν πρώτα να δημιουργηθεί κάποιο κενό και ύστερα να αρχίσουν να ψάχνουν για το κατάλληλο άτομο , ενέργεια δηλαδή επικίνδυνη γιατί οδηγεί σε βιαστική και όχι μελετημένη απόφαση .Γι' αυτό χρειάζεται να έχει καταρτισθεί με συνεργασία της διοίκησης , του υπεύθυνου της υπηρεσίας προσωπικού και των προϊστάμενων τμημάτων , ένα προσεκτικά μελετημένο πρόγραμμα προαγωγών , του οποίου τα συστατικά είναι :

1. Πολιτική προαγωγών
2. Αναγνώριση των τυπικών δρόμων προαγωγών
3. Επιλογή και αξιολόγηση
4. Εκπαίδευση και ανάπτυξη
5. Επικοινωνία
6. Συγκεντρωμένα στοιχεία και συντονισμός

Και όλα αυτά σημαίνουν να καθοριστεί σαν πολιτική , αν τα κενά θα καλυφθούν από μέσα , ή θα προσληφθούν άνθρωποι από την αγορά εργασίας . Αν οι προαγωγές θα περιοριστούν σε μερικούς "εκλεκτούς" ,όπως σε αυτούς που έχουν πτυχία ανώτατων σχολών και σε όσους έχουν υποστεί μια ειδική εκπαίδευση , ή θα επεκταθούν και σε άλλους που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της θέσης . Αν πρέπει να δίνεται αύξηση κατά το χρόνο της προαγωγής και πόση , γιατί όταν είναι μικρή το άτομο μνησικακεί , χαρακτηρίζοντας την διοίκηση "φτηνή" και επί πλέον δεν θεωρείται η προαγωγή σαν ισχυρό κίνητρο όπως πρέπει να είναι .

Ένα γραπτό σχέδιο , σχετικό , με τους δρόμους τις προαγωγής , αποτελεί έναν οδηγό και σχετίζεται με την ανάλυση του έργου και το οργανωτικό πλαίσιο της επιχείρησης, καθώς και με την αξιολόγηση της απόδοσης και τα συγκεντρωμένα στοιχεία του υποψηφίου , που τίθενται υπόψη μιας επιτροπής στελεχών που θα κάνει την εκλογή .

Δεν είναι ασυνήθιστη και η μέθοδος συμπλήρωσης των κενών από μέσα , με πρόσκληση στον πίνακα των ανακοινώσεων για να λάβουν γνώση οι ενδιαφερόμενοι και να υποβάλουν την αίτηση τους , ώστε έτσι εμποδίζεται η πιθανότητα να παραβλεφθεί κάποιος που αξίζει .

Εξάλλου , επένδυση αποτελεί η εκπαίδευση και εξέλιξη που αποδίδει όταν χρειασθεί η προώθηση ενός υπαλλήλου σε θέση υψηλότερης βαθμίδας .

3.2 ΜΕΤΑΘΕΣΕΙΣ

Η μετάθεση είναι η ανατοποθέτηση ενός υπαλλήλου σε άλλη εργασία με όμοια αμοιβή , κύρος και ευθύνη . Είναι μια οριζόντια μετακίνηση ενώ η προαγωγή είναι κάθετη . Μπορεί όμως να περιλαμβάνει μια μικρή αλλαγή στο ποσό της ευθύνης και του κύρους γιατί μέσα στους οργανισμούς οι διάφορες θέσεις ορίζονται με ευρύτητα καθηκόντων και ευθυνών .

Δύο είναι οι παράγοντες που καθορίζουν τις μεταθέσεις , οι ανάγκες της επιχείρησης , και η επιθυμία του υπαλλήλου .

Οι ανάγκες της επιχείρησης που επιβάλλουν μετακινήσεις υπαλλήλων είναι , μεταβολές στον όγκο της παραγωγής , αλλαγές στην δομή της επιχείρησης , προσθήκη ή εγκατάλειψη προϊόντος , άλλες παρόμοιες προσαρμογές στις λειτουργίες του οργανισμού , απουσίες ορισμένων βασικών υπαλλήλων , και μεταφορά σε άλλη θέση κάποιου που δεν αποδίδει στην παρούσα εργασία του , αλλά είναι πεποίθηση της διοίκησης και του προϊσταμένου του ότι θα αποδώσει καλύτερα στην άλλη θέση γιατί κάτι τέτοιο ίσως προκύπτει από την ανάλυση του έργου και των προσόντων , κάτι δηλαδή που πολλές φορές είναι σωστό .

Μερικές φορές ακόμη γίνεται μια μετάθεση ύστερα από επιθυμία του υπαλλήλου , γιατί νομίζει πως σε κάποιο άλλο

θέμα θα έχει περισσότερες ευκαιρίες για πρόοδο . Αυτή την περίπτωση πρέπει ο ενδιαφερόμενος να την συζητήσει με τον προϊστάμενο του πρώτα , να υποβάλλει κατόπιν σχετική αίτηση, να παρέμβει συντονιστικά η υπηρεσία προσωπικού και να ακολουθήσει η σχετική συνέντευξη από τον προϊστάμενο του τμήματος που θέλει να πάει .

Οι μεταθέσεις μπορούν να χαρακτηρισθούν σαν προσωρινές (όπως στην απουσία κάποιου άλλου υπαλλήλου , κ.λ.π.) ή σαν μόνιμες (όπως κατά την αναδιοργάνωση της δομής της οργάνωσης , ή της ανατοποθέτησης , γιατί η τοποθέτηση ήταν λάθος).

3.3 ΔΙΑΚΟΠΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΚΛΗΣΗ

Η διακοπή της εργασίας ¹² είναι ένας **αόριστος** χωρισμός του εργαζομένου από την κατάσταση πληρωμών της επιχείρησης για λόγους που βρίσκονται πέρα από τον έλεγχο του υπαλλήλου. **Αιτίες** που την προκαλούν είναι , μείωση πωλήσεων , έλλειψη πρώτων υλών , εποχιακές διακυμάνσεις της αγοράς , καθυστερήσεις της παραγωγής και τεχνολογικές ανακαινίσεις .

