

Τ.Ε.Ι. ΜΕΣΣΟΛΟΓΓΙΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ: Σ.Σ.Ο.Ε.

ΘΕΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ



ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ:
ΜΙΧΑΛΗΣ ΣΟΦΟΚΛΕΟΥΣ(9766)
ΜΥΛΩΝΑΣ ΧΡΗΣΤΟΣ(9765)



ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ:
ΠΑΠΑΧΡΗΣΤΟΥ ΜΑΡΙΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή	1
----------	---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

1.1 Ορισμός διοίκησης προσωπικού	2
1.2 Υπεύθυνος προσωπικού	2
1.3 Οργάνωση υπηρεσίας προσωπικού	3
1.4 Πεδίο δράσης της υπηρεσίας προσωπικού	4
1.5 Λειτουργίες της υπηρεσίας προσωπικού	6
1.6 Προβλήματα της λειτουργίας της υπηρεσίας προσωπικού	9

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.1 Γενικά	11
2.2 Σκοποί, μέθοδοι και διαδικασίες επιλογής	12
2.3 Έλεγχος των υποψηφίων	22
2.4 Πολιτική στελέχωσης και επιλογής	23
2.5 Πηγές επιστημονικού και διοικητικού προσωπικού	25
2.6 Πηγές εργατικού δυναμικού	26
2.7 Λήψη της απόφασης για πρόσληψη	28
2.8 διαδικασίες ένταξης και προσανατολισμού για νέους υπαλλήλους	30
2.9 Αξιολόγηση της πρόσληψης προσωπικού	35

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

3.1 Έννοια της εκπαίδευσης	36
3.2 Σκοπός της εκπαίδευσης	37
3.3 Στόχοι που εξυπηρετούνται από την εκπαίδευση	38
3.4 Η λειτουργία της εκπαίδευσης	38
3.5 Εκπαιδευτικές ευθύνες των διοικούντων	39
3.6 Επισήμανση των αναγκών για εκπαίδευση	40
3.7 Οι αρχές της εκπαίδευσης	40

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1 Ορισμός υποκίνησης	42
4.2 Εσωτερική και εξωτερική υποκίνηση	43
4.3 Θεωρίες υποκίνησης	44
4.4 Πια τα κίνητρα που ωθούν του εργαζόμενους για αύξηση της αποδοσης τους	47
4.5 Παράδειγμα υποκίνησης	49
4.6.1 Πως μπορεί να φτιαχτεί μια εργασία ώστε να περιέχει τη μεγιστη υποκίνηση στα άτομα που την εκτελούν	50
4.6.2 Που διαφέρει η ανθρωποκεντρική προσέγγιση στο σχεδιασμό της εργασίας από την εργοκεντρική	50
4.6.3 Ποιοι παράγοντες του σχεδιασμού της εργασίας μπορούν να αυξήσουν την υποκίνηση που παρέχει η εργασία	51
4.6.4 Ύπαρξη διακρίσεων μεταξύ των διαφόρων ειδών ανθρωποκεντρικού Σχεδιασμού	51

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΜΟΙΒΩΝ ΚΑΙ ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΩΝ

5.1 Γενικά	53
5.2 Έννοια και σημασία της αμοιβής	53
5.3 Είδη αποδοχών	54
5.4 Άδειες εργαζόμενων	59
5.5 Πολιτική αμοιβών και ημερομισθίων	61
5.6 Αρχές πολιτικής αμοιβών και ημερομισθίων	62
5.7 Εξωτερικές και εσωτερικές αμοιβές των εργαζομένων	64
5.8 Στόχοι της πολιτικής αμοιβών	64
5.9 Δημιουργία μιας αξιόπιστης πολιτικής αμοιβών	65
5.10 Συμπερασματικά	67

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ ΚΑΙ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

6.1 Γενικά	68
6.2 Σκοπός παροχών-εξυπηρετήσεις εργαζομένων	68
6.3 Είδη παροχών	68
6.4 Εξυπηρετήσεις που παρέχουν οι επιχειρήσεις	69
6.5 Αρχές προγραμμάτων πρόσθετων παροχών των εργαζομένων	71

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΥΓΙΕΙΝΗ-ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

7.1 Γενικά για την υγιεινή	74
----------------------------	----

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Με τον όρο «Επιχείρηση» καλείται ο οικονομικός οργανισμός ο οποίος αναλαμβάνει τον κίνδυνο της παραγωγής αγαθών και της διάθεσής τους, για την κάλυψη ανθρωπίνων αναγκών, με σκοπό την πραγμάτωση του μεγαλύτερου δυνατού κέρδους για τον επιχειρηματία. Με άλλα λόγια εννοούμε το συστηματικό συνδυασμό των συντελεστών παραγωγής διαφόρων αγαθών και υπηρεσιών για την ικανοποίηση κάποιων αναγκών του ανθρώπου.

Τα βασικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης είναι:

A) Η εφαρμογή της οικονομικής αρχής: Με βάση την αρχή αυτή, η επιχείρηση επιδιώκει την επίτευξη του μεγαλύτερου δυνατού αποτελέσματος με τη μικρότερη δυνατή θυσία.

B) Η μεγιστοποίηση του κέρδους: Πρωταρχικός στόχος κάθε επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους. Λέγοντας «κέρδος» εννοούμε το πλεόνασμα των εσόδων έναντι των εξόδων, δηλαδή το πλεόνασμα των επιτεύξεων που προέρχονται από την επιχειρηματική δραστηριότητα έναντι των αντίστοιχων θυσιών.

Γ) Ο επιχειρηματικός κίνδυνος: Η λέξη επιχείρηση εμπεριέχει από μόνη της το στοιχείο της αβεβαιότητας. Εδώ εννοούμε την αβεβαιότητα ως προς το αποτέλεσμα της επιχειρηματικής δράσης.

Η έννοια της επιχείρησης και η συναφής προς αυτήν αβεβαιότητα, ανταποκρίνεται στην οικονομικού περιεχομένου προσπάθεια με την οποία επιδιώκεται η πραγματοποίηση οικονομικών αποτελεσμάτων. Η επιχείρηση ως οικονομική μονάδα παράγει για άγνωστους καταναλωτές, διατεθειμένους να αγοράσουν άγνωστες ποσότητες από τα προϊόντα της, εντός ρευστών ανταγωνιστικών συνθηκών. Αναπτύσσει δηλαδή τη δραστηριότητα της κάτω από συνθήκες πολλαπλής αβεβαιότητας, η οποία θέτει υπό αμφισβήτηση όχι μόνο την πραγματοποίηση κέρδους, αλλά και τη διατήρηση της περιουσίας που διαθέτει ο επιχειρηματίας για την αρχική της ίδρυση.

Δ) Η περιουσιακή αυτοτέλεια: Η επιχείρηση διαθέτει και θέτει σε κίνηση για την πραγματοποίηση των στόχων της, κάποιες ποσότητες περιουσιακών στοιχείων π.χ. χρημάτων, εξοπλισμού, διαφόρων υλικών κ.α. Οι ποσότητες αυτές συγκροτούν ξεχωριστή κι αυτοτελή περιουσιακή μονάδα ανεξάρτητη από την ήδη περιουσία του φορέα.

Ε) Η οργανωτική δομή: Η σημασία της οργάνωσης για την επιβίωση και την επιτυχία της επιχείρησης είναι μεγάλη. Η ύπαρξη περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης δεν οδηγεί στην πραγματοποίηση των σκοπών της. Απαιτείται κατάστρωση, εφαρμογή και παρακολούθηση κατάλληλου οργανωτικού σχεδίου κατανομής των υλικών και χρηματικών μέσων, προκειμένου να επιτευχθούν οι σκοποί και οι στόχοι της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Διοίκηση προσωπικού (Personnel Management) είναι η στρατολόγηση, η επιλογή, η ανάπτυξη, η αξιοποίηση καθώς και η προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στους οργανισμούς. Οι ανθρώπινοι πόροι ενός οργανισμού αποτελούνται από όλα τα άτομα - αδιάφορο τι ρόλο παίζουν - τα οποία απασχολούνται σε οποιοσδήποτε δραστηριότητες του. Ένας οργανισμός μπορεί να είναι μικρός ή μεγάλος, απλός ή περίπλοκος όπως μια βιομηχανία, μια ασφαλιστική εταιρεία, μια δημόσια υπηρεσία, ένα νοσοκομείο, ένα πανεπιστήμιο, μια κοινωνική

Με την πάροδο του χρόνου, στη βιομηχανική εφαρμογή παρατηρήθηκε μια ποικιλία αναφορικά με την προσπάθεια να δοθεί κάποιο όνομα στην υπηρεσία που ασχολείται με το χειρισμό των υπαλληλικών σχέσεων. Όταν κατά το 1920 στην Αμερική δημιουργήθηκαν για πρώτη φορά ειδικές υπηρεσίες για να χειριστούν τη διοίκηση του προγράμματος προσωπικού ονομάστηκαν υπηρεσίες προσωπικού. Κατά την περίοδο 1930-1940, εξαιτίας της γρήγορης ανάπτυξης των συνδικαλιστικών οργανώσεων, πολλές επιχειρήσεις πρόσθεσαν τις ευθύνες των συλλογικών διαπραγματεύσεων και του χειρισμού παραπόνων των εργαζομένων στις άλλες δραστηριότητες του τμήματος προσωπικού. Τότε, υιοθετήθηκε από τις επιχειρήσεις ο όρος βιομηχανικές σχέσεις, σαν πιο κατάλληλος προς τη νέα, την πιο πλατιά λειτουργία. Ωστόσο, η χρήση αυτού του όρου ταιριάζει ιδιαίτερα στις βιομηχανικές επιχειρήσεις, ενώ από κρατικές υπηρεσίες και άλλες επιχειρήσεις χρησιμοποιείται συνηθέστερα ο όρος υπηρεσία ή τμήμα προσωπικού.

Το τμήμα προσωπικού περιλαμβάνει τις ενέργειες προσλήψεων, προγραμματισμό εργατικού δυναμικού, εκπαίδευση προσωπικού και εξέλιξη στελεχών, σχεδιασμό οργανώσεως, καθορισμό μισθών και ημερομισθίων, υγεία και ασφάλεια (πρόληψη ατυχημάτων), πρόσθετες παροχές και εξυπηρετήσεις προς τους εργαζομένους, σχέσεις συνδικαλισμού - μανάτζμεντ και έρευνες προσωπικού. Σε αυτές τις ενέργειες μπορούν να προστεθούν ακόμη θέματα όπως η εποπτεία (supervision) των εργαζομένων, η υποκίνηση (motivation), η ηγεσία (leadership), η ομαδική συμπεριφορά, η επικοινωνία και οι ανθρώπινες σχέσεις - που συχνά τώρα είναι γνωστές με το όνομα οργανωτική συμπεριφορά. Για όλα αυτά, στις προηγμένες βιομηχανικά χώρες, υπάρχουν σχολεία, ινστιτούτα, κολέγια και πανεπιστήμια που ασχολούνται συστηματικά τόσο με διδασκαλία όσο και έρευνα.

1.2 ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Οι πολύ μικρές επιχειρήσεις (π.χ. των 25-50 εργαζομένων) δεν έχουν τμήμα προσωπικού. Η πολιτική προσωπικού πηγάζει από τον ίδιο των εργοδότη, ο οποίος συνήθως παραχωρεί στα στελέχη την ευθύνη να προσλαμβάνουν, να εκπαιδεύουν, να πειθαρχούν, να καθορίζουν τις αμοιβές καθώς και να απολύουν

εργαζομένους. Εδώ γενικά κυριαρχούν τα προβλήματα παραγωγής και πωλήσεων και κατά κάποιο τρόπο δε διαμορφώνεται μια σωστή πολιτική προσωπικού, οι δε σχετικές με αυτό αποφάσεις λαμβάνονται χωρίς πρόβλεψη για τις μακροχρόνιες συνέπειες τους.

Δυστυχώς όμως συμβαίνει ακόμα και σήμερα στη χώρα μας και σε πολύ μεγαλύτερες επιχειρήσεις που διοικούνται από αυτοδημιούργητους επιχειρηματίες που δε γνωρίζουν πολλά από διοίκηση και δε θέλουν να αναθέσουν εξουσία σε ειδικούς. Κάτι τέτοιο, όμως, δεν πρέπει να γίνεται σε μεγαλύτερους οργανισμούς, όπου τα προβλήματα είναι πολυπλοκότερα και επομένως δε μπορούν τα στελέχη να τα χειρίζονται αποτελεσματικά. Έτσι, μια υπηρεσία προσωπικού είναι οπωσδήποτε απαραίτητη.

Η υπηρεσία προσωπικού διαφέρει ωστόσο από άλλες υπηρεσίες, ιεραρχικές ή επιτελικές, κατά το γεγονός ότι εισχωρεί σε ολόκληρο τον οργανισμό. Κάθε άτομο που καθοδηγεί και εποπτεύει την εργασία άλλων από τον εργοδηγό μέχρι πάνω στην κορυφή της επιχειρήσεως, οργανισμού ή υπηρεσίας, κάνει δουλειά προσωπικού, δηλαδή είναι στην πράξη διευθυντής προσωπικού όπως π.χ. φαίνεται στις ευθύνες του επόπτη ή προϊσταμένου που είναι.

Συμμετέχει στην επιλογή νέων υπαλλήλων, ενημερώνει τους νέους υπαλλήλους στο περιβάλλον της εργασίας σχετικά με τα καθήκοντα και τα δικαιώματά τους. Εκπαιδεύει, προπονεί και διορθώνει, τους συμβουλεύει και αξιολογεί την εργασία τους. Προτείνει αυξήσεις αμοιβών, προαγωγές, μεταθέσεις, απολύσεις. Επιβάλλει κανονισμούς και τηρεί πειθαρχία. Χειρίζεται παράπονα των εργαζομένων. Ερμηνεύει στους υπαλλήλους τις εντολές και την πολιτική της επιχειρήσεως. Μεταφέρει και ερμηνεύει στη διοίκηση υποδείξεις και κρίσεις των υπαλλήλων. Υποκινεί τους υφισταμένους και αμείβει την καλή απόδοση και συμπεριφορά τους. Προλαμβάνει κινδύνους και μεριμνά για ασφαλείς συνθήκες εργασίας.

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

1.3 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η υπηρεσία προσωπικού ή διεύθυνση ή τμήμα ή γραφείο προσωπικού (ανάλογα με το μέγεθος και την παράδοση που επικρατεί σε κάθε επιχείρηση), επιφορτίζεται με διάφορες αποστολές και καθήκοντα. Μπορούμε να πούμε ότι γενική αποστολή της υπηρεσίας προσωπικού είναι:

- Να αναλύει, να διαμορφώνει και να εισηγείται προγράμματα διαδικασιών σε θέματα προσωπικού συμβάλλοντας έτσι στην αποτελεσματική εκμετάλλευση ανθρώπινων πόρων και στην αποδοτικότητα της επιχείρησης.
- Να υποστηρίζει και να εξυπηρετεί, όσο είναι δυνατόν, όλα τα τμήματα σε όλες τις σημαντικές φάσεις της διοίκησης προσωπικού.
- Να αναλαμβάνει τις απαραίτητες ενέργειες εξασφαλίζοντας στο φορέα (εταιρία) ένα επαρκές και ικανό εργατικό δυναμικό τόσο για το παρόν όσο και για το μέλλον.
- Συνεχή έρευνα, αξιολόγηση και αναφορά των αποτελεσμάτων και της αποτελεσματικότητας των δραστηριοτήτων προσωπικού που συνδέονται με τη συμβολή του στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων του φορέα και των στόχων συγκεκριμένων προγραμμάτων.

στόχων συγκεκριμένων προγραμμάτων.

- Μια τέτοια γενική διατύπωση, συνήθως δεν διευκολύνει πολύ τα πράγματα. Εδώ πρέπει να αναφέρουμε ότι λόγω του ότι η υπηρεσία προσωπικού υποχρεούται να αναλάβει ένα τεράστιο αριθμό ευθυνών, θέματα καθημερινής εργασίας του προσωπικού ανατίθενται σε επιμέρους παραγωγικά τμήματα της επιχείρησης. Το παράδειγμα που ακολουθεί στο *πίνακα 1.1* μας δείχνει ότι η Υπηρεσία Προσωπικού συνήθως περιορίζεται σε γενικά προβλήματα προσωπικού, ενώ η καθημερινή εποπτεία και καθοδήγηση αναπτύσσεται σε

ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ	ΜΙΣΘΟΙ ΚΑΙ ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΑ	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ	ΥΓΙΕΙΝΗ - ΑΣΦΑΛΕΙΑ	WELFARE
<ul style="list-style-type: none"> ☞ Υποδοχή ☞ Επιλογή ☞ Πρόσληψη ☞ Μετάθεση ☞ Προαγωγή ☞ Καταγγελία σύμβασης ☞ Διατήρηση εργαζομένων 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Μύηση ☞ Μαθήτευση ☞ Επίβλεψη ☞ Έρευνα για εκπαίδευση 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Πολιτική ☞ Ανάλυση εργασίας ☞ Αξιολόγηση εργασίας ☞ Πρόσθετες παροχές 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Πολιτική ☞ Διαδικασία παραπόνων ☞ Επιτροπές εργασίας ☞ Σύλλογοι στελεχών ☞ Συνδιαβουλεύσεις 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Ιατρικός έλεγχος ☞ Έρευνα για ατυχήματα ☞ Επίβλεψη 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Εξυπηρέτηση εργαζομένων ☞ Κοινωνικές ευκολίες ☞ Συντάξεις ☞ Καντίνα

Πίνακας 1.1 – Υπηρεσία Διοίκησης Προσωπικού

1.4 ΠΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η υπηρεσία προσωπικού περιλαμβάνει τις ενέργειες προσλήψεων, προγραμματισμού εργατικού δυναμικού, εκπαίδευσης προσωπικού και εξέλιξης στελεχών, οργάνωσης, καθορισμού μισθών και ημερομισθίων, προγραμμάτων υγείας και ασφάλειας, ωφελημάτων και υπηρεσιών για το προσωπικό, εργατικών σχέσεων και έρευνας προσωπικού.

Σε αυτές να προστεθούν και οι ενέργειες εποπτεία εργαζομένων, κίνητρα, ηγεσία, ομαδική συμπεριφορά, επικοινωνία και ανθρώπινες σχέσεις (που συχνά τώρα ονομάζονται οργανωτική συμπεριφορά).

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

Γενικά μπορεί να ειπωθεί ότι η υπηρεσία προσωπικού βρίσκεται σε σχέση βοηθητική και συμβουλευτική με τους άλλους τομείς του οργανισμού, όπως συμβαίνει με κάθε άλλη επιτελική μονάδα, η οποία δημιουργείται ακριβώς για να έχει τα πλεονεκτήματα του ειδικευμένου ταλέντου και γνώσης. Γενικά ο τομέας

προσωπικού επιτελεί τις εξής λειτουργίες:

► **Εισάγει και διαμορφώνει την πολιτική του οργανισμού:** Το στέλεχος της υπηρεσίας προσωπικού, που ονομάζεται και διευθυντής προσωπικού, είναι το άτομο συμβάλλει περισσότερο στη δημιουργία της πολιτικής (νέας ή αναθεωρημένης) για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που εμφανίζονται ή και για την πρόληψη αυτών που προβλέπονται. Η πρόταση γίνεται από τον υπεύθυνο προσωπικού και η τελική έγκριση βρίσκεται στην εξουσία του μάντζερ (πρόεδρου, διοικητικού συμβουλίου κ.λ.π). Μόνο για μικρά θέματα μπορεί να παίρνει πρωτοβουλία καθορισμού της ενδεδειγμένης πολιτικής ο ίδιος.

► **Συμβουλεύει:** Όπως και για κάθε άλλη επιτελική υπηρεσία, έτσι και για την υπηρεσία προσωπικού, το μεγαλύτερο μέρος της δραστηριότητας της αναφέρεται σε συμβουλευτικές ενέργειες προς τα στελέχη της ιεραρχίας (line). Π.χ. όταν ένας εργοδηγός αντιμετωπίζει παράπονα για κατανομή υπερωριών στους εργαζόμενους, άλλος έχει πρόβλημα πειθαρχίας, αυξήσεων, μείωσης της παραγωγής λόγω ίσως επέμβασης του συνδικαλιστικού παράγοντα κ.α., τότε αναλαμβάνει την αντιμετώπιση των προβλημάτων αυτών με την βοήθεια των συνεργατών του οι οποίοι είναι ενήμεροι της πολιτικής προσωπικού, των συλλογικών συμβάσεων, των αναγκών, κινήτρων των άλλων ανθρώπων όπου

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

► **Ελέγχει:** Είναι εκείνη που παρακολουθεί τις ιεραρχικές και επιτελικές υπηρεσίες σχετικά με την συμμόρφωση τους με την πολιτική προσωπικού, που έχει καθιερώσει και τις εφαρμογές της. Στο σημείο αυτό ο έλεγχος είναι ανάλογος με εκείνον του έλεγχου παραγωγής και ποιότητας. Για παράδειγμα, γίνεται μια φορά το χρόνο η αξιολόγηση του κάθε εργαζόμενου σύμφωνα με την πολιτική προσωπικού που υπάρχει; Γίνονται κατά εβδομάδα συσκέψεις στα τμήματα πάνω σε θέματα ασφάλειας; Σε περίπτωση απόλυσης ενός εργαζόμενου τηρείται η καθιερωμένη διαδικασία, όπως μαρτυρίες, ειδοποίηση της συνδικαλιστικής οργάνωσης και παροχή ευκαιρίας στον εργαζόμενο να απολογηθεί, σύμφωνα με την ίδια πολιτική προσωπικού; Ακολουθείται η αναγκαία διαδικασία για αύξηση αποδοχών όπως, π.χ., υποβολή εκτίμησης της απόδοσης, ένδειξη καθιερωμένων

Άλλους έλεγχους που έχει να κάνει η υπηρεσία προσωπικού είναι σε θέματα ατυχημάτων, παραπόνων, απουσιών, αποχωρήσεων και πειθαρχικών ενεργειών. Για την επιτυχία των ενεργειών αυτών οφείλει να αναπτύσσει υγιείς σχέσεις με τα στελέχη, να συμβουλεύει και εκπαιδεύει αυτά, σχετικά με την ανάγκη συμμόρφωσης προς τις καθιερωμένες αρχές και όταν με την πειθώ δεν πετυχαίνεται η λύση του προβλήματος, τότε πρέπει να παραπεμφθεί στη

Οποιοδήποτε πρόβλημα εμφανίζεται, όπως άνιση μεταχείριση των εργαζομένων στη συμπεριφορά, στις υλικές παροχές, στις συνθήκες εργασίας κ.λ.π., είναι υποχρέωση της υπηρεσίας προσωπικού, να εξασφαλίζει τη διατήρηση της δομής και τη συνέχιση της λειτουργίας της επιχείρησης καθώς και τη σταθεροποίηση των σχέσεων ανάμεσα στους εργαζόμενους. Στην υπηρεσία προσωπικού ανήκει επομένως η ευθύνη πρόσληψης προσωπικού, εκπαίδευση και τυχόν μετεκπαίδευση αυτού, αξιολόγηση, προαγωγή, μετακίνηση, μετάθεση

Έτσι, η Μονάδα Προσωπικού μπορεί να λειτουργεί ως:

1. Υπηρεσία εποπτείας

2. Υπηρεσία υποστήριξης σε τομείς όπως είναι η εκπαίδευση, η μισθοδοσία,
3. Επιτελείο στρατηγικής, επεξεργασία στρατηγικής στον τομέα των ανθρώπινων πόρων,
4. Συναρμόδια υπηρεσία, στην εφαρμογή δηλ. του συστήματος διοίκησης προσωπικού.
5. Εσωτερικός σύμβουλος, που βοηθά στην επίλυση προβλημάτων.

1.5 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

1.5.1 Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού

Η πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και η γνώση των ειδικοτήτων και γνώσεων του προσωπικού αλλά και οι τρόποι που αυτοί μπορούν να χρησιμοποιηθούν είναι πολύ βασικοί παράγοντες για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Η αρμοδιότητα του τμήματος ανθρώπινων πόρων στη λειτουργία αυτή είναι:

1. Η διερεύνηση των συνθηκών της αγορά εργασίας.
2. Η πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης για την επίτευξη των μακροχρόνιων στόχων.
3. Η καταγραφή των ειδικοτήτων και των γνώσεων του προσωπικού όλων των τμημάτων.
4. Η διερεύνηση της κινητικότητας του προσωπικού.
5. Η γνώση της σχετικής νομοθεσίας και των όρων της συλλογικής σύμβασης.

1.5.2 Στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού

Η στρατολόγηση, προσέλκυση και επιλογή ικανού και κατάλληλου προσωπικού συμβάλλει στην δυνατότητα επίτευξης των στόχων αλλά και στην ευελιξία της επιχείρησης ενώ την απαλλάσσει από μελλοντικές δυσκολίες προσαρμογής της στις συνθήκες του περιβάλλοντος. Η αρχική βέβαια απόφαση να προστεθεί κάποιος σε έναν τομέα ανήκει στον αρμόδιο προϊστάμενο, όπως και ο καθορισμός του περιεχομένου του έργου που πρόκειται να εκτελέσει, καθώς και τα αναγκαία προσόντα για να εκτελεστεί το έργο αυτό ικανοποιητικά. Η όλη διαδικασία όμως προϋποθέτει μια σειρά οργανωτικών προϋποθέσεων που είναι απαραίτητες για να γίνει συστηματικά και αποτελεσματικά η στελέχωση του συγκεκριμένου οργανισμού και οι οποίες εμπίπτουν στην αρμοδιότητα του τμήματος ανθρώπινων πόρων το οποίο καθοδηγεί και συντονίζει την όλη προσπάθεια. Συγκεκριμένα απαιτείται:

1. Διάγνωση των προβλημάτων με τυπικές και άτυπες συζητήσεις.
2. Δημιουργία περιγραφών καθηκόντων.
3. Πρόβλεψη προβλημάτων που προκύπτουν από οποιοδήποτε ανασχεδιασμό των θεών εργασίας ή των διαδικασιών ο οποίος συνδέεται με τους στόχους της επιχείρησης.
4. Διερεύνησης των πηγών στρατολόγησης και της αξιοπιστίας τους.
5. Διερεύνηση και επιλογή των κατάλληλων για κάθε περίπτωση μεθόδων επιλογής.
6. Διερεύνηση της αξιοπιστίας τους.
7. Εκπαίδευση όλων όσων συμμετέχουν στη διαδικασία.

1.5.3 Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού μιας επιχείρησης θεωρείται πλέον μια συνεχής διαδικασία που προσδίδει στον οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η συμμετοχή του τμήματος ανθρωπίνων πόρων στη λειτουργία αυτή είναι καθοριστική. Συγκεκριμένα ασχολείται με:

1. Τη διάγνωση και εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών σε συνδυασμό πάντα με τους στόχους της επιχείρησης.
2. Τον καθορισμό των στόχων εκπαίδευσης.
3. Τη διερεύνηση και επιλογή των σύγχρονων εκπαιδευτικών μεθόδων.
4. Την επιλογή των εκπαιδευομένων και των εκπαιδευτών.
5. Το σχεδιασμό, συντονισμό και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της εκπαιδευτικής διαδικασίας.
6. Τον προϋπολογισμό της εκπαιδευτικής πολιτικής.

1.5.4 Αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων

Αν και η αξιολόγηση της επίδοσης γίνεται βασικά από τον άμεσο προϊστάμενο όλες οι οργανωτικές προϋποθέσεις για την αποτελεσματική εφαρμογή της αποτελούν αρμοδιότητα του τμήματος ανθρωπίνων πόρων. Ειδικότερα:

1. Καθορίζει τους αξιολογητές.
2. Διερευνά και επιλέγει την κατάλληλη μέθοδο.
3. Οργανώνει τη διαδικασία εκπαίδευσης των αξιολογητών.
4. Σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής καθορίζει κριτήρια απόδοσης.
5. Αξιολογεί το σύστημα και επισημαίνει τα λάθη.

1.5.5 Αμοιβή

Ο σχεδιασμός αντικειμενικής και δίκαιης πολιτικής αμοιβών αποτελεί μαζί με την αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων ένα πολύ σημαντικό εργαλείο υποκίνησης τους για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί ενώ συμβάλλει στη δημιουργία αισθήματος αφοσίωσης προς τη συγκεκριμένη επιχείρηση. Στην περίπτωση αυτή οι αρμοδιότητες του τμήματος ανθρωπίνων πόρων συνοψίζονται

1. Σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής οργανώνει, καθοδηγεί και συντονίζει όλη τη διαδικασία αξιολόγησης της εργασίας (job evaluation).
2. Οργανώνει τη διαδικασία εκπαίδευσης των στελεχών που θα λάβουν μέρος.
3. Διενεργεί την έρευνα αγοράς για τις αμοιβές.
4. Καθορίζει και διαπραγματεύεται τα κλιμάκια αμοιβών σύμφωνα με τις οδηγίες της διοίκησης.
5. Διερευνά και εισηγείται την εφαρμογή σύγχρονων συστημάτων αμοιβών σε συνεργασία πάντα με τα στελέχη γραμμής.
6. Οργανώνει τη διαδικασία επικοινωνίας με τους εργαζόμενους ώστε να κατανοήσουν τη λειτουργία των διαφόρων συστημάτων και τα ωφελήματα που αποκομίζουν από τη σωστή εφαρμογή τους.
7. Σε συνεργασία με τους λογιστές, τους οικονομικούς συμβούλους και ασφαλιστές εισηγείται τα προγράμματα των επιπλέον παροχών στους

1.5.6 Ωφελήματα και υπηρεσίες προς τους εργαζόμενους

Στην κατηγορία αυτή υπάγονται:

1. Οι συντάξεις.
2. Η ομαδική ασφάλιση ζωής.

3. Ιατρική και νοσοκομειακή περίθαλψη.
4. Αποζημιώσεις ασθενείας.
5. Αποζημιώσεις ανεργίας.
6. Δάνεια.
7. Κοινωνικά και ψυχαγωγικά προγράμματα και σχέδια για καταβολή

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

1.5.7 Μεταθέσεις, προαγωγές, διακοπή εργασίας

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

1.5.8 Πειθαρχικά μέτρα και απολύσεις

Η υπηρεσία προσωπικού συνήθως αναλαμβάνει την υποχρέωση να διατυπώσει τους κανόνες συμπεριφοράς και τις ποινές, οι οποίες πρέπει να επιβάλλονται στους παραβάτες, που συνήθως πριν τεθούν σε εφαρμογή υποβάλλονται σε έγκριση από τα ανώτατα κλιμάκια της διοίκησης. Ο κάθε προϊστάμενος φέρνει τη σχετική ευθύνη για εκπαίδευση και για πρόταση ποινών, οι οποίες μπορεί να είναι διορθωτικές ή σοβαρές, όπως η απόλυση. Οι δεύτερες επιβάλλονται σε σοβαρές μόνο περιπτώσεις και συνήθως μετά από έγκριση της υπηρεσίας προσωπικού.

1.5.9 Προστασία εργαζομένων, υγιεινή και ασφάλεια

Το θέμα της προστασίας των εργαζομένων από επιβλαβείς παράγοντες που επηρεάζουν τη σωματική και ψυχική τους υγεία είναι ευρύτατο και φυσικά πολύ βασικό γιατί εκτός της ανθρωπιστικής πλευράς τους προβλήματος προκύπτει και οικονομική επιβάρυνση για την επιχείρηση με την πληρωμή αποζημιώσεων. Για την τεχνική άποψη του όποιου προβλήματος υπεύθυνοι είναι οι αρμόδιοι μηχανικοί, για την ανάπτυξη όμως ενός οργανωτικού πλαισίου μέσα στο οποίο θα μπορεί να εργάζεται κάποιος απαλλαγμένος, όσο αυτό είναι δυνατό να επιτευχθεί, από κινδύνους, αποτελεί αρμοδιότητα του τμήματος διοίκησης

1. Πληροφορεί και ενημερώνει τους εργαζομένους για τους κινδύνους που αυτοί διατρέχουν και τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να
2. Διερευνά τις ανάγκες της επιχείρησης για μακροχρόνια προγράμματα
3. Διερευνά τις στάσεις των εργαζομένων και ερμηνεύει τα μηνύματα
4. Εισηγείται αλλαγές αφού μελετήσει συστηματικά τις στάσεις των
5. Εισηγείται προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο.

1.5.10 Έρευνα σε ανθρώπινες απόψεις

Μεγάλοι επιχειρηματικοί γίγαντες στην Αμερική, σαν την General Electric, American

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

1.5.11 Εργασιακές σχέσεις

Η λειτουργία αυτή αφορά τις σχέσεις εργοδοσίας και σωματείου εργαζομένων. Ο αρμόδιος για θέματα ανθρώπινου δυναμικού είναι αυτός που θα προσπαθήσει να διαμορφώσει ένα κλίμα εργασιακής ειρήνης. Στην προσπάθεια του αυτή:

1. Διαπραγματεύεται τη συλλογική σύμβαση εργασίας, την ερμηνεύει και την εφαρμόζει σε καθημερινή βάση,
2. Προσφέρει εξειδικευμένη γνώση και συμβουλεύει τα στελέχη γραμμής για το χειρισμό των προβλημάτων που προκύπτουν με το προσωπικό,
3. Χειρίζεται τα παράπονα του προσωπικού και επιβάλλει πειθαρχία,
4. Επιλύει τις συγκρούσεις και χειρίζεται τις απολύσεις,
5. Εισηγείται εφαρμογή συμμετοχικών συστημάτων και ειδικών συμφωνιών (π.χ. συμφωνίες νέας τεχνολογίας).
6. Συζητά και ανταλλάσσει απόψεις με το σωματείο και προσπαθεί να χτίσει ένα θετικό κλίμα συνεργασίας.

1.6 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Πριν μόλις μερικά χρόνια το τμήμα προσωπικού βρισκόταν οργανωτικά στον τομέα παραγωγή των βιομηχανικών επιχειρήσεων, δηλαδή κάτω από το διευθυντή παραγωγής. Η λογική δικαιολογία αυτής της οργανωτικής ρυθμίσεως ήταν ότι οι μάζες ανθρώπων εργάζονταν στην παραγωγή και ότι συνεπώς το μέγιστο μέρος των προβλημάτων προσωπικού συνέβαιναν εκεί. Όμως, αυτή η πρακτική έχει

Ο σύγχρονος υπεύθυνος του τμήματος προσωπικού πρέπει να είναι ένας σύμβουλος του ανώτατου μάνατζμεντ. Ο ρόλος, όμως, αυτός χρειάζεται κάποιο κύρος, που μπορεί το τμήμα προσωπικού να το έχει μόνο όταν υπάγεται στην

Δυστυχώς, όμως, και σήμερα ακόμα οι διοικούντες μερικές επιχειρήσεις, ακριβώς γιατί αγνοούν το ρόλο της υπηρεσίας προσωπικού, την αναθέτουν σε στέλεχος, ή τμήμα κατώτερης βαθμίδας, το οποίο και επανδρώνουν με ανθρώπους χωρίς τα ανάλογα προσόντα. Άλλοι διοικούντες πάλι κάνουν το λάθος να νομίζουν πως η δουλειά της υπηρεσίας προσωπικού είναι κυρίως η τήρηση στοιχείων των εργαζομένων, η προσπάθεια να είναι οι υπάλληλοι ευχαριστημένοι, η πρόσληψη ανθρώπων στην εργασία και η διοργάνωση της ετήσιας γιορτής των Χριστουγέννων. Με μια τέτοια στάση η επιχείρηση δε μπορεί να αποκτήσει παρά

Η διοίκηση προσωπικού και οι βιομηχανικές σχέσεις είναι ένα αναπτυσσόμενο επάγγελμα. Στις προηγμένες βιομηχανικά χώρες, κολέγια και πανεπιστήμια προσφέρουν πλήρη προγράμματα σπουδών αυτής της ειδικότητας και παρέχουν ειδικά πτυχία. Η ειδικότητα περιέχει ένα ευρύ σώμα γνώσεων, πολλές από τις οποίες προέρχονται από σχετική έρευνα και τη μελέτη σημαντικής βιβλιογραφίας. Για αυτό, μια επιχείρηση, που αναζητεί κάποιον για να τον βάλει

υπεύθυνο του τμήματος προσωπικού, καλά θα κάνει να στραφεί προς ένα άτομο που κατέχει το κατάλληλο επαγγελματικό υπόβαθρο με βάση τη μόρφωση και την πείρα από την εργασία.

Στη χώρα μας, μερικές γνώσεις σχετικές με το θέμα προσφέρονται σε ανώτατες και ανώτερες σχολές (Ανώτατη Εμπορική, Ανώτατη Βιομηχανική, ΚΑΤΕΕ), και στο Ελληνικό Κέντρο Παραγωγικότητας (ΕΛΚΕΠΑ).

Υπάρχουν πολλές παρερμηνείες για τη φύση της υπηρεσίας προσωπικού. Έτσι μερικές φορές το περιεχόμενο της διοικήσεως προσωπικού προσεγγίζεται μόνο από την άποψη της υπηρεσίας προσωπικού παρά το γεγονός ότι όλα τα στελέχη σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού περιλαμβάνονται στη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων. Άλλες φορές πάλι η κατάσταση αντιστρέφεται, δηλαδή το θέμα αντιμετωπίζεται μόνο από την άποψη της αποτελεσματικής εποπτείας, ενώ οι ρόλοι των ειδικών σε προσωπικό και τα ανώτατα στελέχη αγνοούνται. Έτσι, όμως, η κάθε προσέγγιση μειώνει την εξαιρετικά πολύπλοκη φύση της διοικήσεως προσωπικού και παραβλέπει την αλληλεξάρτηση της από τις άλλες διοικητικές

Υπάρχει, επίσης, εκτεταμένη έλλειψη κατανόησεως και γνώσεως σχετικά με την αποτελεσματική διοίκηση προσωπικού, ιδιαίτερα στους πολλούς οργανισμούς, των οποίων τα ανώτατα στελέχη έχουν λίγη, ή καθόλου γνώση των εννοιών και της θεωρίας της διοικήσεως (μάνατζμεντ), η οποία περιλαμβάνει ένα εξαιρετικό αριθμό προβλημάτων, συμπεριλαμβανομένων και εκείνων που είναι ψυχολογικά, κοινωνικά και πολιτικά. Παραδόξως, ωστόσο, όλοι μας ασχολούμεθα με άλλους ανθρώπους τόσο πολύ, ώστε συχνά είμαστε αυτοϊκανοποιημένοι με τη γνώση μας γύρω από την ανθρώπινη συμπεριφορά και για αυτό οι μάνατζερ προβάλλουν αντίσταση στην ανάγκη να εξετάσουν τις υποθέσεις κάτω από τις οποίες ασκούν τη

Επίσης, η πολύπλοκη φύση της διοικήσεως προσωπικού φαίνεται στην απογοήτευση των υπηρετούντων στο τμήμα προσωπικού, την οποία δοκιμάζουν στην προσπάθειά τους να εξηγήσουν και δικαιολογήσουν τους οικείους ρόλους τους. Συχνά αυτή η απογοήτευση συνδέεται και με την ανάθεση άσχετων και ξένων καθηκόντων στο τμήμα προσωπικού έτσι που δύσκολα μπορεί να προβάλλει κανείς μια γενική αιτιολογία για την ύπαρξη αυτού του τμήματος. Τότε, επίσης, μπορεί να προκύψει ένας απογοητευτικός διάλογος, εξαιτίας ελλείψεως εκτιμήσεως τόσο από μέρους των ειδικών του τμήματος προσωπικού όσο και των άλλων, ότι δηλαδή η ευρεία διοικητική λειτουργία προσωπικού πρέπει να

Ωστόσο, δεν πρέπει κανείς να οδηγηθεί στο συμπέρασμα ότι τα παραπάνω προβλήματα στη διοίκηση προσωπικού είναι νέα. Κάθε οργανισμός από την αρχή της ανθρώπινης ιστορίας χρειάστηκε να ενδιαφερθεί κατά κάποιο τρόπο με την επιλογή, την αξιοποίηση και την ανάπτυξη των εργαζομένων. Βέβαια, η φιλοσοφία προσωπικού και οι μέθοδοι παλιότερα ήσαν συχνά σκληρές και βάρβαρες. Η ιστορία είναι γεμάτη από παραδείγματα εκμεταλλεύσεως, δουλείας, καταπιέσεως και ακόμα γενοκτονίας, καθώς και από ταπεινωτικές και δυσλειτουργικές συνέπειες που περικλείουν απάθεια, σαμποτάζ και επανάσταση. Γενικά, όμως, οι άνθρωποι πόροι χωρίς αμφιβολία έχουν διοικηθεί αποτελεσματικά μέσα στους αιώνες, με όλο που είναι φανερό πως κάθε πρόβλημα στη διοίκηση προσωπικού οπωσδήποτε δεν έχει εξαφανιστεί. Νέα προβλήματα έχουν ανακύψει και παλιά προβλήματα έχουν πάρει νέες μορφές που απαιτούν νέες λύσεις. Επιπλέον, πολλές από τις υποθέσεις που

σοβαρά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.1 ΓΕΝΙΚΑ

Το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης ή υπηρεσίας, είναι ένα από τα σπουδαιότερα ενεργητικά της. Η απόκτηση ανθρώπων, με τα κατάλληλα προσόντα, ορίζει την επιτυχία μιας επιχείρησης, αλλά και τα οικονομικά μέσα, τις πρώτες ύλες και τις αγορές. Για τον λόγο αυτό, η πολιτική απόκτησης του προσωπικού βρίσκεται σε μια σειρά συσχετιζόμενων αποφάσεων για την εκτίμηση των αναγκών σε ανθρώπους, εκτίμηση των δυνατοτήτων, τόσο της εξωτερικής όσο και της εσωτερικής αγοράς εργασίας, τον καθορισμό των μεθόδων στρατολόγησης καθώς και της ανάπτυξης μεθόδων για την επιλογή ανάμεσα στους υπάρχοντες υποψήφιους.

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες οι οποίοι καθορίζουν τον αριθμό και το είδος των εργαζομένων που πρέπει να προσληφθούν όπως το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό, οι προβλεπόμενες αποχωρήσεις και οι ευκαιρίες προαγωγής. Μια προσεκτική ανάλυση των αναγκών αυτών οδηγεί σε κάποια αποτελέσματα τα οποία δείχνουν:

- Τα έργα, για τα οποία οι νέοι υπάλληλοι είναι δυνατόν να χρειαστούν.
- Τα προσόντα (δεξιότητες), που απαιτούν τα έργα αυτά.
- Τις δυνατότητες που οι νέοι υπάλληλοι πρέπει να έχουν για την προαγωγή τους στις ανώτερες βαθμίδες της ιεραρχίας.

Τα προβλήματα στρατολόγησης προσωπικού διαφέρουν από οργανισμό σε οργανισμό. Ένας υψηλός ρυθμός των αποχωρήσεων στις οποίες περιλαμβάνονται και οι παραιτήσεις, απολύσεις και συνταξιοδοτήσεις, σημαίνει ότι η υπηρεσία προσωπικού κάθε οργανισμού πρέπει συνεχώς να ψάχνει για νέους υπαλλήλους. Για παράδειγμα, ένα εμπορικό κατάστημα το οποίο έχει ένα μεγάλο ποσοστό ανύπαντρων γυναικών σαν υπαλλήλους, αναγκάζεται να προσλαμβάνει δύο-τρεις φορές το χρόνο νέους, λόγω παραιτήσεων τους για γάμο ή τεκνοποίησης. Σε μια επιχείρηση, όπου απασχολούνται άντρες υπάλληλοι, το πρόβλημα στρατολόγησης είναι μηδαμινό. Και η αναστολή της εργασίας επηρεάζει το πρόβλημα απασχόλησης, όπως συμβαίνει στις επιχειρήσεις που αναγκάζονται για διάφορους λόγους να μειώσουν σημαντικά την παραγωγή τους έτσι όταν θελήσουν να ξαναπάρουν τους ανθρώπους τους ανακαλύπτουν ότι έχουν ήδη βρει δουλειά αλλού και δεν θα επιστρέψουν (αυτό συμβαίνει όταν η διακοπή της εργασίας διαρκέσει περισσότερο από μερικούς μήνες).

Σε περίπτωση που γίνουν τεχνολογικές αλλαγές ή αν τα νέα προϊόντα αντικαταστήσουν τα παλιά, τότε το εργατικό δυναμικό που υπάρχει θα πρέπει ή να μετεκπαιδευτεί ή να προσληφθεί νέο προσωπικό για την κάλυψη των θέσεων. Ακόμη, πρέπει να δημιουργηθούν κενά για καινούργιες διοικητικές, επιστημονικές και τεχνικές θέσεις, για τις

οποίες δεν υπάρχουν στην επιχείρηση άνθρωποι με προσόντα, και τότε αναγκαστικά γίνεται προσφυγή σε προσλήψεις.