Κατά τον χρόνο της διακοπής ποτέ δεν ξέρει ο εργοδότης πόσο θα διαρκέσει και πότε θα ανακαλέσει τον υπάλληλο , γιατί μερικές φορές η προσωρινή διακοπή της εργασίας μπορεί να γίνει οριστική .Βέβαια , πρέπει να γίνει καθαρή διάκριση της διακοπής της εργασίας από την απόλυση ,η οποία γίνεται για λόγους πειθαρχικούς , ή χαμηλής απόδοσης στην εργασία .

Συνήθως , στις περιπτώσεις διακοπής της εργασίας διατηρούνται τα δικαιώματα αδειών , δώρων ,κ.λ.π. Συμφέρει επομένως την επιχείρηση να έχει στην διάθεση της αυτούς τους υπαλλήλους , γιατί έτσι έχει μεγάλη οικονομία στα έξοδα εκπαίδευσης που υποχρεώνεται να κάνει , αν δεν γυρίσουν στην

¹² Υποσημείωση : Από το βιβλίο "ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ " Χ. Κανελλόπουλος – Ε . Κατσιούλας ,σελ. 220

δουλεία τους και προσλάβει νέους , κάτι που συνήθως συμβαίνει αν είναι μεγάλη η διάρκεια της διακοπής .

Η διαδικασία της διακοπής εργασίας ή της διαθεσιμότητας τυπικά είναι υπόθεση της υπηρεσίας προσωπικού , για να είναι βέβαιο ότι ακολουθείται κάποια σειρά που μπορεί να έχει σχέση με δικαιώματα αρχαιότητας του υπαλλήλου , οι οικογενειακές υποχρεώσεις , η ικανότητα , η ηλικία , κ.λ.π.

Εδώ μπορεί να αναφερθεί ακόμα και η μείωση των ωρών εργασίας σαν τρόπος αντιμετώπισης των προβλημάτων που δημιουργούνται για τους λόγους που η επιχείρηση προβαίνει στο μέτρο της διαθεσιμότητας .

3.4 ΥΠΟΒΙΒΑΣΜΟΣ

Η επανατοποθέτηση ενός υπαλλήλου σε ένα έργο ή θέση μικρότερου κύρους και αμοιβής λέγεται **υποβιβασμός**¹³ και προκαλείται από παράγοντες που ξεφεύγουν από τον έλεγχο του υπαλλήλου . Τυπικό παράδειγμα αποτελεί η μείωση του εργατικού δυναμικού οπότε όσοι μέινανε συχνά υποχρεώνονται να παίρνουν θέσεις χαμηλότερου επιπέδου , διότι γίνεται σύμπτυξη τμημάτων και κατάργηση θέσεων .Και οι ενέργειες αυτές δεν έχουν σοβαρές επιπτώσεις αν συμβεί να επαναλάβει την δραστηριότητα της η επιχείρηση .

Μπορεί όμως ένας υποβιβασμός να γίνει και για λόγους ανεπάρκειας του ατόμου στην θέση που τοποθετήθηκε . Και λόγοι υγείας όμως μπορούν να συντελέσουν στον υποβιβασμό , αφού το άτομο δεν μπορεί τότε για το λόγο να εκτελεί πλήρως τα καθήκοντα του . Όμως δεδομένου ότι ο τίτλος και το επίπεδο της εργασίας παίζουν σημαντικό ρόλο στην ζωή του ατόμου , βγαίνει το συμπέρασμα πως για μερικούς ανθρώπους ο υποβιβασμός αποδεικνύεται καταστρεπτικός για το ηθικό τους . Γι' αυτό πρέπει να αποφεύγεται . Και εδώ επεμβαίνει η υπηρεσία προσωπικού και με τους υπεύθυνους της εξετάζει αν ο υποβιβασμός είναι απαραίτητος .

¹³ Υποσημείωση :Από το βιβλίο "ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ " Χαράλαμπος Κανελλόπουλος – Ευάγγελος Κατσιούλας σελ. 221.

4. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Αξιολόγηση¹⁴ είναι η διαδικασία με την οποία η υπηρεσία προσωπικού μια φορά το χρόνο περίπου καταγράφει σε εκθέσεις ή συμπληρώνει ειδικά έντυπα , στα οποία φαίνεται η προσφορά κάθε εργαζόμενου για το χρόνο που πέρασε . Η αξιολόγηση αποτελεί την βάση για προαγωγές , αυξήσεις κ.λ.π.

Ανθρώπινα λάθη για την αξιολόγηση

Επειδή η αξιολόγηση της απόδοσης γίνεται από ανθρώπους υπόκειται σε λάθη και αδυναμίες όπως :

Φυσική τάση:

Είναι η φυσική τάση του εκτιμητή να επηρεάζεται για την βαθμολογία ενός παράγοντα από το είδος της βαθμολογίας που έδωσε σε κάποιον άλλον.

Στην πραγματικότητα σχεδόν δίνει την ίδια βαθμολογία σε όλους τους παράγοντες. Έτσι, παραδείγματος χάρη αν ένας προϊστάμενος θεωρεί κάποιον ότι είναι καλός θα τον βαθμολογήσει υψηλά σε όλους τους παράγοντες και αντίστροφα. Ένας τρόπος μείωσης αυτής της επίδρασης είναι η βαθμολόγηση όλων των εργαζομένων σε ένα παράγοντα (ή χαρακτηριστικό) πριν πάει στον επόμενο.

5. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Με τον όρο επαγγελματική εκπαίδευση¹⁵, εννοούμε την παροχή εφοδίων (με διδασκαλία και με εξάσκηση)για την άσκηση ενός επαγγέλματος.

Ο τομέας εκπαίδευσης μιας επιχείρησης θεωρείται σαν επιτελική λειτουργία , που ασχολείται με την σύνταξη

¹⁴ Υποσημείωση :Από το βιβλίο "ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ " Χ. Κανελλόπουλος –Ε .Κατσιούλας σελ. 249.

¹⁵ Υποσημείωση :Από το βιβλίο "ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ " Χ. Κανελλόπουλος – Ε . Κατσιούλας, σελ. 261.

προγραμμάτων , με συμβουλές σχετικές με την εκπαίδευση και τον έλεγχο των εκπαιδευτικών ενεργειών σε ολόκληρη την επιχείρηση . Οι εργαζόμενοι στο τμήμα εκπαίδευσης της υπηρεσίας προσωπικού συνήθως ασχολούνται με τα εξής :

α . Καθορισμό των αναγκών για εκπαίδευση .

β . Προγραμματισμό , στόχους και ανάθεση ευθυνών .

γ . Σύνταξη προγραμμάτων εκπαίδευσης σε συνεργασία με τα διάφορα στελέχη .