Ο ρυθμός ανάπτυξης του οργανισμού επηρεάζεται από την πολιτική της διοίκησης, την έκταση του ανταγωνισμού στην αγορά, την οικονομική κατάσταση της χώρας αλλά και από άλλους παράγοντες. Η επέκταση της δραστηριότητας μιας επιχείρησης σε παραγωγή και πώληση, δεν σημαίνει απαραίτητα και επέκταση στην απασχόληση περισσότερων ανθρώπων. Αν συμβεί κάτι τέτοιο, τότε συνοδεύεται από μηχανοποίηση, αυτοματισμό και άλλες τεχνολογικές αλλαγές.

Μια επιχείρηση, μπορεί να χειριστεί με δύο τρόπους τις απαιτήσεις της σε προσωπικό, ή συστηματικά να προβλέπει και να σχεδιάζει για το μέλλον ή να περιμένει μέχρι να δημιουργηθούν ορισμένα κενά και τότε να προβεί σε αντικαταστάσεις ή προσθήκες. Ο άλλος τρόπος που είναι και πιο κοινός και ταιριάζει περισσότερο σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις, που για κάθε έργο τους έχουν ελάχιστους υπαλλήλους και σχεδόν μηδαμινές αποχωρήσεις, μπορεί να συμβεί, αν πετύχουν μια καλή φήμη, οπότε μπορούν να στρατολογήσουν άξια ταλέντα, όταν πραγματικά χρειαστούν.

Οι επιχειρήσεις, οι οποίες είναι επεκτεινόμενες, δυναμικές ή έχουν υψηλό ρυθμό αποχωρήσεων, πρέπει συστηματικά να υπολογίσουν τις άμεσες και τις μακροχρόνιες ανάγκες τους σε ανθρώπους. Αλλά εάν κάτι τέτοιο θεωρείται εύκολο για τους εργάτες, δεν ισχύει το ίδιο για τους υπαλλήλους και τους επόπτες, έτσι η σχετική εμπειρία με το θέμα είναι βοηθητική.

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

Σήμερα όμως, με τον υπολογισμό της ποσότητας των ατόμων που απαιτούνται για την εργασία, πρέπει να υπάρχουν πληροφορίες από την ανάλυση του έργου, οι οποίες οδηγούν στον καθορισμό των έργων που περιλαμβάνουν ειδικά καθήκοντα και ευθύνες, όπως και ο προσδιορισμός των απαιτήσεων του έργου, που κάνουν δυνατή τη γνώση για τα προσόντα, αυτών που επιλέγονται. Για τα νέα έργα τα οποία δημιουργούνται, τα αρχικά διαγράμματα είναι δοκιμαστικά, το περιεχόμενο και τα όρια τους καθορίζονται αφού επανδρωθούν οι θέσεις και η εργασία να γίνει μόνο για μερικούς μήνες.

2.2 ΣΚΟΠΟΙ, ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Η επιλογή του προσωπικού που θα επανδρώσει μια επιχείρηση, αλλά και του προσωπικού που θα προωθηθεί σε ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα, αποτελεί και πρέπει να αποτελεί ένα από τα βασικά έργα της διοίκησης, εφόσον η ορθή ή μη επιλογή επιδρά άμεσα στην αποδοτική συμπεριφορά του ατόμου.

Ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο είναι διατεθειμένο να χρησιμοποιήσει τις ικανότητες του, δηλαδή η δραστηριοποίηση του ατόμου, εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, μεταξύ των οποίων αναφέρονται ο τρόπος διοίκησης, οι ανταμοιβές κλπ. Ο βασικότερος όμως

παράγοντας, είναι η αγάπη του ατόμου για την εργασία την οποία εκτελεί. Αν δηλαδή ένα άτομο βρίσκει την εργασία του ενδιαφέρον και έχει τη δυνατότητα να ικανοποιήσει την ανάγκη του για επιτυχία, τότε θα ενεργοποιηθεί και θα προσπαθήσει να την εκτελέσει κατά τον καλύτερο τρόπο. Σε αντίθετη περίπτωση, που η εργασία δεν συμπίπτει με τα ενδιαφέροντα και τις προσδοκίες του ατόμου, και είναι ανίκανη να του προσφέρει μιαν ικανοποίηση για τον εγωισμό του, τότε θα την εκτελέσει αφού εξαναγκάζεται από διάφορους λόγους και δεν πρέπει να αναμένεται ότι το άτομο θα δραστηριοποιηθεί, ποτέ και να χρησιμοποιήσει όλες του τις ικανότητες.

Ο βαθμός δραστηριοποίησης των εργαζομένων, διαφέρει από άτομο σε άτομο. Υπάρχουν άτομα τα οποία μπορούν να φτάσουν στο κορύφωμα της επίδοσης τους και να καταβάλλουν τεράστιες προσπάθειες στην εργασία τους, ενώ άλλα άτομα περιορίζονται σε χαμηλότερα επίπεδα επίδοσης. Άλλοι εργαζόμενοι καταφέρνουν να διατηρούν αμείωτη την επίδοσή τους και να ανέχονται εντάσεις, οι οποίες θα μετέβαλλαν άλλους σε ανίκανους και σε γκρινιάρηδες.

Υπάρχει ένας βαθμός προσαρμογής μεταξύ του ατόμου και της εργασίας την οποία θα εκτελέσει. Το έργο της διοίκησης είναι να μπορέσει να επιλέξει και να διακρίνει τα άτομα εκείνα τα οποία διαθέτουν τις ικανότητες για την καλύτερη προσαρμογή στο έργο που θα εκτελέσουν. Αυτό δεν είναι καθόλου εύκολο, γιατί η διοίκηση καλείται να κάνει μια πρόβλεψη για το μέλλον με βάση την ανάλυση ενός δευτέρου προσώπου, το οποίο στηρίχτηκε σε ενδείξεις που διαθέτει σήμερα και που είναι κάπως δύσκολο να διερευνηθούν και αρκετά εύκολο να μεταβληθούν στο μέλλον.

Το έργο της επιλογής, είναι καθοριστικό για τη λειτουργικότητα της επιχείρησης, πρέπει να εκτελείται από ειδικευμένα άτομα και πάντα με προσοχή, γιατί είναι πολύ εύκολο να οδηγήσει σε εσφαλμένα και επιζήμια αποτελέσματα για την επιχείρηση. Μια επιχείρηση, η οποία αλλάζει συχνά το προσωπικό της πέραν από τις οικονομικές επιβαρύνσεις που υφίσταται, αποκτά κακιά φήμη στην αγορά εργασίας, με αποτέλεσμα να περιορίζεται ο κύκλος των υποψηφίων που θα την προτιμήσουν και οι οποίοι δεν θα είναι βέβαια οι καλύτεροι.

Τα βασικά μέσα που μπορεί να διαθέτει μια επιχείρηση και τα οποία θα της επιτρέψουν να κάνει μια αντικειμενική και επιτυχημένη επιλογή, είναι τα εξής:

2.2.1 Έντυπο Ερωτηματολόγιο

Το έντυπο ερωτηματολόγιο αποτελεί τις περισσότερες φορές μέρος της αίτησης πρόσληψης και είναι ένα από τα περισσότερο χρησιμοποιούμενα στοιχεία της διαδικασίας επιλογής. Με αυτό, ο υποψήφιος καλείται να απαντήσει σε ερωτήσεις, που αναφέρονται στην ηλικία, στις σπουδές, στην προϋπηρεσία, στην κατάσταση της υγείας του, αλλά και σε οποιοδήποτε άλλο θέμα το οποίο επηρεάζει την απόδοση στη συγκεκριμένη θέση.

Με βάση τα έντυπα ερωτηματολόγια γίνεται μια προ-επιλογή, με την απόρριψη εκείνων των υποψηφίων που δεν διαθέτουν το ελάχιστο των προσόντων που απαιτούνται. Οι υποψήφιοι, οι οποίοι κρίνονται επιλέξιμοι, το ερωτηματολόγιο για αυτούς, αποτελεί βάση για την εφαρμογή των επόμενων σταδίων επιλογής.

Κατά τη διάρκεια σχεδίασης των ερωτηματολογίων, οι managers θα πρέπει να αποφύγουν ερωτήσεις που δεν βοηθούν στην πρόβλεψη της πιθανής απόδοσης του υποψηφίου, καθώς και ερωτήσεις που μπορεί να συμβάλλουν αρνητικά στην ορθή στάθμιση των προσόντων

του. Ακόμη, θα πρέπει να αποφεύγονται ερωτήσεις που είναι άσχετες με το περιεχόμενο και τις απαιτήσεις της εργασίας.

2.2.2. Βιογραφικό Σημείωμα

Στην εισαγωγική επιστολή του βιογραφικού, ο υποψήφιος, συνήθως:

- Εξηγεί γιατί γράφει.
- Δηλώνει τη θέση που ζητά και αναφέρει την πηγή πληροφόρησης.
- Τονίζει τις ικανότητες και τα προσόντα που έχει και που τον συνδέουν με τις ανάγκες και την ωφέλεια της εταιρίας.
- Δημιουργεί ερεθίσματα, έτσι ώστε ο διευθυντής ή ο λειτουργικός μάνατζερ να θέλει να πάρει συνέντευξη από τον υποψήφιο.
- Δείχνει ότι ξέρει και μπορεί να παρουσιάσει τον εαυτό του και όχι να καυχιέται γι' αυτόν.

Με λίγα λόγια, τα στοιχεία του υποψήφιου πρέπει να είναι καθαρά, ισχυρά, γρήγορα. Πρέπει να ξέρει να «πουλά» τον εαυτό του. Το βιογραφικό είναι η διαφήμιση του. Πρέπει να περιλαμβάνει:

- Όνομα, διεύθυνση και αριθμό τηλεφώνου-Μόρφωση: πτυχία, βραβεία, ακαδημαϊκής αναγνώρισης, μεταπτυχιακούς τίτλους, εκπαιδευτικές εμπειρίες, συγγραφικές εργασίες, σεμινάρια.

- Ευκρινή στοιχεία για την προϋπηρεσία του: προηγούμενες εταιρίες, εργοδότες, ημερομηνίες, τίτλους δουλειάς, σύντομη περιγραφή καθηκόντων, επιτυχίες με μετρήσιμα οφέλη που είχαν στις εταιρίες, καταστάσεις που βελτιώθηκαν, οικονομίες, κέρδη, νέες ιδέες που εφαρμόστηκαν από τις εταιρίες.

- Επιπρόσθετες πληροφορίες, ικανότητες, ενδιαφέροντα, hobbies: ό,τι είναι σχετικό με την επιτυχία στην εργασία, όπως βραβεία, αναγνωρίσεις, έπαινοι, υποτροφίες, γλώσσες, ιδιαίτερες γνώσεις - όπως P/O, εξοπλισμό που μπορεί να χειριστεί - ενδιαφέροντα, hobbies - όπως άθληση, ταξίδια, συλλογές.

- Συμμετοχή στα κοινά.

- Συστάσεις.

Η ύπαρξη όσο το δυνατό περισσότερων από τα στοιχεία αυτά, τα οποία παρουσιάζονται κατά οργανωμένο και συγκροτημένο τρόπο, αποτελεί πρόσχημα για την πιθανή καταλληλότητα του υποψήφιου.

Η σύγχρονη πρακτική κάθε εταιρείας είναι να δίνει σε κάθε βιογραφικό μια σύντομη ματιά. Όταν το βιογραφικό έχει τάξη και ευκρίνεια, ο χρόνος αυτός είναι αρκετός, έτσι ώστε να κληθεί ο υποψήφιος για συνέντευξη.

Τα αρνητικά βιογραφικά είναι εκείνα που ξεφεύγουν από τα προαναφερόμενα, δηλαδή αυτά που παρουσιάζουν κακή οργάνωση, αυτά που έχουν πολλές σελίδες με ανεπαρκή και σκόρπια στοιχεία.

Από την αξιολόγηση του βιογραφικού με βάση τα προαναφερθέντα κριτήρια, προκύπτει μια προεπιλογή που οδηγεί, κατά κανόνα, το 10% των εισερχόμενων βιογραφικών να καταλήξουν σε συνέντευξη.

Δεν πρέπει, να μας διαφεύγει ότι το βιογραφικό σημείωμα συντάσσεται από τον υποψήφιο σε ελεύθερο ύφος, της προτίμησης του, με σκοπό να προσβληθούν τα θετικά του ή να αποκρύβουν πλήρως τα αρνητικά του στοιχεία.

2.2.3. Συστατικές Επιστολές

Η συστατική επιστολή δηλώνει το αυξημένο ενδιαφέρον του υποψήφιου να καταλάβει τη θέση εργασίας που προσφέρεται. Κανένας υποψήφιος δεν αναζητεί ανθρώπους που θα καταθέσουν εγγράφως την άποψη τους γι' αυτόν, αν δε θεωρεί το θέμα της επαγγελματικής του σταδιοδρομίας πολύ σοβαρό και τη συγκεκριμένη θέση εργασίας πραγματική ευκαιρία.

Από την άποψη αυτή, η πρόθεση του υποψήφιου να συνάψει συστατική επιστολή αποτελεί κριτήριο της φιλοδοξίας και της επιθυμίας του να πετύχει αλλά και ομολογουμένως ελάχιστες περιπτώσεις, προσπάθεια να δημιουργήσει ένα κλίμα εντυπωσιασμού και εμπιστοσύνης, προκειμένου να αποφύγει τυχόν έλεγχο των συστάσεων που διαθέτει.

Με άλλα λόγια, η συστατική επιστολή που καταθέτει ο υποψήφιος πρέπει:

- Να είναι η πρωτότυπη και όχι ένα αντίγραφο του οποίου να αμφισβητείται η πίστη.
- Να συνταχθεί στο πρόσφατο παρελθόν και όχι να περιγράφει καταστάσεις, στις οποίες ο υποψήφιος συμμετείχε αρκετά χρόνια πριν.
- Να είναι πρόδηλη η αξιοπιστία του ατόμου που συντάξε την επιστολή και το άτομο αυτό να αποτελεί την καλύτερη πηγή πληροφοριών για τις συνθήκες που περιγράφει.
- Να σταλεί προς την εταιρεία, αναφέροντας τα στοιχεία, τα οποία αφορούν άμεσα τη θέση εργασίας και να μην αποτελεί ένα γενικό κείμενο το οποίο θα μπορεί να απευθύνεται σε οποιονδήποτε.
- Να είναι γραμμένη σε επιστολόχαρτο εταιρείας ή οργανισμού, σε περίπτωση που αφορά επαγγελματική σχέση. Το προσωπικό ή το τελείως λευκό χαρτί, χρησιμοποιούνται μόνο σε περίπτωση που το κείμενο ξεκαθαρίζει ότι η σχέση με τον υποψήφιο στηρίζεται σε καθαρά προσωπική επαφή και γνωριμία και δεν αφορά τις επαγγελματικές του δεξιότητες αλλά αφορά μόνο τα γνωρίσματα του χαρακτήρα του.

Εκτός από τα παραπάνω στοιχεία, τα εξειδικευμένα στελέχη, προτιμούν να λαμβάνουν από δύο έως τέσσερις συστατικές επιστολές, με εκτενείς και λεπτομερείς αναλύσεις της επαγγελματικής συμπεριφοράς και ικανότητας του υποψηφίου.

2.2.4. Δοκιμασίες (test)

Τα tests αποσκοπούν στο να διερευνήσουν τις ικανότητες εκείνες του ατόμου, οι οποίες δεν είναι δυνατό να φανούν με τις άλλες μεθόδους. Τα tests παίζουν σημαντικό ρόλο στην επιλογή.

Ένα από τα tests, που χρησιμοποιείται σήμερα για την επιλογή διοικητικών στελεχών (προϊσταμένων) στην κατώτερη βαθμίδα, αλλά και που πολλές επιχειρήσεις το χρησιμοποιούν και στην επιλογή μέσης και ανώτερης βαθμίδας, είναι η εξέταση πειραματικών καταστάσεων. Αυτό το test, αποσκοπεί να ελέγξει πως θα αντιδράσει σε τυπικές διοικητικές καταστάσεις το συγκεκριμένο διευθυντικό στέλεχος. Σχηματίζεται μια ομάδα από τα υποψήφια διευθυντικά στελέχη και υποβάλλεται για μερικές μέρες σε ορισμένες εξετάσεις όπως:

- α) η εξέταση με διάφορα ψυχολογικά tests,

- β) η λήψη των αποφάσεων για υποτιθέμενα θέματα, όπου το κάθε μέλος της ομάδας παίζει το ρόλο μέλους διοικητικού συμβουλίου, μιας υποτιθέμενης μικρής επιχείρησης,
- γ) η συζήτηση γύρω από το πώς θα αντιμετωπιστούν συγκεκριμένα προβλήματα υποτιθέμενης εταιρείας,
- δ) η συμμετοχή σε ομαδική συζήτηση για τη λύση συγκεκριμένου προβλήματος, χωρίς να υπάρχει ένα συγκεκριμένο πρόσωπο, που να διευθύνει τη συζήτηση,
- ε) η προφορική ανάπτυξη ενός συγκεκριμένου θέματος από κάθε υποψήφιο,
- στ) η υποβολή μιας γραπτής αναφοράς από κάθε υποψήφιο σε κάποιον υποτιθέμενο προϊστάμενο για ένα συγκεκριμένο θέμα.

Σε όλη τη διάρκεια της εξέτασης αυτής, οι υποψήφιοι παρακολουθούνται από ειδικά πρόσωπα, τα οποία σημειώνουν την επίδοσή τους και συζητούν μαζί τους από καιρό σε καιρό. Όταν τελειώσει η διαδικασία αυτή, οι ειδικοί συγκρίνουν τα συμπεράσματα των εκτιμήσεων τους με άλλα που πιθανόν υπάρχουν και συντάσσουν μια λεπτομερή αναφορά για κάθε υποψήφιο. Με βάση την αναφορά αυτή γίνεται η επιλογή.

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

Εμφανίζονται όμως, και κάποιες δυσκολίες, ιδιαίτερα στην επιλογή προϊσταμένων πρώτης βαθμίδας, γιατί τόσο στην επιλογή που γίνεται από τις τάξεις των εργαζομένων μέσα στο συγκεκριμένο τμήμα, όσο και στην πρόσληψη, δεν είναι γνωστές οι διοικητικές ικανότητες του υποψήφιου. Σε αυτή την περίπτωση, η γενική ευφυΐα, η ικανότητα για μια λογική ανάλυση, η ικανότητα για επικοινωνία, η ωριμότητα της προσωπικότητας και προπαντός του υποψήφιου να διοικήσει, πρέπει πάντα να εξετάζονται πολύ προσεκτικά.

Όσον αφορά την επιλογή των προϊσταμένων, των μεσαίων και ανώτερων βαθμίδων, οι δυσκολίες δεν είναι μεγάλες εφόσον ήδη οι διοικητικές ικανότητες του υποψηφίου είναι γνωστές, γιατί ήδη δοκιμάστηκε σαν προϊστάμενος σε κατώτερα επίπεδα. Αυτά όσον αφορά την περίπτωση που θέλουμε να προωθήσουμε στελέχη μέσα από την επιχείρηση.

Τα τελευταία χρόνια, τα tests επιλογής συνήθως κατασκευάζονται από βιομηχανικούς ψυχολόγους και έχουν γίνει ένα αποδεκτό μέρος της διαδικασίας επιλογής για τις περισσότερες από τις μεσαίες και μεγάλο μεγέθους επιχειρήσεις. Δεν χρησιμοποιούνται βέβαια για όλα τα έργα. Η ευρεία τους χρήση, άρχισε κατά τον Α' Παγκόσμιο Πόλεμο με το Army Alpha Test, που βοήθησε στην επιλογή και τοποθέτηση των στρατιωτών και κορυφώθηκε μεταξύ των δύο πολέμων.

Η μέθοδος των tests αναπτύχθηκε σαν προσπάθεια να βρεθούν όσο περισσότερο αντικειμενικά μέσα μέτρησης των προσόντων των υποψηφίων για πρόσληψη και για χρήση στις περιπτώσεις των υπαλλήλων, που είναι υποψήφιοι για προαγωγή ή μετάθεση. Ένα από τα σπουδαιότερα πλεονεκτήματα των tests, είναι ότι μπορούν να αποκαλύψουν προσόντα και ταλέντο, που δεν μπορούν να αποκαλυφθούν με συνεντεύξεις ή με τη δήλωση του υποψηφίου στην αίτηση του σχετικά με την μόρφωση και την πείρα του. Έτσι επιδιώκεται, στην τελική απόφαση να αποκλεισθεί η πιθανότητα της προκατάληψης, από μέρους του προϊσταμένου ή αυτού που παίρνει τη συνέντευξη.

Τα είδη των tests που χρησιμοποιούνται περισσότερο, ο σκοπός για τον οποίο έχουν φτιαχτεί, καθώς και οι περιορισμοί τους, αναλύονται λεπτομερειακώς παρακάτω.

2.2.4.1 Test ικανότητας ή κλίσης

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

A) Test νοημοσύνης ή γενικής πνευματικής ικανότητας:

Η ψυχολογική μέτρηση της πνευματικής ικανότητας άρχισε το 1900 με την αρχική εργασία ενός Γάλλου γιατρού, του Alfred Binet, που δημιούργησε ένα test για την κατάταξη των παιδιών του σχολείου, ανάλογα με την ικανότητα τους να μαθαίνουν και να πετυχαίνουν στη σχολική τους εργασία.

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

B) Ειδικά tests ικανότητας:

Είναι tests, κατάλληλα για τη μέτρηση της δυνατότητας του ατόμου να μάθει ένα ειδικό τύπο εργασίας, π.χ. τα tests μηχανικής ικανότητας μετράνε τις ικανότητες για αντίληψη του χώρου, ταχύτητα αντίληψης και γνώση μηχανικών πραγμάτων. Δεν μετρούν δεξιότητες του χεριού και είναι χρήσιμα για την επιλογή μαθητευόμενων και άλλων υπαλλήλων για διάφορα τεχνικά έργα και επαγγέλματα.

Υπάρχουν και tests, που μετράνε ικανότητες όπως: δεξιότητες του χεριού, κινητικές ικανότητες και συντονισμό χεριού και ματιού, χρήσιμα για επιλογή εργατών, για έργα ημειδικευμένα, για συναρμολόγηση ρολογιών κλπ. Από τις έρευνες, αποδεικνύεται πως δεν έχει αξία η ταχύτητα στη χρησιμοποίηση των χεριών, αλλά η ικανότητα κατανόησης της τεχνικής και της διαδικασίας στα μηχανήματα και ηλεκτρικά επαγγέλματα.

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

2.2.4.2 Test απόδοσης

Είναι τα πιο απλά είδη από τα tests, σύμφωνα με τα οποία ο υποψήφιος καλείται να επιδείξει την ικανότητα να κάνει τη δουλειά. Υπάρχουν δύο κατηγορίες: η πρώτη μετρά τη γνώση της εργασίας και μπορεί να είναι και προφορική αλλά και γραπτή. Η δεύτερη κατηγορία, είναι ένα δείγμα εργασίας, στο οποίο ένα μέρος της πραγματικής δουλειάς δίδεται σαν test. Π.χ. μια υποψήφια δακτυλογράφος καλείται να δακτυλογραφήσει μερικές σελίδες, οπότε μετριέται η ταχύτητα και η ακρίβεια, ή ένας μηχανικός καλείται να ερμηνεύσει ένα σχέδιο κλπ. Υπάρχουν και εργασίες, όπως οι πωλήσεις και τα υπό μέτρηση χαρακτηριστικά, τα οποία είναι δύσκολο να μετρηθούν.

Δεν υπάρχουν στην αγορά tests για τη μέτρηση εκτέλεσης μιας εργασίας, γιατί για κάθε επιχείρηση ή υπηρεσία υπάρχουν ειδικά έργα, για τα οποία οι επιχειρήσεις πρέπει να συντάξουν τα δικά τους, παίρνοντας σαν βάση μέρη της πραγματικής εργασίας και ζητώντας από τους υποψήφιους να δείξουν τις γνώσεις τους.

2.2.4.3 Test ενδιαφέροντος για επαγγέλματα

Είναι ερωτηματολόγια για το τι αρέσει και τι δεν αρέσει στους ανθρώπους, σχετικά με επαγγέλματα, hobbies, ψυχαγωγικές ενέργειες. Η υπόθεση με αυτά είναι ότι υπάρχει ένα ορισμένο σύνολο ενδιαφερόντων γι' αυτούς, οι οποίοι είναι πετυχημένοι σε ένα επάγγελμα και όταν ένας επιθυμεί τα ίδια πράγματα, θέλουν τότε το εξεταζόμενο άτομο να ενδιαφέρεται για αυτό το είδος της εργασίας. Π.χ. ένα test ενδιαφέροντος, μπορεί να βαθμολογεί δέκα ευρείες περιοχές ενδιαφερόντων: Μηχανικά, αριθμητικά και επιστημονικά ενδιαφέροντα, ενδιαφέροντα για πειθώ, τέχνης, φιλολογικά, μουσικά, κοινωνικής υπηρεσίας και υπαλληλικά ενδιαφέροντα. Για πολλά επαγγέλματα, έχουν δημιουργηθεί κατανομές. Επειδή σε αυτά τα tests χωράει η απάτη του υποψηφίου για δουλειά, περισσότερο χρήσιμα φαίνονται για τον επαγγελματικό προσανατολισμό των ατόμων.

2.2.4.3.1 Test Καταστάσεων

Με τη μέθοδο αυτή αξιολογείται το άτομο σε μια κατάσταση, όπως η πραγματική, με την υποχρέωση να λύσει τα προβλήματα ενός πραγματικού έργου. Ένα τέτοιο test, είναι το ομαδικό προφορικό test, το οποίο σε ένα δωμάτιο τοποθετούνται πολλοί υποψήφιοι, οι οποίοι καλούνται να συζητήσουν και να λύσουν ένα πρόβλημα, που τους δίδεται. Οι παρατηρητές σημειώνουν πώς αλληλεπιδρούν αυτά τα άτομα, ποιος είχε τις περισσότερες ιδέες, ποιος ήταν ο πιο πειστικός κλπ. Ταυτόχρονα μετριέται και η δεξιότητα τους σε διαπροσωπικές σχέσεις,

Άλλος τύπος αυτού του test, είναι το test των εισερχομένων, που αποτελείται από πραγματικές επιστολές, τηλεφωνικά μηνύματα και εκθέσεις που υποτίθεται πως βρίσκονται στο φάκελο των εισερχομένων του διοικούντος και που αφού δοθούν σχετικές πληροφορίες, οι υποψήφιοι καλούνται να ενεργήσουν, όπως ακριβώς θα έκαναν αν τοποθετούνταν στη συγκεκριμένη θέση. Η ίδια αυτή μέθοδος μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για περιπτώσεις προαγωγής από μέσα.

2.2.4.3.2 Test Προσωπικότητας

Πολλοί υποστηρίζουν πως οι περισσότεροι υπάλληλοι αποτυγχάνουν στην εργασία τους, εξαιτίας ελαττωμάτων προσωπικότητας παρά γιατί στερούνται ικανότητες. Έτσι, ένας υπάλληλος, καλά προσαρμοσμένος ψυχολογικά, που υποκινείται αρκετά για να κάνει ένα καλό έργο μπορεί να είναι περισσότερο ωφέλιμος στην επιχείρηση από εκείνον, που έχει μεγάλες δυνατότητες, αλλά είναι οκνηρός ή μπερδεμένος συναισθηματικά. Αυτό γιατί ο δεύτερος μπορεί να έχει μια μηχανική ικανότητα, αλλά δεν μπορεί να ακολουθήσει και να εφαρμόσει οδηγίες για λόγους συναισθηματικής αστάθειας.

Στην πραγματικότητα, για διοικητικά έργα, τα tests προσωπικότητας είναι όπως τα tests «δειγμάτων εργασίας», αφού το πιο σπουδαίο στοιχείο, είναι η ικανότητα να χειρίζεται κανείς ανθρώπους αποτελεσματικά. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, στις μεγάλες επιχειρήσεις να χρησιμοποιούνται τα tests προσωπικότητας, από τα διοικητικά στελέχη. Υπάρχουν γραφεία, τα οποία ειδικεύονται σε αυτές τις υπηρεσίες όπως και οι ψυχολόγοι στις υπηρεσίες προσωπικού, που διενεργούν και επεξεργάζονται προγράμματα μετρήσεων με tests προσωπικότητας. Επιδιώκουν να διαπιστώσουν την υποκίνηση του ατόμου, την

προσαρμογή του στις πειστικές συνθήκες της καθημερινής ζωής και την ικανότητα του για διαπροσωπικές σχέσεις. Αυτές οι ιδιότητες εκφράζονται με την ύπαρξη χαρακτηριστικών, μέσα στο άτομο, όπως η αυτοπεποίθηση, η φιλοδοξία, η αποφασιστικότητα, η αισιοδοξία, η υπομονή, ο φόβος και η δυσπιστία.

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

- A) Αισθάνεστε πως οι άνθρωποι, βλέποντας την εμφάνιση σας γελούν; **Ναι... Όχι...**
- B) Ξυπνάτε συχνά μέσα σε κρύο ιδρώτα; **Ναι... Όχι...**
- Γ) Πολλοί άνθρωποι βρίσκουν το μπελά τους γιατί ποτέ δεν τιμωρήθηκαν και γιατί δεν γνωρίζουν την σημασία της πειθαρχίας; **Ναι... Όχι...**
- Δ) Η μητέρα σας είχε τη μεγαλύτερη επίδραση στη ζωή σας; **Ναι... Όχι...**
- E) Δυσκολεύεστε να εργαστείτε όταν οι άλλοι κουβεντιάζουν; **Ναι... Όχι...**

Πολλά από αυτά τα tests υποστηρίζεται πως δίνουν μια πλήρη εικόνα της προσωπικότητας του υποψηφίου αλλά πολλοί παρατηρητές ισχυρίζονται πως είναι επιπόλαια, εύκολα στην απάτη και παραπλανητικά. Γι' αυτό κλινικοί ψυχολόγοι ευνοούν τις συνεντεύξεις βάθους και τα «test προβολής», που απαιτούν πολύ χρόνο και εμπειρία. Αρχικά αυτά τα tests έγιναν για την ανώμαλη προσωπικότητα και πρόσφατα χρησιμοποιούνται για τη διαπίστωση της κανονικής προσωπικότητας.

Σχετικά με τα tests προσωπικότητας υπάρχουν υποστηρικτές, αλλά και κατακριτές, παρόλο που γνωρίζουν ότι αποτελούν ένα ισχυρό εργαλείο για επιλογή, όταν χρησιμοποιείται από γνώστες της ψυχολογικής θεωρίας και πράξης.

2.2.4.4 Συνέντευξη

Τα στελέχη, έχουν την υποχρέωση να περιγράψουν στους υποψήφιους πως να εργαστούν, ακριβώς τη δουλειά που πρόκειται να εκτελέσουν. Η ακριβής περιγραφή των απαιτήσεων της δουλειάς, η περιγραφή του τίτλου της θέσης, η σχέση με τους υπόλοιπους εργαζομένους και η ανάλυση των υλικών και των μηχανών που θα χρησιμοποιηθεί, εξοικονομούν χρόνο. Στη συνέντευξη αναφέρονται κάποια πράγματα στον υποψήφιο, τα οποία δεν πρέπει να συμβούν όταν αρχίσει η εργασία αλλά και οποιεσδήποτε δυσκολίες μπορεί να υπάρξουν. Καλύτερο είναι, ο υποψήφιος να μην έρθει καθόλου στην εταιρεία παρά να αποχωρήσει αμέσως. Το στέλεχος οφείλει να αναφέρει στον υποψήφιο τα θετικά της δουλειάς, τις προοπτικές εξελίξεις, τα προγράμματα της εταιρείας, κλπ. Τα στοιχεία για τις αμοιβές και τις παροχές που μπορεί να προσφέρει η εταιρεία στον υποψήφιο πρέπει να είναι αληθινά και να μην γίνονται ανέφικτες υποσχέσεις.

Η συνέντευξη δεν πρέπει να μετατρέπεται σε ανάκριση με πολλές ερωτήσεις, χωρίς ιδιαίτερη σημασία. Οι ερωτήσεις πρέπει να είναι ανοικτές και να ξεκινούν με φράσεις όπως τι, πού, γιατί, όταν ή ποιος. Έτσι ο υποψήφιος έχει την δυνατότητα να μιλήσει και μέσω της συζήτησης το στέλεχος καταλαβαίνει τι είδους άνθρωπος είναι, ειδικά αν ο υποψήφιος μιλά περισσότερο από ότι το στέλεχος. Οι «ανοικτές ερωτήσεις» περιλαμβάνουν:

- Πιστεύετε ότι η εκπαίδευση σας, θα βοηθήσει στο είδος της εργασίας της επιχείρησης;
- Πού αποκτήσατε τις πιο πολύτιμες εμπειρίες; -Πότε αποφασίσατε ότι σας αρέσει αυτό το

είδος της εργασίας; Τι θεωρείτε δυσκολότερο σε αυτήν και τι πιο ευχάριστο; -Τι γνώμη έχετε για την υγεία σας; -Γιατί αποχωρίσατε από την προηγούμενη εργασία σας;
- Υπάρχουν κάποια θέματα, τα οποία, δεν είναι σωστό να τίθενται για συζήτηση την ώρα της συνέντευξης όπως η πολιτική, η θρησκεία, η εθνικότητα, το σεξ, η οικογενειακή κατάσταση, το ποινικό μητρώο και οι φυσικές ικανότητες.

Εκτός από τα στοιχεία που αφορούν τις ικανότητες του υποψηφίου, χρειάζεται να εντοπιστούν από το στέλεχος, κατά τη διάρκεια της συνέντευξης στοιχεία όπως:

1. Κατάλληλο υπόβαθρο. Η μόρφωση και η εμπειρία του υποψηφίου, η εμφάνιση και η συμπεριφορά του δείχνουν άνθρωπο που θα ήθελε πραγματικά να εργαστεί στην εταιρεία σας;

2. Επιθυμητά χαρακτηριστικά. Τα μέχρι τώρα επιτεύγματα του υποψηφίου είναι αξιοσημείωτα; Εργαζόταν πριν στην εταιρία X και δεν απουσίασε ούτε μια μέρα; Ποια είναι τα προσωπικά του ενδιαφέροντα;

3. Προσπαθήστε να κρίνετε τη στάση του. Το άτομο ενεργεί ώριμα ή έχει παιδιάστικες αντιδράσεις; Ακούει τι λέτε; Αν ακούσετε κάποιον να κατηγορεί την επιχείρηση που δούλευε πριν, είτε τους εργαζόμενους είτε τα προϊόντα της, τότε σίγουρα θα βρει κάτι να κατηγορήσει και την εταιρεία σας.

4. Φυσική κατάσταση. Το στέλεχος καταλαβαίνει πολλά για τη φυσική κατάσταση του υποψηφίου. Ο υποψήφιος προσπαθεί να δείξει τον καλύτερο του εαυτό στη συνέντευξη και αν δεν τα καταφέρει, μην πιστεύετε ότι θα αποδώσει καλύτερα στην εργασία του.

Ακόμα, γνωστοί και έμπειροι διευθυντές προσωπικού μεγάλων επιχειρήσεων τονίζουν τα ακόλουθα:

- **Μην είστε υπερβολικά τυπικοί.** Όσο περισσότερο το στέλεχος βοηθήσει τον υποψήφιο να χαλαρώσει τόσο πιο αποτελεσματική θα είναι η συνέντευξη.
- **Μην κρατάτε σημειώσεις.** Το στέλεχος πρέπει να προσπαθεί να θυμάται τι ειπώθηκε και να κρατήσει αργότερα τις σημειώσεις του.
- **Μη γίνεστε πειστικοί στους υποψηφίους.** Το στέλεχος δεν πρέπει να δίνει μια εικόνα στους υποψηφίους, η οποία θα μεταβληθεί μετά τη πρόσληψη τους. Οι υποψήφιοι είτε δε θα τους εμπιστευτούν είτε θα απογοητευτούν.
- **Μην προσλαμβάνετε ένα διευθυντή, όταν χρειάζεστε εργάτη.** Αν κάποιος είναι ικανότερος ή πιο έμπειρος από ότι χρειάζεται η θέση που του προσφέρουμε ή δεν του προσφέρει προοπτικές εξελίξεις ή δεν θα είναι ευτυχισμένος με τη δουλειά του. Η εταιρεία χρειάζεται υπαλλήλους που να ταιριάζουν με τις θέσεις που προτείνετε.
- **Μη λέτε στους υποψηφίους ότι τους απορρίπτετε για λόγους προσωπικότητας.** Αν κάποιου υποψηφίου οι γνώσεις και οι εμπειρίες δεν κρίνονται επαρκείς, να είστε ειλικρινής απέναντι του και να του το πείτε. Η απόρριψη χωρίς λογικές εξηγήσεις θα αποθαρρύνει τον υποψήφιο. Αν όμως η απόρριψη προκύπτει από φτωχή προσωπικότητα, αναξιόπιστη ή κακή γενική εμφάνιση τότε θα πρέπει να μην κοινοποιήσετε τους λόγους στον υποψήφιο.
- **Μην κάνετε ηθικές υποδείξεις και να μην δίνετε συμβουλές για την προσωπική ζωή του υποψηφίου**
- **Μην προσπαθείτε να φέρετε σε αμηχανία τον υποψήφιο με τις ερωτήσεις σας.** Αν υπάρχουν ασάφειες στα όσα είπε ο υποψήφιος, αναζητήστε εξηγήσεις χωρίς όμως να είστε επιθετικοί και να φέρετε σε δύσκολη θέση τον συζητητή σας.

- Μην εξωτερικεύετε τα συναισθήματά σας με την έκφραση του προσώπου σας, τον τόνο της φωνής σας ή τις κινήσεις σας. Εμπνέετε εμπιστοσύνη στους υποψήφιους, δείχνοντας εμπιστοσύνη και συμπάθεια προς αυτούς. Αν πιστέψουν ότι διαφωνείτε με όσα λένε είτε θα σιωπήσουν είτε θα προσπαθήσουν να γίνουν αρεστοί με τα λόγια τους.
- Μην είστε ανυπόμονος. Προσπαθήστε να μη δείχνετε βιαστικός ακόμα και αν πραγματικά είστε. Ένα κοίταγμα στο ρολόι καταστρέφει τη συνέντευξη.
- Μην επηρεαστείτε από τις προκαταλήψεις σας. Να κρατάτε καθαρό μυαλό. Δεν χρειάζεται καθόλου μεροληπτικότητα στις κρίσεις σας.

2.2.4.5 Κέντρα εκτίμησης

Πολλές μεγάλες επιχειρήσεις στις ΗΠΑ, χρησιμοποιούν τελευταίως ως μέθοδο επιλογής, την πρακτική δοκιμασία των υποψηφίων μέσω των κέντρων εκτίμησης. Η επινοήση αυτής της μεθόδου, αποδίδεται στην εταιρεία AT & T (American Telephone & Telegraph) και χρησιμοποιείται σήμερα σε σημαντικό βαθμό από επιχειρήσεις όπως είναι η IBM, η General Electric κλπ.

Τα κέντρα εκτίμησης είναι προγράμματα, στα οποία οι υποψήφιοι, υποβάλλονται σε μια σειρά σχεδιασμένων ασκήσεων κατ' απομίμηση της καθημερινής εργασίας. Τα προγράμματα αυτά, περιέχουν διάφορα αντικείμενα όπως είναι τα εξής: η συμμετοχή σε ομαδική συζήτηση, η προφορική παρουσίαση ορισμένου θέματος, η διεύθυνση μιας ομάδας για την αντιμετώπιση ενός συγκεκριμένου προβλήματος, η λήψη μιας απόφασης κ.ο.κ. Δεν αποκλείεται βεβαίως το πρόγραμμα να συνδυάζεται και με άλλες μεθόδους επιλογής και κυρίως με συνέντευξη και με εξετάσεις ικανότητας.

Τα κέντρα εκτίμησης χρησιμοποιούνται κυρίως για την επιλογή διοικητικών στελεχών. Εφαρμόζονται στους υποψήφιους οι οποίοι προέρχονται είτε από την ελεύθερη αγορά εργασίας, είτε από το προσωπικό της ίδιας της επιχείρησης. Οι υπεύθυνοι για την επιλογή των προγραμμάτων αυτών και τη συλλογή πληροφοριών, σε ότι αφορά τις επιδόσεις των υποψηφίων, είναι συνήθως στελέχη της ίδιας της επιχείρησης. Ανήκουν οπωσδήποτε σε επίπεδα διοικήσεως ανώτερα από εκείνα στα οποία ανήκουν οι υπό πλήρωση θέσεις.

Η μέθοδος του κέντρου εκτίμησης, όταν είναι σχεδιασμένη προσεκτικά, παρουσιάζει υψηλού βαθμού αποτελεσματικότητα.

2.2.4.6 Ιατρικές εξετάσεις

Η ιατρική ή σωματική εξέταση πριν από την πρόσληψη έχει μεγάλη σημασία στη διαδικασία της επιλογής και έχει τέσσερις βασικούς σκοπούς:

- Να απορρίψει εκείνους των οποίων τα σωματικά προσόντα είναι ανεπαρκή για τις απαιτήσεις του έργου για το οποίο ερευνούνται.
- Να αποκτηθούν στοιχεία της σωματικής κατάστασης, σε περίπτωση που υπάρξει κάποιο ατύχημα στο μέλλον.
- Να εμποδιστεί η πρόσληψη αυτών, που πάσχουν από κάποια μεταδοτική αρρώστια.
- Να τοποθετηθούν κατάλληλα, εκείνοι οι οποίοι, προκρίνονται για πρόσληψη αλλά εξαιτίας κάποιου σωματικού ελαττώματος πρέπει να αναλάβουν μόνο ειδικά καθήκοντα.

Οι τρεις πρώτοι σκοποί εύκολα κατανοούνται, ο τέταρτος έχει τη σημασία ότι υπάρχουν άνθρωποι με φυσικά ελαττώματα, οι οποίοι πρέπει να κερδίσουν τη ζωή τους και για τους οποίους υπάρχουν σχετικές απασχολήσεις, που μπορούν να αναλάβουν παρά το σωματικό

τους ελάττωμα, όπως προκύπτει και από την ανάλυση του έργου. Η ιατρική εξέταση γίνεται από τον γιατρό της επιχείρησης, που ανήκει στην υπηρεσία προσωπικού. Αν δεν υπάρχει γιατρός στην επιχείρηση, τότε η ενέργεια αυτή γίνεται και με άλλους τρόπους.

Στο περιεχόμενο της ιατρικής εξέτασης λαμβάνονται υπόψη τα ακόλουθα στοιχεία:

- Αποκτάται το ιστορικό υγείας του υποψήφιου.
- Γίνονται σωματικές μετρήσεις όπως: ύψος, βάρος, στήθική περίμετρος. -Γενική εξέταση.
- Εξέταση αισθήσεων και ιδιαίτερα όρασης και ακοής. -Κλινική εξέταση οφθαλμών, αυτιών, μύτης, λάρυγγα και δοντιών.
- Εξέταση στήθους και πνευμόνων
- Ακτινογραφία.
- Εργαστηριακές εξετάσεις αίματος και ούρων.
- Νευρολογική εξέταση.
- Εξέταση πίεσης, καρδιάς.

2.3 ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

Συχνά αυτή η έρευνα παραμελείται για το παρελθόν του υποψηφίου, γιατί απαιτεί χρόνο και χρήμα. Όμως αξίζει τον κόπο, εφόσον οι προηγούμενοι εργοδότες, οι διευθυντές των σχολείων κ.α., μπορούν να βοηθήσουν για την κατανόηση της προσωπικότητας και της συμπεριφοράς του υποψηφίου στο μέλλον, όπως μπορεί να συναχθεί από τη γνώση του παρελθόντος του. Οι πηγές γι' αυτό είναι τέσσερις:

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

Η τρίτη κατηγορία δεν είναι αξιόπιστη, γιατί οι συστάσεις από τα υποδεικνυόμενα από τον υποψήφιο άτομα, συνήθως είναι ευνοϊκές. Οι πληροφορίες από προηγούμενους εργοδότες, είναι πολύτιμες γιατί κατά κάποιο τρόπο επιβεβαιώνουν όσα ισχυρίζεται ο υποψήφιος, σχετικά με την αμοιβή του, την εμπειρία του κλπ. Το ίδιο ισχύει και για τις σχολικές επιδόσεις. Στις περιπτώσεις αυτές ο καλύτερος τρόπος απόκτησης πληροφοριών είναι η μετάβαση επί τόπου ή τουλάχιστον μέσω του τηλεφώνου, διότι όταν κληθούν να γράψουν σπάνια είναι ειλικρινείς.

Τα στελέχη στην ιεραρχία παίζουν αποφασιστικό ρόλο στο πρόγραμμα προσλήψεων εργαζομένων, γιατί αυτά είναι που παίρνουν την πρωτοβουλία να προστεθεί κάποιος στο δυναμικό τους, αλλά είναι και αυτά που θα έχουν την τελική συνέντευξη επιλογής, οπότε είτε δέχονται, είτε απορρίπτουν τον υποψήφιο. Αυτά ισχύουν κυρίως για την επιλογή διοικητικών στελεχών και όχι κοινών εργατών, των οποίων η πρόσληψη, γίνεται απευθείας από το γραφείο προσωπικού.

Πολλοί υπεύθυνοι συνηθίζουν, στις περιπτώσεις απόρριψης ενός υποψηφίου, για λόγους έλλειψης προσόντων να λένε «Ίσως κάποτε σας προσλάβουμε» ή «Θα κρατήσουμε υπόψη την αίτησή σας και θα σας ειδοποιήσουμε αν σας χρειαστούμε».

Όμως τέτοια συμπεριφορά δεν είναι σωστή, δηλαδή να κρατιέται ο υποψήφιος με αναμφίβολες συνθήκες. Αν ένα άτομο έχει τα προσόντα και δεν υπάρχει προς το παρόν θέση, αλλά θα υπάρξει προσεχώς επιβάλλεται η σχετική πληροφοριοδότηση. Αν το άτομο δεν κάνει για τη δουλειά τότε δεν πρέπει να μένει σε εκκρεμότητα. Και γι' αυτό υπάρχουν τρόποι επικοινωνίας, που μπορούν να σώσουν το εγώ του υποψηφίου, αλλά και την καλή εικόνα της επιχείρησης. Αν ο υποψήφιος δει καθαρά τα προσόντα του και τις αξιώσεις του για πληρωμή ότι δεν ταιριάζουν με την κατάσταση, τότε απορρίπτει μόνος του τον εαυτό του και αποτραβιέται. Αν δει ότι οι δεξιότητες και οι γνώσεις του κάνουν για άλλη δουλειά και όχι για αυτή, μπορεί να μάθει σχετικές πληροφορίες, ότι όλα είναι καλά αλλά δεν ταιριάζουν για τη συγκεκριμένη δουλειά.

Η μεγάλη δυσκολία βρίσκεται στο γεγονός ότι το άτομο μπορεί να έχει όλες τις τεχνικές δυνατότητες, αλλά απορρίπτεται για λόγους προσωπικότητας. Εδώ, πραγματικά, χρειάζεται μεγάλη δεξιότητα, από μέρος του διοικούντος, δηλαδή διπλωματία, παρόλο που καλύτερα είναι να προβληθεί σαν δικαιολογία ότι προσλαμβάνεται μόνο ένας. Δηλαδή ότι η ανταγωνιστική κατάσταση επιτρέπει στον άριστο να προσληφθεί.

2.4 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Είναι πολλές οι επιχειρήσεις οι οποίες δεν έχουν διαμορφώσει μια πολιτική προσλήψεων, παρόλο και πέρα από κάθε αμφιβολία γνωρίζουμε πως η ποιότητα του εργατικού δυναμικού, καθορίζει κατά μεγάλο μέρος τη δύναμη και την επιτυχία τους. Μια προσεγμένη πολιτική, οδηγεί τον οδηγό για δράση και η διατύπωση του προγράμματος στρατολόγησης και επιλογής, για σταθερότητα των ενεργειών μέσα σε ολόκληρο τον οργανισμό από μέρους της υπηρεσίας προσωπικού και των στελεχών και ακόμα δίνει τη δυνατότητα στον καθένα να ξέρει που βρίσκεται και τι μπορεί να περιμένει.

Κάθε επιχείρηση προσλαμβάνει ανθρώπους για να κάνουν μια συγκεκριμένη εργασία, έτσι που η παραγωγική τους συμβολή να ξεπερνά, ή να είναι ίση με την αμοιβή τους. Γι' αυτό και οι επιχειρήσεις διακόπτουν την απασχόληση εκείνων που δεν ανταποκρίνονται σε αυτή την αξίωση. Τα τελευταία χρόνια, πολλές επιχειρήσεις στις αναπτυσσόμενες χώρες, αισθάνονται όλο και περισσότερο την υποχρέωση να προσλαμβάνουν και να εκπαιδεύουν άνεργους, γιατί διαπίστωσαν πως έτσι συντελούν στην ευημερία της περιοχής που βρίσκεται η επιχείρηση και στη λύση ενός πιεστικού προβλήματος της κοινωνίας, σε συνεργασία με τις κρατικές αρχές και με άλλους παράγοντες. Αλλά πολλοί από αυτούς τους ανθρώπους δεν πετυχαίνουν τα κανονικά μέτρα παραγωγής, παρά την εκπαίδευση και τον επαγγελματικό προσανατολισμό, και οι εργοδότες μετά από μερικές εβδομάδες ή μήνες τερματίζουν την συμβολή αυτών που δεν μπορούν να ανταποκριθούν σε μια λογική παραγωγή.

Πολλές επιχειρήσεις αφήνουν στους υπαλλήλους τους να εννοηθεί πως η πολιτική προαγωγών θα είναι προαγωγές από μέσα. Σε ένα τέτοιο σύστημα υπάρχουν πολλά πλεονεκτήματα, όπως:

- Πολλοί είναι οι εργαζόμενοι που περιμένουν μια εξέλιξη σε θέσεις μεγαλύτερων αμοιβών και γοήτρου που αν πετυχαίνεται, συντελεί σε ένα ανώτερο ηθικό.
- Η διοίκηση μπορεί ασφαλέστερα να αξιολογήσει τις γνώσεις και τις δεξιότητες των

ανθρώπων που είναι στη μονάδα, παρά εκείνων που θα έρθουν από έξω και θα αξιολογηθούν με μια συνέντευξη, ή και με άλλα μέσα στο γραφείο προσωπικού. Έτσι ο κίνδυνος στην επιλογή και στην τοποθέτηση μειώνεται.

- Το πρόβλημα επιλογής και στρατολόγησης απλοποιείται, γιατί υπάρχουν λίγες αρχικές εργασίες για τις οποίες οι απαιτήσεις σε μόρφωση, δεξιότητες και γνώσεις, είναι μέτριες παρά των ανωτέρων θέσεων την πληρωμή, την οποία και επιδιώκουμε.

- Πέρα από τα πλεονεκτήματα, στην πολιτική αυτή υπάρχουν και κάποια μειονεκτήματα, που είναι τα ακόλουθα:

- Η ανάγκη προγράμματος εκπαίδευσης των προαχθέντων από μέσα, στην οποία δεν μπορούν να ανταποκριθούν οι μικρές επιχειρήσεις.

- Η ενδεχόμενη έλλειψη των απαιτούμενων προσόντων από τους υποψήφιους.

- Η αρχική είσοδος ανθρώπων με περισσότερα προσόντα.

Η στέρηση της επιχείρησης από νέες ιδέες και γνώσεις στις ανώτερες θέσεις και η αναπαραγωγή σχεδόν πανομοιότυπων στελεχών, και που όλα μαζί οδηγούν στη διαιώνιση παλαιών ιδεών και εφαρμογών. Γι' αυτό η πληρωμή ενός μικρού ποσοστού ανώτερων θέσεων πρέπει οπωσδήποτε να γίνεται με προσφυγή στην εξωτερική αγορά εργασίας για να παρασχεθούν στον οργανισμό οι νέες ιδέες και μέθοδοι.

Διάφορες διακρίσεις πολιτικής και στρατολόγησης είναι:

2.4.1 Η διάκριση φύλου

Παρόλο που σήμερα, στις αναπτυγμένες χώρες η θέση της εργαζόμενης γυναίκας είναι πολύ βελτιωμένη, εντούτοις η γυναίκα κάποτε αντιμετώπιζε πολλά εμπόδια για την απασχόληση της όπως: μικρότερες πληρωμές, είσοδο σε μερικά επαγγέλματα, απόλυση σε περίπτωση που παντρευόταν κλπ. Τώρα, αυτά ανήκουν στο παρελθόν και η γυναίκα μπορεί να εργάζεται σχεδόν σε κάθε κατηγορία επαγγέλματος.

2.4.2 Η διάκριση ηλικίας

Σε πολλές κατηγορίες επαγγελματιών, υπάρχει σε αρκετούς οργανισμούς η τάση πρόσληψης νέων ανθρώπων. Συχνό είναι το φαινόμενο δημοσίευσης στις εφημερίδες, ο καθορισμός κάποιου ορίου ηλικίας: π.χ. πλασιέ 21-35 ετών, πωλήτριες 18-40 ετών, μηχανικοί 21-40 ετών κλπ. Αν κάποιος βρεθεί χωρίς εργασία μετά τα 40-45, έστω και αν είναι ανώτατο στέλεχος, θα συναντήσει πολλές δυσκολίες για να βρει κάποια ικανοποιητική θέση. Ακόμα ο ρυθμός των απουσιών, των αποχωρήσεων, και των ατυχημάτων είναι χαμηλότερος στους «με κάποια ηλικία εργαζόμενους» παρά στους νέους. Ο φιλονεισμός αυτός, κυρίως των Αμερικανών, άρχισε να υποχωρεί τα τελευταία χρόνια και να λαμβάνεται υπόψη το παράδειγμα της Ευρώπης, όπου στις μεγάλες εταιρείες βρίσκονται μάνατζερ, ηλικίας άνω των 55 ετών, οι οποίοι κρίνονται σαν εγγύηση αποδοτικότητας. Οι κάποιες ηλικίας διευθυντές επιχειρήσεων, θεωρούνται ότι συγκεντρώνουν αναντικατάστατη εμπειρία, γνώση του κόσμου, των προσώπων και των πραγμάτων και έχουν πολύτιμες γνωριμίες. Οι απαιτήσεις σωματικής καταλληλότητας, μπορεί σε μερικές περιπτώσεις να αποτελούν βάση των νόμιμων περιορισμών ηλικίας.

2.4.3 Οι υποψήφιοι με επιρροή στη διοίκηση

Αυτοί που έχουν προσωπικές σχέσεις και φιλίες με ανθρώπους που βρίσκονται σε υψηλές διοικητικές θέσεις μέσα στον οργανισμό και παρόλο που τα ανώτατα στελέχη σε πολλές επιχειρήσεις δεν επιθυμούν να παραδεχτούν ότι έχουν κάποια ειδική προτίμηση σε αυτούς που έχουν κάποιο «μέσο» στον οργανισμό, στην πράξη, αυτό το στοιχείο παίζει κάποιο

σπουδαίο ρόλο στη λειτουργία μερικών προγραμμάτων απασχόλησης. Αυτό σημαίνει πως η ικανότητα από μόνη της, δεν αποτελεί πρωταρχικό κριτήριο για επιλογή. Σημαντικό είναι επίσης να αναφερθεί ότι το στοιχείο αυτό, συνεχώς περιορίζεται και παίζει μεγαλύτερο ρόλο η προσωπική αξία.

Άλλο ένα πρόβλημα, το οποίο συσχετίζεται με το προηγούμενο, είναι εάν πρέπει να προσλαμβάνονται συγγενείς των ήδη εργαζομένων. Στις μεγάλες επιχειρήσεις κάτι τέτοιο, δεν δημιουργεί ιδιαίτερες δυσκολίες, φτάνει το συγγενικό άτομο να μην τοποθετηθεί κάτω από την εξουσία ενός συγγενούς, ο οποίος μπορεί να εκδηλώσει εύνοια, μεροληψία. Στις μικρές όμως επιχειρήσεις, τα πράγματα απαιτούν μεγάλη προσοχή, γιατί οι πολλοί συγγενικοί δεσμοί, μπορεί να δημιουργήσουν κάμψη στα μέτρα απόδοσης του προσωπικού.

2.5 ΠΗΓΕΣ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟΥ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Οι επιχειρήσεις, σπάνια συναντούν δυσκολίες, για πρόσληψη υπαλλήλων για χειρωνακτικά έργα, για υπαλληλικά, για πωλήσεις και για σπάνια έργα. Η εποχή μας, που κρίνεται για γρήγορη τεχνολογική πρόοδο και για τον περίπλοκο περιορισμό, δημιουργείται, όλο και μεγαλύτερη ανάγκη, για άτομα με υψηλή μόρφωση και ειδικευμένο ταλέντο, όπως π.χ. νοσοκόμοι, γιατροί, καθηγητές, μηχανικοί, χημικοί, φυσικοί, μαθηματικοί και υψηλού επιπέδου διοικητικά στελέχη.

Η λύση σε αυτού του είδους τα προβλήματα πετυχαίνεται, με ειδικά προγράμματα εκπαίδευσης, με οικονομική υποστήριξη των ατόμων για εκπαίδευση σε διάφορες σχολές αλλά και με μαθητεία.

Για τις επιλεγόμενες επιχειρήσεις και οργανισμούς, που αντιμετωπίζουν έλλειψη τέτοιου προσωπικού, άλλοι τρόποι για στρατολόγηση είναι οι ακόλουθοι.

2.5.1 Η διαφήμιση σε εφημερίδες κύρους

Με αυτή δίνονται ειδικές πληροφορίες για την εργασία και τις απαιτήσεις της, για τις ευκαιρίες προόδου, για την επιχείρηση και τα σχέδια της και για τα ωφελήματα που παρέχονται στον εργαζόμενο. Έμφαση δίνεται στην αξιοπρέπεια και τις επαγγελματικές απόψεις του έργου, όπως και στο γεγονός ότι το άτομο αμείβεται σ' αυτό με την αναγνώριση που του δίνεται. Οι υπερβολές πρέπει να αποφεύγονται για λόγους που αναφέρονται στην απογοήτευση όταν είναι ανύπαρκτες οι διαφημιζόμενες συνθήκες. Η αγγελία πρέπει να είναι «καλοζυγισμένη», για να αποκλειστούν οι παρενέργειες.

2.5.2 Τα σεμινάρια για καθηγητές ανώτατων σχολών

Αυτή η μέθοδος είναι πολύ συνηθισμένη, στις ανεπτυγμένες χώρες. Διαρκούν 1-2 ημέρες. Συζητούνται διάφορα θέματα της επιχείρησης και δίνεται η ευκαιρία να δουν τις εγκαταστάσεις της και τον τρόπο λειτουργίας, έτσι που να μπορούν στη συνέχεια να προβάλλουν τη δεδομένη αυτή επιχείρηση, στους σπουδαστές τους σαν ένα θαυμάσιο τόπος εργασίας. Δηλαδή η μέθοδος αποτελεί ένα έμμεσο τρόπο στρατολόγησης.

2.5.3 Οι συσκέψεις επιστημονικών ενώσεων

Αυτές λαμβάνουν χώρα, σε μεγάλες πόλεις κάθε χρόνο και αποτελούν τον τόπο όπου κλείνονται πολλές δουλειές, γιατί δίνεται η ευκαιρία, σε εργοδότες και επιζητούντες

απασχόληση, να συζητούν τις σχετικές ευκαιρίες και απαιτήσεις.

2.6 ΠΗΓΕΣ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Δεδομένου ότι η διαδικασία επιλογής περιλαμβάνει και την ενέργεια του «κοσκινίσματος» ή τον αποκλεισμό εκείνων που δεν θεωρούνται ότι ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις, σημαίνει ότι η επιχείρηση, πρέπει να έχει μια προσφορά ανθρώπων, περισσότερους από όσους χρειάζεται.

Ένας απλός τρόπος κατάταξης των πηγών, αυτής της προμήθειας είναι η διαίρεση σε δύο βασικές κατηγορίες.

2.6.1. Οι Εσωτερικές Πηγές

Αν δημιουργηθεί ένα κενό, μπορεί να συμπληρωθεί με μετάθεση ή με προαγωγή ενός υπαλλήλου σε αυτή τη θέση από ήδη υπάρχον προσωπικό. Στην περίπτωση αυτή πρέπει οπωσδήποτε να ακολουθηθεί η διαδικασία επιλογής, που σημαίνει ότι τώρα οι εργαζόμενοι θα έχουν την πρώτη προτίμηση για οποιονδήποτε καλύτερη θέση, πριν εξεταστούν άλλοι ερχόμενοι για πρώτη φορά στον οργανισμό.

Στην περίπτωση αυτή γίνεται μια έρευνα των προσωπικών στοιχείων και των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης από το διευθυντή του προσωπικού και τα στελέχη για να επισημανθούν οι υποψήφιοι, που διαθέτουν προσόντα. Συχνά, γίνονται νέες αξιολογήσεις, συγκαλείται μια σύσκεψη και λαμβάνεται απόφαση να ανατεθεί το έργο σε έναν από τους υποψήφιους που ερευνηθήκαν. Συνηθίζεται ακόμα, οι ενδιαφερόμενοι να μην γνωρίζουν τίποτα, μέχρι να ανακοινωθεί η επιλογή.

Παρόλο που έτσι είναι δυνατόν να παραληφθούν δυναμικοί και με προσόντα υποψήφιοι, η διαδικασία αυτή είναι η πιο συνηθισμένη στις επιχειρήσεις και μερικές φορές συμπληρώνονται με γραπτή ανακοίνωση τα κενά, σε όλα τα αρμόδια στελέχη που οφείλουν να ερευνηθούν, το καθένα τους δικούς του υφισταμένους και να υποβάλει προτάσεις στο γραφείο προσωπικού, το οποίο τότε συντονίζει το θέμα επιλογής και τοποθέτησης.

2.6.2. Οι Εξωτερικές Πηγές και οι Μέθοδοι Στρατολόγησης

Υπάρχουν μεγάλες διαφορές στις πηγές και στους τρόπους στρατολόγησης, που εξαρτώνται από την πολιτική της διοίκησης, το είδος των θέσεων που συμπληρώνονται, την προσφορά των υποψηφίων, τη σχετική με τη ζήτηση και τη φύση των παραγόντων της αγοράς εργασίας, όπως οι κρατικές υπηρεσίες απασχόλησης, οι εργατικές ενώσεις κλπ.

Οι νυκτερινές τεχνικές και επαγγελματικές σχολές. Οι μαθητές πρέπει να έχουν ορισμένο αριθμό ωρών πρακτικής άσκησης.

Οι κρατικοί οργανισμοί απασχόλησης. Ο Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ), είναι ένας κρατικός οργανισμός απασχόλησης με γραφεία σε πολλές πόλεις μιας χώρας και επιπλέον έχει την ευθύνη προγράμματος ανεργίας και επιδομάτων.

Τα ιδιωτικά γραφεία απασχόλησης. Στις προηγούμενες βιομηχανικά χώρες, τέτοια γραφεία πλεονάζουν, τα οποία έναντι κάποιας αμοιβής που συνήθως πληρώνει ο εργαζόμενος,

αλλά και μερικές φορές ο εργοδότης, βοηθούν στην ικανοποίηση αιτήσεων των εργοδοτών από τους καταλόγους των αιτούντων για εργασία. Στη χώρα μας έχει αρχίσει μια τέτοια κίνηση. Είναι τα γραφεία εκείνα που ενεργούν μια προσεκτική συνέντευξη και ένα ξεκαθάρισμα των υποψηφίων για να ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές και στις απαιτήσεις του εργοδότη αναφορικά με τις δυνατότητες και τα προσόντα τους. Η δραστηριότητα των γραφείων αυτών, περιορίζεται σε υπαλλήλους και στελέχη, καθώς και σε προσωπικό πωλήσεων, όπου υπάρχει αυξημένος ρυθμός αποχώρησης.

Οι εργατικές και οι επαγγελματικές ενώσεις. Σε αυτές καταφεύγουν, οι μικρές συνήθως επιχειρήσεις για ορισμένα επαγγέλματα, όπως τα ναυτικά επαγγέλματα και εκείνα των κατασκευαστών.

Οι αιτήσεις απευθείας στην επιχείρηση. Είναι η πιο συνηθισμένη μορφή προσλήψεων για χειρωνακτικά έργα, έργα πωλήσεων, κλπ. Διευκολύνεται η προέλευση με τις διάφορες μορφές δημοσίων σχέσεων.

Η στρατολόγηση, μέσω των ήδη εργαζομένων. Μερικές επιχειρήσεις ανακοινώνουν στους εργαζομένους τους ότι επιθυμούν πρόσληψη πρόσθετου προσωπικού με ορισμένα προσόντα και οι υπάλληλοι από την πλευρά τους μεταφέρουν το μήνυμα σε φίλους, γνωστούς και συγγενείς που ενδεχομένως επιζητούν δουλειά. Η μέθοδος αυτή, έχει αποδειχτεί πολύ αποδοτική, όταν λειτουργούν καλά οι ανθρώπινες σχέσεις. Για τον ίδιο σκοπό γίνονται και ανακοινώσεις στον πίνακα ανακοινώσεων και προπαρασκευάζονται ειδικά φυλλάδια με τις σχετικές πληροφορίες για τη διανομή τους, στους υπαλλήλους. Ακόμα και σε συσκέψεις εποπτών με τους υφισταμένους τους γίνονται σχετικές συζητήσεις. Συνιστώνται στην κατάσταση αυτή άνθρωποι με προσόντα κάτι δηλαδή το οποίο πρέπει να αναγνωρίζεται στον υπάλληλο που έκανε την υπόδειξη, και πρέπει να εξηγείται στον ίδιο γιατί κάποιος άλλος δεν προσλήφθηκε.

Οι προκηρύξεις. Γίνονται συνήθως, για θέσεις που πρόκειται αργότερα να καλυφθούν από το διαγωνισμό, και χρησιμοποιούνται από τις δημόσιες υπηρεσίες ή οργανισμούς δημοσίου δικαίου και πιστωτικά ιδρύματα.

Η διαφήμιση. Η μέθοδος της διαφήμισης σε εφημερίδες, επαγγελματικά και επιστημονικά περιοδικά χρησιμοποιείται ευρύτατα και είναι αποτελεσματική. Συνιστάται να δηλώνεται και η ταυτότητα της επιχείρησης ή του οργανισμού και όχι μόνο η ταχυδρομική θυρίδα, γιατί τότε ο οργανισμός αποκτά άλλη σοβαρότητα και αποκλείεται η περίπτωση να υπάρξει σαν υποψήφιος κάποιος δυσάρεστημένος υπάλληλος της ίδιας επιχείρησης, όπως συμβαίνει μερικές φορές με τις χωρίς ταυτότητες διαφημίσεις, ή να μην υποβάλλουν υποψηφιότητα πολλοί δυσάρεστημένοι υπάλληλοι διάφορων επιχειρήσεων, επειδή φοβούνται ότι είναι πιθανόν η αίτηση τους να φτάσει στην επιχείρηση που ήδη εργάζονται.

- Η αναζήτηση εκτός του εθνικού χώρου. Αυτήν την προσφέρουν οι υπό ανάπτυξη χώρες, με τη μετανάστευση.
- Το επιστημονικό και διοικητικό προσωπικό. Η ανάλυση του οποίου έγινε πιο πάνω.

2.7 ΛΗΨΗ ΤΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΓΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗ

Ένας χρήσιμος κανόνας στη διαδικασία των προσλήψεων, που δεν σχετίζεται με τις βασικές αρχές τεχνοκρατίας του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά περισσότερο με τα ψυχολογικά αίτια και κίνητρα, λέει: «Μην τον προσλάβεις αν έχεις αμφιβολίες. Ψάξε για κάποιον άλλο». Ας μάθουμε να εμπιστευόμαστε το ένστικτο μας, γιατί είναι ικανό να μας γλιτώσει από πολλά προβλήματα.

Αυτό, δεν σημαίνει όμως ότι αναιρείται η παγίδα της πρώτης εντύπωσης που δίνει ο υποψήφιος. Δηλαδή, αν η τελική εικόνα που σχηματίστηκε, δεν είναι ικανοποιητική, τότε πρέπει να συνεχιστεί η αναζήτηση και να μην προσληφθεί ο συγκεκριμένος υποψήφιος.

Η αναζήτηση να αποσκοπεί σε νέους ανθρώπους, με λάμψη στα μάτια, με περιέργεια, με ενθουσιασμό και φιλοδοξίες. Οι άνθρωποι αυτοί δεν ψάχνουν απλώς μια θέση αλλά την ευκαιρία πάνω στην οποία θα κτίσουν την καριέρα τους. Αποτελούν την καλύτερη πηγή δημιουργίας στελεχών με μελλοντική εξέλιξη σε υψηλές θέσεις.

Σε αυτούς τους νέους, υποσχεθείτε τα πάντα και μετά κρατήστε την υπόσχεση σας. Διατηρήστε ένα συνεχές ενδιαφέρον για την εξέλιξη τους και βοηθήστε τους να περάσουν από τα διάφορα επίπεδα της ιεραρχίας, αν επιβεβαιώσουν τις προσδοκίες σας. Δεν θα το μετανιώσετε.

Αφού αξιολογηθούν τα αποτελέσματα της συνέντευξης των επαφών με προηγούμενους εργοδότες, η προσφορά είναι έτοιμη να γίνει. Υπάρχουν κάποιες ιδιαίζουσες συνθήκες, που αφορούν την πρόσληψη και την κατοχή θέσης. Πόλύ σημαντικό είναι να καταστηθούν σαφή τα εξής:

1. Η προθεσμία του υποψήφιου να απαντήσει στην προσφορά.
2. Η ημερομηνία έναρξης της συνεργασίας του υπαλλήλου με την εταιρεία.
3. Οι ειδικές διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν πριν από την πρόσληψη, όπως είναι η υποβολή του υποψηφίου σε ιατρικές εξετάσεις, η προσκόμιση πιστοποιητικών των σπουδών του, κλπ.
4. Η ανάγκη ή η πιθανότητα μετεγκατάστασης του εργαζομένου σε μέρος μακριά από τη μόνιμη κατοικία του.
5. Οι απαιτήσεις της θέσης για ταξίδια και μετακινήσεις στο εξωτερικό ή το εσωτερικό της χώρας.

Μετά την ολοκλήρωση των απαραίτητων διευκρινήσεων και εφόσον και οι δύο πλευρές είναι ικανοποιημένες από τη συνάντησή τους, το θέμα που απομένει να συζητηθεί είναι οι αποδοχές του υπαλλήλου. Το συνολικό ποσό των απολαβών, καθώς και κάθε λεπτομέρεια γύρω από τα οικονομικά θέματα πρέπει να ξεκαθαριστεί με τον πλέον ευκρινή τρόπο.

Συνήθως, ο υποψήφιος, γνωρίζει κατά προσέγγιση ή πιθανολογεί το ύψος των αποδοχών που επιφέρει μια θέση εργασίας. Η εμπειρία λέει ότι όταν η συζήτηση φτάσει στο θέμα των απολαβών, ο υποψήφιος ορίζει τις οικονομικές του απαιτήσεις σε ένα ποσοστό περίπου 10% υψηλότερο από αυτό που πραγματικά προσδοκά.

Σε περίπτωση, που ο υποψήφιος με τον οποίο συμφωνείται σε όλα, εμμένει σε ποσό υψηλότερο από αυτό που η εταιρεία σας έχει προγραμματίσει να προσφέρει, τότε χρησιμοποιήστε άλλα πλεονεκτήματα της θέσης ή επιπλέον παροχές που προβλέπονται, προκειμένου να τον κάνετε να αναθεωρήσει τις απόψεις του.

Οι προοπτικές ανάπτυξης και εξέλιξης, είναι το στοιχείο που ίσως προσφέρει το μεγαλύτερο αντιστάθμισμα σε αυτήν τη διαφωνία. Αν και τότε ο συνομιλητής σας επιμένει στις αρχικές του απαιτήσεις, είναι στην κρίση σας αν θα προβείτε σε μια διαδικασία επαναδιαπραγμάτευσης μαζί του, εφόσον θεωρείτε ότι είναι ο ιδανικότερος υποψήφιος για τη συγκεκριμένη θέση.

Χρειάζεται να δώσετε ιδιαίτερη προσοχή στο χρόνο που θα διαρκέσει η διαπραγμάτευση αυτή. Οι πιθανές καθυστερήσεις, υπονοούν για τον υποψήφιο έλλειψη ενδιαφέροντος ή δυσλειτουργία από την πλευρά της εταιρείας, σε ένα τέτοιο σοβαρό θέμα, όπως οι αποδοχές των εργαζομένων.

Οι υπόνοιες αυτές, γρήγορα μπορούν να εξελιχθούν σε απογοήτευση και ο ιδανικός υποψήφιος να αναζητήσει αλλού νέα επαγγελματική ευκαιρία. Είναι ορθότερο, να έχετε προαποφασίσει τα τελικά όρια της διαπραγματευτικής σας δυνατότητας.

Εφόσον καταλήξετε στον ιδανικό για τη θέση και την επιχείρησή σας υποψήφιο, και ο υποψήφιος αυτός έχει αποδεχτεί την προσφορά της επιχείρησης, επικοινωνείτε με όλους τους άλλους υποψήφιους, οι οποίοι για διάφορους λόγους κρίθηκαν ακατάλληλοι. Οι λόγοι για τους οποίους πρέπει να έρχεστε σε επαφή με κάθε έναν από τους ενδιαφερόμενους που έχουν απορριφθεί, έχουν να κάνουν με την προοπτική και την καλή εικόνα της εταιρείας.

Είναι αντιδεοντολογική συμπεριφορά, να μην ενημερώνουμε τους υποψήφιους που υπέβαλαν αίτηση και το βιογραφικό τους στην επιχείρηση, δείχνοντας το ενδιαφέρον τους να εργαστούν σε αυτήν. Ένα σημείωμα που αναγνωρίζει τα προσόντα του υποψηφίου ως σημαντικά, αλλά του ανακοινώνει ότι επιλέχθηκε ένας άλλος υποψήφιος, καταλληλότερος για τις ανάγκες της επιχείρησης, δημιουργεί ένα θετικό κλίμα και ο υποψήφιος συντηρεί το ενδιαφέρον του για μελλοντική συνεργασία.

Επίσης, σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι όπως η επιχείρηση απορρίπτει έναν ενδιαφερόμενο, έτσι και ο υποψήφιος μπορεί να απορρίψει την προσφορά της επιχείρησης. Υπάρχει πάντα η πιθανότητα ο υπάλληλος που θα προσληφθεί να μην ανταποκρίνεται στις προσδοκίες της επιχείρησης, και να χρειαστεί να αντικατασταθεί από άλλον υποψήφιο.

Υπάρχουν συγκεκριμένοι κανόνες, οι οποίοι δομούν το περιεχόμενο μιας επιστολής προς τους υποψήφιους, οι οποίοι μπορεί να αποτελούν μαζί το άμεσο περιβάλλον τους, μέρος των καταναλωτών των προϊόντων, που παράγει η επιχείρηση ή των υπηρεσιών που διαθέτει. Για την επικοινωνία των υποψηφίων που δεν επιλέχθηκαν:

Χρησιμοποιήστε επιστολόχαρτο της εταιρείας και απευθυνθείτε ξεχωριστά στον κάθε υποψήφιο, προσφωνώντας τον με το όνομα του και όχι με το μαζικό και απρόσωπο Αγαπητέ/η ή Κύριε/α. Εκφράστε την εκτίμηση και τις ευχαριστίες σας για το ενδιαφέρον που έδειξε να εργαστεί στην εταιρεία σας και το χρόνο που διέθεσε για το σκοπό αυτό. Αναφερθείτε στο πλήθος των πολύ καλών βιογραφικών, επισημαίνοντας πως το κάθε ένα

από αυτά εξετάστηκε προσεκτικά και με γνώμονα τις ιδιαίτερες ανάγκες της συγκεκριμένης θέσης εργασίας.

Εξηγήστε, με ευγενικό και διακριτικό πάντοτε τρόπο, πως η τελική επιλογή οδήγησε στην πρόσληψη κάποιου άλλου υποψηφίου και ενθαρρύνετε το ανάλογο ενδιαφέρον για οποιαδήποτε άλλη θέση εργασίας θεωρεί πως διαθέτει τα απαραίτητα προσόντα.

Επισημάνετε πως η εταιρεία θα επιθυμούσε να κρατήσει το βιογραφικό του στο αρχείο της, προκειμένου να το χρησιμοποιήσει πιθανόν στο μέλλον για την κάλυψη άλλης θέσης. Διευκρινίστε πως αν ο υποψήφιος δεν θα επιθυμούσε κάτι τέτοιο, η εταιρεία σας είναι πρόθυμη να του το επιστρέψει το ταχύτερο δυνατόν. Ευχηθείτε του, καλή τύχη σε κάθε νέα προσπάθεια στην επαγγελματική του ζωή.

Κάθε τέτοια επιστολή θα πρέπει να είναι γραμμένη σε φιλικό τόνο και σε ύφος που προδίδει σεβασμό για την ανθρώπινη πλευρά της διαδικασίας, ακόμη και αν η προσωπική εντύπωση για κάποιους από τους υποψήφιους δεν είναι η καλύτερη δυνατή. Επενδύστε σε τέτοιου είδους κείμενα, εφόσον παράπονα και θυμό δεν εκδηλώνουν οι υποψήφιοι που απορρίφθηκαν, αλλά εκείνοι που αγνοήθηκαν εντελώς.

2.8 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΝΤΑΞΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΥ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΝΕΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ

Η διαδικασία εντοπισμού, προσέλκυσης και επιλογής ανθρωπίνου δυναμικού δεν ολοκληρώνεται με την πρόσληψη του κατάλληλου υποψηφίου.

Μετά την αποδοχή της προσφοράς από την επιχείρηση, ακολουθεί το στάδιο της οικοδόμησης της σχέσης της επιχείρησης με το νέο εργαζόμενο, μια σχέση ζωτικής σημασίας, που στηρίζεται στην πλήρη κατανόηση των αμοιβαίων προσδοκιών.

Για το λόγο αυτό, συνήθως οι περισσότερες επιχειρήσεις εφαρμόζουν μια πρακτική, όταν προσλαμβάνουν ένα νέο υπάλληλο, να ορίζουν ως προκαταρκτική την περίοδο των τριών έως έξι μηνών, χωρίς αυτό να σημαίνει πως οι τρεις αυτοί μήνες είναι διάστημα αρκετό για την ομαλή ένταξη και προσαρμογή του νέου υπαλλήλου.

Η ανάγκη που επιβάλλει την οριοθέτηση του δοκιμαστικού αυτού διαστήματος, είναι διπλή και αφορά και τις δύο πλευρές, εργοδότη και εργαζομένου.

Ο υπάλληλος χρειάζεται ένα εύλογο χρονικό περιθώριο, προκειμένου να ενταχθεί ομαλά και να προσαρμοστεί στις συνθήκες και στο περιβάλλον της νέας του εργασίας. Το γεγονός ότι η επιχείρηση έχει επιλέξει έναν ικανό και έμπειρο υπάλληλο, δεν εξασφαλίζει την αυτόματη εφαρμογή των δεξιοτήτων του στην πράξη. Ο εργοδότης δεν νομιμοποιείται να ζητάει από έναν άνθρωπο να αποδώσει το μέγιστο των δυνατοτήτων του, από τον πρώτο κιόλας μήνα της καινούργιας του δουλειάς. Κάνει τον εργαζόμενο να αισθάνεται σαν πακέτο που άργησε να φτάσει στον προορισμό του και του δημιουργεί αρκετούς ενδοιασμούς σχετικά με την ορθότητα της επιλογής που έκανε.

Οι λόγοι, που επιβάλλουν την εφαρμογή των διαδικασιών ένταξης δεν είναι μόνο ψυχολογικοί και κοινωνικοί, με την ευρεία έννοια του όρου, αλλά και επιχειρηματικοί. Κάθε φορά που ένα άτομο καλείται να προσαρμοστεί σε ένα καινούργιο περιβάλλον ή υποσύστημα, υπάρχουν οι κατάλληλοι καθοδηγητικοί κανόνες.

Εφόσον λοιπόν σε αυτό το υποσύστημα, στην προκειμένη περίπτωση, η επιχείρηση και ο μάνατζερ, είναι αυτοί που θεσπίζουν τους κανόνες και ορίζουν τον τρόπο λειτουργίας της, ταυτόχρονα επωμερίζονται και την ευθύνη της καθοδήγησης των νέων μελών.

Συνεπώς, η εκπόνηση ενός προγράμματος προσανατολισμού των νέων υπαλλήλων, δεν συμβάλλει απλά, στην ομαλή ένταξη τους μέσα στην εταιρεία αλλά και στη σταδιακή ανάπτυξη όλων των δυνατοτήτων τους. Παράλληλα μειώνεται ο κίνδυνος της πρόωρης αποχώρησης και αποφεύγεται η επανάληψη των χρονοβόρων διαδικασιών προσέλκυσης και επιλογής ανθρωπίνου δυναμικού. Η πρόωρη αποχώρηση, συνεπάγεται και υψηλό κόστος, για ανθρώπους με πλήρης αποδοχές, αλλά και μειωμένη παραγωγικότητα, κατά την περίοδο εξοικείωσης με την νέα δουλειά.

Με βάση τα παραπάνω, ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα των νέων υπαλλήλων μπορεί να επιτύχει τα ακόλουθα:

1. Τη δημιουργία μιας άριστης πρώτης εντύπωσης στο νέο υπάλληλο. Η ανταπόκριση του νέου υπαλλήλου και οι πρώιμες αντιδράσεις του, θα είναι ενδεικτικές για την πορεία της σταδιοδρομίας του στην επιχείρηση και στις στάσεις που θα υιοθετήσει απέναντι στην εταιρεία, τη θέση και τους προϊστάμενους του. Η φράση «η αρχή είναι το ήμισυ του παντός», ταιριάζει απόλυτα και σημαίνει πως και οι δύο πλευρές, εργοδότης και εργαζόμενος, πρέπει στην έναρξη της κάθε νέας συνεργασίας, να επιδείξουν τον καλύτερο τους εαυτό.

2. Την εξύψωση του ηθικού των νέων υπαλλήλων και την έντονη παρακίνηση τους. Με αυτό τον τρόπο, αποτρέπονται και προλαμβάνονται τα λάθη, οι παρανοήσεις και η δυσαρέσκεια ή τα παράπονα που μπορεί να προκαλέσει η κακή επικοινωνία.

3. Την παροχή ορθών και έγκυρων πληροφοριών προς τον καινούργιο υπάλληλο. Αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα, και για τις δύο πλευρές, η πλήρης κατανόηση από τον εργαζόμενο των κανόνων και των στρατηγικών που εφαρμόζει η επιχείρηση. Μην αντιμετωπίζεται την ενημέρωση των υπαλλήλων σας, με ευκαιριακό τρόπο και μην αφήνετε να λειτουργήσει στην επιχείρηση σας η πρακτική του «διαδρόμου». Οι σημαντικές πληροφορίες πρέπει να διοχετεύονται από τον μάνατζερ προς τον εργαζόμενο, ο οποίος σε καμία περίπτωση, δεν πρέπει να γίνεται δέκτης φημών, εικασιών ή πρόχειρων αναλύσεων.

4. Τη βελτίωση και επαύξηση της ενημέρωσης του εργαζομένου. Ο καλά ενημερωμένος υπάλληλος δεν υποκύπτει εύκολα σε λάθη και απαιτεί λιγότερη εκπαίδευση και εποπτεία κατά τη διάρκεια της εργασίας του.

5. Την αποφυγή αποχώρησης των ικανών εργαζομένων που δεν βοηθήθηκαν κατά τη διαδικασία της προσαρμογής τους. Η αποτυχία αυτή, οφείλεται σε λάθη, παραλείψεις και κακούς χειρισμούς του εργοδότη και όχι του υπαλλήλου.

Γεννάται το ερώτημα, ποιες ενέργειες θα πρέπει να καλύπτει επαρκώς το πρόγραμμα ένταξης και προσανατολισμού για να χαρακτηριστεί ως αποτελεσματικό και επιτυχημένο.

Τα συστατικά της επιτυχίας για μία τέτοια διαδικασία είναι σαφή και απλά. Ο προσανατολισμός των νέων υπαλλήλων, πρέπει να έχει το χαρακτήρα μιας διαδικασίας και όχι ενός προγράμματος. Και αυτό γιατί το πρόγραμμα αποτελεί επανάληψη δεδομένων ενεργειών υπό συγκεκριμένες συνθήκες, η διαδικασία, τηρεί την ομοιομορφία και τις συνθήκες, μόνο στο βαθμό που αυτές συνάδουν με τον ιδιαίτερο χαρακτήρα και την προσωπικότητα του εργαζομένου:

A) Ο μάνατζερ, πρέπει να βοηθά το νέο εργαζόμενο να καταλάβει τι ακριβώς περιμένει η εταιρεία από αυτόν. Μέσω μιας λεπτομερούς, ανοικτής και έντιμης συζήτησης, εξηγεί ακριβώς τις υπευθυνότητες της θέσης, τις μεθόδους της επιχείρησης και τις ειδικές αρμοδιότητες που θα έχει ο εργαζόμενος, χωρίς να θεωρεί ευνόητα κάποια στοιχεία που για το νεοπροσληφθέντα δεν είναι και τόσο εμφανή. Κατά τη διάρκεια αυτής της ανάλυσης, ο μάνατζερ πρέπει να καταστήσει σαφές πως η δουλειά του δεν είναι μόνο η παροχή βοήθειας προς τον εργαζόμενο, αλλά και ο έλεγχος της εκπλήρωσης των καθηκόντων του, καθώς και η εκτίμηση της προόδου που πραγματοποιεί.

Τα προσδοκώμενα αποτελέσματα, είναι αυτά, τα οποία σηματοδοτούν το παρόν αλλά και το μέλλον του νέου υπαλλήλου μέσα στην επιχείρηση. Είναι γνωστό, πως οι προσδοκίες της επιχείρησης από τον εργαζόμενο δεν εξαντλούνται σε θέματα αμιγώς επαγγελματικά, αλλά συνδέονται πάντα και με την κοινωνική συμπεριφορά του μέσα σε αυτήν. Η διαδικασία ένταξης και προσανατολισμού, είναι η πιο σημαντική και καταλληλότερη ευκαιρία, προκειμένου να αναλυθούν στο νέο υπάλληλο, οι πολιτικές της εταιρείας που άπτονται της κοινωνικής του συμπεριφοράς μέσα σε αυτήν. Ο μάνατζερ, οφείλει να ξεκαθαρίσει την πολιτική του σε θέματα όπως:

- Η εντιμότητα και η αφοσίωση των εργαζομένων. -Οι εσωτερικές διαμάχες για καθαρά ιδεολογικούς λόγους.
- Η ενδυμάτολογική και αισθητική εμφάνιση του προσωπικού.
- Η σεξουαλική παρενόχληση.
- Η απαγόρευση του καπνίσματος σε διάφορους χώρους.

B) Να δώσει στον εργαζόμενο μια πλήρη εικόνα για το τι προσφέρει η εταιρεία. Αναλύει την πολιτική αμοιβών της εταιρείας, και επικεντρώνεται όχι μόνο στο σύστημα οικονομικών απολαβών, αλλά και στις ενδεχόμενες επιπλέον παροχές και προοπτικές ανάπτυξης. Κανείς δεν θέλει να αισθάνεται την ύπαρξη στεγανών και φραγμών στην επαγγελματική του εξέλιξη.

Γ) Ενημερώνει τον νέο εργαζόμενο για τα πρόσωπα στα οποία μπορεί να απευθύνεται κάθε φορά που χρειάζεται βοήθεια ή πληροφόρηση. Έτσι, του παρέχεται ένα αίσθημα ασφάλειας, δημιουργούνται οι βάσεις της συναδελφικότητας μέσα στην εταιρεία και διασφαλίζεται ο χρόνος από διακοπές που θα μπορούσαν να είχαν αποφευχθεί.

Δ) Συστήνει τον νέο εργαζόμενο στους συναδέλφους του και στους προϊσταμένους του. Ακόμα, τον συστήνει σε όλα τα στελέχη της εταιρείας, με τα οποία πρόκειται να συνεργαστεί ή πρέπει να γνωρίζει, αποφεύγοντας όμως οι συστάσεις αυτές να γίνονται η μία μετά την

άλλη, σαν ένα είδος περιήγησης από γραφείο σε γραφείο. Γιατί το μόνο που προσφέρεται σε αυτή την περίπτωση είναι νευρική και σύγχυση στον νέο εργαζόμενο που αισθάνεται ότι πρέπει να μάθει όλους τους συναδέλφους του σε μια μέρα.