δ. Συλλογή και προπαρασκευή υλικού εκπαίδευσης , διαγραμμάτων , εγχειριδίων και οπτικοακουστικών μέσων .

ε . Διεύθυνση και διδασκαλία μερικών μαθημάτων (συνήθως προσανατολισμού ή κατατόπισης και μαθημάτων ανάπτυξης εποπτών) .

στ. Διεύθυνση και συντονισμό μαθημάτων μαθητείας μέσα στο έργο , δηλαδή κατά την ώρα της εργασίας κ.λ.π.

ζ. Εκπαίδευση στελεχών και διδασκόντων μέσα από την επιχείρηση για να αποκτήσουν δεξιότητα στην διδασκαλία .

η. Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των προσπαθειών για εκπαίδευση .

Η βασική πολιτική εκπαίδευσης ανήκει στα **ανώτερα στελέχη** μιας επιχείρησης (όπως ο πρόεδρος , ο αντιπρόεδρος , κ.λ.π.). Αυτά είναι που θα εγκρίνουν τα ευρύτερα προγράμματα εκπαίδευσης χωρίς την ανάγκη να μπουν σε λεπτομέρειες οι οποίες είναι ευθύνη αυτού που διευθύνει το τμήμα εκπαίδευσης. Σχετική έγκριση δαπανών , όπως της εκπαίδευσης στελεχών έξω από την επιχείρηση (σε πανεπιστήμια ή σεμινάρια) , είναι ευθύνη των ανώτατων στελεχών .

Τα **μέσα** και τα **κατώτερα στελέχη** (εργοδηγοί , επόπτες , προϊστάμενοι) οφείλουν να επισημαίνουν τα εκπαιδευτικά προβλήματα που υπάρχουν στα τμήματα τους και να συμμετέχουν στην σύνταξη των ειδικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων που θα βοηθήσουν στην λύση των προβλημάτων του τμήματος τους . Κι είναι άμεσα δική τους ευθύνη η σωστή διεξαγωγή μιας εκπαιδευτικής ενέργειας μέσα στο έργο του τομέα τους .

Κι αν μερικοί υπάλληλοι οφείλουν να εκτελούν το ρόλο του εκπαιδευτή μέσα στη δουλειά , ο αρμόδιος προϊστάμενος

οφείλει να βεβαιωθεί , αν αυτοί οι υπάλληλοι έχουν αρκετή κατάρτιση γύρω από τις αρχές της εκπαίδευσης , γιατί στην πραγματικότητα ο αρμόδιος προϊστάμενος είναι και ο εκπαιδευτής . Συχνά , είναι υπεύθυνος για τον προσανατολισμό του νέου υπαλλήλου , όπως και για εκπαίδευση των υπαλλήλων του πάνω σε θέματα πρόληψης ατυχημάτων . Αυτός επίσης είναι εκείνος που θα κάνει την επιλογή των υπαλλήλων εκείνων που θα λάβουν μέρος σε μια επίσημη εκπαίδευση και γενικά η ευθύνη του δεν περιορίζεται μόνο στην επιτυχία των στόχων της παραγωγής , αλλά επεκτείνεται και στην υποχρέωση του να φροντίσει για την ανάπτυξη των υφισταμένων .

6 . ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

Οι προϊστάμενοι πάντα επιδιώκουν και αναμένουν ψηλά επίπεδα απόδοσης από τους υφισταμένους τους . Η απόδοση μπορεί να βελτιωθεί με εφαρμογή της ακόλουθης φόρμουλας :¹⁶

ΑΠΟΔΟΣΗ = ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ + ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

Συνήθως , οι προϊστάμενοι δίνουν υπερβολική έμφαση στην ικανότητα , δηλαδή γρήγορα αποδίδουν την αποτυχία σε έλλειψη ικανότητας . Όμως πιο συχνά το πρόβλημα είναι πρόβλημα υποκίνησης και ένα άτομο που στερείται κάπως από μια ικανότητα μπορεί να την αναπληρώσει με μεγαλύτερη υποκίνηση , που οδηγεί σε σκληρότερη εργασία . Όταν λέμε υποκίνηση εννοούμε κίνητρα , ένα βασικό κίνητρο που δίνεται μεγάλη σημασία είναι το "χρήμα" . Πριν μερικά χρόνια οι μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις θέλοντας να παρακινήσουν το προσωπικό τους για περισσότερη εργασία εφάρμοσαν το λεγόμενο "μπόνους" της παραγωγής .

Σήμερα επικρατεί η αντίληψη ότι ο μισθός δεν προκαλεί πάντα την ίδια "υποκίνηση" . Για αυτό , το διοικητικό στέλεχος πρέπει να δει τον υφιστάμενο του σαν άνθρωπο , που

¹⁶ Υποσημείωση : Από το βιβλίο "ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ" Ζευγαρίδης Σπύρος – Ευροτύρη – Κουφίδου Στυλιανή , σελ. 384 .

μεταβάλλει την στάση του και πρέπει να δείξει ιδιαίτερη ευαισθησία στις αλλαγές της ανθρώπινης συμπεριφοράς .

Ας εξετάσουμε , λοιπόν , γενικά το μηχανισμό της ανθρώπινης συμπεριφοράς για να αναλύσουμε , στην συνέχεια , τις ανάγκες που τον παρακινούν να δράση ή να μην δράση σε μια συγκεκριμένη περίπτωση . Μπορούμε να απλοποιήσουμε το πρόβλημα μας αν δεχθούμε – λίγο μηχανικά – ότι κάθε ενέργεια του ανθρώπου αποτελεί μια ανταπόκριση σε εξωτερικούς ερεθισμούς ή εσωτερικές παρορμήσεις (ωθήσεις , κίνητρα , ανάγκες , επιδιώξεις) . **Ερέθισμα** μπορούμε να ορίσουμε αυτό που προκαλεί μια αντίδραση του ανθρώπινου οργανισμού (π.χ. το δυνατό φως , προκαλεί συστολή της κόρης του ματιού) και την αντίδραση του οργανισμού στα διάφορα ερεθίσματα την ονομάζουμε **ανταπόκριση** (π.χ. η συστολή της κόρης αποτελεί ανταπόκριση του οργανισμού στο ερέθισμα φως) .