Ε) Ξεκινά σταδιακά από εκείνους τους υπαλλήλους, που συνεργάζονται στενότερα και πιο συχνά με τον εργαζόμενο. Έτσι, βοηθά και το ήδη υπάρχον προσωπικό να μην αντιμετωπίζει τις συστάσεις γνωριμίας ως απροειδοποίητη και ξαφνική διακοπή ή καθυστέρηση της εργασίας του. Ο μάνατζερ, ξεναγεί τον νέο εργαζόμενο στους χώρους της επιχείρησης, αναλύοντας του κάθε φορά το ρόλο και τη λειτουργία του κάθε τμήματος. Είναι σημαντικό, ο νέος υπάλληλος να αισθανθεί ως ξεχωριστή και αυθύπαρκτη οντότητα, που αξίζει την προσοχή και την εκτίμηση όλων των υπολοίπων.

Ο ζωικής σημασίας ρόλος, στη διαδικασία προσανατολισμού των νέων υπαλλήλων είναι αυτός του προϊσταμένου. Είναι ο άνθρωπος, που επειδή θα έχει την συχνότερη επαφή με τον εργαζόμενο, θα πρέπει να τον καλωσορίσει προσωπικά, να τον συστήσει σε όλα τα άλλα μέλη του τμήματος και να του μεταδώσει τον ενθουσιασμό του για την εταιρεία, που δεν αντιμετώπισε τη διαδικασία προσανατολισμού, ως εξαιρετικής σημασίας τμήμα του ευρύτερου προγράμματος προσέλκυσης, επιλογής και πρόσληψης του ανθρωπίνου δυναμικού.

Υπάρχουν και κάποιες κατηγορίες υποψηφίων, για τους οποίους δε σημαίνει, ότι ο μάνατζερ πρέπει να είναι προκατειλημμένος, αλλά σωστά προετοιμασμένος για να αντιμετωπίσει τις δυσκολίες προσαρμογής, που πιθανόν να παρουσιαστούν.

Ένα κλασικό παράδειγμα τέτοιας κατηγορίας είναι όσοι προσλαμβάνονται για πρώτη φορά στη ζωή τους, ως απόφοιτοι πανεπιστημιακών σχολών ή οποιασδήποτε άλλης εκπαιδευτικής βαθμίδας.

Οι πολύ συχνές αλλαγές θέσεων, που παρατηρούνται στην πρώτη φάση της επαγγελματικής τους ζωής, οφείλονται στους εξής λόγους:

- Οι απόφοιτοι ανώτατης εκπαίδευσης αναζητούν την «ιδανική ευκαιρία», αυτή που αντιστοιχεί στην ιδέα που έχουν για το τι θα πρέπει να τους προσφέρει μία θέση εργασίας.
- Και οι δύο αυτές ομάδες, έχουν συνήθως, λανθασμένες απόψεις για την απασχόληση, οι οποίες, οφείλονται στο γεγονός πως δεν έχουν εκτεθεί ποτέ πριν σε πραγματικές συνθήκες εργασίας.

Οι απόψεις τους, που από πολλούς άλλους θα χαρακτηρίζονταν σαν απλοϊκές, αφελείς ή ουτοπικές, συνίσταται στο ότι μισθολογικός και ιεραρχικός ξεκινούν από σημείο χαμηλότερο από αυτό που περίμεναν ή που πίστευαν πως πραγματικά αξίζουν. Τέτοιου είδους σκέψεις, συνηγορούμενες και από τον ενθουσιασμό της νεότητας, ωθούν αυτούς τους υποψήφιους σε εύκολες μετακινήσεις από τη μια θέση εργασίας σε άλλη.

Μέχρι και σήμερα, το νέο σε ηλικία εργατικό δυναμικό είναι λιγότερο σταθερό παρά ποτέ. Υπάρχουν τρόποι και μέθοδοι, προκειμένου να κρατήσουμε κοντά μας αυτούς τους ανθρώπους:

- Να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση κατά τη διάρκεια του προσανατολισμού και κυρίως, σε ότι αφορά τις απαιτήσεις και τις πρακτικές της εταιρείας και να αφιερωθεί περισσότερος χρόνος, προκειμένου να βοηθήσουν τους νέους υπαλλήλους να αποκρυσταλλώσουν

ρεαλιστικές θέσεις για τις δικές του προσδοκίες, χωρίς να αποθαρρυνθούν για τη μελλοντική τους εξέλιξη. -Να ανατεθούν στους νέους υπαλλήλους, το ταχύτερο δυνατόν, σημαντικές δουλειές, που για τους ίδιους θα αποτελεί πρόκληση ή απόδοση γρήγορων αποτελεσμάτων.

- Να αποφασιστεί η περαιτέρω εκπαίδευση και επιμόρφωση τους σε σημεία που υστερούν και να επιχειρηθεί η γρήγορη εφαρμογή στην πράξη των καινούργιων γνώσεων που θα αποκτήσουν.

- Οι νέοι υπάλληλοι, να ενημερώνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα, για την εξέλιξη τους και ο μάνατζερ, οφείλει να φανεί απόλυτα ειλικρινής κάθε φορά που χρειάζεται να συνειδητοποιούν πως η ανάπτυξη είναι διαδικασία που απαιτεί προσπάθεια, χρόνο και προσαρμογή στις πρακτικές συνθήκες.

-Ο μάνατζερ, να προσπαθεί με αντικειμενικές προαγωγές ή αυξήσεις να επιβραβεύει τις προόδους που πραγματοποιούν οι υπάλληλοι.

Ίσως, παρόλη την ειδική μεταχείριση που απαιτούν αυτοί οι νέοι άνθρωποι, να αποδειχθούν οι πιο ενθουσιώδεις και αφοσιωμένοι υπάλληλοι της επιχείρησης.

Στη δεύτερη κατηγορία υπαλλήλων, που παρουσιάζουν προβλήματα ένταξης και προσαρμογής, φαίνεται πως η ηλικία παίζει πρωτεύοντα ρόλο. Οι μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενοι διαθέτουν, πολύ περισσότερη εμπειρία και ωριμότητα αλλά και το χαρακτηριστικό της σταθερότητας στις επαγγελματικές τους επιλογές.

Στη συγκεκριμένη κατηγορία εργαζομένων, η ηλικία δεν ακολουθείται μόνο από εμπειρία αλλά και από συχνότερα προβλήματα υγείας ή σωματικής ικανότητας. Η εμπειρία, είναι τόσο απαραίτητη στο εργασιακό περιβάλλον, και μπορεί παράλληλα να σημαίνει και έλλειψη ενδιαφέροντος για όλες τις μικρές αλλά και πολύ σημαντικές λεπτομέρειες μιας δουλειάς.

Αλλα προβλήματα που παρουσιάζονται, είναι η δυσκαμψία, η έλλειψη υπομονής και ανοχής με τους υπόλοιπους και λιγότερο έμπειρους εργαζομένους, η αδυναμία ή η έλλειψη διάθεσης προσαρμογής στους αυστηρούς κανονισμούς της εταιρείας και η εμμονή σε ξεπερασμένες μεθόδους και πρακτικές με τις οποίες είχαν συνηθίσει να εργάζονται στο παρελθόν.

Κατά τη διαδικασία προσανατολισμού, πρέπει να ακολουθηθεί μια άλλη στρατηγική που θα βοηθήσει τους μεγαλύτερους εργαζομένους, σε ηλικία να ενταχθούν ομαλά στο νέο εργασιακό τους περιβάλλον:

1. Επιταχύνετε τη διαδικασία προσανατολισμού, δίνοντας τους έτσι την αίσθηση, ότι γι' αυτούς οι συνθήκες απασχόλησης είναι παραπάνω από γνωστές.

2. Δώστε τους μεγαλύτερα περιθώρια ελευθερίας κινήσεων και ρωτήστε τους πως θα ήθελαν να ξεκινήσουν. Είναι παραπάνω από βέβαιο πως θα σας απαντήσουν αμέσως, γιατί ενδόμυχα, ελπίζουν και περιμένουν να τους ρωτήσετε.

3. Εκθειάστε την εμπειρία και την ωριμότητα τους, κάνοντας τους, έτσι να αισθάνονται περισσότερο χρήσιμοι για την επιχείρησή σας. Παραχωρήστε τους ένα ελαφρό προβάδισμα, σε περίπτωση που ανήκουν σε ομάδα εργασίας, ή αναθέστε τους δουλειά που σχετίζεται άμεσα με την εμπειρία και του παρελθόντος τους.

4. Ενισχύστε την πολιτική της εταιρείας σας που απαγορεύει ρητά κάθε μορφής προκατάληψη και κυρίως ηλικική, ώστε ο εργαζόμενος να μην αισθανθεί και να μην υποστεί, οποιασδήποτε μορφής άνιση μεταχείριση, χλευασμό ή δυσμενή διάκριση.

Ακόμη και για αυτούς τους έμπειρους υπαλλήλους, όμως, η διαδικασία ξεκινά με τη γνωριμία των υπολοίπων και την ανάλυση των προσδοκιών της επιχείρησης.

Χωρίς επιφύλαξη, αναφέρουμε πως η συγκεκριμένη ηλικιακή κατηγορία εργαζομένων είναι αυτή με τα χαμηλότερα ποσοστά κινητικότητας από μια θέση εργασίας σε άλλη.

2.9 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η πρόσληψη ενός ατόμου, η εκπαίδευση και η τοποθέτηση του σε ορισμένη θέση, γίνεται επειδή η επιχείρηση πιθανολογεί ότι αυτό θα αποδώσει ορισμένη έργο. Αυτό ακριβώς το έργο συνιστά το περιεχόμενο της θέσης. Ο προσδιορισμός αυτού του έργου, αποτελεί και τη βάση για την αξιολόγηση του ατόμου. Ακόμη, η διαδικασία της αξιολόγησης περιλαμβάνει τη μέτρηση της πραγματικής απόδοσης και τη βαθμολόγηση της, την καταγραφή του αποτελέσματος και τη σχετική ενημέρωση του ενδιαφερομένου ατόμου. Η αξιολόγηση, σε οποιονδήποτε τομέα της δραστηριότητας και αν εφαρμόζεται έχει, ως σκοπό, τη βελτίωση της απόδοσης του ατόμου. Εκτός όμως από το βασικό αυτό σκοπό, μπορεί να χρησιμοποιηθεί και ως βάση: για τον προσδιορισμό των μελλοντικών αναγκών σε προσωπικό, για την κατάρτιση προγραμμάτων προαγωγών, για τον προσδιορισμό των αμοιβών και για την κατάρτιση μελλοντικών προτύπων απόδοσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

3.1 ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Σχετικά με την εκπαίδευση έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί. Σύμφωνα με τον Webster «Εκπαίδευση είναι η διαδικασία η οποία κατευθύνει τον εκπαιδευόμενο, τον προετοιμάζει είτε θεωρητικά είτε πρακτικά, για να κάνει σωστά και αποτελεσματικά την εργασία του». Σωστά, ώστε ό,τι διδάχτηκε να μπορεί να μπει σε εφαρμογή και αποτελεσματικά, ώστε να είναι σε θέση να πετύχει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Εδώ πρέπει να τονίσουμε ότι η εκπαίδευση δε συμπεριλαμβάνει μόνο τη μετάδοση γνώσεων, αλλά και την εμπέδωση των γνώσεων αυτών με την πρακτική εξάσκηση, την πρόβα και την τέλεια εφαρμογή τους.

Η πρόσθετη εκπαίδευση των εργαζομένων είναι αναπόφευκτη ευθύνη των διοικούντων μια επιχείρησης ή οργανισμού και αυτό γιατί, η δημόσια εκπαίδευση συμβάλλει περισσότερο στην προπαρασκευή του ατόμου σαν πολίτη παρά σαν εργαζόμενο. Το μεγαλύτερο μέρος του εργατικού δυναμικού που εισέρχεται κάθε χρόνο στην εργασία χρειάζεται οπωσδήποτε πρόσθετη εκπαίδευση για οποιοδήποτε έργο. Με την εκπαίδευση βελτιώνονται οι γνώσεις του ανθρώπου, παρέχοντας την κατάλληλη αυτοπεποίθηση και την απαραίτητη τεχνική κατάρτιση, την οποία με τη συνεχή πρακτική εξάσκηση την καθιστά συνήθεια σε εργαζόμενους και εργοδότες. Η ευθύνη των διοικούντων μιας επιχείρησης για τη μεταβίβαση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων αποτελεί επένδυση σε ανθρώπινα κεφάλαια.

Η καλή λειτουργία της επιχείρησης εξαρτάται κατά πόσο καλά είναι εκπαιδευμένοι οι εργαζόμενοι που εργάζονται σε αυτήν. Οι νεοπροσλαμβανόμενοι χρειάζονται κάποια εκπαίδευση πριν αρχίσουν την εργασία τους. Αλλά και οι παλαιότεροι υπάλληλοι χρειάζονται εκπαίδευση, η οποία έχει διπλό στόχο: α) για την καλύτερη τους ανταπόκριση στις αξιώσεις της παρούσης εργασίας τους και β) για πιθανή προπαρασκευή τους για μετάθεση σε άλλη δουλειά ή για προαγωγή.

Ο σημαντικότερος ρόλος της εκπαίδευσης είναι όμως να υποκινεί τους εργαζόμενους να εργάζονται σκληρότερα και αποτελεσματικότερα, αφού με την καλύτερη κατανόηση του έργου τους αποκτούν υψηλότερο ηθικό. Επιπλέον, με το γεγονός ότι η διοίκηση επενδύει κεφάλαιο για την εκπαίδευση τους, τους παρέχει ένα αίσθημα ασφάλειας, ότι αποτελούν αξιοπρόσεκτα μέλη της. Η εκπαίδευση έχει σαν σκοπό να συμπληρώνει την επιλογή έτσι ώστε, όταν επιλεγούν καλά καταρτισμένοι υποψήφιοι, τότε η ανάγκη για εκπαίδευση μέσα στον οργανισμό θα είναι λίγη, ενώ για τους έχοντας ελλιπή κατάρτιση θα χρειαστεί περισσότερη εκπαίδευση για να συμπληρωθεί το χάσμα.

3.2 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

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

Με τον όρο μετεκπαίδευση, εννοούμε τη συμπληρωματική εκπαίδευση, που γίνεται αφού τελειώσει κάποια άλλη γενική εκπαίδευση. Έτσι, π.χ., μιλούμε για μετεκπαίδευση ή επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης στελεχών, τα οποία έχουν σπουδάσει κάποια άλλη επιστήμη.

Συχνά χρησιμοποιείται και ο όρος «ανάπτυξη ηγετικών στελεχών», που αναφέρεται στα μέσα, με τα οποία ένα στέλεχος καλλιεργεί τις ικανότητες εκείνες με τις οποίες θα επιτευχθούν, κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο, τα αναμενόμενα αποτελέσματα σε έναν τομέα. Ενδεικτικά, σαν τέτοιες ικανότητες μπορούν να αναφερθούν: η συγκέντρωση της προσοχής στις κατάλληλες λεπτομέρειες, η αντίληψη και ανάλυση των προβλημάτων μέσα στο συγκεκριμένο περιβάλλον (μια σφαιρική δηλαδή αντίληψη των πραγμάτων), η ενθάρρυνση των εργαζομένων ώστε να δείχνουν ζήλο στη δουλειά τους, η δυνατότητα συνεργασίας, η εκτίμηση του παρόντος και του μέλλοντος, η σωστή κατανομή του χρόνου κ.λ.π. Με άλλα λόγια ανάπτυξη ηγετικών στελεχών σημαίνει εκμάθηση του τρόπου διοίκησης.

Η συνεχής ανάπτυξη της τεχνολογίας, η συνεχής μεταβολή των συνθηκών, τόσο στην αγορά εφοδιασμού όσο και στην αγορά διάθεσης των προϊόντων, η συνεχής αύξηση των γνώσεων, των πληροφοριών καθώς και η μεταβολή των διαφόρων μεθόδων, με τις οποίες αντιμετωπίζονται τα ποικίλα προβλήματα μέσα σε μιας επιχείρηση, αυξάνουν συνέχεια τις ανάγκες των επιχειρήσεων σε εξειδικευμένο προσωπικό και καθιστούν αναγκαία τη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων, που έγινε στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, διαφαίνεται ότι η ζήτηση εκπαίδευσης από τη μεριά των επιχειρήσεων θα ακολουθήσει ανοδική πορεία.

Όταν μια επιχείρηση εκπαιδεύει το προσωπικό της, ελπίζει ότι με τον τρόπο αυτό είναι δυνατόν να αλλάξει η συμπεριφορά των συγκεκριμένων ατόμων, ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στις απαιτήσεις της δουλειάς τους. Για να συμβεί όμως πραγματικά κάτι τέτοιο, πρέπει το ίδιο το άτομο να είναι διατεθειμένο να εκπαιδευθεί, δηλαδή να μάθει. Για έναν νεοπροσλαμβανόμενο στην επιχείρηση, το πρόβλημα είναι απλό και ίσως ανύπαρκτο, γιατί το άτομο αυτό θεωρεί συνήθως σαν κατανοητό το να περάσει από κάποιο στάδιο εκπαίδευσης, ώστε να κατατοπισθεί και να προσαρμοσθεί στο καινούριο του περιβάλλον. Σχετικά όμως με τους εργαζόμενους, που ήδη απασχολούνται και χρειάζεται να εκπαιδευθούν είτε γιατί εμφανίσθηκαν καινούριες μέθοδοι εκτέλεσης του έργου το οποίο ασκούν, είτε γιατί πρόκειται να επανδρώσουν κάποιον άλλον τομέα της επιχείρησης, είτε γιατί προορίζονται να αναλάβουν κάποια ηγετική θέση, το πρόβλημα εμφανίζεται πιο πολύπλοκο.

Καταρχήν, ο εργαζόμενος πρέπει να συνειδητοποιήσει το «γιατί» εκπαιδεύεται. Εάν δεν το έχει κάνει ήδη μόνος του, τότε πρέπει ο αρμόδιος εκπαιδευτής να τον βοηθήσει, πείθοντας τον για τη χρησιμότητα αυτών τα οποία θα μάθει, στη σωστή αντιμετώπιση των προβλημάτων που θα συναντήσει και συνδυάζοντας την προθυμία για μάθηση με όλες τις ενδεχόμενες ανταμοιβές, τις οποίες μπορεί να αποκομίσει ο εργαζόμενος. Όταν πεισθεί για την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης του και θεωρήσει ότι η εκπαίδευση αυτή αποτελεί ένα

μέσο για την επίτευξη των στόχων του, τότε έχει γίνει ένα μεγάλο βήμα για μια σωστή και πετυχημένη εκπαίδευση. Υπολείπεται, βέβαια, η επιλογή της καταλληλότερης για το σκοπό αυτό μεθόδου.

Η εκπαίδευση χρησιμοποιείται για την επίλυση μιας μεγάλης ποικιλίας οργανωτικών προβλημάτων. Βελτιώνει την ατομική και συλλογική απόδοση, αυξάνει την παραγωγικότητα, την ποιότητα του παραγόμενου έργου, μειώνει τις δαπάνες, συμβάλει στη σωστή χρήση του εξοπλισμού, ανυψώνει το ηθικό των υπαλλήλων κ.α.

3.3 ΣΤΟΧΟΙ ΠΟΥ ΕΞΥΠΗΡΕΤΟΥΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Ο ρόλος της εκπαίδευσης μέσα στην επιχείρηση είναι ζωτικός, αφού εξυπηρετεί τους στόχους της με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Επιτυγχάνεται:

- Μείωση του χρόνου μάθησης, με τη διδασκαλία των νέων υπαλλήλων
- από καταρτισμένους διδάσκοντες και μέσα σε κατάλληλες διδακτικές συνθήκες, για την επίτευξη παραδεκτής εκτέλεσης
- Καλύτερευση εκτέλεσης στο παρόν έργο. Όχι μόνο στους νέους, αλλά και στους πεπειραμένους, η εκπαίδευση έχει τη θέση της, με αποτέλεσμα τη βελτίωση της απόδοσης τους.
- Διαμόρφωση στάσεων, για υποστήριξη των ενεργειών της επιχείρησης, για καλύτερη συνεργασία και μεγαλύτερη αφοσίωση. Αυτό μπορεί να γίνει με ειδικά προγράμματα ή σαν αποτέλεσμα της γενικότερης διδασκαλίας.
- Η βοήθεια για λύση λειτουργικών προβλημάτων, όπως είναι οι αποχωρήσεις, οι απουσίες, τα ατυχήματα και ο ρυθμός παραπόνων π.χ: εκπαίδευση εποπτών σε θέματα όπως: εργασιακές σχέσεις, μέθοδοι ηγεσίας, μπορεί να βελτιώσει τις σχέσεις προϊσταμένου-υφισταμένου.
- Η πλήρωση αναγκών σε προσωπικού. Σε πολλές επιχειρήσεις σήμερα, υπάρχουν δυσκολίες στη στρατολόγηση επαρκούς αριθμού τεχνικών. Ο καλύτερος τρόπος λύσης ενός τέτοιου προβλήματος είναι η ύπαρξη προγράμματος εκπαίδευσης εντός της επιχείρησης.
- Τα ωφελήματα στους ίδιους τους εργαζόμενους. Με την εκπαίδευση οι εργαζόμενοι, αποκτώντας δεξιότητες και γνώσεις, μεγαλώνουν την αξία τους στην αγορά της εργασίας, καθώς και τη δυνατότητα να κερδίζουν περισσότερα. Επιπλέον, ενισχύουν τη σιγουριά τους στην εργασία τους κι αποκτούν προσόντα για προαγωγή σε θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης με ανάλογη αύξηση των αμοιβών τους και του κύρους τους.

3.4 Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

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

κάθε επόπτη.

Ο τομέας εκπαιδεύσεως μιας επιχειρήσεως ή υπηρεσίας θεωρείται σαν επιτελική λειτουργία, που ασχολείται με τη σύνταξη προγραμμάτων, με σχετικές με την εκπαίδευση συμβουλές και με τον έλεγχο των εκπαιδευτικών ενεργειών σε όλο τον οργανισμό. Κοινή τακτική στη βιομηχανία αποτελεί η ευθύνη για την εκπαίδευση στην τεχνική πωλήσεων να ανήκει στον τομέα των πωλήσεων, που οργανικά δεν περιλαμβάνεται στη Διεύθυνση Προσωπικού. Και αυτό γίνεται αφ' ενός λόγω παραδόσεως και αφ' ετέρου γιατί τα προβλήματα των πωλήσεων θεωρούνται απολύτως διάφορα από τα άλλα προβλήματα της επιχειρήσεως, το δε προσωπικό πωλήσεων συνήθως γεωγραφικά είναι χωρισμένο από τους τόπους της κυρίως επιχειρήσεως. Οι εργαζόμενοι στο Τμήμα Εκπαιδεύσεως συνήθως ασχολούνται με:

- Καθορισμό των αναγκών για εκπαίδευση.
- Προγραμματισμό, στόχους και ανάθεση ευθυνών.
- Σύνταξη προγραμμάτων εκπαιδεύσεως και συνεργασία με τα διάφορα στελέχη.
- Συλλογή και προπαρασκευή υλικού εκπαιδεύσεως, διαγραμμάτων, εγχειριδίων και οπτικοακουστικών μέσων.
- Διεύθυνση και διδασκαλία μερικών μαθημάτων (συνήθως προσανατολισμού ή κατατοπίσεως και μαθημάτων αναπτύξεως εποπτών).
- Διεύθυνση και συντονισμό μαθημάτων μαθητείας μέσα στο έργο.
- Εκπαίδευση στελεχών και διδασκόντων μέσα από την επιχείρηση για να αποκτήσουν δεξιότητα στη διδασκαλία.
- Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των προσπαθειών για εκπαίδευση.

3.5 ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΕΥΘΥΝΕΣ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΟΥΝΤΩΝ

Η βασική πολιτική εκπαιδεύσεως ανήκει στα ανώτερα στελέχη μιας επιχειρήσεως (πρόεδρος, αντιπρόεδρος). Αυτοί είναι που θα εγκρίνουν τα ευρύτερα προγράμματα εκπαιδεύσεως χωρίς την ανάγκη να μπουν σε λεπτομέρειες, οι οποίες είναι ευθύνη του διευθύνοντος τον τομέα εκπαιδεύσεως. Σχετική έγκριση δαπανών, όπως και εκπαιδεύσεως στελεχών έξω της επιχειρήσεως (σε πανεπιστήμια π.χ. σεμινάρια), είναι επίσης ευθύνη των ανώτατων στελεχών.

Τα μέσα και τα κατώτερα στελέχη (εργοδηγοί, επόπτες) οφείλουν να επισημαίνουν τα εκπαιδευτικά προβλήματα που υπάρχουν στα τμήματα τους και να συμμετέχουν στη σύνταξη των ειδικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων που θα βοηθήσουν στη λύση των προβλημάτων του τμήματος τους. Και είναι άμεσα δική τους ευθύνη η σωστή διεξαγωγή μιας εκπαιδευτικής ενέργειας μέσα στο έργο του τομέα τους. Και αν μερικοί υπάλληλοι οφείλουν να εκτελούν το ρόλο του διδάσκοντα μέσα στη δουλειά, ο επόπτης οφείλει να βεβαιωθεί, αν αυτοί οι υπάλληλοι έχουν αρκετή κατάρτιση γύρω από τις αρχές της διδασκαλίας, γιατί στην πραγματικότητα ο επόπτης είναι και ο εκπαιδευτής. Συχνά, είναι υπεύθυνος για τον προσανατολισμό του νέου υπαλλήλου, όπως και για εκπαίδευση των υπαλλήλων του πάνω σε θέματα προλήψεως 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 του.

3.6 ΕΠΙΣΗΜΑΝΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Απαιτείται ένας σωστός καθορισμός των εκπαιδευτικών προβλημάτων, γιατί αλλιώς είναι δυνατό κυριολεκτικά να ξοδεύει πολλά χρήματα μια επιχείρηση χωρίς αποτέλεσμα. Και γίνεται αυτό μερικές φορές, όταν δηλαδή κάποιος διοικών αποφασίζει την εφαρμογή ενός προγράμματος εκπαιδεύσεως, γιατί και άλλες επιχειρήσεις κάνουν κάτι τέτοιο. Μπορεί μάλιστα για αυτό το σκοπό να επεκτείνει τα έξοδα του και για την αγορά ειδικών, αλλά και ακριβών μηχανών διδασκαλίας ή οπτικοακουστικών μέσων.

Τα προγράμματα εκπαιδεύσεως έχουν τη θέση τους μόνο όταν γίνεται αισθητό πως μπορούν να συντελέσουν στη λύση ειδικών λειτουργικών προβλημάτων της επιχείρησης, ή της υπηρεσίας. Για αυτό, χρειάζεται μια ανάλυση ολόκληρης της επιχείρησης, ανθρώπων, καθηκόντων, τεχνολογικών συνθηκών κ.λ.π. για να διαπιστωθούν τα είδη των δυσκολιών που μπορούν να υποβοηθηθούν με την εκπαίδευση και κατόπιν να παρθεί λογική απόφαση για το είδος των εκπαιδευτικών ενεργειών.

Φυσικά, θα πρέπει να τονιστεί πως η εκπαίδευση δεν είναι πανάκεια. Π.χ. μια χαμηλή απόδοση μπορεί να διορθωθεί με μια καλύτερη εκπαίδευση σε δεξιότητες. Όμως, μπορεί το πρόβλημα να μην οφείλεται σε ελλιπή εκπαίδευση, αλλά σε ακατάλληλο υλικό και εξοπλισμό ή και σε ελλιπή σχεδιασμό. Ίσως, ακόμη, να φταίει και το χαμηλό επίπεδο αμοιβών που δεν προσελκύει καλούς υπαλλήλους. Τρόποι για τη διαπίστωση των αναγκών σε εκπαίδευση είναι οι ακόλουθοι:

1. Ανακαλύψτε προβλήματα οργανωτικά και παραγωγής.
2. Αναλύστε τους ανθρώπους και τα έργα - θέσεις
3. Ζητήστε τις γνώμες των υπαλλήλων και των στελεχών.
4. Προβλέψτε επικείμενα και μελλοντικά προβλήματα.

3.7 ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

1. Συμμετοχή: Οι εκπαιδευόμενοι, συνήθως, μαθαίνουν ταχύτερα και διατηρούν τη γνώση για περισσότερο χρόνο, όταν συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία. Η συμμετοχή βελτιώνει την παρακίνηση και επιστρατεύει περισσότερες αισθήσεις. Η ρήση: ακούω - ξεχνάω, βλέπω - θυμάμαι, κάνω - μαθαίνω, είναι απόλυτα σχετική με αυτή την αντίληψη. Πράγματι, μαθαίνουμε κάνοντας.

2. Επανάληψη: Αν και όχι πάντα ιδιαίτερα διασκεδαστική, η επανάληψη βοηθά στην εμπέδωση και συγκράτηση στη μνήμη ορισμένων βασικών εννοιών. Κατά περιόδους, ζητούμε από τους εκπαιδευόμενους να μας πουν τι έχουν μάθει ή ανακεφαλαιώνουμε μαζί τους μια συγκεκριμένη ενότητα που έχουν επεξεργαστεί. Και αυτές οι ενέργειες αποσκοπούν στον ίδιο στόχο: την εμπέδωση και συγκράτηση.

3. Σχετικότητα: Η μάθηση ενισχύεται όταν οι εκπαιδευόμενοι βρίσκουν το θέμα ενδιαφέρον, γιατί πιστεύουν ότι τους αφορά και είναι σχετικό με τη δουλειά τους. Για αυτό είναι χρήσιμο να εξηγεί ο εκπαιδευτής το σκοπό που εξυπηρετεί η κάθε εκπαιδευτική ενότητα, πριν προχωρήσει στη διδασκαλία των επιμέρους σημείων.

4. Μεταφορά: Ο εκπαιδευόμενος μαθαίνει πιο γρήγορα όταν το περιεχόμενο της μάθησης έχει στενή αντιστοιχία με τις απαιτήσεις της δουλειάς του και, κατά συνέπεια,

μπορεί να μεταφερθεί εύκολα σε πραγματικές συνθήκες εργασίας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η χρήση του προσομοιωτή (simulator) για την εκπαίδευση των κυβερνητών αεροσκαφών. Η σχέση του προσομοιωτή (χωρικό περιβάλλον, όργανα, κ.λ.π.) με το θάλαμο διακυβέρνησης του αεροσκάφους είναι τόσο στενή, σχεδόν ταυτόσημα, ώστε η μάθηση εύκολα προσαρμόζεται σε συνθήκες πραγματικής πτήσης.

5. Ανατροφοδότηση πληροφοριών (feedback): Η διαδικασία αυτή επιτρέπει στον εκπαιδευόμενο να γνωρίζει την πρόοδο που έχει επιτελέσει και να κάνει σχετικές ενέργειες για να βελτιώσει τις γνώσεις του. Τα περιοδικά τεστ, προφορικά ή γραπτά, η βαθμολόγηση που ακολουθεί, η διόρθωση των απαντήσεων κ.λ.π. ενημερώνουν τον εκπαιδευόμενο ως προς τα σημεία που έχει εμπεδώσει και εκείνα στα οποία χρειάζεται να επανέλθει για να βελτιώσει τη γνώση του. Ανάλογο σκοπό εξυπηρετούν και οι τριμηνιαίοι έλεγχοι των σπουδάσων στα σχολεία. Χωρίς αυτή την ενημέρωση, δε θα ήταν σε θέση να αξιολογήσουν την πρόοδο τους, με αποτέλεσμα να πελαγοδρομούν και να αποκαρδιώνονται. Το πρόγραμμα αξιολόγησης αποτελεσμάτων των στελεχών και υπαλλήλων, που παρουσιάζουμε σε αυτό το βιβλίο, κινείται σε αυτή τη λογική.

6. Αλληλοσεβασμός: Ο αλληλοσεβασμός μεταξύ όλων όσων εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία αποτελεί αναγκαίο όρο για την επιτυχία της. Η συμπεριφορά που μειώνει την αξία κάποιου και συνιστά άσκηση ψυχολογικής βίας λειτουργεί ανασταλτικά ως προς τη μάθηση. Αυτό δε σημαίνει ότι η κριτική θα πρέπει να απουσιάζει από την εκπαίδευση, αλλά ότι θα πρέπει να κατευθύνεται από το σεβασμό προς την αξία του άλλου.

7. Συνεργασία: Η εκπαιδευτική σχέση είναι σχέση συνεργασίας. Ο εκπαιδευτής και ο εκπαιδευόμενος είναι εταίροι σε ένα κοινό εγχείρημα. στο οποίο οι ρόλοι μπορεί να αντιστρέφονται. Η συνεργασία απαιτείται σε κάθε στάδιο: Κατά τη διάγνωση των αναγκών, τον ορισμό των μαθησιακών στόχων, το σχεδιασμό του αναλυτικού προγράμματος και τον καθορισμό των κριτηρίων αξιολόγησης της εκπαίδευσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

4.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Υποκίνηση είναι το αίτιο που οδηγεί το άτομο στο να συμπεριφερθεί κατά ορισμένο τρόπο. Η συμπεριφορά εκδηλώνεται με ενέργειες και δραστηριότητες. Η υποκίνηση επομένως είναι η εσωτερική δύναμη, ή αλλιώς αυτό που ονομάζεται διάθεση ή παρόρμηση, η οποία οδηγεί το άτομο στο να ενεργοποιηθεί προς ορισμένη κατεύθυνση. Στοιχείο της υποκίνησης απαρτελεί, όχι μόνο η επιλογή συγκεκριμένης δραστηριότητας, αλλά και κυρίως η ένταση με την οποία το άτομο επιθυμεί να επιδοθεί στη δραστηριότητα αυτή. Επιπλέον χρησιμοποιείται για να υποδηλώσει το σύνολο των μέτρων που παίρνει ένας οργανισμός για τη δημιουργία υποκίνησης.

Ένα από τα βασικά καθήκοντα του σύγχρονου manager είναι η αφύπνιση και η συντήρηση εκείνων των εσωτερικών δυνάμεων του εργαζομένου ατόμου, οι οποίες είναι ικανές να κατευθύνουν τη δραστηριότητα του προς την καλύτερη δυνατή εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού ή του τμήματος του οργανισμού εντός του οποίου αυτό λειτουργεί. Με άλλα λόγια, η υποκίνηση ως διοικητική λειτουργία, αποβλέπει στην αύξηση του ενδιαφέροντος των εργαζομένων (ως ατόμων και ως ομάδων) για την εργασία τους, με τελική επιδίωξη την αύξηση της παραγωγικότητας. Είναι αυτονόητο ότι η προσπάθεια για υποκίνηση κατευθύνεται και προς τα άτομα που δεν ασκούν διοίκηση (απλούς υπαλλήλους και εργάτες), αλλά και προς εκείνα που ασκούν διοίκηση.

Η υποκίνηση, ουσιαστικά, έχει σχέση με το βαθμό αξιοποίησης των δυνατοτήτων που πραγματικά διαθέτει το άτομο για συμβολή στην επιτυχία των επιχειρηματικών στόχων. Ένας πωλητής π.χ., αδιάφορος και απρόθυμος να χρησιμοποιήσει το ταλέντο του, μπορεί να επιτύχει εντός μιας ημέρας ένα σχετικά χαμηλό επίπεδο πωλήσεων. Αν χρησιμοποιήσει σε κάποιο βαθμό το ταλέντο του, το επίπεδο αυτό οπωσδήποτε θα ανέβει, ενώ αν το χρησιμοποιήσει πλήρως, οι ημερήσιες πωλήσεις θα φθάσουν στο ανώτατο δυνατό επίπεδο. Ανάλογες επιστημάνσεις θα μπορούσαν να γίνουν π.χ. και για μια δακτυλογράφο σε σχέση με τις σελίδες κειμένου που μπορεί να δακτυλογραφήσει, ή για το χειριστή ενός σκαπτικού μηχανήματος σε σχέση με τον όγκο του έργου που μπορεί να αποδώσει, ή ακόμη, με τον προϊστάμενο ενός τμήματος, σχετικά με τον αριθμό και τη σοβαρότητα των θεμάτων που μπορεί να αντιμετωπίσει κατά τη διάρκεια μιας εργάσιμης ημέρας.

Γενικά, μεταξύ του κατωτάτου και του ανωτάτου ορίου απόδοσης ενός ατόμου, υπάρχει πάντοτε μια απόσταση η οποία, κατά κανόνα, είναι αρκετά σημαντική. Η διαδικασία της υποκίνησης είναι περισσότερο επιτυχής, όσο περισσότερο κατορθώνει να πείσει τον εργαζόμενο να αυξήσει την απόδοσή του και να τη διατηρήσει κοντά στο ανώτατο όριο.

Η απόδοση ενός ατόμου επηρεάζεται, κατά κανόνα, από τρεις βασικούς παράγοντες: από την ικανότητά του, από το περιβάλλον εντός του οποίου εργάζεται και από την υποκίνηση. Αν το πρόβλημα ευρίσκεται στην ικανότητα, αν δηλαδή ο εργαζόμενος δεν είναι ικανός να εκτελέσει την εργασία που του ανατίθεται, τότε ο manager γνωρίζει πώς να το αντιμετωπίσει.

Αν πάλι το πρόβλημα ευρίσκεται στο εργασιακό περιβάλλον, μπορεί επίσης να αντιμετωπισθεί με την παροχή στον εργαζόμενο των αναγκαίων υλικών, των πληροφοριών και των πάσης φύσεως λοιπών μέσων. Με τη βελτίωση δηλαδή των συνθηκών του περιβάλλοντος. Αν όμως το πρόβλημα ευρίσκεται στην υποκίνηση, με την έννοια ότι ο εργαζόμενος δεν έχει τη διάθεση να χρησιμοποιήσει τις ικανότητες του και τα μέσα που έχει στη διάθεση του, τότε το πρόβλημα γίνεται περισσότερο πολύπλοκο για το manager. Τούτο διότι η υποκίνηση, ως ενδιάθετη (εσωτερική) κατάσταση είναι ιδεατή (και όχι απτή) και τα μέτρα που πρέπει σε κάθε περίπτωση να ληφθούν με σκοπό να την επηρεάσουν είναι αμφίβολα.

4.2 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

4.2.1.Εσωτερική υποκίνηση

Οι ανάγκες και οι επιθυμίες του ατόμου ξεκινούν από τον εσωτερικό του κόσμο και επηρεάζουν καθοριστικά τις σκέψεις και τη συμπεριφορά του. Χαρακτηριστικά:

- Είναι αποκλειστικά δικές του.
- Είναι μοναδικές, διότι καθορίζονται από τους παράγοντες που σχηματίζουν την προσωπικότητα του, το βιολογικό και ψυχολογικό του κόσμο και τις εμπειρίες του.
- Ένα άτομο μπορεί να αντιλαμβάνεται διαφορετικά τις επιθυμίες του σε διαφορετικούς χρόνους.

Παρά τη μοναδικότητα και την αποκλειστικότητα των αναγκών και επιθυμιών των ανθρώπων, μερικές από αυτές, είναι αρκετά ίδιες, ώστε επιτρέπουν στους ανθρώπους να χρησιμοποιούν και να σχηματίζουν κοινές οργανώσεις για να επιτύχουν ικανοποίηση των αναγκών τους. Υπάρχουν διάφορες θεωρίες που ασχολούνται με τις κοινές αυτές ανάγκες όλων των ατόμων. Αν τα ηγετικά στελέχη (μάνατζερ) γνωρίζουν αυτές τις κοινές ανάγκες τότε μπορούν να επιδιώξουν και να παρακινήσουν τους υφισταμένους τους, ώστε αυτοί να δράσουν προς όφελος των σκοπών της οργάνωσης, παρά τις διαφορές των εργαζομένων μεταξύ τους.

Μια πρώτη ματιά στη φιλοσοφία της υποκίνησης, δείχνει ότι οι συγγραφείς δε συμφωνούν σε γενικά αποδεκτές ταξινομήσεις των ανθρώπινων αναγκών. Η ασυμφωνία όμως αυτή, φαίνεται ότι είναι κυρίως θέμα ορολογίας διότι υπάρχει αρκετή συμφωνία ως προς τις ανάγκες που περιλαμβάνουν οι ιδιαίτερες κατηγορίες του κάθε συγγραφέα.

Όλες οι θεωρίες περί ανθρώπινων αναγκών βασίζονται σε τρεις θέσεις:

1. Καμιά ανάγκη δεν μπορεί ποτέ να ικανοποιηθεί πλήρως.
2. Οι ανάγκες αλλάζουν διαρκώς από κάθε άτομο και συχνά δεν είναι καν συνειδητές.
3. Επειδή οι ανάγκες συχνά έχουν σχέση με την ομάδα, συχνά αλληλεξαρτώνται π.χ. ο τρόπος με τον οποίο ένα άτομο ικανοποιεί τη βιολογική του ανάγκη για φαγητό εξαρτάται από τις κοινωνικές του ανάγκες που καθορίζονται από την κοινωνικο-οικονομική του θέση.

4.2.2. Εξωτερική υποκίνηση

Η θεωρία της εξωτερικής δραστηριοποίησης δεν αρνείται την εσωτερική υποκίνηση, άλλ' αντίθετα βασίζεται σ' αυτή και προχωρά πιο πέρα. Περιλαμβάνει δηλαδή, δυνάμεις που

προέρχονται μέσα από το ίδιο το άτομο (ανάγκες και επιθυμίες του και τους παράγοντες που έχει υπό τον έλεγχο του το ηγετικό στέλεχος και που αποτελούνται από θέματα συναφή προς την εργασία, π.χ. μισθός, συνθήκες εργασίας και πολιτική της εταιρείας) και θέματα περιεχομένου εργασίας (όπως π.χ. αναγνώριση, προαγωγές και υπευθυνότητα).

Εφόσον οι εργαζόμενοι αντιδρούν θετικά ή αρνητικά σε οτιδήποτε κάνει ο προϊστάμενος τους, θα πρέπει κάθε ηγετικό στέλεχος να χρησιμοποιεί εκείνα τα μέσα εξωτερικής δραστηριοποίησης, που προκαλούν θετικές αντιδράσεις από τους εργαζόμενους προς επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης. Τα μέσα αυτά μπορεί να είναι, είτε θετικά που επιβραβεύουν την καλή απόδοση, είτε αρνητικά που τιμωρούν ή απειλούν να τιμωρήσουν κάποιον με κακή απόδοση.

Πολλοί εργαζόμενοι, πιστεύουν ότι η συλλογική προσπάθεια που καταβάλλεται σε κάθε οργάνωση, τους επιτρέπει να πετύχουν και οι ίδιοι σκοπούς που αλλιώς θα ήταν δύσκολο να πραγματοποιήσουν. Αυτοί οι άνθρωποι έχουν υψηλό βαθμό αυτοδραστηριοποίησης ή εσωτερικής υποκίνησης. Άλλοι όμως εργαζόμενοι, δεν αντιλαμβάνονται ότι εργαζόμενοι για τους σκοπούς της οργάνωσης, ικανοποιούν και δικές τους ανάγκες διαφόρων επιπέδων. Αυτοί οι άνθρωποι δεν έχουν εσωτερική υποκίνηση, και ουσιαστικά, το μόνο που θέλουν είναι ο μισθός, για να πληρώνουν τους λογαριασμούς τους. Γι' αυτούς κυρίως τους ανθρώπους, πρέπει τα ηγετικά στελέχη να χρησιμοποιήσουν την εξωτερική δραστηριοποίηση για να τους κάνουν να εργασθούν προς επίτευξη των στόχων της οργάνωσης.

4.3 ΘΕΩΡΙΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Οι σημαντικότερες από τις θεωρίες της υποκίνησης θεωρούνται:

- Η θεωρία X και η θεωρία Y του D. McGregor
- Η θεωρία διατύπωσης σκοπού
- Η Θεωρία της ωριμότητας και της ανωριμότητας του Chris

4.3.1. Η θεωρία X και η θεωρία Y του P. McGregor

Τα συμπεράσματα του Mayo από το πείραμα του Western Electric Hawthorne, σχετικά με τη σημασία των ανθρωπίνων σχέσεων στη λειτουργία του οργανισμού κέρδισαν τη γενικά αναγνώριση. Η υψηλή παραγωγικότητα προήλθε από το γεγονός ότι η συμμετοχή των υπαλλήλων στη διοίκηση συντέλεσε ώστε να αναπτυχθεί στα ίδια άτομα υψηλό ηθικό, να καλλιεργηθούν οι αξίες που αποτελούν προϋπόθεση για την ολοκλήρωση του ατόμου στο χώρο της εργασίας του και να εξασφαλιστεί συνεκτικότητα μέσα στην ομάδα, δηλ. να υπάρξουν τα κίνητρα εκείνα που βοηθούν στην αύξηση της παραγωγικότητας.