Η ανταπόκριση , λοιπόν , του ανθρώπου στους εξωτερικούς ή εσωτερικούς ερεθισμούς , συνίσταται στην προσαρμογή του , στην “αντίδραση” του , σε αυτό που συνηθίσαμε να ονομάζουμε **συμπεριφορά**. Με την έννοια αυτή , η συμπεριφορά του ατόμου προκαλείται και κατευθύνεται πάντοτε προς ένα στόχο . Αυτό σημαίνει ότι καθένας δρα πάντα κατά ένα τρόπο , που ο ίδιος τουλάχιστον , τον θεωρεί απόλυτα λογικό και κατάλληλο , ενώ οι άλλοι μπορεί να τον χαρακτηρίσουν σαν μη λογικό και παράλογο .

Ανατομία της υποκίνησης

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

Οι ψυχολόγοι συνήθως μιλούν για τις ανθρώπινες ανάγκες με κριτήριο κάποιο τύπο ιεραρχίας αναγκών . Ένας τύπος από αυτούς είναι σύμφωνα με τον MASLOW :¹⁷

¹⁷ Υποσημείωση : Από το βιβλίο “ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ” Ζευγαρίδης Σπύρος – Ξυροτύρη – Κουφίδου Στυλιανή , σελ. 387 .

- 1) Φυσιολογικές ανάγκες
- 2) Ανάγκες για ασφάλεια
- 3) Κοινωνικές ανάγκες
- 4) Ανάγκες για αυτόεκτίμηση
- 5) Ανάγκες για αυτοεκπλήρωση

Θα λέγαμε ότι το στρατηγικό στοιχείο υποκίνησης της συμπεριφοράς στην εργασία , είναι οι φυσιολογικές ανάγκες και η ανάγκη για ασφάλεια (είναι πιο εύκολο να τις στεγάσουμε στην ίδια κατηγορία κάτω από τον τίτλο "οικονομικές ανάγκες" και να αναγνωρίσουμε ότι βασικά μπορούν να ικανοποιηθούν με την αμοιβή).

Όσπου να ικανοποιηθούν οι "οικονομικές ανάγκες" δεν μπορούν να αποτελέσουν στοιχεία υποκίνησης οι ανάγκες ανωτέρου επιπέδου . Πραγματικά , αν το επίπεδο του μισθού ενός εργαζομένου είναι τόσο χαμηλό , ώστε να αντιμετωπίζει προβλήματα στην ικανοποίηση των βασικών φυσιολογικών αναγκών και της ανάγκης για ασφάλεια υπάρχουν πολύ λίγες πιθανότητες να αντιδράσει σε κίνητρα , που έχουν αναπτυχθεί , για την ικανοποίηση κοινωνικών , ψυχολογικών ή αναγκών για αυτόεκπλήρωση . Πρέπει για αυτό να ικανοποιηθούν οι οικονομικές ανάγκες , μέσω ενός επαρκούς και σχετικά ασφαλούς μισθού πριν καταβληθούν προσπάθειες για αποτελέσματα σε άλλες κατευθύνσεις .

Από τη στιγμή που θα ικανοποιηθεί μια ανάγκη επαρκώς , μειώνεται η σημασία της σαν ισχυρού στοιχείου υποκίνησης , σε σχέση με άλλες ανάγκες . Μια ανάγκη σπάνια ικανοποιείται πλήρως και σπάνια παύει τελείως να αποτελεί στοιχείο υποκίνησης . Παρόλα αυτά , όταν ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι η αμοιβή του είναι ανάλογη με τον τύπο της εργασίας που κάνει, ότι είναι λογική και ότι θα συνεχίσει να την εισπράττει , οι παραπέρα προσπάθειες υποκίνησης του σε υψηλά επίπεδα επίδοσης μόνο με την χρηματική αμοιβή δεν θα έχουν πλήρη επιτυχία . Η έστω και προσωρινή ικανοποίηση των οικονομικών αναγκών μειώνει την σημασία τους , καθιστώντας πιο σημαντικές άλλες ανάγκες .

Ας υποθέσουμε ότι η οργάνωση κατορθώνει , πραγματικά , να πετύχει από τα μέλη την επιθυμητή συμπεριφορά και στην

περίπτωση μας την αποδοτική συμπεριφορά . Στη συνέχεια προκύπτει το ερώτημα : πως θα καταφέρει να διατηρήσει την συμπεριφορά αυτή ;

Όπως είναι φανερό όταν ένα άτομο πετύχει τους στόχους του αισθάνεται ικανοποίηση και είναι πολύ πιθανό να παύσει να υποκινείται . Ως ένα σημείο αυτό είναι σωστό . Διότι το άτομο ικανοποιείται βέβαια από τα αποτελέσματα που πέτυχε , συγχρόνως όμως επηρεάζεται και το επίπεδο των φιλοδοξιών του . Σκέπτεται ότι εφόσον κατέκτησε ένα στόχο γιατί να μην κατακτήσει και έναν ανώτερο . Άλλωστε σύμφωνα πάντα με την θεωρία του MASLOW κατά την οποία οι ανθρώπινες ανάγκες διαρθρώνονται ιεραρχικά οι περισσότερη άνθρωποι τείνουν να ικανοποιήσουν όλη την κλίμακα των αναγκών τους , προσπαθώντας να φθάσουν στο υψηλότερο επίπεδο αναγκών , την αυτοεκπλήρωση , η οποία είναι απεριόριστη και σχεδόν ποτέ δεν ικανοποιείται πλήρως . Με άλλα λόγια , τα άτομα μετατοπίζουν όλο και ψηλότερα το επίπεδο των φιλοδοξιών τους και έτσι εξηγείται , γιατί ορισμένα άτομα παραμένουν "υποκινούμενα" καθ' όλη την διάρκεια της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας .

Η προαγωγή για παράδειγμα ενός εργαζομένου , του προσφέρει βέβαια την ικανοποίηση ότι αναγνωρίστηκε το έργο που προσφέρει αλλά ταυτόχρονα , του δίνει και την αίσθηση και το δικαίωμα να θελήσει να διεκδικήσει στο μέλλον μια πιο υψηλή θέση στην ιεραρχία . Η επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων , ασκεί θετική επίδραση , τόσο στο επίπεδο ικανοποίησης του εργαζομένου , όσο και στο επίπεδο των φιλοδοξιών του . Όσο όμως αυξάνει η ικανοποίηση , τόσο μειώνεται η υποκίνηση , ενώ όσο αυξάνουν οι φιλοδοξίες , τόσο αυξάνει η υποκίνηση . Δηλαδή , με άλλα λόγια , η ικανοποίηση πιέζει το επίπεδο των φιλοδοξιών , το οποίο επηρεάζει θετικά την υποκίνηση .

Σε περίπτωση , που το άτομο φθάσει σε ένα επίπεδο της ιεραρχικής κλίμακας και εξαντλεί εκεί τις φιλοδοξίες του , δηλαδή αισθάνεται ικανοποιημένο , γιατί εκπλήρωσε τους στόχους του και δεν ενδιαφέρεται για παραπάνω εξέλιξη ,

θεωρείται ότι ο εργαζόμενος αυτός παύει να υποκινείται και να αποδίδει ;

Η απάντηση στο ερώτημα αυτό είναι μάλλον αρνητική . Ο εργαζόμενος δεν παύει να υποκινείται και να αποδίδει , γιατί μπορεί βέβαια να μην έχει άλλες φιλοδοξίες , αλλά ,για να παραμείνει στο επίπεδο όπου έφθασε , πρέπει να το "συντηρήσει" , να εξακολουθήσει , με άλλα λόγια να συμπεριφέρεται το ίδιο αποδοτικά όπως και πριν όταν επιδίωκε να κατακτήσει το επίπεδο αυτό .¹⁸

7. ΑΜΟΙΒΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ένα από τα πιο σπουδαία θέματα για την υπηρεσία προσωπικού είναι αυτό των αμοιβών του προσωπικού . Παλιότερα οι επιχειρήσεις αντιμετώπιζαν το θέμα αυτό με έναν τρόπο τυχαίο . Ύστερα όμως από το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο , και ιδιαίτερα μετά το 1950 , υιοθετήθηκαν γενικά , ορισμένες ορθές αρχές , για τον καθορισμό των αμοιβών των εργαζομένων.

Οι εργοδότες , θεωρούν τις αμοιβές των εργαζομένων σαν κόστος της επιχείρησης που , αν το εξετάσουμε ευρύτερα , είναι πραγματικά το μεγαλύτερο , σε σύγκριση με τις τόσες άλλες δαπάνες (πρώτες ύλες κ.λ.π.) .

Οι εργαζόμενοι θεωρούν τις αμοιβές σαν μέσον για την αντιμετώπιση των αναγκών τους .

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την διαμόρφωση των αμοιβών και ιδιαίτερα το επίπεδο αμοιβής , χωρίζονται σε δύο κατηγορίες τους εξωτερικούς και τους εσωτερικούς παράγοντες.¹⁹

Οι εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν τα επίπεδα αμοιβών είναι η πολιτεία , ο συνδικαλισμός , οι οικονομικές συνθήκες και η αγορά εργασίας .

¹⁸ Υποσημείωση : Από το βιβλίο "ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΟΠΤΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ" Στύρος Ζευγαρίδης – Γεώργιος Σταματιάδης ,σελ. 25.

¹⁹ Υποσημείωση : Από το βιβλίο "ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ" Ιορδάνης Λαδόπουλος , σελ.11 .

Οι εσωτερικοί παράγοντες (της επιχείρησης) που επηρεάζουν τα επίπεδα αμοιβών είναι η ηλικία και ο χρόνος υπηρεσίας του εργαζομένου, το μέγεθος της επιχείρησης, οι στόχοι της διοίκησης, η στρατηγική (πολιτική) αμοιβών που εφαρμόζει η επιχείρηση.

Η δομή των αμοιβών είναι εκείνη η άποψη αμοιβής που συσχετίζει την αμοιβή ενός εργαζομένου με την αμοιβή άλλων εργαζομένων μέσα από την επιχείρηση που δεν εκτελούν όμως το ίδιο έργο. Το πιο συχνά χρησιμοποιούμενο μέσο για την διάρθρωση των αμοιβών είναι η αξιολόγηση έργου, μετά από αυτήν αναπτύσσονται όρια και κατηγορίες αμοιβών για κάθε κατηγορία θέσεων.

Η υπηρεσία προσωπικού είναι εκείνη που σε συνεργασία με τα γραμμικά στελέχη (προϊστάμενοι τμημάτων) θα εισάγει ένα σύστημα αξιολόγησης έργου ή θέσεων (όχι εργαζομένων), όμως η ανώτατη διοίκηση είναι εκείνοι που θα αποφασίσει για την υιοθέτηση μιας ειδικής δομής αμοιβών κατά βαθμούς και με καθορισμένα ελάχιστα και ανώτατα όρια πληρωμής του κάθε βαθμού. Η ανάλυση των έργων ή θέσεων, η εκτίμηση της αξίας τους σύμφωνα με ένα επίσημο σχέδιο αξιολόγησης και η τήρηση των απαιτούμενων στοιχείων βρίσκεται μέσα στις ευθύνες της υπηρεσίας προσωπικού. Οι ίδιοι αυτοί ειδικοί της υπηρεσίας προσωπικού οφείλουν να ερευνούν τα γενικότερα θέματα αμοιβών και την αγορά εργασίας για να μπορούν περιοδικά να προτείνουν την αναθεώρηση σχετικά με αυξήσεις, ή ακόμα αλλαγή ολόκληρου του συστήματος αμοιβών της επιχείρησης, για το οποίο, ωστόσο, η τελική απόφαση είναι αποκλειστικό θέμα και ευθύνη της ανώτατης διοίκησης.

Ωστόσο²⁰, σπουδαία πολιτική αποτελεί ο στόχος αποδοχής από τους εργαζόμενους του συστήματος αμοιβών, που σχετίζεται με την αποτελεσματική επικοινωνία, για κατανόηση του με διάφορα μέσα γραπτά (περιοδικά, φυλλάδια, πίνακες ανακοινώσεων) αλλά και προφορικά (συσκέψεις ομαδικές και ατομικές). Εξαιτίας των ατομικών διαφορών σχετικά με την

²⁰ Υποσημείωση: Από το βιβλίο "ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΟΠΤΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ" Σπύρος Ζευγαρίδης - Γεώργιος Σταματιάδης, σελ. 387.

αντιληπτή σπουδαιότητα των αμοιβών , οι ατομικές συσκέψεις μεταξύ του εργαζομένου και του υπεύθυνου μισθών και ημερομισθίων της υπηρεσίας προσωπικού είναι οι πιο αποδοτικές , αν κι οι ομαδικές συσκέψεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν για γενική συζήτηση της πολιτικής αμοιβών .