Σύμφωνα με την άποψη του Mayo, πολλοί μανατζερς υποθέτουν ότι η κοινωνία αποτελείται από επιθετικά και ανοργάνωτα άτομα που το μοναδικό τους ενδιαφέρον μέσα στο χώρο της εργασίας είναι τα χρήματα και το ατομικό τους συμφέρον. Υποθέτουν ότι τα άτομα ενδιαφέρονται μόνο για τις φυσιολογικές και τις ανάγκες ασφάλειας και επιθυμούν να κερδίσουν περισσότερα χρήματα με λιγότερη προσπάθεια και κόπο.

Οι Douglas McGregor και Chris Argyris, αφού αναγνώρισαν αυτό το γεγονός, ανέπτυξαν τις δικές τους θεωρίες σχετικά με την αντίληψη που μπορεί να έχουν οι μανατζερς για τη φύση του ατόμου και του περιβάλλοντος της παρακίνησης. Αυτές όμως οι θεωρίες δεν είναι

θεωρίες παρακίνησης όπως πίστευαν στην αρχή. Περιγράφουν μόνο τις υποθέσεις πάνω στις οποίες τα άτομα βασίζουν την άποψη τους σχετικά με τη φύση του ανθρώπου και τη συμπεριφορά του μέσα στον οργανισμό. Αυτό το πιστεύω που έχει ο μάντζερ σχετικά με τη φύση του ατόμου, καθορίζει τη φιλοσοφία του για τον τρόπο διοίκησης που θα ασκήσει στον οργανισμό και για τη συμπεριφορά που θα έχει με τους υφισταμένους στην εργασία.

Η θεωρία X υποθέτει ότι τα περισσότερα άτομα προτιμούν να τους διευθύνουν, δε θέλουν υπευθυνότητες και πάνω απ' όλα θέλουν την ασφάλεια. Οι μάντζερς που ακολουθούν τη φιλοσοφία αυτή, πιστεύουν ότι τα άτομα παρακινούνται στην εργασία με χρήματα, πριμ και με την απειλή της τιμωρίας. Οι μάντζερς ή διευθυντές που δέχονται τη θεωρία X, ασκούν έλεγχο και στενή επίβλεψη πάνω στους υφισταμένους τους. Ο McGregor όμως, θεωρεί ότι οι υποθέσεις της θεωρίας X είναι συχνά εσφαλμένες, γιατί η διοίκηση που ακολουθεί τις υποθέσεις αυτές αποτυγχάνει να παρακινήσει πολλά άτομα στην εργασία. Με τα δεδομένα της σημερινής κοινωνίας, όπου το επίπεδο εκπαίδευσης και ζωής των ατόμων είναι ανεβασμένο, η θεωρία αυτή έχει πολλές αδυναμίες και δεν μπορεί να εφαρμοστεί σε άτομα π.χ. που ασκούν το ιατρικό επάγγελμα, το εκπαιδευτικό, το ερευνητικό κ.λ.π..

Γι' αυτό και ο McGregor διατύπωσε μια άλλη θεωρία της ανθρώπινης συμπεριφοράς που την ονόμασε θεωρία Y. Η θεωρία αυτή υποθέτει ότι τα άτομα από τη φύση τους δεν τεμπελιάζουν και δεν είναι αναξιόπιστα. Αν στα άτομα δοθούν κατάλληλα κίνητρα, θα αποδώσουν και θα είναι δημιουργικό στην εργασία τους. Η διοίκηση είναι υπεύθυνη να αναγνωρίσει αυτές τις ικανότητες των ατόμων και να προσπαθήσει να τις αναπτύξει στα άτομα που εργάζονται μέσα στον οργανισμό. Ο πίνακας 4.1 δίνει τις υποθέσεις που κάθε μια από τις θεωρίες X και Y λαμβάνει υπόψη της, για να εξηγήσει την ανθρώπινη φύση.

Υποθέσεις που δέχονται οι θεωρίες X και Y του McGregor σχετικά με την ανθρώπινη φύση :

ΘΕΩΡΙΑ X	ΘΕΩΡΙΑ Y
<ol style="list-style-type: none"> 1. Τα περισσότερα άτομα δεν επιθυμούν την εργασία. 2. Τα περισσότερα άτομα δεν είναι φιλόδοξα, δεν επιθυμούν να αναλάβουν υπευθυνότητα και προτιμούν να διευθύνονται από άλλους. 3. Τα περισσότερα άτομα διαθέτουν μικρή δημιουργικά ικανότητα και δεν μπορούν να επιλύουν τα προβλήματα της επιχείρησης. 4. Η παρακίνηση παίζει σπουδαίο ρόλο μόνο για την ικανοποίηση των φυσιολογικών αναγκών και των αναγκών ασφάλειας. 5. Πρέπει να γίνεται συστηματική και στενή επίβλεψη στην εργασία των περισσότερων ατόμων, είναι δυνατή η συχνή επιβολή τιμωρίας για να πραγματοποιούνται με επιτυχία οι σκοποί της επιχείρησης. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Η εργασία μοιάζει με παιχνίδι στην περίπτωση που υπάρχουν κατάλληλες συνθήκες. 2. Ο αυτοέλεγχος είναι απαραίτητος για να εκπληρωθούν οι σκοποί του οργανισμού. 3. Η δημιουργική ικανότητα που είναι απαραίτητη για την επίλυση των προβλημάτων του οργανισμού υπάρχει σε πολλά άτομα. 4. Η παρακίνηση παίζει ρόλο κυρίως για τα υψηλότερα ιεραρχικά επίπεδα των ανθρωπίνων αναγκών και λιγότερο για τα χαμηλότερα. 5. Τα περισσότερα άτομα μπορούν από μόνα τους να κατευθύνουν τον εαυτό τους και να είναι δημιουργικά στην εργασία, αν παρακινήθούν κατάλληλα στη δουλειά τους.

Πίνακας 4.1 – Θεωρία X και Y

4.3.2. Η θεωρία διατύπωσης σκοπού

Τη θεωρία διατύπωσης σκοπού την ανέπτυξε ο Edwin Locke και βασίζεται στη σαφήνεια με την οποία πρέπει να διατυπώνονται οι σκοποί του έργου μπορούν να παρακινήσουν τα άτομα στην περίπτωση που αυτοί είναι κατάλληλα διατυπωμένοι και οργανωμένοι. Αυτό συμβαίνει γιατί οι σκοποί καθορίζουν την πορεία που τα άτομα πρέπει να ακολουθήσουν. Ακόμα προσδιορίζουν την αναμενόμενη απόδοση των υφισταμένων καθώς επίσης και των διαφόρων ιεραρχικών επιπέδων του οργανισμού. Παράλληλα παρέχουν και ένα πλαίσιο αναφοράς για ανατροφοδότηση.

Για να πραγματοποιηθεί η υποκίνηση με βάση τη θεωρία αυτή πρέπει: -Η διατύπωση των στόχων να είναι σαφής και συγκεκριμένη -Οι σκοποί να είναι προκλητικοί, ρεαλιστικοί και να μπορούν να τους εκπληρώσουν οι υπάλληλοι.

- Να είναι αποδεκτοί από τους υφισταμένους, να τους πιστεύουν και να δεσμευθούν με αυτούς
- Να υπάρχει μια προτεραιότητα στην επίτευξη των στόχων -Να αμείβονται τα άτομα μετά από κάθε επιτυχή προσπάθεια εκπλήρωσης στόχων.

Η συμμετοχή των ατόμων στη διατύπωση των στόχων αποτελεί βασική προϋπόθεση επιτυχίας της θεωρίας όπως επίσης η συμμετοχή είναι ένας παράγων που ικανοποιεί τα άτομα.

4.3.3. Η θεωρία της ωριμότητας και της ανωριμότητας του Chris Argyris

Ο Argyris πιστεύει ότι τα περισσότερα άτομα που εργάζονται στις διάφορες επιχειρήσεις δεν έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν την προσωπικότητά τους. Τα σχολεία, γενικά, προσφέρουν τις περισσότερες ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη σε σύγκριση με άλλους οργανισμούς. Ο Argyris έκανε έρευνα σε διάφορους οργανισμούς για να προσδιορίσει τα αποτελέσματα που είχε ο τρόπος της διοίκησης πάνω στην ανθρώπινη συμπεριφορά των μελών του οργανισμού και στην προσωπική ανάπτυξη τωντόμων μέσα στο περιβάλλον της εργασίας. Ισχυρίζεται ότι για να έχει συντελεστεί η ολοκλήρωση και ωριμότητα του ατόμου προϋποτίθενται με την πάροδο του χρόνου επτά αλλαγές στην προσωπικότητά του. Αυτές είναι:

- Το άτομο που βρίσκεται στην παθητική κατάσταση κατά την παιδική ηλικία πρέπει να μεταπηδήσει στην ενεργητική κατάσταση όταν γίνει ενήλικας.
- Τα άτομα που ωριμάζουν δεν δέχονται τη στενή επίβλεψη και έλεγχο από τους ανωτέρους τους.
- Το άτομο από εξαρτημένο που είναι όταν είναι μικρό γίνεται σχετικά ανεξάρτητο όταν ενηλικιωθεί. Είναι ικανό να αντιμετωπίσει μόνο του τα προβλήματα.
- Συμπεριφέρεται με περιορισμένους τρόπους όταν είναι μικρό, ενώ σαν ενήλικας είναι ικανό να συμπεριφέρεται κατά πολλούς τρόπους.
- Στην παιδική του ηλικία έχει επιφανειακά, τυχαία και ευκαιριακά ενδιαφέροντα, ενώ όταν ενηλικιωθεί τα ενδιαφέροντα του γίνονται βαθύτερα και σταθερότερα. Οι ενήλικες προτιμούν ένα περιβάλλον που να προκαλεί τις δεξιότητες και τη δημιουργικότητά τους.
- Η αντίληψη του χρόνου στα παιδιά είναι περιορισμένη και περιλαμβάνει μόνο το παρόν, όταν το άτομο ωριμάζει η αντίληψη του χρόνου διευρύνεται και περιλαμβάνει το παρελθόν και το μέλλον.
- Το άτομο ως παιδί είναι υφιστάμενος στον καθένα, όταν όμως γίνει ενήλικας θέλει να μετακινείται σε άλλες ίδιες ή ανώτερες θέσεις σε σχέση με τους άλλους. Δέχεται τους ηγετικούς ρόλους.
- Το άτομο όταν είναι παιδί δεν έχει ακριβή αντίληψη του εαυτού του, όταν όμως μεγαλώσει γνωρίζει τον εαυτό του και είναι ικανός να τον ελέγχει.

Ο Argyris διατείνεται ότι αυτές οι αλλαγές μπορούν να τοποθετηθούν σε μια συνεχή κλίμακα που το ένα άκρο παριστάνει την ανωριμότητα και το άλλο την ωριμότητα, χαρακτηριστικά των οποίων αναγράφονται στο *πίνακα 4.2*.

Ανωριμότητα	Ωριμότητα
<ul style="list-style-type: none"> • Παθητικό • Εξαρτημένο • Συμπεριφέρεται με λίγους τρόπους • Έχει ενδιαφέροντα παράξενα, επιπόλαια • Έχει περιορισμένη αντίληψη του χρόνου • Έχει πάντοτε τη θέση του υφισταμένου • Δεν έχει αντίληψη του εαυτού του 	<ul style="list-style-type: none"> • Ενεργητικό • Ανεξάρτητο • Συμπεριφέρεται κατά πολλούς τρόπους • Έχει ενδιαφέροντα διαρκή, βαθιά και σταθερά • Έχει ευρεία αντίληψη του χρόνου(παρελθόν, μέλλον) • Έχει θέση ανώτερη ή ίση με τους άλλους • Έχει αντίληψη και ασκεί έλεγχο στον εαυτό του

Πίνακας 4.2 – Argyris, Ανωριμότητα και Ωριμότητα

Τα άτομα καθώς μεγαλώνουν γίνονται περισσότερο ώριμα, αλλά λίγα είναι αυτά που αναπτύσσονται και φθάνουν μέχρι την πλήρη ωριμότητα. Ο Argyris πιστεύει ότι τα άτομα που μπαίνουν σε μια επιχείρηση εμποδίζονται να φθάσουν στην ωριμότητα από τον τρόπο που ασκείται η διοίκηση μέσα στην επιχείρηση. Τα άτομα ελέγχουν πολύ λίγο το περιβάλλον τους και ως εκ τούτου αναγκάζονται να είναι άτομα παθητικά, εξαρτημένα και υφιστάμενα, γι' αυτό και συμπεριφέρονται σαν ανώριμα άτομα. Το φαινόμενο αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η διοίκηση θέλει να αυξήσει την οργανωτική και διοικητική αποτελεσματικότητα και παραγωγή και για να πετύχει το σκοπό αυτό εκλαμβάνει τους εργατές σαν ανταλλάξιμα μέρη του συστήματος.

Σε έναν οργανισμό η διοίκηση πρέπει να δημιουργήσει το κατάλληλο κλίμα μέσα στο οποίο ο καθένας να έχει την ευκαιρία να αναπτυχθεί και να ωριμάσει. Τα άτομα μπορούν να είναι δημιουργικά στην εργασία τους όταν τους παρέχονται κατάλληλα κίνητρα. Έρευνες σε διάφορες επιχειρήσεις έδειξαν ότι, αν δοθεί μεγαλύτερη υπευθυνότητα στα άτομα που εργάζονται σε μια επιχείρηση, αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα την ικανοποίηση των υπαλλήλων και την καλύτερη απόδοση της επιχείρησης.

4.4 ΠΟΙΑ ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΠΟΥ ΩΘΟΥΝ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΓΙΑ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥΣ

Ο μάνατζερ ή ο διευθυντής έχει πάντοτε το πρόβλημα του προσδιορισμού των κινήτρων που θα δώσει στους υφισταμένους του υπαλλήλους, ώστε αυτοί να εργαστούν περισσότερο και να αυξήσουν την απόδοσή τους. Επειδή η συμπεριφορά του ατόμου είναι το αποτέλεσμα δυνάμεων που υπάρχουν μέσα στο άτομο και στο περιβάλλον για αυτό και ο μάνατζερ πρέπει να προσπαθήσει να κάνει διάγνωση του ατόμου και του περιβάλλοντος. Ειδικότερα:

A) Πρέπει να προσπαθήσει να βρει τα αποτελέσματα ή τις αμοιβές που έχουν τη μεγαλύτερη

αξία για κάθε υπάλληλο. Να προσδιορίσει δηλαδή για κάθε υπάλληλο τις αμοιβές εκείνες που θα τον ευχαριστήσουν περισσότερο. Τρόποι που ο μάνατζερ μπορεί να προσδιορίσει τα παραπάνω:

- Με τη βοήθεια ερωτηματολογίου, συγκεντρώνοντας πληροφορίες σχετικά με τις επιθυμίες των υπαλλήλων.
- Παρατηρώντας τις αντιδράσεις των υπαλλήλων στις διάφορες καταστάσεις ή αμοιβές.
- Εύρεση του είδους των αμοιβών που θέλουν καθώς και τους επαγγελματικούς σκοπούς που έχουν. Εδώ αξίζει να αναφερθεί η δυσκολία του ατόμου να αλλάξει γνώμη για αυτό που θέλει, αλλά και πολύ εύκολο να βρει αυτό που θέλει.

Β) Να προσδιορίσει το είδος της συμπεριφοράς που επιθυμεί να έχουν τα άτομα.

Γ) Ο μάνατζερ συχνά αναφέρεται στην καλή επίδοση του υπαλλήλου χωρίς στην πραγματικότητα, να προσδιορίζει ποια είναι αυτή η καλή επίδοση. Είναι όμως αναγκαίο ο μάνατζερ να ορίζει το βαθμό της επίδοσης που απαιτείται για κάθε έργο και τις ενδείξεις ή μετρήσεις που θα επιβεβαιώσουν αυτήν την καλή επίδοση (ποσότητα, ποιότητα κ.λ.π.). Πρέπει η συμπεριφορά του ατόμου να μπορεί να παρατηρηθεί και να μετρηθεί, ακόμα οι υφιστάμενοι πρέπει να κατανοήσουν αυτό που οι άλλοι περιμένουν από αυτούς (π.χ. να παράγουν δέκα αντικείμενα που να έχουν καθορισμένη ποιότητα σε ορισμένο χρόνο).

Δ) Ο μάνατζερ πρέπει να βεβαιωθεί ότι οι υπάλληλοι είναι ικανοί να φθάσουν τα επιθυμητά επίπεδα της επίδοσης. Το επίπεδο της επίδοσης που θα θέσει ο μάνατζερ για τους υπαλλήλους πρέπει να είναι τέτοιο που να μπορεί να το φθάσουν όλοι. Αν οι υπάλληλοι καταλάβουν ότι το απαιτούμενο επίπεδο επίδοσης για να λάβουν μια αμοιβή είναι μεγαλύτερο από όσο λογικά μπορούν να φθάσουν και το επιτρέπουν οι ικανότητές τους, τότε η παρώθηση τους για να πραγματοποιήσουν σωστά μια πράξη είναι σχετικά χαμηλή.

Ε) Ο μάνατζερ πρέπει να συνδέει τις αμοιβές που επιθυμούν οι υπάλληλοι με την επίδοση που αυτός θέλει. Αν ο υπάλληλος δίνει αξία σε εξωτερικές αμοιβές, τότε η έμφαση πρέπει να δοθεί σε ένα σύστημα αμοιβών που έχει σχέση με την προαγωγή και την αύξηση του ημερομισθίου του υπαλλήλου. Αν ο υπάλληλος δίνει αξία σε εσωτερικές αμοιβές δηλαδή, στην προσωπική του ανάπτυξη και επίτευξη, τότε ο μάνατζερ πρέπει να τροποποιήσει τη φύση της εργασίας, ώστε αυτή να παρέχει στον υπάλληλο αυτονομία, ανατροφοδότηση και διάφορα άλλα ερεθίσματα που θα έχουν σα σκοπό τελικά να αυξήσουν την επίδοση του υπαλλήλου.

Πρέπει ακόμα να τονιστεί ότι την παρώθηση προσδιορίζουν οι αντιλήψεις που έχουν τα άτομα για την κατάσταση της οργάνωσης και το είδος των αμοιβών που επιθυμούν και όχι μόνο η πραγματικότητα. Δεν έχει σημασία το τι αισθάνεται ο μάνατζερ για την αύξηση του ημερομισθίου του υφισταμένου του όταν πρόκειται για την παρώθηση αυτού του υφισταμένου από την αύξηση του ημερομισθίου του. Παρώθηση δηλαδή θα υπάρξει μόνο όταν η σχέση αυτή βλέπει ο ίδιος ο υφιστάμενος.

ΣΤ) Ο μάνατζερ πρέπει να κάνει σαφείς τις απαιτήσεις του και να αυξήσει την προσδοκία της προσπάθειας - επίδοσης του υφισταμένου με την βοήθεια της καθοδήγησης, εκπαίδευσης και συμμετοχής του στα διάφορα προγράμματα απόκτησης δεξιοτήτων.

Ζ) Ο μάνατζερ πρέπει να οργανώνει το σύστημα με δικαιοσύνη. Το μοντέλο της παρώθησης βασίζεται στην άποψη ότι τα άτομα είναι διαφορετικά και ότι για αυτό οι αμοιβές στην

εργασία χρειάζεται να είναι διαφορετικές για το καθένα. Από την άλλη μεριά το σύστημα των κινήτρων θα αποδώσει στην περίπτωση που υπάρχει δικαιοσύνη και όχι μόνο ισότητα. Τα άτομα δηλαδή που έχουν καλή επίδοση πρέπει να έχουν περισσότερες ή μεγαλύτερες αμοιβές από εκείνα που έχουν μικρή επίδοση. Η δικαιοσύνη δεν πρέπει να συγχέεται με το σύστημα της ισότητας, στο οποίο όλα τα άτομα αμείβονται ίσα ανεξάρτητα από το βαθμό της επίδοσης τους. Ένα σύστημα ισότητας ενίοτε βέβαιο ότι δίνει χαμηλή παρώθηση και επομένως μικρή επίδοση.

4.5 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Οι ψυχολόγοι μας λένε ότι οι άνθρωποι έχουν ορισμένους τρόπους συμπεριφοράς κι αναζητούν ορισμένους δρόμους, για να ικανοποιούν τις ανάγκες τους. Η συμπεριφορά έχει σαν στόχο την ικανοποίηση των αναγκών. Για το λόγο αυτό, προκειμένου να διοικήσουμε τους ανθρώπους, έχει στρατηγική σημασία να γνωρίσουμε τι επιδιώκουν από την εργασία τους. Υπό μορφή μιας εξίσωσης υποκίνησης, η όλη διαδικασία συμπεριφοράς θα μπορούσε να εμφανιστεί ως εξής:

$$\text{ΑΝΑΓΚΕΣ} + \text{ΚΙΝΗΤΡΑ} = \text{ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ}$$

Παρόλα αυτά, οι μεταβλητές (παράγοντες αυτής της εξίσωσης πολύ συχνά αλλάζουν τιμές (μεταβάλλονται). Ας δούμε, σαν παράδειγμα, την περίπτωση ενός νεαρού ατόμου, που ενδιαφέρεται για μια θέση. Είναι παντρεμένος, έχει δυο παιδιά, κατοικεί σε ένα διαμέρισμα κι επιθυμεί να χτίσει μια «ζεστή φωλιά», το σπίτι του. Είναι φυσικό, στη θέση που βρίσκεται, να ρωτήσει πρώτα για το ύψος του μισθού, που προσφέρεται. Είναι σαφές, ότι ένα ισχυρό στοιχείο υποκίνησης, για το άτομο αυτό, αποτελεί η αμοιβή του. Εάν θέλουμε να του προσφέρουμε μια θέση και να τον «υποκινήσουμε» να προσφέρει όλες τις ικανότητες του, πρέπει να προσέξουμε ιδιαίτερα το θέμα της αμοιβής. Πρέπει να βεβαιωθούμε ότι αμείβεται επαρκώς για την επίδοσή του κι ότι του δίνεται η ευκαιρία να αναπτύξει νέες ικανότητες, έτσι ώστε να προωθηθεί σε υψηλότερα επίπεδα εργασίας.

Υποθέστε τώρα ότι πέρασαν μερικά χρόνια. Ο νέος έφτιαξε, σιγά-σιγά, το σπίτι του, τα παιδιά που πηγαίνουν στο δημοτικό και μπορεί να θεωρηθεί, ως ένα βαθμό, φτασμένος. Ερωτάται: Τα χρήματα εξακολουθούν να αποτελούν γι' αυτόν «στοιχείο υποκίνησης»; Η απάντηση είναι «ναι». Τώρα όμως άλλες ανάγκες είναι πιο σημαντικές. Όταν μιλάει για τη δουλειά, μιλάει πιο συχνά για θέματα όπως «επιτυχία» κι «επιτεύγματα». Λαχτάρα μια νέα ευκαιρία, για να αναπτύξει όλο το φάσμα των δυνατοτήτων του. Σκέπτεται με κριτήριο το βαθμό υπευθυνότητας, που συνδέεται με την δουλειά την οποία κάνει.

Η αναγνώριση πέρα από την αύξηση στην αμοιβή, γι' αυτόν απέκτησε ιδιαίτερη σπουδαιότητα, όπως επίσης οι σχέσεις με τους συναδέλφους του κι η εκτίμηση, που τρέφουν στο πρόσωπο του. Με λίγα λόγια, έφτασε σε ένα σημείο, όπου η δουλειά του δεν είναι τίποτα άλλο παρά ένας μισθός και μια ρουτίνα.

Η οικονομική εξάρτηση του ατόμου από την επιχείρηση, μέσα στην οποία εργάζεται, μπορεί να έχει και σαν αποτέλεσμα, να στρέφεται πρωταρχικά το ενδιαφέρον του στο να διατηρήσει τη συνέχιση της αμοιβής του, παρά να αυξήσει την επόμενη. Η τάση αυτή διαφαίνεται

στις αντιδράσεις των εργαζομένων κατά την εφαρμογή των διαφόρων συστημάτων κινήτρων. Πολλές φορές η ομάδα εργασίας επηρεάζει τα όρια παραγωγής και πιέζει το μέλη της να δεχθούν ένα όριο παραγωγής κατώτερο από αυτό που θα μπορούσαν να παράγουν. Η επιθυμία της διατήρησης ή απόκτησης του σεβασμού και της αναγνώρισης των μελών της ομάδας, ο φόβος μήπως αυξηθεί το πρότυπο και χρειασθεί να εργασθεί το άτομο σκληρότερα, για να πετύχει αυτά που προηγουμένως άνετα αποκτούσε, αποτελούν κίνητρα ίσως ισχυρότερα πολλές φορές από το κίνητρο του κέρδους.

Το συμπέρασμα είναι ότι ο μισθός δεν προκαλεί πάντα την ίδιο «υποκίνηση». Γι' αυτό, το κάθε διοικητικό στέλεχος πρέπει να δει τον υφιστάμενο του σαν άνθρωπο, που μεταβάλλει τη στάση του και πρέπει να δείξει ιδιαίτερη ευαισθησία στις αλλαγές της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

4.6 ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΙΔΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

4.6.1 Πως Μπορεί να Φτιαχτεί μια Εργασία ώστε να Παρέχει τη Μέγιστη Υποκίνηση στα Άτομα που την Εκτελούν

Με τον επανασχεδιασμό της σύμφωνα με μια ανθρωποκεντρική προσέγγιση. Οι περισσότερες εργασίες σχεδιάζονται, εργοκεντρικά, με βάση δηλαδή τη διαδικασία παραγωγής. Συνεπώς έμφαση δίνεται στις προδιαγραφές των προϊόντων, στα μηχανήματα και τα εργαλεία που απαιτούνται, στη ροή της διαδικασίας, στους διάφορους ελέγχους και στη μορφή του χώρου εργασίας. Μόνο με τον επανασχεδιασμό η εργασία θα γίνει πιο ικανοποιητική και εύκολη για τον εργαζόμενο.

Ο Frank και η Lillian GILBERT ήταν οι πρωτοπόροι στην ανθρωποκεντρική θεώρηση του σχεδιασμού της εργασίας στις αρχές του αιώνα. Αργότερα οι τεχνικές τους συστηματοποιήθηκαν με τις τεχνικές της μηχανικής του ανθρώπινου παράγοντα, γνωστής και ως βιομηχανικής. Στο σύγχρονο περιβάλλον γραφείου, όπου επεκτείνεται ο αυτοματισμός και η χρήση Η/Υ, η εργονομία — η μελέτη δηλαδή του πώς αντιδρούν οι εργαζόμενοι στο περιβάλλον - είναι ένας βασικός παράγοντας για την προστασία της υγείας των εργαζομένων και την επίτευξη της καλύτερης δυνατής απόδοσης. Νεότερες προσπάθειες στον επανασχεδιασμό της εργασίας τονίζουν τις ψυχολογικές αλλά και τις φυσιολογικές ανάγκες των εργαζομένων.

4.6.2 Που Διαφέρει η Ανθρωποκεντρική Προσέγγιση στο Σχεδιασμό της Εργασίας από την Εργοκεντρική

Αναζητά τη μέγιστη συμμετοχή των εργαζομένων στο σχεδιασμό της κάθε εργασίας. Δεν αγνοεί τις διαδικασίες παραγωγής, αλλά ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να δρουν τις απαιτήσεις και τους περιορισμούς που αυτές θέτουν σαν προβλήματα που καλούνται να βοηθήσουν για να λυθούν. Ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζεται το πρόβλημα έχει ως αποτέλεσμα να δοθούν διάφορα ονόματα στην προσέγγιση αυτή: διεύρυνση της εργασίας, εμπλουτισμός της εργασίας και σχεδιασμός της εργασίας ή, μερικές φορές, επανασχεδιασμός της.

Η σημαντικότερη διαφορά είναι ότι η ανθρωποκεντρική προσέγγιση τονίζει τη συμμετοχή των εργαζομένων, μεμονωμένα ή σε ομάδες, στην προσπάθεια να γίνει πιο ελκυστική και αποδοτική η εργασία τους. Το όφελος για τα στελέχη πρώτης γραμμής (ανώτερα διοικητικά

στελέχη) από την ανθρωποκεντρική προσέγγιση είναι ότι εστιάζει την προσοχή όλων στην «ίδια την εργασία». Τα στελέχη πρώτης γραμμής δεν αναμένονται να είναι ψυχολόγοι οι εξαιρετικοί ηγέτες στην προσπάθεια για συνεργασία από τους εργαζόμενους. Είναι η εργασία που εξετάζεται, κρίνεται και αναδομείται παρά οι άνθρωποι. Η ευθύνη για τις αλλαγές δε βαρύνει πλέον αποκλειστικά τα ανώτερα διοικητικά στελέχη αλλά μοιράζεται από όλους τους εργαζόμενους που θέλουν και μπορούν να συμμετέχουν.

4.6.3 Ποιοι Παράγοντες του Σχεδιασμού της Εργασίας μπορεί να Αυξήσουν την Υποκίνηση που Παρέχει η Εργασία

Σύμφωνα με μακροχρόνιες προσπάθειες της AT&T (όπου έλαβαν μέρος στο σχεδιασμό της εργασίας 30.000 εργαζόμενοι) έξι είναι οι πλέον σημαντικοί παράγοντες. Όταν προστεθούν στο σχεδιασμό της εργασίας, οι παράγοντες - ή διαστάσεις - αυτοί βοηθούν την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και βελτιώνουν την απόδοση. Οι διαστάσεις αυτές περιλαμβάνουν:

- **Μία ολοκληρωμένη από την αρχή ως το τέλος εργασία.** Αυτή η λειτουργική πληρότητα δίνει τη δυνατότητα στον εργαζόμενο να αρχίσει το δικό του τμήμα της εργασίας από το μηδέν και να δει ένα από το προϊόν ή υπηρεσία όταν ολοκληρωθεί η εργασία του. Προφανώς, ο εργάτης μιας αυτοκινητοβιομηχανίας δε μπορεί να φτιάξει ένα αυτοκίνητο μόνος του. Αλλά μπορεί να συναρμολογήσει ένα κιβώτιο ταχυτήτων.
- **Τακτικά επικοινωνία με τους χρήστες ή τους πελάτες.** Η δυνατότητα του εργαζομένου να έχει άμεσες, σταθερές σχέσεις με το άτομο (ή τμήμα, ή γραφείο, ή πελάτη) που χρησιμοποιεί ό,τι έφτιαξε ή επεξεργάστηκε δίνει την αίσθηση της μοναδικότητας στο άτομο, το οποίο δεν αισθάνεται πλέον σαν ένα εξάρτημα της μηχανής. Π.χ., ένας εργάτης σε γραμμή παραγωγής χρησιμοποιεί ένα κολλητήρι και ένα κλειδί για να συνδέει διάφορα εξαρτήματα και να ασκεί δύναμη σε διάφορα κρίσιμα σημεία.
- **Ελευθερία για αυτοδιεύθυνση.** Είναι η πραγματικότητα αλλά και η αίσθηση αυτονομίας - ότι ο εργαζόμενος μπορεί να αυτενεργήσει όσον αφορά την εργασία. Συγκεκριμένα, δίνει τη δυνατότητα να αποφασιστεί πως θα γίνει η εργασία. Π.χ., σε ένα εργοστάσιο τροφίμων, αυτόνομες ομάδες εργασίας από 7 έως 14 μέλη αποφασίζουν πως θα μοιράσουν την εργασία, παρακολουθούν και επιλέγουν νέα μέλη και συμβουλεύουν τα μέλη που δεν αποδίδουν όσο θα έπρεπε.
- **Άμεση ανατροφοδότηση από την ίδια την εργασία.** Ο εργαζόμενος μπορεί αμέσως να διαπιστώσει κοιτώντας το τελικό προϊόν ή υπηρεσία εάν είναι εντάξει ή όχι. Ο εργαζόμενος δεν είναι ανάγκη να περιμένει το ανώτερο διοικητικό στέλεχος, τον επιθεωρητή ή τη λογιστική κατάσταση για να λάβει αυτές τις πληροφορίες. Π.χ., σε ένα τμήμα της AT&T, οι χειριστές αποφάσισαν να προγραμματίζουν μόνοι τους την εργασία τους, να ελέγχουν μόνοι τους το προϊόν και να αναζητούν μόνοι τους τα λάθη. Σε μια εργασία που παλιότερα θεωρούνταν βαρετή, οι αποχωρήσεις μειώθηκαν κατά 27% και 24 εργαζόμενοι κάνουν την εργασία που παλαιότερα έκαναν 46.
- **Ευκαιρίες για αυτοβελτίωση.** Η εργασία που απαιτεί από τους εργαζόμενους να χρησιμοποιούν το μυαλό τους και να βελτιώνουν τις ικανότητες τους καθιστά τους εργαζόμενους αυτούς πολυτιμότερους για την επιχείρηση, ενώ αυξάνει και την αυτοεκτίμησή τους. Δείχνει ότι τα οφέλη από την εργασία δεν είναι μονόπλευρα, αλλά ότι μπορούν να επιτευχθούν τόσο οι στόχοι της επιχείρησης όσο και του εργαζομένου.

4.6.4 Υπαρξη Διακρίσεων μεταξύ των Διαφόρων Ειδών Ανθρωποκεντρικού Σχεδιασμού

Δεν υπάρχουν απαραίτητα διακρίσεις, αλλά ο διαχωρισμός τους κάνει πιο εύκολα αντιληπτούς τους διαφορετικούς τρόπους με τους οποίους μπορεί να γίνει ο σχεδιασμός της

εργασίας. Έτσι αναφέρονται:

- **Η διεύρυνση της εργασίας**, για παράδειγμα επεκτείνει τα όρια της εργασίας προσθέτοντας διαφορετικά καθήκοντα στο ίδιο επίπεδο ειδίκευσης. Για πρώτη φορά δοκιμάστηκε στην IBM. Στηρίζεται στην ιδέα να γίνουν οι εργαζόμενοι στην παραγωγή υπεύθυνοι για το αμέσως προηγούμενο και το αμέσως επόμενο στάδιο τη παραγωγής από αυτό για το οποίο σήμερα είναι υπεύθυνοι. Παρέχεται έτσι η ευκαιρία να μην είναι ο εργαζόμενος όλη τη μέρα στην ίδια θέση εργασίας αλλά να συζητήσει για μερικά λεπτά με τους υπολοίπους στη γραμμή παραγωγής και να νιώσει ότι η εργασία δεν περιορίζεται στο χρόνο που χρειάζεται για να πατήσει ένα κουμπί.

- **Ο εμπλουτισμός της εργασίας** είναι η εξέλιξη της διεύρυνσης της εργασίας. Επεκτείνει την εργασία κάθετα, προσθέτοντας καθήκοντα ανώτερου επιπέδου εξειδίκευσης και δίνοντας περισσότερη εξουσία. Έτσι π.χ. οι εργαζόμενοι σε μια γραμμή παραγωγής μπορεί να ελέγχουν την εργασία τους χρησιμοποιώντας μεθόδους παρόμοιες με αυτές των επιθεωρητών ή να καταγράφουν οι ίδιοι την παραγωγή.

- **Η προσανατολισμένη προς τους στόχους διοίκηση** είναι μια προσέγγιση που αναπτύχθηκε στην Texas Instruments. Όπως και η «ίδια η εργασία» δίνει έμφαση στην ανάγκη να μεταβάλλουν τα στελέχη πρώτης γραμμής τον τρόπο σκέψης τους από «Εγώ είμαι ο προϊστάμενος που πρέπει να σκεφθεί τα πάντα» σε «Αυτοί είναι οι στόχοι που όλοι μαζί πρέπει να επιτύχουμε». Σύμφωνα με το σύστημα αυτό το ανώτερο διοικητικό στέλεχος καθοδηγεί και ελέγχει όταν είναι απαραίτητο, ενώ οι εργαζόμενοι ευθύνονται για το σχεδιασμό και την επίτευξη των στόχων του. Αντίθετα, τα προσανατολισμένα προς την εξουσία τα ηγετικά στελέχη σχεδιάζουν, ηγούνται και ελέγχουν τους εργαζόμενους, οι οποίοι δεν έχουν ουσιαστικά λόγο για το σχεδιασμό της εργασίας τους. Η «ίδια η εργασία» είναι ένα όρος που για πρώτη φορά χρησιμοποιήθηκε από την AT & T για το πρόγραμμα σχεδιασμού της εργασίας. Τυποποιεί την ανθρωποκεντρική προσέγγιση στο σχεδιασμό γιατί αναζητά μια ισορροπία μεταξύ των απαιτήσεων της παραγωγικής διαδικασίας, των σκοπών της επιχείρησης, των περιορισμών που αυτή θέτει και των ικανοτήτων και ενδιαφερόντων των εργαζομένων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΜΟΙΒΩΝ ΚΑΙ ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΩΝ

5.1 ΓΕΝΙΚΑ

Για χρόνια η πολιτική αμοιβών ήταν μια ξεκάθαρη διαδικασία. Χρόνο με το χρόνο οι εργαζόμενοι ανέβαιναν την κλίμακα, έπαιρναν αυξημένο μισθό και ανέπτυσαν μια αίσθηση σιγουριάς και επαγγελματικής εξέλιξης στην εργασία τους. Για τον εργοδότη αυτό το σύστημα συνέβαλε στην ανάπτυξη της αφοσίωσης του εργαζόμενου μακροχρόνια καθώς επίσης και στην εκτέλεση των καθηκόντων όπως το απαιτούσε η διοίκηση. Η αμοιβή θεωρείτο σαν ένα σταθερό κόστος περισσότερο παρά σαν επένδυση. Τα τελευταία χρόνια όμως τα πράγματα άρχισαν να αλλάζουν λόγω:

- Α) Του διεθνούς ανταγωνισμού, που ανάγκασε τις επιχειρήσεις να επικεντρωθούν στη συνεχή αύξηση της παραγωγικότητας, περιορίζοντας το κόστος εργασίας.
- Β) Η τάση διεθνοποίησης, που τις ανάγκασε να αναπτύξουν μια ευέλικτη δύναμη διοικ. στελεχών, ικανών να λειτουργήσουν σε διαφορετικό περιβάλλον.
- Γ) Η τάση εξαγορών και συγχωνεύσεων, η οποία διευκολύνει την εναρμόνιση των αμοιβών και συστημάτων καθορισμού τους.
- Δ) Οι κοινωνικές πιέσεις και απαιτήσεις των εργαζομένων, που απαιτούν πλέον περισσότερα από μια απλή αμοιβή.

Για τους παραπάνω λόγους, οι παραδοσιακές τεχνικές καθορισμού των αμοιβών αποδεικνύονται ανεπιτυχείς ενώ το θέμα των αμοιβών αναδεικνύεται σαν ένα από τα πιο βασικά για τις ανεπτυγμένες τουλάχιστον χώρες. Η αντιμετώπιση του διαφοροποιείται ανάλογα με τα πολιτιστικά χαρακτηριστικά κάθε χώρας. Στην Ευρώπη π.χ. οι αμοιβές δεν είναι μόνο κίνητρο αλλά αντικατοπτρίζουν και μια συμβολική διάκριση ιεραρχικών επιπέδων, τονίζοντας την κοινωνική απόσταση μεταξύ των βαθμίδων. Σε άλλες πάλι χώρες φαίνεται να υπάρχει τάση ανάπτυξης συστημάτων που ανταμείβουν την ατομική απόδοση ενώ σε άλλες αυτών που ανταμείβουν την ομαδική.

5.2 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΜΟΙΒΗΣ

Κάθε μισθωτός δικαιούται αμοιβή για την εργασία την οποία παρέχει. Η αμοιβή αυτή είναι δυνατό να είναι είτε σε είδος, είτε σε χρήμα, ανάλογα με τη ρητή ή σιωπηρή συμφωνία των συμβαλλομένων μερών. Συνήθως η αμοιβή της εργασίας του μισθωτού, ονομάζεται μισθός. Χορηγούνται όμως κατά κανόνα και άλλες παροχές στον εργαζόμενο που σαν σύνολο χαρακτηρίζονται με τον όρο «αποδοχές».

Σύμφωνα με την Ελληνική Εργατική Νομοθεσία, η εργασία είναι δυνατό να αμειφθεί είτε κατά χρόνο είτε κατά απόδοση. Συγκεκριμένα:

-Αμοιβή κατά χρόνο: Καταβάλλεται κυρίως στις περιπτώσεις που ο ποσοτικός προσδιορισμός της παραγωγής δεν είναι δυνατός (π.χ. υπάλληλοι γραφείων). Σαν μονάδα

- Υπερεργασία
- Οδοιπορικά (αποζημίωση εκτός έδρας)

5.3.1 Τακτικές αποδοχές

Καταβάλλονται κατά τρόπο μόνιμο και ομοιόμορφο. Τμήμα των τακτικών αποδοχών αποτελεί καταρχήν ο βασικός μισθός, εφόσον παρέχεται σταθερά και μόνιμα, το υπερωριακό επίδομα όπως επίσης και το επίδομα καλής αποδόσεως, οι προσαυξήσεις Κυριακών και νυκτερινής εργασίας, αν η απασχόληση είναι τακτική.

Επίσης το επίδομα κινήσεως, το οποίο παρέχεται για την αντιμετώπιση των εξόδων κινήσεως, αποτελεί μέρος των τακτικών αποδοχών, εφόσον δεν διακόπτεται εν ασθένεια ή άδεια, δεν υπόκεινται σε απόδοση λογαριασμού αλλά ούτε εξαρτάται από τη πραγματοποίηση υπηρεσιακών μετακινήσεων. Για την αποζημίωση εκτός έδρας αλλά και για το επίδομα διαχειριστικών λαθών αμφισβητείται το εάν αποτελούν μέρος των τακτικών αποδοχών.

Από την νομολογία έχουν περιληφθεί κι άλλες κατηγορίες αποδοχών που συγκεντρώνουν τα παραπάνω στοιχεία όπως τα δώρα των Χριστουγέννων και του Πάσχα και παροχές σε είδος π.χ. τροφή, κατοικία, εισιτήρια.

Η διάκριση τακτικών και έκτακτων αποδοχών είναι ουσιαστική και δεν έχει θεωρητικό μόνο χαρακτήρα, διότι σε πολλές περιπτώσεις λαμβάνονται υπόψη μόνο οι τακτικές αποδοχές, ως βάση υπολογισμών π.χ. της αποζημίωσης στηλ καταγγελία της συμβάσεως εργασίας αορίστου χρόνου, των αποδοχών αδειάς κ.λ.π.

5.3.2 Επιδόματα

Υπάρχουν πολλά είδη επιδομάτων, δηλαδή παροχών που χορηγούνται παράλληλα και εκτός από το μισθό, που ανάλογα με την προέλευση τους ταξινομούνται:

- A) Σε επιδόματα που παρέχονται από τον εργοδότη.
- B) Σε επιδόματα που παρέχονται από ασφαλιστικούς οργανισμούς.

5.3.2.1 Επιδόματα που Χορηγούνται από τον Εργοδότη

Πρόκειται για τα ποσά που παρέχονται στον εργαζόμενο ως πρόσθετη αμοιβή στον βασικό μισθό για την εργασία που παρέχει. Τα επιδόματα αυτό χορηγούνται είτε με βάση διάταξη συλλογικής σύμβασης εργασίας ή δικαστική απόφαση, είτε κατόπιν συμφωνίας μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη, είτε γιατί προβλέπονται από το νόμο όπως το επίδομα αδειάς, είτε διότι έχει διαμορφωθεί σχετικό έθιμο. Τα περισσότερα από τα επιδόματα, αυτά κατά τη νομολογία, αποτελούν μέρος των τακτικών αποδοχών. Τα κυριότερα από αυτά είναι το εξής:

■ **Επίδομα ανθυγιεινής εργασίας:** το οποίο παρέχεται σε όλους όσους απασχολούνται σε ανθυγιεινές εργασίες, σύμφωνα με τους καθορισμούς των διαφόρων εγκυκλίων του Ι.Κ.Α., υπουργικών αποφάσεων. Παρέχεται ακόμη και αν οι αποδοχές του εργαζομένου υπερβαίνουν τα κατώτατα όρια, εκτός αν συμφώνησαν με τον εργοδότη τον συμψηφισμό του με το πόσο των αποδοχών το πλέον του νομίμου μισθού ασφαλείας.

■ **Οικογενειακά επιδόματα:** Πρόκειται για επίδομα γάμου, τέκνων, που χορηγούνται όπως προβλέπονται από τις σχετικές διατάξεις ή από τον Δ.Λ.Ο.Ε.Μ. (Διανεμητικό Λογαριασμό Οικογενειακών Επιδομάτων Μισθωτών). Δικαιούχος των επιδομάτων γάμου, σύμφωνα με το νόμο, είναι η οικογένεια τα οποία χορηγούνται στον ένα από τους δύο

συζύγους εφόσον εργάζονται και οι δύο, ενώ των επιδομάτων τέκνων τα παιδιά.