Είναι πολύ ζωτικό όμως μια επιχείρηση να έχει ε π α ν α π λ η ρ ο φ ό ρ η σ η από τους εργαζομένους σχετικά με την αποτελεσματικότητα του συστήματος αμοιβών . μια προσέγγιση που χρησιμοποιεί ο υπεύθυνος μισθών και ημερομισθίων για να ανακαλύψει την αποτελεσματικότητα του συστήματος αμοιβών, είναι η έρευνα στάσεων . Άλλη προσέγγιση , είναι το νόημα που βγαίνει από τις πληροφορίες που προσφέρουν οι εργαζόμενοι όταν αποχωρούν (παραιτούνται κ.λ.π.) . Η πιο άμεση προσέγγιση είναι τους ειδικούς της υπηρεσίας προσωπικού , να ζητούν από τους εργαζομένους να μιλούν όταν αισθάνονται ότι το σύστημα αμοιβών (ή η δική τους αμοιβή) πρέπει να προσεχτεί . Το πόση ανταπόκριση θα υπάρχει εξαρτάται από το οργανωτικό κλίμα (ανοικτό ή κλειστό) της επιχείρησης .

8 . ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Κάθε μέσο όρο , τέσσερις εργαζόμενοι στους εκατόν σκοτώνονται ή τραυματίζονται στην χώρα μας κάθε χρόνο . Αλλά μερικά επαγγέλματα (όπως οι εργάτες κατασκευών) έχουν πολλούς περισσότερους τραυματισμούς κάθε χρόνο από άλλα (π.χ. υπάλληλοι γραφείου) έτσι που η διαφορά για μερικούς εργαζόμενους είναι χειρότερη του 4 προς 10 κάθε χρόνο .²¹

Ένα περιβάλλον που δεν είναι ασφαλές και υγιεινό μπορεί να επηρεάσει την ικανότητα ενός εργαζομένου και την υποκίνηση του να εργαστεί , η ασφάλεια είναι μια από τις πιο θεμελιώδεις ανάγκες που έχουν οι άνθρωποι . Εδώ πρέπει να διευκρινίσουμε ότι η "ασφάλεια" αναφέρεται στην

²¹ Υποσημείωση : Από το βιβλίο "ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ" Χ . Κανελλόπουλος – Ε . Κατσιούλας , σελ. 401 .

εξασφάλιση της σωματικής ακεραιότητας κ.λ.π. ενώ η "σιγουριά" αναφέρεται στην εξασφάλιση της θέσης εργασίας .

Ποιος είναι υπεύθυνος για τη υγεία και την ασφάλεια του προσωπικού ; Πρώτον η διοίκηση πρέπει να είναι υπεύθυνη αρκετά και να έχει σαν κύριο στόχο της επιχείρησης την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων . Δεύτερον οι προϊστάμενοι τμημάτων είναι υπεύθυνοι , αφού τα ατυχήματα θα συμβούν στον τόπο εργασίας και οι κίνδυνοι για την υγεία θα υπάρχουν στη δική τους μονάδα εργασίας . Γι 'αυτό , πρέπει να έχουν συνεχή ενημέρωση για τις συνθήκες υγείας και ασφαλείας και να συνεργάζονται με τους ειδικούς που μπορούν να τους βοηθήσουν για την μείωση των ατυχημάτων και των επαγγελματικών ασθενειών . Τρίτον , υπεύθυνοι για την υγεία και την ασφάλεια είναι οι ειδικευμένοι της υπηρεσίας προσωπικού . Στις μεγάλες επιχειρήσεις η υπηρεσία προσωπικού έχει ξεχωριστό τμήμα υγείας και ασφαλείας , το οποίο συχνά είναι στελεχωμένο με γιατρούς , νοσοκόμες και βιομηχανικούς υγειονολόγους σε βάση πλήρης απασχόλησης ; ενώ στις μικρές επιχειρήσεις σε βάση μερικής απασχόλησης .

Έργο των ειδικών σε θέματα υγείας και ασφαλείας της υπηρεσίας προσωπικού είναι να οργανώνουν ένα τυπικό πρόγραμμα υγείας και ασφαλείας . Ένα τυπικό πρόγραμμα υγείας και ασφαλείας των εργαζομένων περιλαμβάνει τα εξής : ιατρική εξέταση από την πρόσληψη , περιοδική εξέταση των εργαζομένων σε ανθυγιεινά έργα , λειτουργία πρόχειρου φαρμακείου , πρώτες βοήθειες , θεραπεία μικρών κακοδιαθεσιών (όπως μικροκρυολογήματα , πονοκέφαλους) , μαθήματα υγιεινής και έλεγχος και προφύλαξη από επικίνδυνες καταστάσεις μέσα στην επιχείρηση .

Εξάλλου , το πρόγραμμα υγείας και ασφαλείας περιλαμβάνει θέματα μηχανικού εξοπλισμού , εκπαίδευσης και επιβολής κανονισμών πρόληψης ατυχημάτων . Έτσι , π.χ. ο υπεύθυνος υγείας και ασφαλείας της υπηρεσίας προσωπικού συνεργάζεται στενά με τον προϊστάμενο των μηχανικών για να συντηρούνται κανονικά οι μηχανές και ο μηχανικός εξοπλισμός γενικότερα και έτσι που να περιορίζεται στο ελάχιστο η πιθανότητα ατυχημάτων . Συνεργάζεται επίσης και με όλους τους

εργοδηγούς για ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης σε κανόνες πρόληψης ατυχημάτων , διαμένει φυλλάδια με οδηγίες και προπαρασκευάζει το υλικό για την σχετική εκπαίδευση . Η επιβολή των κανονισμών πρόληψης ατυχημάτων είναι κυρίως ε υ θ ύ ν η του κάθε προϊσταμένου .

9 . ΠΕΙΘΑΡΧΙΑ ΚΑΙ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΕΣ ΠΟΙΝΕΣ

Πειθαρχία ²² σημαίνει εκπαίδευση που διορθώνει , δηλαδή απόκτηση ορθής συμπεριφοράς του εργαζομένου που βασίζεται στην πίστη του ανθρώπου σε καθορισμένους κανόνες συμπεριφοράς . Η υπηρεσία προσωπικού αναλαμβάνει συνήθως την υποχρέωση να διατυπώσει τους κανόνες συμπεριφοράς , και πριν τεθούν σε εφαρμογή υποβάλλονται για έγκριση στα ανώτερα κλιμάκια της διοίκησης .