■ Επίδομα παραγωγής: Συνηθίζεται να καταβάλλεται επίδομα ανάλογα με την παραγωγή (συνήθως δεν είναι σταθερό) που ονομάζεται επίδομα παραγωγής, δώρο ή πριμ. Υπάρχουν περιπτώσεις που το επίδομα αυτό τυποποιείται κάθε μήνα, οπότε βέβαια αποτελεί μέρος των τακτικών αποδοχών.

■ Επίδομα υπερωριακής εργασίας: Παρέχεται είτε αυτόματα, είτε μετά από συμφωνία, εφόσον παρέχεται εργασία πέρα από το νόμιμο ωράριο.

■ Επίδομα διαχειριστικών λαθών: που καταβάλλεται σε ορισμένα πρόσωπα που διαχειρίζονται χρήματα βάσει σχετικών διατάξεων π.χ. ταμίες, εισπράκτορες. Σκοπός της θέσπισης του επιδόματος αυτού είναι η κάλυψη των ζημιών από λάθη που είναι ενδεχόμενο να κάνουν τα πρόσωπα αυτά κατά τη διαχείριση.

■ Επίδομα θέσεως: Το επίδομα αυτό έχει την ιδιαιτερότητα να ακολουθεί τη θέση και όχι τον εργαζόμενο. Πράγματι δικαιούχοι του είναι τα πρόσωπα που κατέχουν ορισμένες υπεύθυνες και γενικά υψηλές ιεραρχικές θέσεις αποκλειστικά για όσο διάστημα τις κατέχουν. Κατά κανόνα ρυθμίζεται από τον κανονισμό εργασίας. Ανάλογης μορφής παροχής είναι και τα «έξοδα παραστάσεως» που χορηγούνται επίσης σε υψηλά στελέχη επιχειρήσεων.

■ Επιδόματα τροφής, στολής, κατοικίας: Καταβάλλονται κατόπιν επιταγής του νόμου, σχετικού εθίμου, είτε με βάση υπουργ. απόφ., συλλογ. συμβ. κ.α.

■ Επίδομα Κυριακής και νυκτερινής εργασίας: Εκτός από τις εργάσιμες ημέρες και ώρες, οι μισθωτοί είναι ενδεχόμενο σε ορισμένες περιπτώσεις να εργαστούν είτε σε ημέρες μη εργάσιμες, δηλαδή Κυριακές ή αργίες ή κατά τη διάρκεια της νύχτας. Στις περιπτώσεις αυτές καταβάλλεται η παραπάνω πρόσθετη αμοιβή.

Η απασχόληση κατά τις Κυριακές ή τις αργίες είναι δυνατό να είναι νόμιμη ή παράνομη. Νόμιμη είναι η απασχόληση όταν επιτρέπεται από το νόμο, είτε λόγω της φύσεως των εργασιών της επιχειρήσεως, είτε λόγω του είδους της όπου στην περίπτωση αυτή οφείλεται στον μισθωτό το κανονικό του ημερομίσθιο με προσαύξηση 75%. Από το 1976 (με το ν. 435/76) η προσαύξηση 75% χορηγείται και στους εργαζόμενους που απασχολήθηκαν την Κυριακή, έστω και εάν δεν υπήρχε άδεια της αρμόδιας αρχής και κατά συνέπεια η απασχόληση τους είναι παράνομη.

Εάν ο μισθωτός δεν απασχοληθεί ολόκληρο το κανονικό του ωράριο, τότε η αποζημίωση του θα είναι αντίστοιχα μειωμένη. Μισθωτός που προσφέρει νυκτερινή εργασία θεωρείται όταν εργάζεται από τις 10 το βράδυ ως τις 6 το επόμενο πρωί και αμείβεται με προσαύξηση 25% που υπολογίζεται με βάση το νόμιμο κατώτατο ποσό που προβλέπεται από την αντίστοιχη δικαστ. απόφαση.

■ Δώρο Χριστουγέννων και Πάσχα: Κατόπιν απόφασης του Υπουργείου Οικονομικών και Εργασίας καθιερώθηκε η χορήγηση κατά τις εορτές των Χριστουγέννων και του Πάσχα, δηλαδή το δώρο Χριστουγέννων - Νέου Έτους, για όσους εργάστηκαν χωρίς διακοπές κατά τον κρίσιμο χρόνο, ανέρχεται σε ένα μισθό ή σε 25 ημερομίσθια, ανάλογα αν ο μισθωτός αμείβεται με μηνιαίο μισθό ή ημερομίσθιο. Το δώρο του Πάσχα ανέρχεται σε μισό μηνιαίο μισθό ή 13 ημερομίσθια αντίστοιχα.

5.3.2.2 Επιδόματα που παρέχονται από ασφαλιστικούς οργανισμούς

Τα επιδόματα αυτά αποτελούν ασφαλιστικές παροχές που χορηγούνται κυρίως από το Ι.Κ.Α. αλλά και από άλλους ασφαλιστικούς οργανισμούς. Περιλαμβάνουν κυρίως:

- Επίδομα ασθενείας και ατυχήματος
- Επίδομα λοχείας - τοκετού
- Επίδομα στρατεύσεως που χορηγείται από τον Ο.Α.Ε.Δ.
- Επίδομα ανεργίας που χορηγείται επίσης από τον Ο.Α.Ε.Δ.

5.3.3 Υπερωρίες

Υπερωριακή απασχόληση θεωρείται εκείνη κατά την οποία γίνεται υπέρβαση των χρονικών ορίων του νομίμου ωραρίου ημερήσιας εργασίας όπως επίσης η υπέρβαση του νομίμου εβδομαδιαίου ωραρίου π.χ. με πρόσθετη εργασία την Κυριακή, ή άλλη μέρα ανάπαυσης χωρίς όμως να γίνεται υπέρβαση του ημερήσιου ωραρίου εργασίας των εργάσιμων ημερών. Δεν θεωρείται όμως υπερωριακή η απασχόληση καθ' υπέρβαση του ημερήσιου ωραρίου όταν αυτή προβλέπεται απευθείας από το νόμο.

5.3.3.1 Νόμιμες Υπερωρίες

Κάτω από ορισμένες προϋποθέσεις η υπέρβαση αυτή του νόμιμου ωραρίου που κανονικά απαγορεύεται, επιτρέπεται και θεωρείται νόμιμη. Οι μισθωτοί που απασχολούνται νόμιμα υπερωριακά, δικαιούνται αμοιβής για κάθε ώρα τέτοιας απασχόλησης ίσης με το ωρομίσθιο που τους καταβάλλεται αυξημένο ως εξής:

- Για τις πρώτες 60 ώρες, τουλάχιστον 25% ενώ για το υπαλληλικό προσωπικό των ανωνύμων εταιριών, των τραπεζών και των γραφείων, η προσαύξηση για τις πρώτες 60 ώρες υπερωριακής απασχόλησης ανέρχεται σε 30%
- Από 61 ως 120 ώρες το χρόνο η προσαύξηση είναι τουλάχιστον 50%. Ειδικά για τις βιομηχανίες και βιοτεχνικές επιχειρήσεις η προσαύξηση κατά 50% ισχύει από 61 ώρες μέχρι το ανώτατο όριο υπερωριακής απασχόλησης που επιτρέπεται σύμφωνα με τα τις υπουργικές αποφάσεις που εκδίδονται για τον σκοπό αυτό.
- Όταν ξεπερνά τις 120 ώρες το χρόνο ή υπερβαίνει τα όρια που καθορίζουν οι υπουργικές αποφάσεις για τις βιοτεχνικές και βιομηχανικές επιχειρήσεις της χώρας η αμοιβή προσαυξάνεται κατά 75%.

Κάθε ευνοϊκότερη σχετική ρύθμιση είναι ισχυρή από άλλες διατάξεις, από ατομικές ή συλλογικές συμβάσεις εργασίας ή και από κανονισμούς.

5.3.3.2 Παράνομες Υπερωρίες

Παρά το γεγονός ότι ο νομοθέτης καθορίζει αυστηρά τις προϋποθέσεις με τις οποίες μπορεί να θεωρηθεί νόμιμη η υπέρβαση του ημερήσιου νόμιμου ωραρίου, αναγνωρίζει εν τούτοις το δικαίωμα αμοιβής του εργαζόμενου και στις περιπτώσεις που εργάστηκε υπερωριακά χωρίς την τήρηση των προϋποθέσεων αυτών. Πρόκειται για τις παράνομες υπερωρίες, που γίνονται δηλαδή είτε χωρίς την αναγγελία, είτε χωρίς την άδεια της αρμόδιας αρχής, είτε καθ' υπέρβαση του ανώτατου ορίου υπερωριών.

Ο υπολογισμός της αμοιβής των εργαζομένων στην περίπτωση αυτή γίνεται με διαφορετικό τρόπο. Συγκεκριμένα ο νόμος προβλέπει ότι στην περίπτωση μη νόμιμης υπερωριακής απασχόλησης ο μισθωτός δικαιούται από την πρώτη ώρα αποζημίωση ίση με το 100% του καταβαλλόμενου ωρομισθίου του. Επιπλέον εκτός από την παραπάνω αποζημίωση, δικαιούται να απαιτήσει από τον εργοδότη του την ωφέλεια, που αποκόμισε

από την απασχόληση του με βάση τις αρχές για τον αδικαιολόγητο πλουτισμό. Η ωφέλεια αυτή συνίσταται στο μισθό που θα κατέβαλλε ο εργοδότης στον άλλο εργαζόμενο με ίδια προσόντα και ειδικότητα που θα απασχολούσε νόμιμα, εάν δεν είχε απασχολήσει τον αρχικό μισθωτό παράνομα, κάτω βέβαια από τις ίδιες συνθήκες. Στην ουσία πάντως θεωρείται κατά κανόνα ότι η ωφέλεια του εργοδότη είναι αντίστοιχη με το ωρομίσθιο του μισθωτή που εργάστηκε παράνομα.

Για τον υπολογισμό της αποζημίωσης του 100% λαμβάνονται υπόψη όλες οι τακτικές αποδοχές που λαμβάνει ο εργαζόμενος. Συνυπολογίζονται δηλαδή και όλα τα επιδόματα που θεωρούνται ως τμήμα των τακτικών αποδοχών. Εάν μάλιστα οι παράνομες υπερωρίες γίνονται κατά τη διάρκεια της νύχτας ή Κυριακής, η αποζημίωση θα υπολογιστεί με βάση το ωρομίσθιο προσαυξημένο κατά 25 ή 75% αντίστοιχα.

Ο εργοδότης έχει την υποχρέωση για την καταβολή των παραπάνω αποζημιώσεων ακόμη και εάν η σύμβαση, με βάση την οποία έγιναν οι παράνομες υπερωρίες, είναι άκυρη. Δεν υποχρεούται όμως στην περίπτωση που ο μισθωτός με την προσωπική του βούληση εργάστηκε υπερωριακά παράνομα, παρά τη ρητή σχετική απαγόρευση του εργοδότη.

Πρέπει να σημειωθεί ότι πέρα απ την αστική ευθύνη ο εργοδότης ή ο όποιος υπεύθυνος για την τήρηση των διατάξεων σχετικά με τις ώρες εργασίας, υπέχει και ποινική ευθύνη για την παράνομη υπερωριακή απασχόληση των μισθωτών.

5.3.4 Υπερεργασία

Πρόκειται για μια άλλη μορφή υπέρβασης ωραρίου. Στην περίπτωση όμως αυτή δε γίνεται υπέρβαση του νομίμου αλλά του συμβατικού ωραρίου ή αυτού που προέρχεται από συλλογική σύμβαση εργασίας, εφόσον βέβαια είναι μικρότερο από το νόμιμο.

Δεν απαιτείται τήρηση προϋποθέσεων και διακρίνεται σε νόμιμη και παράνομη, απλή και θεσμοθετημένη. Απλή θεωρείται αυτή που συμφωνείται ανάμεσα στον εργοδότη και τον εργαζόμενο και την οποία ο εργαζόμενος μπορεί καταρχήν να αρνηθεί (υπάρχουν περιπτώσεις που ο μισθωτός δεν μπορεί να αρνηθεί γιατί η σχετική άρνηση του θα προσέκρουε στην καλή πίστη). Θεσμοθετημένη είναι συνέπεια της μείωσης του χρόνου εργασίας με τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας δηλαδή αν το νόμιμο ωράριο είναι 48 ώρες την εβδομάδα και η υπέρβαση να χαρακτηρίζεται ως υπερωρία, το συμβατικό ωράριο είναι 40 με 41 ώρες και η διαφορά μέχρι τις 48 ώρες αποτελεί υπερεργασία. Η υπερεργασία αυτή είναι υποχρεωτική για τον μισθωτό και υπολογίζεται σε εβδομαδιαία, μηνιαία βάση. Η αμοιβή της συμπεριλαμβάνει το ποσό που αντιστοιχεί στις επιπλέον ώρες και προσαύξηση από ποσοστό 25%. Το ωρομίσθιο υπολογίζεται με διαίρεση των εβδομαδιαίων αποδοχών με τον αριθμό των ωρών εβδομαδιαίας εργασίας. Το ωρομίσθιο αυτό λαμβάνεται ως βάση και για τον υπολογισμό της νυχτερινής, της υπερωριακής κ.λ.π. εργασίας.

5.3.5 Οδοιπορικά (αποζημίωση εκτός έδρας)

Εννοούμε τη νόμιμη συμφωνία μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου, με αντικείμενο την παροχή της εργασίας του, όχι στην έδρα της επιχειρήσεως αλλά σε άλλον ή άλλους τόπους. Εάν όμως δεν υπάρχει τέτοια συμφωνία και ο εργαζόμενος μετακινηθεί σε άλλο τόπο με εντολή του εργοδότη του, δικαιούται εκτός από τα έξοδα του ταξιδιού του και αποζημίωση εκτός έδρας.

Η αποζημίωση για κάθε διανυκτέρευση εκτός έδρας ανέρχεται σε ένα ημερομίσθιο για το προσωπικό που αμείβεται με ημερομίσθιο ή με 1/25 του μισθού για αυτούς που αμείβονται με μηναίο μισθό. Και στις δύο περιπτώσεις η εκτός έδρας αποζημίωση υπολογίζεται με βάση τα κατώτατα όρια αποδοχών που καθορίζονται από τις σ.σ.ε. ή δ.α.

Εάν ο εργοδότης χορηγεί τροφή και κατοικία στον εκτός έδρας μισθωτό, η αποζημίωση αυτή μειώνεται στο 1/4, στο 1/2 εάν χορηγεί μόνο τροφή και στα 4/5 αν χορηγείται μόνο κατοικία. Δεν επιτρέπεται παραίτηση του μισθωτού από την απαίτηση του για αποζημίωση εκτός έδρας.

5.4 ΑΔΕΙΕΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

5.4.1 Ετήσια άδεια των Μισθωτών

Κάθε επιχείρηση που αποβλέπει σε κέρδος βιομηχανικής, βιοτεχνικής, εμπορικής φύσεως, καθώς επίσης και οι οργανισμοί, τα ιδρύματα, οι επιχειρήσεις κοινής ωφελείας, το Δημόσιο, έχουν την υποχρέωση να παρέχουν στους μισθωτούς τους κάθε χρόνο άδεια. Την άδεια αυτή δικαιούνται να έχουν όλοι οι υπάλληλοι, οι εργάτες, όσοι δηλαδή ασχολούνται με μισθό ανεξάρτητα με τον τρόπο καθορισμού και καταβολής των αποδοχών τους.

Για την ύπαρξη του δικαιώματος αυτού απαιτούνται πρέπει:

- α) Να υπάρξει σύμβαση εξαρτημένης εργασίας ιδιωτικού δικαίου (άσχετα αν είναι ορισμένου ή αορίστου χρόνου).
- β) Να έχει συμπληρωθεί 12μηνη συνεχής απασχόληση του μισθωτού στον ίδιο εργοδότη, ανεξάρτητα από το εάν παρέχει την ίδια εργασία ή άλλη. Δεν δικαιούνται δηλαδή άδεια αυτοί που εργάζονται με μερική απασχόληση.

Σύνολο άδειας ατόμων ιδιωτικού τομέα, αφού συμπληρωθεί 12μηνη συνεχής απασχόληση στον ίδιο εργοδότη, ανέρχεται σε 24 αλληπάλληλες μέρες. Αν η επιχείρηση λειτουργεί με το σύστημα των 5 εργασίμων ημερών την εβδομάδα η πρώτη άδεια είναι 2θ εργασίμων ημερών και με προσθήκη 4 ημερών που δεν εργάζεται η επιχείρηση, οι ημέρες άδειας ανέρχονται στις 24. (Είναι αυτονόητο ότι για τον υπολογισμό αυτό δε λαμβάνονται υπόψη οι Κυριακές). Όταν ο εργαζόμενος συμπληρώσει και δεύτερο χρόνο, συνεχούς πάντα εργασίας, δικαιούται ακόμη μια ημέρα άδειας το χρόνο, συνολικά δηλαδή 25 μέρες. Το ίδιο συμβαίνει και όταν συμπληρώσει τον τρίτο χρόνο. Με την πρόσθετη ημέρα άδειας το σύνολο των ημερών γίνονται 26, που είναι και το ανώτατο (Στην άδεια δεν συνυπολογίζονται οι επίσημες ή κατ' έθιμο εορτάσιμες ημέρες όπως η 1^η Μαΐου).

Είναι υποχρεωτική και πρέπει να χορηγείται στον μισθωτή. Η μη χορήγηση της άδειας συνεπάγεται ποινικές ευθύνες κατά του εργοδότη. Ανάκληση άδειας μπορεί να γίνει μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις που αντιμετωπίζει η επιχείρηση (οι περιπτώσεις αυτές κρίνονται σύμφωνα με τις αρχές της καλής πίστης και των συναλλακτικών ηθών). Μετά τη λήξη τ' ανάκλησης, ο εργαζόμενος δικαιούται να συνεχίσει την άδεια του.

Δεν θεωρείται ως χρόνος άδειας η άδεια που οφείλεται σε βραχεία ασθένεια του μισθωτού, ο χρόνος στρατεύσεως, τυχόν απεργίας, ανταπεργίας ή ανωτέρας βίας, κατά το οποίο ο μισθωτής δεν προσέφερε την εργασία του.

Η χρονική περίοδος χορηγήσεως της άδειας κανονίζεται μεταξύ του εργοδότη και του εργαζόμενου. Ο εργοδότης έχει την υποχρέωση να χορηγήσει την άδεια το πολύ μέσα σε δυο μήνες από τη διατύπωση της σχετικής αίτησης από την πλευρά του μισθωτού όπως επίσης είναι υποχρεωμένος να τηρεί και Ειδικό Βιβλίο Αδειών, το οποίο να είναι σε διαθεσιμότητα των επιθεωρητών, εποπτών εργασίας και των αρμοδίων αστυνομικών οργάνων που ασκούν την εποπτεία και τον έλεγχο της εφαρμογής του νόμου.

5.4.2 Λοιπές Άδειες

Εκτός από την κανονική ετήσια άδεια που είναι υποχρεωτικό μπορεί να χορηγείται στους εργαζόμενους που συνδέονται με τον εργοδότη τους με σχέση ιδιωτικού δικαίου, σε ορισμένες περιπτώσεις δικαιούνται και άλλες άδειες είτε βάσει νόμου, είτε κατόπιν απλής συνεννοήσεως μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου. Παράδειγμα:

- ▶ **Άδεια γάμου:** Χορηγείται είτε σε άνδρα είτε σε γυναίκα με αποδοχές, όπως προβλέπεται από συλλογική σύμβαση εργασίας ή δικαστική απόφαση
- ▶ **Άδεια χωρίς αποδοχές:** Η άδεια αυτή αποτελεί αναστολή της συμβατικής τους σχέσης με συνέπεια να μην παρέχει ο μισθωτός την εργασία του αλλά ούτε ο εργοδότης να καταβάλλει αποδοχές. Παρέχεται μόνο κατόπιν συμφωνίας εργοδότη και μισθωτού και σε καμία περίπτωση δεν είναι δυνατόν να θεωρηθεί ως δικαίωμα του εργαζομένου.
- ▶ **Αναρρωτική άδεια:** Άλλος τρόπος αναστολής της εργασιακής συμβάσεως η οποία συνεχίζεται, χωρίς όμως ο μισθωτός να έχει υποχρέωση παροχής των υπηρεσιών του αλλά ούτε δικαίωμα στο μισθό. Για να δικαιολογηθεί η άδεια σαν ασθένεια θα πρέπει να καλύπτεται από σχετική έγγραφη γνωμάτευση της ιατρικής υπηρεσίας του Ι.Κ.Α. ή του οικείου ασφαλιστικού οργανισμού.
- ▶ **Άδεια μητρότητας:** Η κυοφορούσα και επίτοκος εργαζομένη γυναίκα δικαιούται άδεια επτά εβδομάδων πριν και επτά μετά τον τοκετό, δηλαδή σύνολο 14 εβδομάδων.
- ▶ **Άδεια για εξεύρεση άλλης εργασίας:** Εφόσον καταγγελθεί η σύμβαση, ο εργαζόμενος δικαιούται να ζητήσει το χρόνο που του είναι απαραίτητος για την εξεύρεση νέας εργασίας, εφόσον δεν του μένει χρόνος κατάλληλος για το σκοπό αυτό. Η χρήση του δικαιώματος αυτού γίνεται μετά από συνεννόηση εργοδότη και εργαζομένου και όχι με τρόπο αυθαίρετο εκ μέρους του εργαζομένου.
- ▶ **Άδεια εξετάσεων:** Το δικαίωμα άδειας ισχύει και για τους ανηλικούς εργαζόμενους και για τους σπουδαστές. Ειδικότερα για τους εργαζόμενους που είναι μαθητές ή σπουδαστές ή φοιτητές εκπαιδευτικών μονάδων του Δημοσίου ή που εποπτεύονται από το Δημόσιο και που δεν έχουν συμπληρώσει το 25^ο έτος της ηλικίας τους, προβλέπεται πρόσθετη άδεια 14 εργάσιμων ημερών το χρόνο για τη συμμετοχή τους στις εξετάσεις. Η άδεια αυτή μπορεί να χορηγείται σε συνεχείς ημέρες ή και τμηματικά. Οι αποδοχές της άδειας αυτής δεν καταβάλλονται από τον εργοδότη, όπως στην περίπτωση της κανονικής ετήσιας άδειας, αλλά από τον Ο.Α.Ε.Δ. Η ιδιότητα του μαθητή, σπουδαστή ή φοιτητή, καθώς και η συμμετοχή του στις εξετάσεις, αποδεικνύονται με βεβαίωση της σχολής του, την οποία υποβάλλει στον εργοδότη του.
- ▶ **Γονική άδεια ανατροφής:** Γονέας, ανεξαρτήτου φύλου, που εργάζεται σε επιχείρηση ή εκμετάλλευση που απασχολεί τουλάχιστον 100 άτομα, δικαιούται να λάβει γονική άδεια

ανατροφής του παιδιού, χωρίς αποδοχές, στο χρονικό διάστημα από τη λήξη της άδειας μητρότητας μέχρις ότου το παιδί συμπληρώσει ηλικία δύομισι ετών. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι εφόσον εργάζεται ήδη ένα χρόνο στον ίδιο εργοδότη με σχέση εργασίας ιδιωτικοί δικαίου, ο άλλος γονέας να εργάζεται έξω από το σπίτι.

► Άδεια απουσίας για ασθένεια εξαρτημένων μερών: Πρόκειται για άδεια χωρίς αποδοχές, μέχρι έξι ημέρες το χρόνο, την οποία δικαιούται οι εργαζόμενοι, -ανεξάρτητα από τα δικαιώματα που παρέχονται από άλλες διατάξεις, σε περίπτωση ασθένειας παιδιών που εξαρτώνται από αυτούς ή άλλων μελών της οικογένειάς του, που έχουν ανάγκη από τις φροντίδες ή τηl υποστήριξη τους.

► Άδεια επίσκεψης σχολείου παιδιών: Γονείς με παιδιά μέχρι 16 ετών τα οποία φοιτούν στη μέση ή την στοιχειώδη εκπαίδευση, δικαιούνται να απουσιάζουν μέχρι 4 ημέρες το χρόνο για να επισκεφτούν το σχολείο των παιδιών τους με σκοπό την παρακολούθηση της σχολικής επίδοσης.

► Συνδικαλιστικές άδειες: Ο εργοδότης έχει την υποχρέωση να διευκολύνει τα μέλη των διοικητ. συμβουλίων, των ελεγκτικών επιτροπών και τους αντιπροσώπους των συνδικαλ. οργανώσεων κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, παρέχοντας άδειες απουσίας (όσον αφορά την διάρκεια τους κ.λ.π.)

► Άδεια λουτροθεραπείας και αεροθεραπείας: Η άδεια αυτή παρέχεται στους ανάπηρους τόσο πολέμου όσο και ειρηνικής περιόδου εκτός από την κανονική τους άδεια, για την μετάβαση τους σε κέντρα λουτροθεραπείας ή αεροθεραπείας. Παρέχεται με κανονικές αποδοχές και η διάρκεια της είναι μέχρι 30 ημέρες το χρόνο, στις οποίες συνυπολογίζονται οι Κυριακές και οι αργίες. Η χορήγηση της είναι υποχρεωτική εφόσον οι μισθωτοί έχουν κριθεί ως ανάπηροι από την αρμόδια υγειονομική επιτροπή και φυσικά να έχουν γνωστοποιήσει την αναπηρική ιδιότητα στον εργοδότη και προφορικά.

5.5 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΜΟΙΒΩΝ ΚΑΙ ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΩΝ

Η πολιτική αμοιβών και ημερομισθίων διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση. Οι αδύνατες επιχειρήσεις συνήθως πληρώνουν το μίνιμουμ της αμοιβής (το οποίο καθορίζεται από τη πολιτεία) προσελκύοντας και το ανάλογο εργατικό δυναμικό ενώ άλλες πληρώνουν περισσότερα από τα επίπεδα στην αγορά της εργασίας με σκοπό να προσελκύσουν υπαλλήλους με την καλύτερη κατάρτιση και απόδοση με αποτέλεσμα μικρότερο εργατικό κόστος από τις επιχειρήσεις που προσλαμβάνουν χαμηλότερης ποιότητας εργαζομένους.

Μια ορθή πολιτική είναι η υιοθέτηση από την επιχείρηση ενός συστήματος αξιολογήσεως των θέσεων εργασίας για τον καθορισμό δίκαιων διαφορών βασισμένων στις διαφορές του περιεχομένου των έργων. Οι υπάλληλοι είναι λογικά σε θέση να κρίνουν κατά πόσο η εργασία τους πληρώνεται σωστά σε σχέση με άλλες στην επιχείρηση.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις επιδιώκουν την υιοθέτηση συναγωνιστικών προγραμμάτων αμοιβών, δηλαδή να πληρώνουν κοντά στα γενικά επίπεδα με την προσδοκία να έχουν ανθρώπους καλής ποιότητας με δίκαιες αμοιβές και χωρίς ανισότητες, οι οποίες αποτελούν πηγή δυσαρέσκειας. Προσέχουν κυρίως τις απαιτήσεις του έργου και τις επικρατούσες στην αγορά αμοιβές.

5.6 ΑΡΧΕΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΜΙΣΘΩΝ ΚΑΙ ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΩΝ

Σύμφωνα με τις αρχές πολιτική μισθών και ημερομισθίων πρέπει:

- Να υπάρχει ένα καθορισμένο σύστημα πληρωμών για εργασίες, βασισμένο στην ποικιλία των απαιτήσεων του έργου όπως είναι η δεξιότητα, η προσπάθεια, η ευθύνη και οι συνθήκες της εργασίας.
- Το γενικό επίπεδο μισθών και ημερομισθίων να ακολουθεί το επικρατούν στην αγορά εργασίας ή στις ομοειδείς επιχειρήσεις.
- Το σύστημα να κάνει διάκριση προσεκτικά ανάμεσα σε έργα και υπαλλήλους. Μια θέση εργασίας ανταποκρίνεται σε ένα μέτρο αμοιβής και ένα πρόσωπο την αναλαμβάνει με αυτό το μέτρο. Εξαιρέσεις μερικές φορές συμβαίνουν σε εργασίες υψηλού επιπέδου όπου ο κατέχων μπορεί να τις κάνει μικρές ή μεγάλες ανάλογα με τις ικανότητες και τη συμβολή του.
- Ίση αμοιβή για ίση εργασία, αδιάφορο ποιος την κάνει. Οι υπάλληλοι να πληροφορούνται για τις μεθόδους καθορισμού αμοιβών, να υπάρχει μια καλά καταστρωμένη διαδικασία για τακτοποίηση παραπόνων σχετικών με αμοιβές.

5.6.1 Κριτήρια που Καθορίζουν τις Αμοιβές

Το πάρε - δώσε στην αγορά εργασίας, όπως και οι δυνάμεις της προσφοράς και της ζήτησης, εμποδίζουν να αναπτυχθεί σε επιστήμη ο καθορισμός των μισθών και ημερομισθίων, μολονότι έχει φθάσει σε ένα επίπεδο που το χαρακτηρίζει η λογική, η συνέπεια και το σύστημα. Οι παράγοντες δε που βοηθούν σε έναν οργανισμό τον καθορισμό των αμοιβών (διαβαθμίσεις, επίπεδα, αυξήσεις) είναι:

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

- Η ικανότητα πληρωμής (εκ μέρους του εργοδότη): Επηρεάζει το γενικό επίπεδο των αμοιβών σε σχέση με εκείνο που επικρατεί στις επιχειρήσεις με αποτέλεσμα μέσα στο ίδιο είδος των επιχειρήσεων, οι οργανισμοί, οι οποίοι πετυχαίνουν καλές πωλήσεις και κέρδη, να πληρώνουν υψηλότερες αμοιβές από εκείνους που δυσκολεύονται να τα βγάλουν πέρα. Αυτός είναι και ένας από τους σπουδαιότερους παράγοντες που τα φιλανθρωπικά (Non - Profit) και τα εκπαιδευτικά ιδρύματα πληρώνουν σχετικά χαμηλούς μισθούς.

- Το κόστος ζωής: Παρόλο που δεν υπάρχει μια αυτόματη φόρμουλα για τη διατήρηση σε σταθερότητα της αγοραστικής δύναμης του υπάλληλου, ανεξάρτητα από την ύψωση ή την πτώση των τιμών, οι επιχειρήσεις και οι συνδικαλιστικές οργανώσεις λαμβάνουν υπόψη το κόστος της ζωής με βάση τις ανάγκες π.χ. 4μελούς οικογένειας μέσα σε ένα προϋπολογισμό, που δεν περιορίζεται σε ένα μίνιμουμ διαβίωσης, αλλά ούτε και απαιτεί πολυτέλεια. Γενικά όμως οι επιχειρήσεις δεν εννοούν τα παραπάνω σαν οδηγούς καθορισμού των αμοιβών, γιατί προτιμούν να τις βασίζουν πάνω στη συμβολή του υπάλληλου στην εργασία παρά στις ανάγκες του.

- Η παραγωγικότητα: Το υψηλό επίπεδο παραγωγικότητας, η οποία μπορεί να μετρηθεί με βάση τα αγαθά και υπηρεσίες κατά ωριαία εργασία του ανθρώπου, είναι το κλειδί για το υψηλό βιοτικό επίπεδο μιας χώρας. Η παραγωγικότητα δεν οφείλεται μόνο στην εργασία, αλλά και στις τεχνολογικές βελτιώσεις, η καλύτερη οργάνωση, δεξιότητες των εργαζομένων κ.α. Το κέρδος από τη παραγωγικότητα μπορεί να περάσει στους εργαζόμενους με τον τύπο των υψηλότερων αμοιβών, στους μέτοχους με τα υψηλότερα μερίσματα, στον οργανισμό τον ίδιο με τα καθαρά κέρδη και στον καταναλωτή στον τύπο της καλύτερης ποιότητας και των χαμηλότερων τιμών. Όπου όμως δεν υπάρχει μηχανοποίηση της εργασίας, δεν είναι δυνατή η πληρωμή τόσο καλών αμοιβών όσο εκεί όπου χρησιμοποιούνται οι μηχανές, γιατί η παραγωγικότητα είναι μεγαλύτερη. Αλλά η παραγωγικότητα μπορεί να είναι μεγαλύτερη και όπου χρησιμοποιείται το σύστημα των αμοιβών σαν κίνητρο, όποτε η αυξημένη δεξιότητα και προσπάθεια συντελεί στην υψηλότερη παραγωγικότητα και, επομένως, σε υψηλότερα κέρδη.

- Η διαπραγματευτική δύναμη μερικών εργατικών ενώσεων: Πετυχαίνει γρηγορότερη ύψωση των αμοιβών από την παραγωγικότητα, παρόλο που, όπως από πολλούς πιστεύεται, κάτι τέτοιο οδηγεί σε ανεργία, ή ύψωση των τιμών και πληθωρισμό.

- Οι απαιτήσεις του έργου, σύμφωνα με τις οποίες καθορίζεται η αξία του. Με την ανάλυση του έργου οι εργασίες κατατάσσονται ανάλογα με το ποσό της δεξιότητας, της προσπάθειας, της ευθύνης και των συνθηκών. Οι παραπάνω παράγοντες δεν επενεργούν κατά τρόπο μεμονωμένο και διακριτικό, αλλά συνήθως σε συνδυασμό επηρεάζουν τον καθορισμό των αμοιβών.

5.6.2 Παράγοντες που Επηρεάζουν τον Καθορισμό των Αμοιβών

Οι κυριότεροι παράγοντες που επηρεάζουν το καθορισμό των αμοιβών είναι:

1) **Το εξωτερικό περιβάλλον**: Εδώ εννοούμε την κυβερνητική πολιτική, τα συνδικάτα και η αγορά εργασία. Συγκεκριμένα, η κυβερνητική πολιτική καθορίζει τα πλαίσια μέσα στα οποία μπορούν να καθορισθούν οι αμοιβές και να διεξαχθούν οι διαπραγματεύσεις (π.χ. καθορισμός επιδομάτων, ορισμός κατώτερων ορίων αμοιβής, απαγόρευση αυξήσεων ή επιβολή ορίων). Τα συνδικάτα που πιέζουν για όσο το δυνατόν υψηλότερες αμοιβές και πρόσθετες παροχές ιδιαίτερα όταν η επιχείρηση είναι οικονομικά εύρωστη και τα ποσοστά ανεργίας χαμηλά. Και τέλος η αγορά εργασίας, όταν δηλαδή υπάρχει ζήτηση για ορισμένες ειδικότητες είναι επόμενο να διαμορφώνονται για αυτές υψηλότερες αμοιβές. Εκτός αυτού, η επιχείρηση διερευνά τα επίπεδα των αμοιβών για τις διάφορες ειδικότητες τόσο στην περιοχή όσο και στον συγκεκριμένο κλάδο και αποφασίζει για το βαθμό στον οποίο θα τα ακολουθήσει ή θα τα ξεπεράσει.

2) **Το εσωτερικό περιβάλλον**: Η οργανωσιακή κουλτούρα, όπου γενικά περιλαμβάνει τη φιλοσοφία της διοίκησης και ότι αυτή εκτιμά αντικατοπτρίζεται στο σύστημα αμοιβών της π.χ. συμβατικές αυξήσεις που προτείνει ο προϊστάμενος ή οι ανταμοιβές για τις ικανότητες που κάποιος αναπτύσσει, η οργανωσιακή στρατηγική, ο οργανωσιακός κύκλος ζωής της επιχείρησης, ο οποίος είναι αντίστοιχος με αυτόν του προϊόντος, η ικανότητα της επιχείρησης να πληρώσει και η παραγωγικότητα των επιχειρήσεων που η διαμόρφωση των αμοιβών της εργασίας εξαρτάται ανάλογα με την παραγωγικότητα των επιχειρήσεων (είναι και η ορθή βάση για πολιτική αμοιβών), επηρεάζουν τη διαμόρφωση του καθορισμού των αμοιβών.

5.7 ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

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

- α) εξωτερικές, που σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας και
- β) εσωτερικές, που συνδέονται με την προσωπικότητα του κάθε ατόμου.

Ως εξωτερικές, μπορούμε να θεωρήσουμε τις οικονομικές ανταμοιβές (μισθοί, συνταξιοδοτικά προγράμματα, οι ευκαιρίες για εκπαίδευση), τις συνθήκες εργασίας, την εξασφάλιση της απασχόλησης. Σαν εσωτερικές πάλι, θεωρούμε τις ψυχολογικές ανταμοιβές, που καλύπτουν κοινωνικές ανάγκες του ατόμου, η συναναστροφή δηλαδή με άλλα άτομα, με τον τρόπο αυτό σχηματίζονται και άτυπες ομάδες μέσα στην επιχείρηση, μέσα στις οποίες πολλοί εργαζόμενοι επιζητούν κατανόηση, επιβεβαίωση, συμπαράσταση. Υπάρχουν όμως ορισμένοι τύποι ανθρώπων, οι οποίοι δεν πλησιάζουν τις ομάδες αυτές, είτε γιατί είναι καχύποπτοι είτε γιατί νιώθουν ότι είναι αρκετά ικανοί να τα βγάλουν πέρα μόνοι τους, ανάγκες εκτίμησης, η αναγνώριση δηλ. που επιζητούν άλλοι περισσότερο και άλλοι λιγότερο, καθώς και η παραδοχή τους από τους άλλους και τέλος οι ανάγκες αυτοεκπλήρωσης, η δυνατότητα να εκτελεί κάποιος την εργασία του κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο, η προσωπική κυρίως επιτυχία και η ανάπτυξη.

Όσο περισσότερο το άτομο εξασφαλίζεται (από οικονομική άποψη), τόσο μειώνεται η αξία των εξωτερικών ανταμοιβών και αρχίζει η επιδίωξη της απόλαυσης των εσωτερικών ανταμοιβών. Ο αριθμός των ερευνών που αναφέρονται στην επίδραση των εσωτερικών ανταμοιβών στην αποδοτική συμπεριφορά, είναι μικρός. Αυτό οφείλεται στην δυσκολία διερεύνησης του μηχανισμού της επίδρασης τους, καθόσον αναφέρονται σε ψυχικές ανάγκες των ανθρώπων.

5.8 ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΜΟΙΒΩΝ

Δυο είναι οι βασικοί στόχοι μιας δίκαιης πολιτικής αμοιβών:

- Αμοιβή που θεωρείται δίκαιη και από τον εργαζόμενο και από τον εργοδότη και
- Αμοιβή που υποκινεί τον εργαζόμενο να εργάζεται αποτελεσματικά για την ανταμοιβή που παίρνει.

Δεδομένου ότι οι τρόποι υποκίνησης των διαφόρων κατηγοριών εργαζομένων διαφέρουν, συνιστάται τα συστήματα αμοιβών να είναι διαφορετικά και προσαρμοσμένα στην ομάδα των εργαζομένων που αυτά απευθύνονται.

Για να επιτευχθούν τα παραπάνω:

- Κάθε εργαζόμενος πρέπει να αμείβεται για τις ικανότητες του, τις γνώσεις και την προσπάθεια που καταβάλλει.
- Η αμοιβή να προσφέρει αίσθημα ασφάλειας στον εργαζόμενο γεγονός που επιτυγχάνεται με την παροχή πρόσθετων παροχών, όπως τα προγράμματα ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης, σύνταξης, συμμετοχής στα κέρδη ή στην αύξηση της

παραγωγικότητας. Οι πάσης φύσεως παροχές και οι αμοιβές που δίνει ο εργοδότης πρέπει να ανταποκρίνονται στις οικονομικές του δυνατότητες.

- Κάθε εργαζόμενος να έχει τη δυνατότητα εφόσον εργάζεται σκληρά και αποδίδει να ανταμείβεται εγκαίρως. Κάθε εργαζόμενος κατανοεί το σύστημα αμοιβής και τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί το σύστημα υποκίνησης, δηλαδή το επιπλέον ποσό που θα εισπράξει αν εργασθεί σκληρότερα και αποδοτικότερα.

ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΓΡΑΜΜΗΣ

Σε συνεργασία με τα στελέχη του τμήματος ανθρωπίνων πόρων:

Αναπτύσσουν πολιτική αμοιβών, σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης.

Προσδιορίζουν τον τρόπο αξιολόγησης των εργασιών.

Συνεργάζονται με το τμήμα ανθρωπίνων πόρων για να διαδοθεί και να γίνει κατανοητός ο τρόπος αμοιβής των εργαζομένων.

Παίρνουν αποφάσεις σχετικά με την αμοιβή των υφισταμένων τους.

ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Συνεργάζονται με τα στελέχη γραμμής για να αναπτύξουν πολιτική και συστήματα αμοιβών σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης.

Σχεδιάζουν τη διαδικασία αξιολόγησης έργων έτσι ώστε να μετέχουν και τα στελέχη γραμμής και οι εργαζόμενοι.

Εκπαιδεύουν όλους όσους μετέχουν στη διαδικασία αξιολόγησης έργου.

Διερευνούν την αγορά εργασίας.

Συνεργάζονται με τα στελέχη γραμμής για την τελική μορφή των συστημάτων αμοιβής.

Διερευνούν τις προτιμήσεις των εργαζομένων.

Συνεργάζονται με τα στελέχη γραμμής για την διάδοση και κατανόηση των συστημάτων αμοιβής από τους εργαζομένους.

5.9 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΜΙΑΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΜΟΙΒΩΝ

Οι πάσης φύσεως ανταμοιβές που παίρνει ο εργαζόμενος στον εργασιακό χώρο είναι το αντάλλαγμα για τις ικανότητες του, την προσπάθεια που καταβάλλει, το έργο που προσφέρει και το χρόνο που διαθέτει. Η προθυμία με την οποία θα συμβάλει ένας εργαζόμενος στην συνολική προσπάθεια εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο αυτός πιστεύει ότι η προσπάθεια του θα ανταμειφθεί όπως αξίζει.

Ποιες είναι οι αντιλήψεις των εργαζομένων για την αμοιβή;

Είναι γνωστό ότι ο ρόλος των ανταμοιβών στην υποκίνηση του εργαζομένου έχει διερευνηθεί διεξοδικά τόσο από την άποψη της σημασίας διαφόρων ανταμοιβών για του διάφορους τύπους των εργαζομένων όσο και της επίδρασης των ανταμοιβών στην επίδοση, την ικανοποίηση, τις απουσίες ή και τις αποχωρήσεις των εργαζομένων.

Οι θεωρίες που διατυπώθηκαν (σχετικά με την υποκίνηση) χωρίζονται σε αυτές που προσπαθούν να προσδιορίσουν τους παράγοντες που αποτελούν κίνητρα για τους εργαζόμενους και σε αυτές που προσπαθούν να προσδιορίσουν το μηχανισμό και τη διαδικασία της υποκίνησης. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι θεωρίες των Maslow, Herzberg και McClelland ενώ στη δεύτερη η θεωρία της δικαιοσύνης (equity theory) και η θεωρία των προσδοκιών (instrumentality - expectancy theory). Κατά τη θεωρία των προσδοκιών ο εργαζόμενος θα υποκινηθεί και θα συμπεριφερθεί κατά ένα ορισμένο τρόπο μόνο αν θεωρεί επιθυμητά τα αποτελέσματα που θα προκύψουν από την προσπάθειά του:

Αποδιδόμενη Αξία * Προσδοκίες = Υποκίνηση

Αποδιδόμενη εννοούμε την αξία την οποία αποδίδει ο εργαζόμενος σε κάποια ανταμοιβή ή κάποιο αποτέλεσμα. Προσδοκία είναι ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος πιστεύει ότι μια συγκεκριμένη ενέργεια θα έχει σαν αποτέλεσμα μια συγκεκριμένη ανταμοιβή.

Προσπάθεια → Επίδοση → Ανταμοιβή

Κατά τη θεωρία της δικαιοσύνης ο εργαζόμενος συγκρίνει συνεχώς τον εαυτό του από άποψη ικανοτήτων, προσπάθειας, απόδοσης με άλλους που εκτελούν εργασία όμοια με την δική του στην ίδια ή άλλη επιχείρηση. Εάν η σύγκριση δεν τον ικανοποιήσει και θεωρήσει ότι αμείβεται λιγότερο από ό,τι θεωρεί δίκαιο τότε ο εργαζόμενος μπορεί:

- Είτε να ζητήσει αύξηση (αυτός είναι και ο λόγος που πολλές επιχειρήσεις τηρούν μυστικές τις αμοιβές των στελεχών τους),
- Να καταβάλει λιγότερη προσπάθεια,
- Να κάνει μια πιο ρεαλιστική σύγκριση,
- Να αποδεχθεί την αδικία, να κρίνει ότι δεν έχει σημασία και να το ξεχάσει ή
- Να παραιτηθεί.

Εάν τον ικανοποιεί όμως η σύγκριση και θεωρήσει ότι αμείβεται περισσότερο από όσο πρέπει τότε μπορεί α)ή να προσπαθήσει να εργασθεί περισσότερο ώστε αν δείξει ότι αξίζει την αμοιβή που παίρνει ή β)να επιλέξει για σύγκριση μια πιο καλοπληρωμένη εργασία ή άτομο με λιγότερα προσόντα για να ξεπεράσει τα δυσάρεστα συναισθήματα που ενδεχομένως νοιώθει.

Μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι μορφές αντίληψης της δικαιοσύνης σε ένα σύστημα αμοιβών είναι:

1. Η εξωτερική δικαιοσύνη (ισορροπία), όπου η αμοιβή συγκεκριμένης εργασίας συγκρίνεται με την αμοιβή όμοιων ή παρεμφερών εργασιών σε επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου. Αφορά τα επίπεδα αμοιβής (pay level) των διαφόρων εργασιών στον κλάδο και διαπιστώνεται με έρευνα αγοράς.
2. Η εσωτερική δικαιοσύνη όπου η αμοιβή συγκεκριμένης εργασίας συγκρίνεται με την αμοιβή διαφορετικών εργασιών μέσα στην ίδια επιχείρησης. Εδώ αφορά τη δομή των αμοιβών η οποία δημιουργείται με την τεχνική της αξιολόγησης της εργασίας σε μια προσπάθεια καθορισμού της αξίας των διαφόρων εργασιών μέσα σε μια επιχείρηση.

3. Η διαδικαστική δικαιοσύνη όπου προσδιορίζονται οι διαβαθμίσεις της αμοιβής των διάφορων κατηγοριών των εργασιών και το τρόπος με τον οποίο γίνονται οι αυξήσεις. Αφορά την πολιτική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση και αν θα συνδέσει την αμοιβή με την επίδοση ή με την αρχαιότητα (αξιολόγηση επίδοσης εργαζομένων).

5.10 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΑ

Η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να αποφασίσει ποια πολιτική αμοιβών θα ακολουθήσει συγκρινόμενη με τους ανταγωνιστές και τις επιχειρήσεις της περιοχής της. Δηλαδή θα πληρώσει αμοιβές ίσες με αυτές της αγοράς, ανώτερες ή κατώτερες; Η πολιτική που θα επιλέξει θα εξαρτηθεί από τις οικονομικές της δυνατότητες, αλλά και από τον τύπο του ανθρώπινου δυναμικού που θέλει να προσελκύσει.

Η διερεύνηση των αμοιβών της αγοράς μπορεί να γίνει με έρευνες αγοράς που διενεργούν οι επιχειρήσεις, οι επαγγελματικοί σύλλογοι και οι κρατικές υπηρεσίες. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στο γεγονός ότι οι εργασίες που θα συγκριθούν πρέπει να είναι παρόμοιες και να βασίζονται αν όχι σε ίδιες, σε παρεμφερείς περιγραφές εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ ΚΑΙ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

6.1 ΓΕΝΙΚΑ

Οι πρόσθετες κοινωνικές παροχές δεν εξαρτώνται από την εκτελεσθείσα εργασία. Συνήθως δίνονται υπό μορφή άδειας μετ' αποδοχών, παροχής κοινωνικής ασφάλισης, ιατρικής βοήθειας, υγειονομικών υπηρεσιών, διαφόρων βραβείων, ευκολιών κατοικίας, εκπαιδύσεως και αναψυχής. Είναι οι προσθήκες στους κανονικούς μισθούς των εργαζομένων, που έχουν αξία για αυτούς και για τις οικογένειές τους.

Οι πρόσθετες πληρωμές ή παροχές που λαμβάνει ο εργαζόμενος, αποτελούν δαπάνη του εργοδότη όπου απορρέουν από τη σχέση εργασίας κατά την οποία όμως δεν υπάρχει ειδική αντιπαροχή εργασίας. Μπορεί ακόμη να δίνονται με πρωτοβουλία του ίδιου του εργοδότη, πιστεύοντας έτσι ότι μπορεί να εξασφαλίσει καλύτερη διάθεση και απόδοση από το μέρος των εργαζομένων επιφέροντας μείωση των διενέξεων.

6.2 ΣΚΟΠΟΣ ΠΑΡΟΧΩΝ-ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΕΙΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Σχεδόν κάθε οργανισμός ή επιχείρηση, πέρα από το βασικό μισθό ή ημερομίσθιο παρέχει στους υπαλλήλους μερικά ωφελήματα. Αυτά τα ωφελήματα είναι δυνατό να εξασφαλίσουν οικονομική προστασία κατά κινδύνων όπως είναι η αρρώστια, το ατύχημα, η ανεργία και η απώλεια εισοδήματος που οφείλεται στη συνταξιοδότηση. Εκτός από την οικονομική προστασία που εξασφαλίζουν, είναι δυνατόν να παρέχουν και ένα επιπλέον εισόδημα και ένα καλύτερο περιβάλλον εργασίας. Μερικά δε μπορούν να οδηγήσουν στην ικανοποίηση των κοινωνικών και ψυχολογικών αναγκών των εργαζομένων. Μολονότι τα ωφελήματα και οι εξυπηρετήσεις δεν έχουν άμεση σχέση με την παραγωγική προσπάθεια των εργαζομένων, το μάνατζμεντ συχνά στηρίζεται στο να βοηθά στις προσπάθειες στρατολόγησης, ύψωσης του ηθικού, δημιουργία μεγαλύτερης αφοσίωσης στην επιχείρηση, μείωση αποχωρήσεων, κινητικότητας ή απουσιών και γενικά βελτίωση της δύναμης του οργανισμού με την κατάσχεση ενός κατανοητού προγράμματος σε αυτά τα θέματα.

6.3 ΕΙΔΗ ΠΑΡΟΧΩΝ

6.3.1 Πρόσθετη παροχή σε χρήμα (bonus)

Σκοπός των πρόσθετων παροχών σε χρήμα είναι να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να ξεπεράσουν τα προκαθορισμένα όρια παραγωγής της επιχείρησης/ οργανισμού όπου

απασχολούνται. Τις συναντάμε σε δύο μορφές:

- Στη πρώτη μορφή πριμοδότησης ορίζονται τα τεμάχια του προϊόντος που πωλούνται ή παράγονται από τον εργαζόμενο τα οποία να ξεπεραστούν, ο εργαζόμενος λαμβάνει το ωρομίσθιο του και το ανάλογο bonus που υπολογίζεται με βάση τον αριθμό των επιπλέον τεμαχίων.
- Στη δεύτερη μορφή, ο εργαζόμενος ο οποίος εκτελεί την εργασία του σε λιγότερο από τον προκαθορισμένο χρόνο λαμβάνει το σταθερό ωρομίσθιο του μαζί με το bonus που αντιστοιχεί στο χρόνο που έχει οικονομηθεί.

Σε όλες τις μορφές πριμοδοτήσεως, η πρακτική αξία και η δίκαιη εφαρμογή τους εξαρτάται από το γεγονός του λογικού προσδιορισμού του επιπέδου επιδόσεως και από τα ημερομίσθια, τα οποία εργαζόμενοι μέτριας ικανότητας μπορούν να κερδίσουν χωρίς να εργάζονται με υπερβολική ταχύτητα και να κουράζονται ιδιαίτερα.

6.3.2 Συμμετοχή στα κέρδη της επιχείρησης

Η συμμετοχή στα κέρδη περιλαμβάνει το ποσοστό που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι επί πλέον των μισθών τους από τα καθαρά κέρδη της επιχείρησης. Η πληρωμή αυτή προς τους εργαζόμενους γίνεται είτε με την μορφή μερίσματος, είτε ενός ποσού αντίστοιχου του μισθού τους, είτε ανάλογα τον βαθμό που κατέχουν στην επιχείρηση και τα έτη υπηρεσίας τους. Οι αποδοχές τους θα είναι ανώτερες όταν η επιχείρηση πηγαίνει καλό και το αντίθετο θα συμβαίνει, όταν η επιχείρηση κλονίζεται από οικονομική κρίση. Αυτή η συμμετοχή τους αποτελεί κίνητρο για καλύτερη παραγωγή, είναι όμως κυρίως κι ένα μέσο για την βελτίωση των σχέσεων μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων.

6.3.3 Συνεταιριστική επιχείρηση

Στη συνεταιριστική επιχείρηση γίνεται είτε διανομή μετοχών στους εργαζόμενους είτε πληρωμή μετρητών σε συνδυασμό με την διανομή των μετοχών (ο εργαζόμενος ως μέτοχος της επιχείρησης του). Οι παροχές αυτές είναι χαριστικές και δε συνεπάγονται υποχρέωση της εταιρίας να μοιράζει τα κέρδη της και κατά τις επόμενες χρήσεις.

6.3.4 Μέτοχοι και συνέταιροι

Οι εργαζόμενοι είναι ελεύθεροι να αγοράζουν μετοχές της εταιρίας. Πολλοί λίγοι όμως το κάνουν, κυρίως επειδή δεν παρακολουθούν τις πράξεις του χρηματιστηρίου και προτιμούν να τοποθετήσουν με άλλο τρόπο τις αποταμιεύσεις τους. Εν τούτοις, σε μερικές από τις βιομηχανικά αναπτυσσόμενες χώρες, ένας όλο και μεγαλύτερος αριθμός των καλύτερων αμειβόμενων εργαζομένων αγοράζουν μετοχές των επιχειρήσεων όπου απασχολούνται, πράγμα που τους επιτρέπει να συμμετέχουν στα κέρδη, όχι σαν εργαζόμενοι, αλλά ως μέτοχοι του κεφαλαίου της εταιρίας.

6.4 ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΠΑΡΕΧΟΥΝ ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

6.4.1 Οικονομική βοήθεια από την επιχείρηση

Περιπτώσεις σύμφωνα με τις οποίες οι επιχειρήσεις βοηθούν τους εργαζόμενους τους (στον οικονομικό τομέα) είναι η χορήγηση δανείων με μικρό ή καθόλου τόκο. Άλλες δε χορηγούν δάνεια για αγορά σπιτιού ή παρέχουν άλλη οικονομική βοήθεια συμβάλλοντας έτσι στην ευημερία και το ηθικό του εργαζομένου. Για παράδειγμα, εργαζόμενοι που επιθυμούν να ακολουθήσουν π.χ. σεμινάριο έχουν όλο ή μέρος του κόστους από την επιχείρηση.

Η επέκταση των επιχειρήσεων εντός ή εκτός της χώρας η ανάγκη μετακινήσεως προσωπικού από ένα τόπο σε άλλο (κυρίως από τις μεγάλες επιχειρήσεις), έχουν προγράμματα πληρωμής του κόστους για την μετακίνηση του εργαζομένου, της οικογενείας και των αποσκευών του.

6.4.2 Προγράμματα ασφαλείας

Αποτελεί μια από τις παλαιότερες και τις πιο δημοφιλείς εξυπηρετήσεις προς τους εργαζόμενους. Το ποσό της κάλυψης ασφαλείας ζωής (σε περιπτώσεις ατυχήματος ή και θανάτου) εξαρτάται κατά κανόνα από το επίπεδο του μισθού κάθε υπαλλήλου. Ορισμένες δε βιομηχανικές επιχειρήσεις αποτελούν εξαίρεση εφόσον παρέχεται το ίδιο ποσό ασφαλείας, ανεξάρτητα του μισθού. Προγράμματα ομαδικής ασφαλείας περιλαμβάνουν και τα διάφορα προγράμματα ιατροφαρμακευτικής και νοσοκομειακής περίθαλψης παρεχόμενες από τον ίδιο τον εργοδότη.

6.4.3 Επιστημονικές εξυπηρετήσεις

Ορισμένες επιχειρήσεις θέτουν δωρεάν στη διάθεση των εργαζομένων τις υπηρεσίες των επιστημονικών τους στελεχών. Δικηγόροι, λογιστές, με τις γνώσεις και τις επιδεξιότητες που κατέχουν, μπορούν να χρησιμοποιηθούν προς όφελος των εργαζομένων. Για παράδειγμα ένας δικηγόρος μπορεί να παρέχει συμβουλές για συμβόλαια βοηθώντας τους (εργαζόμενους) να βρουν προσωπικό με προσόντα, όπως και ο λογιστής να βοηθήσει για την συμπλήρωση φορολογικών δηλώσεων κι άλλων παρόμοιων προβλημάτων.

6.4.4 Ψυχαγωγικές εξυπηρετήσεις

Το γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις έχουν ένα ψυχαγωγικό πρόγραμμα, είναι ένδειξη της γενικής επιθυμίας και ανάγκης για αυτό. Η έκταση του προγράμματος και τα συγκεκριμένα είδη ψυχαγωγίας πρέπει να καθορίζονται κατά μεγάλο μέρος από τις εκφρασθείσες επιθυμίες των εργαζομένων.

- **Αθλητικά προγράμματα:** Οι επιχειρήσεις μπορούν να προσφέρουν κάποιο είδος αθλητικού προγράμματος, στο οποίο το προσωπικό μπορεί να συμμετέχει πάνω σε μια εθελοντική βάση. Πολλές επιχειρήσεις έχουν ομάδες που τις αντιπροσωπεύουν σε αθλητικές συναντήσεις με άλλες επιχειρήσεις.
- **Κοινωνικές εκδηλώσεις:** Λαμβάνουν χώρα για τους εργαζόμενους και τις οικογένειες τους. Χοροί, συνεστιάσεις, δεξιώσεις και άλλα κοινωνικά γεγονότα παρέχοντας την ευκαιρία στον καθένα να γνωριστεί καλύτερα, δυναμώνοντας τις διαπροσωπικές του σχέσεις.

6.4.5 Άλλες εξυπηρετήσεις

Άλλες εξυπηρετήσεις που συντελούν στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων είναι:

- **Βοήθεια στις αγορές:** Από πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούνται διάφοροι μέθοδοι ως προς το όφελος των εργαζομένων π.χ. με τη παροχή εκπτώσεων σε περίπτωση αγοράς προϊόντων από την ίδια την επιχείρηση.
- **Κατοικία και μεταφορά:** Μια ποικιλία εξυπηρετήσεων για κατοικία προσφέρεται στους εργαζόμενους, όπως εγκατάσταση σε ιδιόκτητα σπίτια της επιχείρησης, πληρωμή του ενοικίου από την επιχείρηση και μεταφορά των εργαζομένων με οχήματα της επιχείρησης.
- **Εξυπηρέτηση φαγητού:** Το ηθικό, η υγεία, η παραγωγή και η συνεπής προσέλευση στην εργασία του εργαζόμενου βελτιώνεται όταν υπάρχει μια καλά διοικούμενη υπηρεσία φαγητού. Μπορούν να παρέχονται διάφορες διευκολύνσεις για αυτό, όπως η καφετέρια, το εστιατόριο, η καντίνα καθώς και αυτόματες μηχανές πωλήσεως φαγητών και

αναψυκτικών. Φυσικά, αυτές οι διευκολύνσεις θα εξαρτηθούν κατά πολύ από τη θέση της επιχείρησης ή του γραφείου, το μέγεθος του εργατικού δυναμικού, κ.λ.π.

- Παιδικόι σταθμοί και κτηνιατρικά κέντρα: Σε πολλές επιχειρήσεις οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να πηγαίνουν τα παιδιά τους σε παιδικό σταθμούς που βρίσκονται είτε μέσα στο χώρο της επιχείρησης είτε πολύ κοντά σε αυτήν. Αυτό έχει σαν σκοπό την ικανοποίηση του αισθήματος ασφάλειας των γονέων και τη συγκέντρωσή τους στο αντικείμενο της εργασίας. Στην Αμερική, έχει υιοθετηθεί σε μερικές επιχειρήσεις η δημιουργία κτηνιατρικών κέντρων που παρέχουν πλήρη φροντίδα στα κατοικίδια των εργαζομένων.

6.5 ΑΡΧΕΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΠΡΟΣΘΕΤΩΝ ΠΑΡΟΧΩΝ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

6.5.1 Η πρόσθετη παροχή πρέπει να ικανοποιεί μια πραγματική ανάγκη

Αρκετές φορές τα ωφελήματα με τον τρόπο που παρέχονται από το μάντζεμντ έχει οδηγήσει ώστε να αντιμετωπίζονται με απάθεια από μέρος των υπαλλήλων. Ο εγωισμός μερικών μάντζερ τους έχει κάνει να πιστεύουν ότι γνωρίζουν τι είναι καλύτερο για τους υπαλλήλους τους. Σε μια περίπτωση, ένας μάντζερ κάποιας επιχειρήσεως ο οποίος νόμισε πως οι υπάλληλοι χρειάζονταν ένα πρόγραμμα αθλημάτων διέθεσε χρήματα για την αγορά των απαιτούμενων για αυτά εξοπλισμών και προσέλαβε ένα αθλητικό διευθυντή. Όταν όμως σφύριξε για να παίξουν μπάλα, κανείς δεν ήθελε να παίξει. Σε μερικές περιπτώσεις η απάθεια του εργαζομένου μετατρέπεται σε αξίωση έτσι ώστε τα χρήματα που ξοδεύουν για ωφελήματα προς τους υπαλλήλους, να ενσωματωθούν στην αμοιβή τους. Σ' έρευνα διαπιστώθηκε πως οι πιο δυσαρεστημένοι υπάλληλοι τείνουν να προτιμούν αμοιβή αντί των ωφελημάτων όλων των ειδών.

Ο μάντζερ θα πρέπει να διαπιστώσει ότι για να καθορίσει τις πραγματικές ανάγκες του, πρέπει να συζητήσει με τον ίδιο τον υπάλληλο. Και εδώ υπάρχει κίνδυνος και αυτό γιατί όταν οι υπάλληλοι ερωτώνται για κάποιες προτεινόμενες παροχές σχεδόν πάντοτε δείχνουν μια ευνοϊκή αντίδραση. Οι μάντζερ ερμηνεύουν αυτή την αντίδραση σαν ένδειξη μιας πραγματικής ανάγκης, όταν ο υπάλληλος απαντάει πως θα ήταν «ωραίο» να έχουν μια τέτοια παροχή. Πολλή προσοχή και σοβαρή έρευνα πρέπει να γίνει για την απόφαση του αν ή όχι να προσφέρει κανείς μια ιδιαίτερη εξυπηρετήση προς τον υπάλληλο. Απαιτείται περισσότερη ένδειξη, παρά μια χωρίς βάση προκατάληψη του μάντζερ ή μια τυχαία ερώτηση του υπάλληλου.

6.5.2 Τα ωφελήματα πρέπει να περιορίζονται σε δραστηριότητες στις οποίες η ομάδα είναι πιο αποτελεσματική από το άτομο

Τα καλύτερα ωφελήματα θεωρούνται αυτά που όταν επιλέγονται μπορούν να γίνουν αντικείμενο χειρισμού από μια ομαδική προσέγγιση. Παραδείγματος χάρη, η ομαδική ασφάλεια ζωής μπορεί να γίνει σε μια σημαντικά χαμηλότερη τιμή από την ίδια ασφάλεια που αγοράζεται από το άτομο. Έτσι, η ομαδική ασφάλεια ζωής ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της πρώτης αρχής. Εξάλλου, υπάρχει μια σοβαρή αμφιβολία σχετικά με το αν οι ανάγκες των υπαλλήλων στο χώρο της ψυχαγωγίας θα μπορούσαν καλύτερα να αφεθούν στα άτομα. Αυτό είναι ιδιαίτερα αληθές, αν η επιχείρηση βρίσκεται σε μια αστική περιοχή όπου υπάρχουν διαθέσιμες πολλές ιδιωτικές διευκολύνσεις. Η φιλοσοφία πίσω από την αρχή αυτή είναι μια επιθυμία να διατηρηθεί μερικός από τον ατομικισμό και την ελευθερία της κοινωνίας

μας. Στην αναφερθείσα παραπάνω μελέτη αποκαλύφτηκε ότι υπάρχουν μεγάλες διαφορές στις αξίες που τοποθετούνται πάνω σε μια ειδική εξυπηρέτηση απτ διαφορετικά είδη υπαλλήλων. Αυτές οι αξίες ποίκιλαν με βάση το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, τον αριθμό των παιδιών, το είδος της θέσεως και το επίπεδο εισοδήματος.

6.5.3 Το όφελος πρέπει να εκτείνεται σε όσο το δυνατό ευρύτερη βάση

Αν πρόκειται να προκύψει μεγάλο όφελος από την εξυπηρέτηση του υπαλλήλου, πρέπει να συμμετέχουν όσο το δυνατό περισσότεροι (υπάλληλοι). Μια συμμετοχή σε ψυχαγωγικό πρόγραμμα από λιγότερο του 10% του ολικού αριθμού των υπαλλήλων θα παράγει λίγη από την πραγματική ή την αναμενόμενη απόδοση τέτοιων προγραμμάτων. Αν τα ωφελήματα των υπαλλήλων είναι να συμβάλλουν οτιδήποτε στον οργανισμό, πρέπει να είναι διαθέσιμα και να χρησιμοποιούνται από ένα σημαντικό μέρος του οργανισμού.

6.5.4 Πρέπει να καταβάλλεται προσπάθεια να αποφευχθεί η έννοια του φιλάνθρωπου πατεριναλισμού κατά την παροχή αυτών των εξυπηρετήσεων

Η εκτεταμένη χρήση των προγραμμάτων παροχών προς τους υπαλλήλους σήμερα ξεκινάει κατά μεγάλο μέρος από απαιτήσεις που έχουν οι υπάλληλοι, τα σωματεία, τον ανταγωνισμό ή την πολιτεία. Ωστόσο, το πρόβλημα παραμένει της κατάλληλης σχέσεως συμβολής των υπαλλήλων προς τον οργανισμό και τις πρόσθετες παροχές. Πολλοί αισθάνονται ότι δεν υπάρχει ανταπόδοση προς τον οργανισμό με τη μορφή παραγωγικότητας ή ηθικού, γιατί ο υπάλληλος εκλαμβάνει την εξυπηρέτηση σαν κάτι που του οφείλεται, ή δεν έχει καθόλου συνείδηση του κόστους της. Για να κάνει κανείς τον υπάλληλο ενήμερο και ικανό να εκτιμήσει την εξυπηρέτηση, διάφορες επιχειρήσεις έχουν εφαρμόσει την αρχή της θυσίας. Από τον υπάλληλο απαιτείται να πληρώσει για ένα μέρος της πρόσθετης παροχής που λαμβάνει. Μερικοί φτάνουν ακόμα στο σημείο να συνηγορούν ένα 50 -50 μοίρασμα των εξόδων, με όλο που οι περισσότεροι απαιτούν μόνο μια ενδεικτική πληρωμή. Η τάση, όπως εμφανίζεται σε πολλές συλλογικές διαπραγματεύσεις, πηγαίνει προς την αντίθετη κατεύθυνση. Όλο και περισσότερες συμφωνίες καλούν όπως ο εργοδότης πληρώνει εξολοκλήρου τις πρόσθετες παροχές. Έτσι, η ιδιαίτερη εξυπηρέτηση θα εκτιμάται όλο και λιγότερο από τον εργαζόμενο.

Όταν ο υπάλληλος την εκλαμβάνει σαν κάτι δεδομένο, το ηθικό ωφελείται μόνο με την εύνοια ότι η εξυπηρέτηση εμποδίζει μια χειροτέρευση ηθικού που θα μπορούσε να συμβεί, αν δεν προσφέρονταν αυτή η εξυπηρέτηση. Υπάρχει ελάχιστο, ή καθόλου κέρδος. Και καθώς όλο και περισσότερες εξυπηρετήσεις χρηματοδοτούνται εξολοκλήρου από την επιχείρηση, ο μάνατζερ οφείλει να αναλάβει ένα μεγαλύτερο βάρος εκπαιδύσεως του υπαλλήλου για να κάνει σαφές αυτό το γεγονός.

6.5.5 Το κόστος τω ωφελημάτων πρέπει να μπορεί να υπολογιστεί και να λαμβάνεται πρόνοια για τη σωστή χρηματοδότησή τους

Αυτή η τελευταία αρχή σημαίνει πως η πρόσθετη παροχή πρέπει να υπολογίζεται και η χρηματοδότηση της να χτίζεται πάνω σε μια ορθή βάση. Αυτές οι εξυπηρετήσεις έχουν μεγάλο κόστος. Πολύ συχνά μια επιχείρηση εξετάζει την πρόταση για μια ιδιαίτερη παροχή στους υπαλλήλους με βάση την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, για να διαπιστώσει αργότερα πως θα ζημιωθεί σοβαρά, εκτός αν εγκαταλείψει το πρόγραμμα παροχών, το κόστος των οποίων δύσκολα μπορεί να ονομαστεί πρόσθετο κόστος. Οι πρόσθετες κοινωνικές παροχές δεν εξαρτώνται από την εκτελεσθείσα εργασία. Δίνονται συνήθως υπό μορφή αδείας μετ' αποδοχών, παροχής κοινωνικής ασφάλισης, ιατρικής βοήθειας, υγειονομικών και διαφόρων υπηρεσιών, ευκολιών κατοικίας, εκπαιδύσεως και αναψυχής.

Πρόσθετες κοινωνικές παροχές εννοούμε τις προσθήκες στους κανονικούς μισθούς των εργαζομένων, που έχουν αξία γι' αυτούς και για τις οικογένειες τους. Οι πρόσθετες παροχές που λαμβάνει ο εργαζόμενος, αποτελούν δαπάνη του εργοδότη (που απορρέουν από τη σχέση εργασίας), κατά την οποία όμως δεν υπάρχει ειδική ανταπόκριση εργασίας. Μπορεί να δίνονται με πρωτοβουλία του ιδίου του εργοδότη, πιστεύοντας με αυτό τον τρόπο ότι εξασφαλίζει καλύτερη διάθεση και απόδοση από το μέρος των εργαζομένων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΥΓΕΙΑ, ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

7.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο πλαίσιο της λειτουργίας μιας επιχείρησης το ζήτημα της υγιεινής στο χώρο εργασίας έχει τεράστια σημασία. Η προστασία τόσο των εργαζομένων όσο και αυτών που συναλλάσσονται με την επιχείρηση από κινδύνους που απειλούν την υγεία οφείλει να βρίσκεται στην κορυφή των προτεραιοτήτων της ανώτατης διοίκησης. Η κρισιμότητα του ζητήματος της υγιεινής αναγνωρίζεται και από τη σχετική νομοθεσία η οποία περιλαμβάνει ένα ευρύτερο σύνολο κανόνων για γενικά θέματα, (π.χ., τις ευθύνες του εργοδότη και του εργαζομένου) και ειδικά.

Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να έχει διαμορφωμένη και καταγεγραμμένη πολιτική για το ζήτημα αυτό. Μία πολιτική υγιεινής για να είναι ολοκληρωμένη πρέπει να περιλαμβάνει μια δήλωση αρχών και προθέσεων στην οποία τονίζεται ότι η διοίκηση αναγνωρίζει την κρισιμότητα του θέματος και να δίνει προτεραιότητα την αποτύπωση της οργανωτικής δομής σε θέματα υγιεινής δηλαδή τις συγκεκριμένες θέσεις ευθύνης των οργάνων που έχουν κάποιο ρόλο σε σχετικά θέματα καθώς και την πλήρη περιγραφή των μέτρων των διαδικασιών και των κανόνων που συνιστούν το σύστημα της προστασίας.

Η εργατική ζωή του ανθρώπου καλύπτει κατά κάποιο τρόπο το ήμισυ της ζωής του, για αυτό και η ποιότητα της εργασιακής του ζωής παίζει οπωσδήποτε σημαντικό ρόλο στην γενικότερη ζωή του.

Αν και έχουν περάσει αρκετές δεκαετίες οργανωμένων προσπαθειών για την πρόληψη των εργατικών ατυχημάτων με αποτέλεσμα αυτό το πρόβλημα της βιομηχανίας να έχει ελαττωθεί κατά πολύ, εν τούτοις τα ατυχήματα παραμένουν ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα της Διοίκησης των Επιχειρήσεων.

Κάθε χρόνο πολλοί άνθρωποι χάνουν τη ζωή τους κατά την εργασία τους και ακόμα περισσότεροι παθαίνουν κάποιο ατύχημα το οποίο τους καθιστά ανίκανους για εργασία για περισσότερο από μία μέρα, με αποτέλεσμα το κόστος των εργατικών ατυχημάτων να ανέρχεται σε πολλά εκατομμύρια Ευρώ. Το κόστος αυτό περιλαμβάνει απώλεια ημερομίσθιων, ιατρικές δαπάνες, κόστος ασφαλίσεων, ακόμη και απώλεια παραγωγής και χρόνου.

7.2 ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

Σαν ποιότητα εργασιακής ζωής θεωρείται το σύνολο των ικανοποιήσεων που απολαμβάνει ο άνθρωπος κατά το χρόνο και στο χώρο εργασίας του. Οι ικανοποιήσεις αυτές, προέρχονται τόσο από τις φυσικές συνθήκες εργασίας, δηλαδή την ασφάλεια και την υγεία, από τις ψυχολογικές συνθήκες της εργασίας του, καθώς και από τις οικονομικές απολαβές.

Περίπου 10 εκατομμύρια εργαζόμενοι κάθε χρόνο πέφτουν θύματα εργατικών ατυχημάτων και επαγγελματικών ασθενειών στην Ευρωπαϊκή Ένωση, ενώ 20 δισεκατομμύρια περίπου Ευρώ καταβάλλονται κάθε χρόνο για αποζημιώσεις.

Για την αντιμετώπιση του μεγάλου αυτού αριθμού θανατηφόρων και μη εργατικών ατυχημάτων καταβάλλεται προσπάθεια για τη θέσπιση πληρέστερης και αυστηρότερης νομοθεσίας που σχετίζεται με την ασφάλεια των εργαζομένων, καθώς και για την ενημέρωση τους σχετικά με τους κινδύνους που αντιμετωπίζουν στον χώρο που εργάζονται.

Οι οργανώσεις είναι υποχρεωμένες να προσφέρουν στον εργαζόμενο ένα ασφαλές και υγιεινό περιβάλλον μέσα στο οποίο μπορεί να εργάζεται ακίνδυνα. Την ευθύνη την επωμίζονται τόσο τα στελέχη όσο και οι διευθυντές προσωπικού. Το εργασιακό περιβάλλον περιλαμβάνει σημαντικό αριθμό εργονομικών φυσικών χημικών και βιολογικών παραγόντων, που μπορούν να αποβούν επιβλαβές για την υγεία των εργαζομένων.

7.3 ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ – ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΥΓΙΕΙΝΗ

Μια επαγγελματική ασθένεια διακρίνεται από ένα τραυματισμό που προκαλείται από ατύχημα. Στόχος ενός προγράμματος βιομηχανικής υγιεινής (με την ευρεία έννοια), είναι η παρεμπόδιση της ασθένειας αυτής. Τη δημιουργία δηλαδή και η διατήρηση ενός περιβάλλοντος εργασίας υψηλής ποιότητας παραγωγή. Εκτός από το γεγονός ότι ο επηρεαζόμενος εργάτης υποφέρει και στις δύο περιπτώσεις, η διάκριση αυτή συχνά έχει σπουδαιότητα σύμφωνα με τους νόμους αποζημίωσης του εργαζομένου, γιατί σε πολλές περιπτώσεις προσφέρουν μόνο περιορισμένη κάλυψη και ωφελήματα για επαγγελματικές νόσους.

Ενώ ένας τραυματισμός προκαλούμενος από ένα ατύχημα, κανονικά συμβαίνει σε ένα συγκεκριμένο χρόνο και τόπο και είναι απροσδόκητος και απρόβλεπτος μια επαγγελματική ασθένεια συνήθως εξελίσσεται βαθμιαία μέσα σε μία εκτεταμένη περίοδο χρόνου (εβδομάδες, μήνες ή έτη) σαν αποτέλεσμα επανειλημμένης ή συνεχούς έκθεσης σε τοξικές ουσίες μικροοργανισμούς δηλητηριώδη αέρια ή στοιχεία που παράγουν εντάσεις.

Μόνο οι μεγάλες επιχειρήσεις (ή σε μικρότερες επιχειρήσεις με φανερούς κινδύνους του περιβάλλοντος, όπως είναι η παρουσία ραδιενεργών στοιχείων), έχουν βιομηχανικά τμήματα υγιεινής. Μια επαρκής εκτίμηση από την πλευρά του μάνατζμεντ της ανάγκης για έλεγχο του περιβάλλοντος είναι μια σχετικά πρόσφατη εξέλιξη. Όπου αυτή η ανάγκη αναγνωρίζεται και έχει αναπτυχθεί ένα βιομηχανικό πρόγραμμα υγιεινής, οργανωτικά συνηθίζεται να τοποθετείται μέσα στο ιατρικό τμήμα. Σε μερικές περιπτώσεις μπορεί να τοποθετηθεί μέσα στο τμήμα ασφάλειας, συντήρησης κλπ.

Βιομηχανικός υγιεινολόγος πρέπει να έχει εκπαίδευση σε τομείς όπως είναι η φυσιολογία, βιοχημεία, μηχανική περιβάλλοντος, τοξικολογία, βιοφυσική και ψυχολογία. Σε μερικές περιπτώσεις η γνώση και οι επιδεξιότητες που απαιτούνται για τη λύση ειδικών προβλημάτων υγείας του περιβάλλοντος είναι τόσο περίπλοκες που πρέπει να προσφύγει στη βοήθεια των συμβούλων. Η βιομηχανικοί υγιεινολόγοι κατά την εκπαίδευση τους διδάσκονται να αναγνωρίζουν τις συνθήκες που μπορούν να προκαλέσουν επιδείνωση της υγείας του εργάτη και να εφαρμόζουν διορθωτικά μέτρα πριν από το γεγονός. Θεωρείται απίθανο, κάποιο εργοστάσιο να έχει ολόκληρο το φάσμα των κινδύνων που μπορούν να προκαλέσουν επαγγελματικές αρρώστιες. Οι κυριότερες συνθήκες που επικρατούν σε μια βιομηχανία είναι οι ακόλουθες :

- το θερμικό περιβάλλον που είναι δυνατό να προκαλέσει εξάντληση από τη ζέστη, θερμοπληξία ή κρουοπαγήματα.
- η ψηλή ή η χαμηλή ατμοσφαιρική πίεση, όπως αυτή που αντιμετωπίζουν οι δύτες, οι εργάτες σηράγγων, οι αεροπόροι και οι αστροναύτες.
- η μηχανική δόνηση δηλαδή αυτή που προκαλείται από αεροσυμπιεστές.
- η ηλεκτρομαγνητική ακτινοβολία και η ακτινοβολία του ραδίου.
- ο θόρυβος, που μπορεί να προκαλέσει βλάβες στα αυτιά και νευρική διαταραχή.
- η μόλυνση στον αέρα. Η εισπνοή του είναι ο πιο ισχυρός κίνδυνος, εκτός όμως από την επιδερμική επαφή και η εισβολή στο στομάχι προκαλεί σοβαρή αρρώστια. Αυτό περιλαμβάνει και στοιχεία όπως είναι τα αέρια, οι καπνοί, οι αναθυμιάσεις και τα δηλητηριώδη αέρια.
- τα δερματικά νοσήματα, που προκαλούν τις περισσότερες ενοχλήσεις από κάθε άλλο είδος επαγγελματικής αρρώστιας. Αντίθετα, προς τη γενική γνώμη, δεν οφείλονται σε αλλεργία τόσο όσο κυρίως σε ερεθιστικά στοιχεία του δέρματος όπως είναι τα διαλυτικά.

7.4 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΥΓΕΙΑΣ

Ιστορικά, τα προγράμματα των επιχειρήσεων εγκαινιάστηκαν σαν αποτέλεσμα των νόμων για αποζημίωση που επέβαλαν την υποχρέωση για πρώτες βοήθειες κατά τους τραυματισμούς. Αργότερα οι επιχειρήσεις άρχισαν να ενεργούν σωματικές εξετάσεις, πριν από την πρόσληψη, τόσο για να εξασφαλιστεί ότι οι προσλαμβανόμενοι θα μπορούσαν να ανταποκριθούν στις σωματικές απαιτήσεις της εργασίας τους όσο και να εμποδιστεί η περίπτωση επιβάρυνσής για αποζημίωση σε τυχόν νοσήματα που προϋπήρχαν. Οι ιατρικές υπηρεσίες της επιχείρησης εξελίχθηκαν στο σημείο, αν ένας γιατρός ήταν στο χώρο εργασίας, ήταν φυσικό να ασχολείται με τη θεραπεία μικρό-ασθενειών οι οποίες δεν προκαλούνταν στην εργασία όπως κρουολογήματα, πονόλαιμος, δερματικές παθήσεις, πονοκέφαλοι, γαστροεντερικές διαταραχές.

Το management των επιχειρήσεων έχει αναπτυχθεί σε σημείο έτσι ώστε η επιχείρηση να παίρνει μέτρα για τη διατήρηση της καλής υγείας των εργαζομένων. Άλλες δεν έχουν εγκαθιδρύσει προγράμματα και για τη ψυχική τους υγεία μέσα και έξω από την εργασία τους. Καταληπτά βιομηχανικά προγράμματα υγείας δεν βοηθούν μόνο τους υπαλλήλους, αλλά συχνά καταλήγουν σε μειωμένες απουσίες, λιγότερο κόστος ασφάλισης ασθενείας, υψηλότερη παραγωγικότητα και η βελτίωση ηθικού.

7.5 ΑΣΘΕΝΕΙΕΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Οι εργαζόμενοι λόγω της φύσης και του είδους της εργασίας του, σε πολλές περιπτώσεις αναγκάζονται να παραμένουν για μεγάλο χρονικό διάστημα σε επιβαρημένο περιβάλλον εργασίας. Ο χρόνος παραμονής σε αυτό το περιβάλλον, το είδος και το ύψος της επιβάρυνσής του, οι πιθανές παθήσεις που ίσως προϋπάρχουν στον εργαζόμενο είναι οι παράμετροι που συντελούν στην επιβάρυνση της υγείας και πιθανόν στην εκδήλωση κάποιας επαγγελματικής ασθένειας.

Κάθε επαγγελματική ασθένεια είναι η συνέπεια μιας περισσότερο ή λιγότερο παρατεταμένης έκθεσης σε κάποιο κίνδυνο που παρουσιάζεται κατά τη συνήθη εκτέλεση της εργασίας. Όταν γίνει διάγνωση της επαγγελματικής ασθένειας πιθανό να είναι πολύ

αργά και η κατάσταση της υγείας να μην μπορεί να αντικατασταθεί. Για το λόγο αυτό ο πρωταρχικός στόχος πρέπει να είναι η εξάλειψη των επαγγελματικών κινδύνων που μπορεί να προκαλέσουν επιβάρυνση της υγείας του εργαζομένου ώστε να μην προσβληθεί κάποιος από επαγγελματική ασθένεια, βελτίωσης των χώρων εργασίας και τήρησής των κανόνων ατομικής υγιεινής στο χώρο εργασίας.

Το περιβάλλον της εργασίας, επιβαρύνεται από σύνολο παραγόντων. Α) χημικούς (χημικές ουσίες) , β) φυσικούς (θόρυβος, κραδασμοί, ακτινοβολίες, θερμοκρασία) και γ) βιολογικούς παράγοντες (μικρόβια).

Άλλοι παράμετροι της εργασίας και των εργασιακών σχέσεων, που επηρεάζουν το περιβάλλον εργασίας και πιθανόν να αποτελούν αιτίες για την επιβάρυνση της υγείας του εργαζομένου, είναι η απειλή της ανεργίας, το επίπεδο των αμοιβών, η συμπεριφορά των προϊστάμενων, οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, το άγχος κατά την εργασία κλπ.

Πολλοί κλάδοι εργαζομένων παίρνουν προσαύξηση στο μισθό τους, κατά κάποιο ποσοστό, σαν επίδομα ανθυγιεινής ή επικίνδυνης εργασίας. Αυτή η αντίληψη, θέλει τον εργαζόμενο να συνεχίζει να εργάζεται σε ένα επιβαρημένο και επικίνδυνο, για την υγεία και τη σωματική του ακεραιότητα, περιβάλλον εργασίας, έναντι κάποιας πρόσθετης αμοιβής, είναι λανθασμένη. Οι όποιες διεκδικήσεις για αύξηση των αποδοχών, πρέπει να είναι ανεξάρτητες από τις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας.

Σε κάθε περίπτωση, πρέπει κατά προτεραιότητα να βελτιώνεται το περιβάλλον της εργασίας και όχι να εξαγοράζεται η εργασία σε ένα ανθυγιεινό και επικίνδυνο περιβάλλον για το οποίο οικονομικό όφελος.

7.6 ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΑΓΧΟΣ

Μια από τις σοβαρότερες απειλές στις μέρες μας κατά της υγείας που εμφανίζονται στο χώρο της εργασίας, είναι το επαγγελματικό άγχος. Το άγχος εκδηλώνεται με διάφορους τρόπους, όπως είναι η υπερένταση, η νευρική και η αδυναμία συγκέντρωσης. Το άγχος μπορεί να έχει και οργανικές εκδηλώσεις όπως κατάχρηση ουσιών, διαταραχές του ύπνου και προβλήματα πεπτικού και κυκλοφοριακού συστήματος.

Η εμφάνιση του επαγγελματικού άγχους μπορεί να συνδέεται και ανάμεσα στις ικανότητες του υπαλλήλου και τις απαιτήσεις στις θέσεις εργασίας. Όταν δηλαδή οι ικανότητες του υπαλλήλου είναι πολύ μεγαλύτερες από τις απαιτήσεις της θέσης, το αποτέλεσμα είναι η ανία αλλά και η ανησυχία λόγω του προβληματισμού για τη σκοπιμότητα παραμονής στη θέση. Στην αντίθετη περίπτωση δημιουργείται άγχος και έντονο αίσθημα ανεπάρκειας. Μπορεί ακόμα να είναι αποτέλεσμα των χαρακτηριστικών της ίδιας της δουλειάς π.χ η πολυπλοκότητα της εργασίας, η υψηλή ευθύνη, η μονοτονία, οι διαρκείς αλλαγές του περιβάλλοντος, οι αντίξοες συνθήκες, οι ώρες εργασίας. Ακόμη, το κλίμα που επικρατεί στο χώρο εργασίας, οι σχέσεις με τον προϊστάμενο και τους συναδέλφους, το στυλ ηγεσίας, καθώς και οι ανταγωνισμοί μπορούν να οδηγήσουν στην εμφάνιση και στην αύξηση του άγχους.

Συνέπειες Άγχους:

Διακρίνονται σε γνωστικές, συναισθηματικές και συνέπειες στη συμπεριφορά. Παράδειγμα γνωστικών συνεπειών είναι η μείωση της συγκέντρωσης και της προσοχής, η εξασθένηση της μνήμης, η μείωση της ταχύτατης αντίδρασης, η αύξηση του ρυθμού των σφαλμάτων και η αύξηση των διαταραχών της σκέψης.

Στις συναισθηματικές εννοούμε τις αλλαγές στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, της έντασης των προβλημάτων της προσωπικότητας που προϋπήρχαν, μείωση της αυτοεκτίμησης αύξηση των ψυχολογικών εντάσεων, εμφάνιση συναισθηματικής αδυναμίας.

Οι που έχει το άγχος στην εργασιακή συμπεριφορά είναι εμφάνιση προβλημάτων λόγου π.χ. η μείωση του ενδιαφέροντος για τη δουλειά, η αύξηση απουσιών, η μείωση της ενεργητικότητας, η μετάθεση ευθυνών και η επιφανειακή αντιμετώπιση των προβλημάτων και των θεμάτων εργασίας.

Τρόποι Αντιμετώπισης του Άγχους:

Ο τρόπος που θα χρησιμοποιηθεί για την αντιμετώπιση του άγχους εξαρτάται από τα αίτια που το προκαλούν. Σε κάθε περίπτωση όμως η επιχείρηση, θα πρέπει να φροντίσει ώστε:

- Οι θέσεις της εργασίας είναι σχεδιασμένες με προσοχή. Οι ρόλοι να είναι απαλλαγμένοι από ασάφειες και αντιφάσεις και οι εργαζόμενοι να έχουν αρκετή αυτονομία, ώστε να επιτελούν τα καθήκοντα για τα οποία είναι υπεύθυνοι.
- Να τοποθετούνται σε θέσεις που ταιριάζουν με τις ικανότητες τους.
- Η επαγγελματική εξέλιξη να γίνεται σύμφωνα με τους κανόνες αξιολόγησης.
- Να παρέχεται στους υπάλληλους που αισθάνονται πίεση, η δυνατότητα να απευθυνθούν για συμβουλές σε κάποιο ειδικευμένο μέλος της Μονάδας Προσωπικού ή στο γιατρό εργασίας ή σε κάποιον εξωτερικό ειδικό.
- Να εκπαιδεύονται οι προϊστάμενοι στην αναγνώριση και στην πρώτη προσέγγιση προβλημάτων που συνδέονται με το άγχος. Ακόμη, να εκπαιδεύονται οι ίδιοι στον έλεγχο του δικού τους άγχους ώστε αυτό να μην αποτελεί πηγή προβλημάτων για τους υφισταμένους τους.
- Να επικρατεί στην επιχείρηση κλίμα που ευνοεί την απόδοση χωρίς να παραβλέπονται ζητήματα όπως η τήρηση ηθικών αρχών και η επικράτηση ομαδικού πνεύματος.