Ο κάθε προϊστάμενος έχει την ευθύνη εκπαίδευσης των υφισταμένων του για συμμόρφωση τους προς τους κανόνες συμπεριφοράς . Όταν η συμμόρφωση σε αυτούς τους κανόνες είναι πρόθυμη μιλάμε για "θετική πειθαρχία" , ενώ όταν γίνεται ύστερα από απειλές και τιμωρίες μιλάμε για "αρνητική πειθαρχία" .

Η πρώτη περίπτωση (θετική πειθαρχία) θεωρείται εποικοδομητική και διορθώνει τη συμπεριφορά, γιατί οι εργαζόμενοι καταλαβαίνουν, πιστεύουν και υποστηρίζουν τους κανόνες συμπεριφοράς, με τους οποίους οφείλουν να συμμορφώνονται. Αν όμως χρειαστεί να επιβληθεί κάποια τιμωρία, τότε έχει το νόημα της διορθωτικής ενέργειας και όχι της αντεκδίκησης. Ο προϊστάμενος που επιβάλλει την τιμωρία, πρέπει να αφήσει το άτομο που τιμωρείται να καταλάβει ότι η πειθαρχική ποινή αναφέρεται σε μια συγκεκριμένη πράξη του και όχι στο πρόσωπο του, που εξακολουθεί να εκτιμά.

²² Υποσημείωση : Από το βιβλίο " ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ" Χ . Κανελλόπουλος – Ε . Κατσιούλας σελ. 500 .

Στην δεύτερη περίπτωση (“αρνητική πειθαρχία”) ο εργαζόμενος εξαναγκάζεται προς μια συμπεριφορά που δεν εγκρίνει, γιατί φοβάται την πραγματοποίηση των απειλών. Με τον τρόπο όμως αυτό πετυχαίνεται πολλές φορές μια συμπεριφορά, που απλώς επιτρέπει να αποφεύγεται η τιμωρία άλλωστε ο φόβος της τιμωρίας δεν αποτελεί πάντοτε 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 είναι αποτελεσματική σε ορισμένους εργαζόμενους, που 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 των εργαζομένων κατά την διαδικασία κατάρτισης των κανονισμών και απαγορεύσεων, η γνώση εκ μέρους των εργαζομένων των κανονισμών και απαγορεύσεων, και οπωσδήποτε το παράδειγμα των προϊσταμένων.

Πειθαρχία είναι και **τιμωρία** αυτών που παραβαίνουν τους κανόνες συμπεριφοράς. Η υπηρεσία προσωπικού διατυπώνει τις ποινές που πρέπει να επιβάλλονται στους παραβάτες. Και όπως με τους κανόνες συμπεριφοράς έτσι και με τις ποινές, πριν εφαρμοστούν υποβάλλονται για έγκριση από τα ανώτερα κλιμάκια της διοίκησης.

Ο κάθε προϊστάμενος έχει την ευθύνη να προτείνει ποινές σε βάρος των λίγων, των οποίων η διαγωγή είναι ασύμφωνη προς των κώδικα των καθορισμένων κανόνων συμπεριφοράς. Οι ποινές μπορεί να είναι διορθωτικές ή σοβαρές, όπως η απόλυση. Ωστόσο οι δεύτερες επιβάλλονται μόνο σε σοβαρές περιπτώσεις και συνήθως μετά από έγκριση της υπηρεσίας προσωπικού.

Οι ποινές που εφαρμόζονται συνήθως είναι κατά σειρά σπουδαιότητας :

- προφορικές συστάσεις
- γραπτές συστάσεις
- διακοπή εργασίας για μερικές μέρες
- 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 όταν παραβαίνουν κάποιων κανόνων . Στην περίπτωση αυτή (και το ίδιο ισχύει για κάθε ποινή) , ο προϊστάμενος πρέπει να διερευνήσει τους λόγους της συμπεριφοράς αυτής και μόνο αν διαπιστωθεί 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 τιμωρίας . Σημειώνονται στην προσωπική καρτέλα του εργαζομένου και κοινοποιούνται στον προϊστάμενο του , στην υπηρεσία προσωπικού και στον ενδιαφερόμενο .

Στην περίπτωση της **διακοπής εργασίας** για μερικές μέρες ο εργαζόμενος απομακρύνεται από την εργασία του και δεν πληρώνεται , χωρίς όμως να χάνει την θέση του . Η μέθοδος αυτή σε όλους δεν έχει καμία επίδραση και μπορεί να επιστρέψουν στην εργασία τους με χειρότερη διάθεση , ενώ γι' 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 από την θέληση του , το άτομο δεν μπορεί να αποδώσει πια τόσο καλά όσο πριν , έτσι αναλαμβάνει κάποια άλλη θέση με λιγότερες απαιτήσεις . Στην περίπτωση , που αποτελεί πειθαρχική ποινή και επιβάλλεται σε διοικητικά στελέχη , τότε τα στελέχη αυτά , που μέχρι τώρα κατείχαν υπεύθυνες διοικητικές θέσεις , μεταθέτονται σε άλλες , όπου η ευκαιρία

για προαγωγή είναι ανύπαρκτη , διατηρώντας όμως το επίπεδο της σημερινής τους θέσης . Πολλές εταιρίες , για να αποφύγουν αυτή την διαδικασία , πείθουν τα στελέχη αυτά να παραιτηθούν .

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

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

10 . ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Η υπηρεσία προσωπικού παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στις σχέσεις συνδικαλισμού – διοίκησης . Ο υπεύθυνος εργατικών σχέσεων της υπηρεσίας προσωπικού ενεργεί σαν το μέλος κλειδί της ομάδας διαπραγματεύσεων με το σωματείο , συχνά ενεργώντας σαν ο κύριος αντιπρόσωπος της διοίκησης .²³ Λειτουργώντας σε καθημερινή βάση κάτω από τους όρους της συλλογικής σύμβασης , οι γραμμικοί προϊστάμενοι βρίσκουν συχνά την ευκαιρία να συμβουλευονται την υπηρεσία προσωπικού σχετικά με θέματα όπως είναι ο καθορισμός των υπερωριών , ο χειρισμός των μεταθέσεων , οι συνθήκες απασχόλησης , οι εργατικές συμφωνίες , κ.α.

Μολονότι σχεδόν όλες οι διαδικασίες επίλυσης των διαφορών ή διενέξεων , όπως αυτές ερμηνεύονται στην συλλογική σύμβαση , δείχνουν καθαρά πως ο άμεσος προϊστάμενος θα είναι ο πρώτος που θα ακούσει και θα ενεργήσει σχετικά με μια διένεξη με τον εργαζόμενο σε όλες τις περιπτώσεις , εκτός από τις συνηθισμένες , τυπικά συμβουλευεται την υπηρεσία προσωπικού πριν δώσει απάντηση. Η υπηρεσία προσωπικού πολύ συχνά αναφέρεται σαν το δεύτερο ή τρίτο διοικητικό στάδιο στην διαδικασία

²³ ΥΠΟΣΗΜΕΙΩΣΗ :

Από το βιβλίο " ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ " Χαράλαμπος Κανελλόπουλος – Ευάγγελος Κατσιούλας , σελ. 24 .

επίλυσης διενέξεων . Στην πραγματικότητα , όμως στον υπεύθυνο εργασιακών σχέσεων της υπηρεσίας προσωπικού δίνεται γραμμική εξουσία για μια δεσμευτική ρύθμιση . Κι αυτό για να εξασφαλιστεί η οφειλόμενη προσοχή για απόφαση και σταθερότητα ενέργειας σε όλη την έκταση της επιχείρησης , αφού άλλωστε πολλές διενέξεις έχουν συνέπειες σε ολόκληρη την επιχείρηση και επομένως κάποιος κακός χειρισμός μιας περίπτωσης μπορεί να έχει γενικότερα άσχημα αποτελέσματα .

11 . ΩΦΕΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

Στην κατηγορία αυτή υπάγονται οι συντάξεις , η ομαδική ασφάλιση ζωής , η ιατρική και νοσοκομειακή περίθαλψη , οι αποζημιώσεις ασθένειας και ανεργίας , τα δάνεια , τα κοινωνικά και ψυχολογικά προγράμματα και τα σχέδια για καταβολή διδάκτρων .²⁴

Όλα αυτά ανήκουν στην αρμοδιότητα της υπηρεσίας προσωπικού , όμως η έγκριση τους είναι θέμα και ευθύνη της ανώτατης διοίκησης και επιχείρησης .

²⁴ ΥΠΟΣΗΜΕΙΩΣΗ :

Από το βιβλίο "ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ" Χαράλαμπος Κανελλόπουλος – Ε υάγγελος Κατσιούλας σελ. 24 .

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων αφού μπόρεσαν να οργανώσουν το τμήμα προσωπικού με αποτέλεσμα την σωστή λειτουργία του κατανόησαν ότι οι οικονομικοί στόχοι είναι εύκολο να επιτευχθούν σε εκείνες τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς που βοηθούν τα στελέχη τους να αναπτυχθούν.

Κύριο μέσο για την ανάπτυξη στελεχών είναι η εκπαίδευση και επιμόρφωση. Για τους μάνατζερ είναι χρήσιμο να τονιστεί ότι η τυπική μάθηση μπορεί να διευρωθεί όταν οι ίδιοι αξιοποιούν τις καθημερινές τους εμπειρίες οι οποίες αποτελούν πηγές μάθησης. Έτσι χρειάζεται να κατανοούν πόσο αναγκαία είναι επαγγελματική εκπαίδευση και επιμόρφωση διότι μέσω αυτής τους παρέχονται ευκαιρίες παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων αλλά και δυνατότητες άσκησης εποικοδομητικής κριτικής πάνω στις ενέργειες και αποφάσεις που έλαβαν.

Τα στελέχη θεωρείται σκόπιμο να συνειδητοποιήσουν ότι δεν αρκούν κάποια ασυντόνιστα εκπαιδευτικά προγράμματα αλλά ούτε και η συμμετοχή των ιδίων σε αμφιβόλου εκπαιδευτικού αποτελέσματος συνέδρια για να βελτιωθούν τα αποτελέσματα των επιχειρήσεων. Η εκπαίδευση θα πρέπει να είναι μια διαρκή προσπάθεια βελτίωσης του ανθρωπίνου δυναμικού για να γίνει εφικτή η επίτευξη των βραχύχρονων και μακρόχρονων στόχων.

Επίσης αξίζει να σημειωθεί ότι η επιτυχία ενός εκπαιδευτικού έργου δεν μετριέται από το ρυθμό αύξησης των εκπαιδευόμενων κάθε χρόνο αλλά από το πόσο αναγκαία είναι η αξιολόγηση τους διότι αυτή αποτελεί πανίσχυρο μέσο βελτίωσης της αποτελεσματικότητας του

Handwritten notes or scribbles in the upper right corner of the page, including some illegible characters and symbols.

που με τη σειρά της τονίζει την ανάγκη για περαιτέρω διεύρυνση της μάθησης.

Τέλος θα πρέπει να τονιστεί ο ρόλος της εκπαίδευσης – ανάπτυξης των μάνατζερ γίνεται ολοένα και πιο σημαντικός. Μερικοί μάλιστα προβλέπουν ότι οι μάνατζερ στις βιομηχανικά αναπτυγμένες χώρες θα διαθέτουν μια μέρα την εβδομάδα για εκπαίδευση – ανάπτυξη η οποία θα μπορεί να γίνεται και στο σπίτι με την βοήθεια Η/Υ.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ
Ι. ΝΤΟΜΑΛΗ
- ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
Ι. ΠΕΤΡΑ
- ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
Π .ΣΕ΄Γ΄ΤΑΝΙΔΗ
- ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
Λ .ΠΤΑΣΗ
- ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
ΧΡ .ΤΣΕΩΝΗΣ
- ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
Λ .ΚΑΝΕΛΟΠΟΥΛΟΣ
- ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
Ι.ΛΑΔΟΠΟΥΛΟΣ
(ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΑΘΗΝΑ '77)
- ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
Π. ΦΑΝΑΡΙΩΤΗ
- ΚΑΝΕΛΟΠΟΥΛΟΣ Χ., ΚΑΤΣΙΟΥΛΑΣ Ε. ,ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΕΥΡΟΤΥΠ ΑΕ. ΑΘΗΝΑ '84
- ΛΕΟΝΤΑΡΗΣ Μ.΄΄ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ΄΄
ΕΚΔΟΤΙΚΟΣ ΟΙΚΟΣ ΠΑΜΙΣΟΣ ΑΘΗΝΑ '80