7.7 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Κατά μέσο όρο, τέσσερις στους εκατό εργαζομένους τραυματίζονται ή σκοτώνονται στη χώρα μας κάθε χρόνο. Ένα περιβάλλον που δεν είναι ασφαλές και υγιεινό μπορεί να επηρεάσει την ικανότητα ενός εργαζομένου και την υποκίνηση του να εργαστεί, γιατί η ασφάλεια είναι για από τις πιο θεμελιώδεις ανάγκες που έχουν οι άνθρωποι.

Οι υπεύθυνοι για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων είναι:

- A. Το ανώτατο μάνατζμεντ: Πρέπει να είναι αρκετά υπεύθυνο, να έχει σαν κύριο στόχο της επιχείρησης την υγεία και την ασφάλεια των υπαλλήλων.
- B. Τα γραμμικά ή επιτελικά στελέχη: Πρέπει να έχουν ενημερότητα των συνθηκών υγείας και ασφαλείας και να συνεργάζονται με τους ειδικούς που μπορούν να τους βοηθήσουν για τη μείωση των ατυχημάτων και των επαγγελματικών ασθενειών. Είναι υπεύθυνα, αφού τα ατυχήματα θα συμβούν στο χώρο της εργασίας και οι κίνδυνοι για την υγεία θα υπάρχουν στη δική τους μονάδα εργασίας.
- Γ. Οι ειδικευμένοι της υπηρεσίας προσωπικού: Στις μεγάλες επιχειρήσεις οι ειδικευμένοι των υπηρεσιών προσωπικού έχουν ξεχωριστό τμήμα υγείας και

ασφάλειας. Αναλαμβάνουν δηλαδή την έρευνα ατυχημάτων και εφαρμόζουν διαδικασίες-οι οποίες αναπτύχθηκαν από μηχανικούς –για να μειώσουν ή για να εξαφανίσουν τις όποιες ασθένειες ή ατυχήματα προκλήθηκαν από τις επικρατούσες στην εργασία συνθήκες.

Πρώτος παράγοντας που ίσως είναι και ο πιο σπουδαίος, επηρεάζει την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων είναι η φύση του έργου. Για παραδείγματα εργασίες που περιλαμβάνουν σκόνη του άνθρακα στον αέρα (ανθρακωρύχοι) ή οι τεχνικοί ακτινολογικών εργαστηρίων ακτινών Χ αντιμετωπίζουν σοβαρότερα προβλήματα υγείας σε αντίθεση με υπαλλήλους γραφείων, δασκάλων ή άλλων παρόμοιων επαγγελμάτων.

Δεύτερος ζωτικός παράγοντας είναι η στάση του υπαλλήλου προς την υγεία και την ασφάλεια. Σε περιπτώσεις όπου οι υπάλληλοι είναι απαθείς γύρω από αυτό το θέμα, το πιο άπιστο πρόγραμμα ασφάλειας μιας επιχείρησης και η πιο αυστηρή επίβλεψη ασφάλειας από την πολιτεία, ή τους ειδικούς της ασφάλειας του προσωπικού δεν θα έχουν επιτυχία σε βελτίωση συνθηκών εργασίας υγείας και ασφάλειας.

Τρίτος παράγοντας που επιδρά στην υγεία και ασφάλεια της εργασίας είναι η πολιτεία με η σχετική νομοθεσία.

Τα συνδικαλιστικά σωματεία, πολλά από τα οποία ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για την υγεία και την ασφάλεια των μελών τους και πιέζουν τους εργοδότες για καλύτερα προγράμματα. Συχνά χρησιμοποιούν την πολιτική τους δύναμη για τη ψήφιση νόμων που βελτιώνουν τις συνθήκες υγείας και ασφάλειας των εργαζομένων.

Τέλος, τον πέμπτο παράγοντα αποτελούν οι στόχοι του management. Μερικά στελέχη και ιδιοκτήτες επιχειρήσεων που εμφορούνταν από αίσθημα κοινωνικής ευθύνης είχαν σχετικά προγράμματα υγείας και ασφάλειας, πριν ακόμα οι νόμοι το απαιτήσουν, τοποθετώντας την υγεία και την ασφάλεια σαν στρατηγικό στόχο (με το σχεδιασμό προγραμμάτων που περιλάμβαναν στατιστικές ασφαλείας, άμιλλα και εκπαιδευτικά προγράμματα). Άλλα στελέχη δε, όχι τόσο ευαίσθητα στην ασφάλεια, έκαναν πολύ λιγότερα από όσα απαιτούσαν οι νόμοι, κάτι που σημαίνει δηλαδή ότι οι διοικητικές στάσεις παίζουν ένα μεγάλο ρόλο στη σπουδαιότητα του προγράμματος υγείας και ασφάλειας της επιχείρησης.

7.8 ΣΤΑΔΙΑ ΑΝΑΓΚΑΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ

Στον τομέα της προστασίας της υγείας, οι παρακάτω βασικές κατευθύνσεις πολιτικής είναι απαραίτητες. Για παράδειγμα:

1. Ο καθορισμός στόχων: Καταρχήν η ανώτατη διοίκηση υποχρεούται να ξεκαθαρίσει τι επιδιώκει, πρέπει να ξεκαθαρίσει τι επιδιώκει. Να καθορίσει δηλαδή τους στόχους της. Έτσι από την αρχή πρέπει να απαντήσει σε ερώτημα όπως: «Θέλουμε να είμαστε πρωτοπόροι στον τομέα αυτόν, ή απλά και μόνο μας ενδιαφέρει να έχουμε χαμηλό δείκτη ατυχημάτων, ώστε να μην επιβαρυνόμαστε με ενδεχόμενες αποζημιώσεις»; «Θέλουμε να δημιουργήσουμε ένα πραγματικά ασφαλές περιβάλλον, ή απλά μας ενδιαφέρει να εκπαιδεύσουμε τους εργαζομένους, ώστε να μπορούν να αντιμετωπίσουν ένα ενδεχομένως επικίνδυνο εργασιακό περιβάλλον»;
2. Οργάνωση και ανάθεση αρμοδιοτήτων: Ο τρόπος που θα οργανωθεί η σχετική υπηρεσία εξαρτάται από το μέγεθος της οργάνωσης και τη φύση των προβλημάτων

εξαρτάται από το μέγεθος της οργάνωσης και τη φύση των προβλημάτων που παρουσιάζει στον τομέα αυτόν.

3. Μηχανολογικός εξοπλισμός: Βασική φροντίδα της οργάνωσης πρέπει να αποτελεί η προμήθεια ή η αντικατάσταση του υπάρχοντος μηχανολογικού εξοπλισμού με αντίστοιχο που να τηρεί όλες τις προδιαγραφές ασφάλειας και προστασίας.
4. Σχολαστική επιλογή προσωπικού: Αποτελεί το πρώτο βήμα στην πρόληψη των ατυχημάτων. Σήμερα γίνεται δεκτό ότι ορισμένα χαρακτηριστικά του ατόμου (δεξιότητες – προσωπικότητα) μπορούν να δημιουργήσουν ευνοϊκές συνθήκες για την πρόκληση ατυχήματος σε ορισμένες εργασίες. Έτσι, επιβάλλεται η προσεκτική επιλογή των ατόμων που θα στελεχώσουν τις αντίστοιχες θέσεις. Η διαδικασία της συστηματικής επιλογής προβλέπει μεθόδους που μας βοηθούν να διερευνήσουμε τόσο τις δεξιότητες όσο και την προσωπικότητα ή τα ενδιαφέροντα του ατόμου. Η συναισθηματική σταθερότητα, η όλη δομή της προσωπικότητας αλλά και ορισμένες μεμονωμένες δεξιότητες (όπως π.χ. οπτική οξύτητα, ακουστική οξύτητα, κινητικές δεξιότητες, μηχανικές δεξιότητες κ.λ.π.) πρέπει απαραίτητως να εξετάζονται, πριν το άτομο τοποθετηθεί σε πόστο που περικλείει κινδύνους.
5. Διερεύνηση των αιτιών των ατυχημάτων και ασθενειών: Η διερεύνηση αυτή, που πρέπει να γίνεται κάθε φορά που συμβαίνει ατύχημα, αποτελεί έργο και του υπεύθυνου εργοδηγού και του ειδικού τεχνικού ασφαλείας. Αποτελεί επίσης πρωτογενές υλικό για την εκπαίδευση των εργαζομένων στα θέματα αυτά. Η διερεύνηση αυτή καλό είναι να συνδυάζεται και με τη τήρηση στατιστικών στοιχείων, ώστε να υπάρχει μια πλήρης περιγραφή της υπάρχουσας κατάστασης. Τότε οι διορθωτικές παρεμβάσεις είναι πιο αποτελεσματικές. Σαν τέτοια στοιχεία προτείνονται η ομαδοποίηση των ατυχημάτων κατά εργοστάσιο, τμήμα, βάρδια, αιτία, είδος και πρόκληση ή μη αναπηρίας ή θανάτου. Επίσης, πρέπει να δίνονται μετρήσεις του επιπέδου μόλυνσης του εργασιακού περιβάλλοντος από βλαπτικούς παράγοντες.
6. Εκπαίδευση και επιμόρφωση: Αυτή πρέπει να περιλαμβάνει όλα τα κλιμάκια μιας οργάνωσης πέρα από τους άμεσα επηρεαζόμενους. Όλα τα διοικητικά στελέχη, ανεξάρτητα αν εργάζονται ή όχι σε επικίνδυνες θέσεις, πρέπει να επιμορφωθούν, ώστε να αποκτήσουν συνείδηση του θέματος του θέματος αυτού. Τα ανώτερα και ανώτατα διοικητικά στελέχη πρέπει να ενημερωθούν πλήρως για τη σπουδαιότητα του θέματος και τις συνέπειες των τυχόν παραλήψεων, δεδομένου ότι αυτά θα καθορίσουν και τη γενική πολιτική της οργάνωσης στον τομέα αυτόν. Το κόστος των συνεπειών τόσο στον οικονομικό τομέα όσο και στον ανθρώπινο παράγοντα πρέπει να τονισθεί ιδιαίτερα στα στελέχη αυτά. Από το βαθμό στον οποίο η ανώτερα και ανώτατη διοίκηση θα υποστηρίξει την πολιτική στον τομέα αυτόν, θα εξαρτηθεί και το ενδιαφέρον που θα υποστηρίξει την πολιτική στον τομέα αυτόν, θα εξαρτηθεί και το ενδιαφέρον που θα επιδείξουν τα μεσαία και τα κατώτερα στελέχη στην εφαρμογή και υλοποίηση του όλου προγράμματος υγιεινής και ασφάλειας. Ιδιαίτερη μέριμνα πρέπει να ληφθεί για την εκπαίδευση του εργοδηγού. Πρέπει να κατανοήσει τόσο το ρόλο του, όσο και την ευθύνη που φέρει για την προστασία των εργαζομένων και την αποφυγή ατυχημάτων. Στον εργοδηγό να ανατεθεί η εκπαίδευση των εργατών, η οποία περιλαμβάνει τόσο εκπαίδευση στην ίδια του την εργασία, όσο και θεωρητική εκπαίδευση με τη μορφή σεμιναρίων στον εργασιακό χώρο. Είναι βασικό οι εργαζόμενοι όχι μόνο να ενημερωθούν απλά για τους κινδύνους που διατρέχουν, αλλά να τους συνειδητοποιήσουν. Πολλές φορές το μορφωτικό τους επίπεδο δεν τους επιτρέπει κάτι τέτοιο. Στην περίπτωση αυτή απαιτείται να βρούμε τρόπους ώστε

να κατανοήσουν τους κινδύνους, για να μπορέσουν να προστατευτούν. Γενικότερα θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι στόχοι κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος μέσα σε μια οργάνωση θα πρέπει να είναι: α) η συνειδητή ανάπτυξη θετικών στάσεων προς την υγιεινή και ασφάλεια, β) η απαίτηση από κάθε εργαζόμενο να εκπληρώσει τους στόχους που έχουν τεθεί, αλλά κάτω από συνθήκες ασφαλείας.

7. Εφαρμογή των προστατευτικών μέτρων :η βασική ευθύνη ανήκει στον εργοδηγό ο οποίος ελέγχει αν εκτελέστηκε η εργασία έτσι ώστε όπως πρέπει και αν τηρήθηκαν οι διαδικασίες ασφαλείας. Αυτός επιβάλλει και τις αναγκαίες διορθώσεις στην καθημερινή εργασία και αναφέρει στους ανώτερους τις αλλαγές που ενδεχομένως πρέπει να γίνουν. Πολλές φορές όμως οι εργαζόμενοι αρνούνται επίμονα να συνεργαστούν και να τηρούν τους κανόνες ασφαλείας. Στην περίπτωση αυτή η οργάνωση μπορεί να ζητήσει τη βοήθεια του σωματείου, αλλά μπορεί να επιβάλλει κυρώσεις σε όσους δεν παίρνουν τα απαραίτητα μέτρα προστασίας.
8. Τήρηση στατιστικών στοιχείων τόσο για τα ατυχήματα όσο και για την επαγγελματικής ασθένειες. Οι επαγγελματικές ασθένειες εξελίσσονται μέσα σε ένα μακρύ χρονικό διάστημα και είναι δύσκολο πολλές φορές να αποδειχθεί πλήρως η σύνδεσή τους με ένα συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον.
9. Σχεδίαση προγραμμάτων που αντιμετωπίζουν και απαλύνουν τα προβλήματα της ψυχολογικής υπερέντασης.
10. Ιατρική περίθαλψη: Κάθε οργάνωση ανεξαρτήτως μεγέθους πρέπει να είναι σε θέση να προσφέρει τις πρώτες βοήθειες σε περίπτωση που συμβεί ατύχημα. Για το σκοπό αυτό ακόμη και σε μικρές επιχειρήσεις, εκπαιδεύεται τουλάχιστον ένας εργαζόμενος από κάθε βάρδια. Σε μεγαλύτερες, υπάρχει ειδικό προσωπικό που καλύπτει αυτή την ανάγκη σε 24ωρη βάση. Είναι ευνόητο ότι σε σοβαρότερες περιπτώσεις θα έχει ληφθεί μέριμνας ιατρικής περίθαλψης ή μεταφοράς σε νοσοκομείο.
11. Αποκατάσταση: Μια ολοκληρωμένη πολιτική καλό είναι να περιλαμβάνει και κάθε μορφής βοήθεια προς το άτομο που υπέστη ατύχημα. Μέσω της κοινωνικής λειτουργού της επιχείρησης ,το άτομο μπορεί να βοηθήσει ώστε να προσαρμοσθεί στη νέα κατάσταση που διαμορφώθηκε (αν έχει υποστεί αναπηρία) ή και να βρεθεί μια θέση που να μπορεί να απασχοληθεί, αν δεν μπορεί να επιστρέψει στην παλιά του.

Αν και η τάση της νομοθεσίας είναι να μεταβιβάσει στον εργοδότη την πλήρη ευθύνη για μείωση ατυχημάτων και καθώς και την αποζημίωση των εργαζομένων μιας επιχείρησης.

7.9 ΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΓΟΔΟΤΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΥΓΙΕΙΝΗ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

A) Υποχρεώσεις εργοδοτών:

Οι σημαντικότερες από τις υποχρεώσεις του εργοδότη είναι:

- Να λαμβάνει τα μέτρα που απαιτούνται ώστε να εξασφαλίζεται ο εργαζόμενος από κάθε κίνδυνο που μπορεί να απειλήσει την υγεία του.

- Να φροντίζει τη προσαρμογή των μέτρων σε κάθε είδους μεταβολή (επιδιώκοντας τη βελτίωση των υπαρχόντων καταστάσεων).
- Να λαμβάνει κατά προτεραιότητα μέτρα συλλογικής προστασίας των εργαζομένων, έναντι των ατομικών μέσων προστασίας.
- Να γνωστοποιεί στους εργαζόμενους τον επαγγελματικό κίνδυνο από την εργασία τους.
- Να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους για εκπαίδευση καθώς και την κατάρτιση τους σε θέματα Υγιεινής και Ασφάλειας της εργασίας.
- Να τους ενημερώνει για την ισχύουσα νομοθεσία.
- Να καταρτίσει πρόγραμμα προληπτικής δράσης, βελτιώνοντας έτσι τις συνθήκες εργασίας στην επιχείρηση.

Β)Υποχρεώσεις των εργαζομένων:

Η νομοθεσία προβλέπει για τα θέματα που αφορούν το εργασιακό περιβάλλον και για τους εργαζόμενους, με τη διαφορά όμως ότι δεν προβλέπουν κυρώσεις σε περίπτωση παράβασης αυτών των διατάξεων, αντίστοιχες με αυτές που προβλέπονται για τους εργοδότες. Η μη τήρηση των κανονισμών υγιεινής και ασφαλείας της εργασίας, μπορεί να επιβαρύνει την υγιεινή και τη σωματική ακεραιότητα των εργαζομένων. Οι υποχρεώσεις των εργαζομένων σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία είναι:

- Να εφαρμόζουν τους κανόνες υγιεινής και ασφαλείας της εργασίας.
- Να χρησιμοποιούν σωστά τις μηχανές, τις συσκευές, τα εργαλεία, τις επικίνδυνες ουσίες, τα μεταφορικά και άλλα μέσα κατά την εργασία.
- Να παρακολουθούν τα σχετικά σεμινάρια σε θέματα Υγιεινής και Ασφάλειας.
- Να ενημερώνουν τον εργοδότη, τον Τεχνικό Ασφαλείας και τον Ιατρό Εργασίας, για όλες τις επικίνδυνες καταστάσεις που πέφτουν στην αντίληψη τους και αφορούν τα θέματα της Υγιεινής και Ασφάλειας της εργασίας.

7.10 ΥΠΟΧΡΕΩΣΗ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΤΕΧΝΙΚΟΥ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΚΑΙ ΓΙΑΤΡΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Στις επιχειρήσεις που απασχολούν κατά ετήσιο μέσο όρο πάνω από πενήντα εργαζόμενους, ο εργοδότης έχει την υποχρέωση να χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες του τεχνικού ασφαλείας και του γιατρού εργασίας. Πριν από την επιλογή τους, ο εργοδότης έχει την υποχρέωση να γνωστοποιεί στην τοπική επιθεώρηση εργασίας τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα τους, καθώς και την τυχόν απασχόληση τους σε άλλη επιχείρηση, τα στοιχεία για το είδος και την οργάνωση της επιχείρησης, τον αριθμό των εργαζομένων και λοιπές συναφείς πληροφορίες.

Η σύμβαση πρόληψης του τεχνικού ασφαλείας και του γιατρού εργασίας, γίνεται εγγράφως. Ένα αντίγραφο της σύμβασης, κοινοποιείται από τον εργοδότη στην τοπική επιθεώρηση. Ο εργοδότης για την αποτελεσματικότερη άσκηση των καθηκόντων του τεχνικού ασφαλείας και του γιατρού εργασίας, θέτει στην διάθεση τους το αναγκαίο βοηθητικό προσωπικό, χώρους, εγκαταστάσεις, συσκευές και γενικά τα απαραίτητα μέσα και βαρύνεται με τις σχετικές δαπάνες.

7.10.1 Ο τεχνικός ασφαλείας

Υπάγεται απευθείας στη διοίκηση της επιχείρησης και τα προσόντα του καθορίζονται από το νόμο.

Παρέχει στον εργοδότη υποδείξεις και συμβουλές γραπτά, σε θέματα που αφορούν την υγιεινή και ασφάλεια της εργασίας και την πρόληψη των εργατικών ατυχημάτων. Ο τεχνικός ασφαλείας είναι υποχρεωμένος:

1. Να επιθεωρεί τακτικά τις θέσεις εργασίας από πλευράς υγιεινής και ασφαλείας της εργασίας και να αναφέρει στον εργοδότη οποιαδήποτε παράλειψη των μέτρων.
2. Να επιβλέπει την ορθή χρήση των ατομικών μέσων προστασίας.
3. Να ερευνά τα αίτια των εργατικών ατυχημάτων, να αναλύει και να αξιολογεί τα αποτελέσματα των ερευνών του και να προτείνει μέτρα για την αποτροπή παρόμοιων ατυχημάτων.
4. Να εποπτεύει την εκτέλεση ασκήσεων πυρασφάλειας και συναγερμού για τη διαπίστωση ετοιμότητας προς την αντιμετώπιση των ατυχημάτων.

Για την βελτίωση των συνθηκών εργασίας στην επιχείρηση ο τεχνικός ασφαλείας έχει τις εξής υποχρεώσεις:

- Να μεριμνά ώστε οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση να τηρούν τους κανόνες υγιεινής και ασφαλείας της εργασίας, να τους ενημερώνει και να τους καθοδηγεί για την αποτροπή του επαγγελματικού κινδύνου που συνεπάγεται η εργασία τους
- Να συμμετέχει στην κατάρτιση και εφαρμογή των προγραμμάτων εκπαίδευσης των εργαζομένων σε θέματα υγιεινής και ασφαλείας της εργασίας.

7.10.2. Ο γιατρός εργασίας

Η ειδικότητα του γιατρού εργασίας, παρέχεται από κάποιες ιατρικές σχολές σαν αυτοτελή ειδικότητα. Οι σημερινοί γιατροί εργασίας, στη χώρα μας, είναι ελάχιστοι σε σχέση με αυτούς που απαιτούνται. Για τον λόγο αυτό, η νομοθεσία δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις εφόσον δεν υπάρχουν διαθέσιμοι γιατροί, με αυτή την ειδικότητα, να καλύψουν την υποχρέωση τους με γιατρούς άλλων ειδικοτήτων.

Ο γιατρός εργασίας παρέχει στον εργοδότη, στους εργαζόμενους και στους εκπροσώπους τους, υποδείξεις και συμβουλές σε θέματα σχετικά με τη σωματική και τη ψυχική υγεία των εργαζομένων. Ο γιατρός εργασίας, έχει κάποιες συμβουλευτικές αρμοδιότητες και συμβουλεύει τον εργοδότη για θέματα που σχετίζονται π.χ. με τον σχεδιασμό, τον προγραμματισμό, την κατασκευή και την συντήρηση των εγκαταστάσεων, προμήθεια υλικών, την οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας κ.τ.λ.

Κατά την άσκηση των καθηκόντων του, επιβλέπει την υγεία των εργαζομένων, ακολουθώντας την ιατρική δεοντολογία. Οι κυριότερες υποχρεώσεις που έχει είναι οι ακόλουθες:

- Προβαίνει σε ιατρικό έλεγχο των εργαζομένων, σχετικά με τη θέση εργασίας τους, μετά την πρόσληψη ή την αλλαγή της θέσης εργασίας τους, μετά την πρόσληψη ή την αλλαγή της θέσης εργασίας και περιοδικά κατά την κρίση των Επιθεωρητών Εργασίας.
- Παραπέμπει τους εργαζόμενους για συγκεκριμένες ιατρικές εξετάσεις, όταν αυτός το κρίνει αναγκαίο
- Ερευνά τις αιτίες των ασθενειών που οφείλονται στην εργασία, αναλύει και αξιολογεί τα αποτελέσματα των ερευνών αυτών και προτείνει μέτρα για την πρόληψη τους.

- Επιβλέπει τη συμμόρφωση των εργαζομένων με τους κανόνες, για την υγιεινή και ασφάλεια της εργασίας.
- Ενημερώνει και καθοδηγεί τους εργαζόμενους για την αντιμετώπιση του επαγγελματικού κινδύνου, στο χώρο της εργασίας.
- Παρέχει επείγουσα θεραπεία σε περίπτωση ατυχήματος ή ξαφνικής ασθένειας.
- Εκτελεί προγράμματα εμβολιασμού των εργαζομένων, με εντολή της αρμόδιας Διεύθυνσης Υγιεινής της νομαρχίας που εδρεύει η επιχείρηση.

Για κάθε εργαζόμενο ο γιατρός εργασίας, εκτός του ιατρικού φακέλου, είναι υποχρεωμένος να τηρεί και ατομικό βιβλιάριο επαγγελματικού κινδύνου. Στο βιβλιάριο αυτό αναγράφονται όλα τα αποτελέσματα των ιατρικών και εργαστηριακών εξετάσεων, κάθε φορά που ο εργαζόμενος υποβάλλεται σε αντίστοιχες εξετάσεις. Σε περίπτωση διακοπής της σχέσης εργασίας με την επιχείρηση για οποιοδήποτε λόγο, το βιβλιάριο αυτό παραδίδεται στον εργαζόμενο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

8.1 ΓΕΝΙΚΑ

Ο έλεγχος, στην πρακτική της διοίκησης θεωρείται συνήθως ως μορφή εξουσίας που ασκείται από τους managers, επί των υφισταμένων τους. Με βάση την εξουσία αυτή, ο ασκών τον έλεγχο δικαιούται να λαμβάνει γνώση των ενεργειών και της συμπεριφοράς του ελεγχόμενου, να επεμβαίνει ρυθμιστικά και να υποδεικνύει τροποποιήσεις της συμπεριφοράς και των ενεργειών του, στις περιπτώσεις που, κατά την κρίση του, αυτές δεν ανταποκρίνονται προς τις ανάγκες και τους σκοπούς του οργανισμού.

Συνηθέστατα, ακόμη και το άκουσμα της λέξης «έλεγχος», προκαλεί δυσάρεστα συναισθήματα στον ελεγχόμενο. Η δυσάρεσκεια αυτή και η αντιπάθεια προς τον έλεγχο, οφείλεται στο γεγονός ότι αυτός, σε πάρα πολλές περιπτώσεις, συνδέεται με την αναζήτηση σφαλμάτων, τη διαπίστωση παρανόμων πράξεων ή παραλείψεων, τον καταλογισμό ευθυνών και την επιβολή ποινών.

8.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Ο έλεγχος αποτελεί μια από τις βασικές λειτουργίες της διοικήσεως και συνεπώς, ένα από τα θεμελιώδη καθήκοντα κάθε manager. Αποτελεί το επιστέγασμα όλων των άλλων διοικητικών ενεργειών και αποκαλύπτει το βαθμό της επιτυχίας τους. Αποστολή του είναι η έγκαιρη διαπίστωση των παρεκκλίσεων από την προκαθορισμένη πορεία και η άμεση διόρθωσή τους. Συνεπώς, αποτελεί ένα σύνολο διαδικασιών, που έχουν σαν αποστολή να διατηρήσουν τις προσπάθειες που καταβάλλουν τα μέλη του οργανισμού, προσανατολισμένες προς την πραγματοποίηση των στόχων.

Η ελεγκτική λειτουργία είναι απαραίτητη για κάθε οργανισμό. Αποτελεί κατά ένα τρόπο εγγύηση για την απόδοση των λοιπών διοικητικών λειτουργιών και μέσο προστασίας του οργανισμού. Η κατάστρωση και η ενεργοποίηση ενός αποτελεσματικού συστήματος ελέγχου είναι απαραίτητη για την αποτελεσματικότητα, του προγραμματισμού, της οργάνωσης και του συντονισμού συμβάλλοντας στο μέγιστο στην πλήρη αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα.

8.3 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Ο έλεγχος περιλαμβάνει τα ακόλουθα βασικά στοιχεία:

- Τον προσδιορισμό προτύπων (standards)
- Τη μέτρηση της εκτέλεσης και την παραβολή προς τα πρότυπα και - Τη λήψη διορθωτικών μέτρων.

8.3.1 Προσδιορισμός προτύπων

Πρότυπο είναι το προκαθορισμένο μέγεθος το οποίο προορίζεται να χρησιμοποιηθεί ως μέτρο σύγκρισης. Εκφράζει προκαθορισμένη σχέση μεταξύ θυσίας και αποτελέσματος. Η επιχείρηση, όπως άλλωστε και κάθε οργανισμός αλλά και κάθε σκεπτόμενο άτομο, με γνώμονα την οικονομική αρχή, προσπαθεί να αξιοποιήσει κατά τον ευνοϊκότερο δυνατό τρόπο τις ποσότητες των συντελεστών της παραγωγής που έχει στη διάθεση της.

Από κάθε θυσιαζόμενη μονάδα συντελεστή της παραγωγής η επιχείρηση επιδιώκει να αποκτήσει κάποιο αποτέλεσμα, δηλαδή κάποιο όφελος, το μέγεθος του οποίου μπορεί να είναι διαφορετικό, κάτω από διαφορετικές συνθήκες. Για τον προσδιορισμό ενός προτύπου λαμβάνονται υπόψη στοιχεία που αφορούν το θυσιαζόμενο μέσο (συντελεστή της παραγωγής) καθώς και στοιχεία που αφορούν τις συνθήκες κάτω από τις οποίες το μέσο αυτό μετατρέπεται σε αποτέλεσμα. Έτσι π.χ., για τον προσδιορισμό των μονάδων προϊόντος που αναμένεται να παραχθούν από ένα άτομο σε κάθε ώρα εργασίας (πρότυπο παραγωγικότητας της εργασίας) θα πρέπει να ληφθούν υπόψη στοιχεία που αφορούν το άτομο όπως αντοχή, εκπαίδευση, πείρα, αλλά και στοιχεία που αφορούν τις συνθήκες κάτω από τις οποίες πρόκειται να προσφερθεί η εργασία.

8.3.2 Μέτρηση της εκτέλεσης και παραβολή της με τα πρότυπα

Κατά τη μέτρηση του εκτελεσθέντος έργου, άλλοτε παρουσιάζονται πολύπλοκα προβλήματα κι άλλοτε χωρίς ιδιαίτερη δυσκολία. Για παράδειγμα, η μέτρηση της ικανότητας της επιχείρησης στο να δημιουργεί κέρδη, θα γίνει με χρηματικές μονάδες και δεν παρουσιάζει ιδιαίτερη δυσκολία. Σε άλλους τομείς όμως, όπως είναι η πρωτοπορία σε ένα προϊόν ή η κοινωνική προβολή της επιχείρησης, απαιτείται εφευρετικότητα στην εφαρμογή μεθόδων μετρήσεως.

Τα συστήματα διοικητικού ελέγχου θεωρούνται στην ουσία ως συστήματα πληροφοριών. Η ορθότητα των ενεργειών στις οποίες προβαίνει η επιχείρηση για τη λήψη διορθωτικών μέτρων, στα πλαίσια της ελεγκτικής διαδικασίας, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα των πληροφοριών» που χρησιμοποιούνται. Οι πληροφορίες περιέχουν τα εξής χαρακτηριστικά:

Α) Έγκαιρη η συγκέντρωση πληροφοριών: Οι πληροφορίες που προορίζονται να εξυπηρετήσουν τους σκοπούς της ελεγκτικής λειτουργίας, πρέπει να φθάνουν έγκαιρα στον προσορισμό τους και να απεικονίζουν τρέχουσες καταστάσεις. Πολλές φορές, οι αρμόδιοι για την άσκηση ελέγχου προϊστάμενοι των διαφόρων δραστηριοτήτων, αντλούν πληροφορίες αποκλειστικά από το τμήμα λογιστηρίου της επιχείρησης και συγκεκριμένα από τυπικές λογιστικές καταστάσεις που συντάσσονται στο τέλος των τακτών χρονικών περιόδων. Παρ' όλο που οι καταστάσεις αυτές μπορεί να παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες κατάλληλες να εξυπηρετήσουν διαφόρους σκοπούς, είναι εντούτοις μειωμένης χρησιμότητας για το manager για τον οποίο είναι ζωτικής σημασίας η γνώση της τρέχουσας απόδοσης των

υφισταμένων του. Ιδανική θα ήταν η περίπτωση, αν ο manager διέθετε πλήρες σύστημα πληροφόρησης για την, κατά τη διάρκεια κάθε ημέρας, διεξαγωγή της δραστηριότητας.

Β) Καταλληλότητα των μονάδων μέτρησης. Η επιλογή της κατάλληλης μονάδας για τη μέτρηση του παρεχόμενου έργου και δύσκολο θέμα είναι αλλά και πολύ σημαντικό. Η χρησιμοποίηση, για όσες περιπτώσεις είναι δυνατό, πλειόνων της μιας μονάδων μέτρησης, αποτελεί μια ικανοποιητική λύση στο πρόβλημα. Η μέτρηση της εκτέλεσης και η σύγκριση με τα πρότυπα, δίνει σαφή και κατανοητά αποτελέσματα στις περιπτώσεις που χρησιμοποιούνται ποσοτικές μονάδες μέτρησης. Ένα μεγάλο μέρος όμως των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων απαιτεί όπως τονίσαμε και παραπάνω, τη χρησιμοποίηση ποιοτικών μονάδων. Όπου η χρησιμοποίηση ποσοτικών μονάδων είναι αδύνατη, το διοικητικό στέλεχος είναι αναγκασμένο να προσφύγει στην πείρα του παρελθόντος και να καταλήξει, χρησιμοποιώντας τη δική του κρίση, σε συμπέρασμα, αν οι πραγματοποιηθείσες επιδόσεις ανταποκρίνονται ή όχι προς τα πρότυπα.

Παρά τις δυσκολίες που παρουσιάζει η αναζήτηση ποιοτικών μονάδων μέτρησης και παρά την υποκειμενικότητα και τη μειωμένη αξιοπιστία που μπορεί να περιέχει κάθε ποιοτική μέτρηση, σε σύγκριση με την ποσοπική, δεν αναιρείται η σπουδαιότητα της αναζήτησης ποιοτικών χαρακτηριστικών, για την αξιολόγηση δραστηριοτήτων με εντόνως ποιοτικό χαρακτήρα.

Γ) Αξιοπιστία των πληροφοριών. Οι πληροφορίες που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της εκτέλεσης, πρέπει να είναι αξιόπιστες. Και είναι αξιόπιστες όταν είναι αληθείς και επί πλέον ακριβείς, απαλλαγμένες δηλαδή από λογιστικά σφάλματα ή άλλα σφάλματα που συνήθως γίνονται από το υπαλληλικό προσωπικό.

Η σπουδή για την έγκαιρη συγκέντρωση και διαβίβαση των πληροφοριών, εγκυμονεί κινδύνους διάπραξης σφαλμάτων και λειτουργεί πολλές φορές σε βάρος της αξιοπιστίας. Πολλές φορές το διοικητικό στέλεχος είναι αναγκασμένο να προβεί σε διορθωτικές ενέργειες βασιζόμενο σε πληροφορίες που αφορούν το εναρκτήριο μόνο μέρος ενός κύκλου δραστηριοτήτων.

Δ) Η εγκυρότητα των πληροφοριών. Είναι δυνατό σε ορισμένες περιπτώσεις, οι πληροφορίες για την εκτέλεση μιας δραστηριότητας να είναι ακριβείς και η επιλεγείσα για τη μέτρηση της μονάδα να είναι η κατάλληλη και όμως οι πληροφορίες αυτές να μην είναι έγκυρες. Η εγκυρότητα μιας μέτρησης εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο αυτή απεικονίζει το υπό μέτρηση μέγεθος και συντελεί στο σχηματισμό σαφούς αντίληψης περί αυτού. Σε όσες περιπτώσεις η μετρούμενη εκτέλεση είναι πολύπλοκη εκ του λόγου ότι αποτελείται από πολλά διαφορετικά στοιχεία, η χρησιμοποίηση μιας και μόνο μονάδας μέτρησης μπορεί να οδηγήσει σε παραπλανητικά συμπεράσματα.

Ε) Η συγκέντρωση των πληροφοριών στο κατάλληλο κέντρο εξουσίας. Η έγκαιρη συγκέντρωση των πληροφοριών, η αξιοπιστία, η εγκυρότητα καθώς και η χρησιμοποίηση της κατάλληλης μονάδας μέτρησης της εκτέλεσης κατατείνουν, σε τελική ανάλυση, στην εξασφάλιση των καταλλήλων πληροφοριών στον κατάλληλο χρόνο. Μια τελευταία προϋπόθεση για τη σωστή διεξαγωγή της μέτρησης της εκτέλεσης, είναι η συγκέντρωση των πληροφοριών στην κατάλληλη θέση εξουσίας.

Μόνο κάτω από αυτές τις προϋποθέσεις μπορούμε να ισχυριζόμαστε ότι διαθέτουμε ένα πλήρες σύστημα πληροφοριών, ικανό να στηρίξει την άσκηση αποτελεσματικού ελέγχου. Το σύστημα ροής των πληροφοριών και τα κέντρα συγκέντρωσης τους, διαφέρουν ανάλογα με την οργανωτική δομή κάθε επιχείρησης, το είδος των πληροφοριών και το είδος των διορθωτικών μέτρων που πρέπει να ληφθούν, προκειμένου η απόδοση να εναρμονισθεί σύμφωνα με τα πρότυπα. Παρ' όλα αυτά, θα μπορούσαμε να πούμε γενικά ότι τα πληροφοριακά στοιχεία για την άσκηση του ελέγχου, θα πρέπει να κατευθύνονται προς εκείνο το στέλεχος στο οποίο ανήκει η εποπτεία της ελεγχόμενης δραστηριότητας και το οποίο έχει ταυτόχρονα και την εξουσία για τη λήψη των απαιτούμενων διορθωτικών αποφάσεων.

8.3.3 Η λήψη διορθωτικών μέτρων

Η λήψη διορθωτικών μέτρων κι αποφάσεων, αποτελεί το τελικό στάδιο της όλης διαδικασίας του ελέγχου. Αφού ολοκληρωθεί η μέτρηση της εκτέλεσης, να προσδιορισθεί δηλαδή το έργο το οποίο τελικά παρήγαγε ένα άτομο ή μια οργανωτική μονάδα, γίνεται σύγκριση του εκτελεσθέντος έργου με τα πρότυπα. Αν η απόδοση είναι σύμφωνη με τα πρότυπα τότε, όπως είναι ευνόητο, δεν απαιτείται καμία ενέργεια. Αν όμως διαπιστωθούν αποκλίσεις μεταξύ εκτέλεσης και προτύπων, τότε πρέπει να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα για τη διόρθωση των αποκλίσεων αυτών. Η διαπίστωση συνεπώς των διαφορών, γίνεται με σύγκριση του επιτευχθέντος αποτελέσματος και του επιθυμητού.

Όλα αυτά βεβαίως, δεν σημαίνουν ότι ο manager παραμένει αδρανής κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης της εργασίας εκ μέρους των υφισταμένων του. Η συνεχής επίβλεψη της εργασίας καθ' όλο το διάστημα κατά το οποίο αυτή βρίσκεται σε εξέλιξη, είναι ένα από τα βασικά καθήκοντα κάθε προϊστάμενου. Το μεγαλύτερο μέρος των καθηκόντων των managers που λειτουργούν στα κατώτερα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας, συνίσταται στην επίβλεψη της εργασίας των άλλων.

Πρέπει να σημειωθεί εδώ ότι η επίβλεψη είναι μια διαδικασία που βασίζεται στην ανταλλαγή γνώσεων και πείρας μεταξύ εποπτεύοντος και εποπτευόμενου. Αυτή η ανταλλαγή απόψεων, δίνει στον εποπτεύοντα manager την ευκαιρία, να διορθώσει κατά τρόπο άμεσο ανεπιθύμητες διαφορές μεταξύ της εκτελούμενης εργασίας και των προτύπων.

Αν τα χρησιμοποιηθέντα πρότυπα προσδιορίστηκαν σωστά και αν η επίβλεψη υπήρξε η πρέπει, τότε δεν μπορεί παρά, η σύγκριση να αποδείξει την ύπαρξη ικανοποιητικής σύμπτωσης μεταξύ αναμενόμενων και πραγματοποιηθέντων αποτελεσμάτων. Βεβαίως, όπως επισημάνθηκε παραπάνω, για δραστηριότητες οι οποίες δεν έχουν καθαρά τεχνικό χαρακτήρα, ούτε σαφή πρότυπα είναι δυνατό να χρησιμοποιηθούν, ούτε αξιόπιστες συγκρίσεις είναι εύκολο να γίνουν. Για την απόδοση π.χ. του διευθυντή δημοσίων σχέσεων, ούτε πρότυπα είναι εύκολο να προσδιορισθούν, ούτε μέτρηση των αποτελεσμάτων είναι εύκολο να γίνει.

ΔΙΟΡΘΩΣΗ ΔΥΣΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΕΥΝΟΪΚΩΝ ΑΠΟΚΛΙΣΕΩΝ

Οι διαφορές μεταξύ των προτύπων και των πραγματοποιηθεισών επιδόσεων, μπορεί να είναι είτε δυσμενείς για την επιχείρηση, είτε ευνοϊκές. Αναγκαία είναι η λήψη μέτρων για τη διόρθωση των δυσμενών αποκλίσεων. Αλλά και οι ευνοϊκές αποκλίσεις, πρέπει να αποτελούν αντικείμενο μελέτης και αναλύσεως, γιατί μπορεί να υποκρύπτουν σφάλματα των οποίων επιβάλλεται η διόρθωση, όπως συμβαίνει π.χ. στην περίπτωση του εσφαλμένου προσδιορισμού προτύπων.

Τα μέτρα που λαμβάνονται για την εξάλειψη των αποκλίσεων είναι τα άμεσα, εκείνα δηλαδή που αποσκοπούν στην εξάλειψη των δυσμενών συμπτωμάτων της απόκλισης και τα ριζικά, τα οποία αποσκοπούν στην εξάλειψη της αιτίας που προκάλεσε την απόκλιση.

Για παράδειγμα, κατά την παράδοση μιας σημαντικής παραγγελίας, ανακαλύπτεται ότι το ποσοστό ελαττωματικών τεμαχίων προϊόντος, ήταν πολύ μεγαλύτερο από το συμφωνημένο με τον πελάτη όριο ανοχής. Ως άμεσο μέτρο θεραπείας η επιχείρηση ανέλαβε την ευθύνη διόρθωσης των ελαττωματικών τεμαχίων. Η ενέργεια αυτή αποκαθιστά προσωρινά τη συμφωνία του παραχθέντος αποτελέσματος με το πρότυπο που χρησιμοποιήθηκε. Η περίπτωση όμως αυτή απαιτεί παραπέρα διερεύνηση και διαπίστωση των αιτιών που προκάλεσαν την αυξημένη ελαττωματικότητα και λήψη των αναγκαίων μέτρων για την εξάλειψη τους.

Η πείρα διδάσκει ότι το πλείστον των διοικητικών στελεχών, αφιερώνουν πάρα πολύ χρόνο για τη διευθέτηση προβλημάτων τρεχούσης φύσεως και αμέσους ανάγκης και ελάχιστο ή καθόλου χρόνο για την αναζήτηση των πραγματικών αιτιών που προκαλούν τα προβλήματα αυτά. Η αντιμετώπιση αυτή είναι λανθασμένη, δεδομένου ότι μεγάλο μέρος των διαφορών μεταξύ προτύπων και πραγματικών αποτελεσμάτων προκαλείται από την αδυναμία των στελεχών να κατανοήσουν την αναγκαιότητα για τη λήψη ριζικών μέτρων. Στο παραπάνω παράδειγμα, η δυσμενής διαφορά μπορεί να προκλήθηκε από κακή λειτουργία των μηχανικών εγκαταστάσεων, οπότε τίθεται θέμα αναμόρφωσης του προγράμματος επισκευών και συντήρησης, ή ενδεχομένως και μερική ή ολική ανανέωση των εγκαταστάσεων.

8.4 ΔΕΚΑ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ ΕΛΕΓΧΟ

Όπως αναφέραμε παραπάνω η λειτουργία του ελέγχου έχει ως σκοπό να ρυθμίζει την πορεία της επιχείρησης, προσανατολίζοντας τις προσπάθειες και τις θυσίες προς την κατεύθυνση των προκαθορισμένων στόχων της. Η επιτυχία αυτής της αποστολής, εξαρτάται από τη συνδρομή ορισμένων προϋποθέσεων, για τις οποίες γίνεται λόγος αμέσως παρακάτω.

8.4.1 Η ακρίβεια των πληροφοριών

Η ακρίβεια των πληροφοριών για το πραγματοποιηθέν αποτέλεσμα έχει πρωταρχική σημασία. Για να γνωρίζει η επιχείρηση ή ένα συγκεκριμένο τμήμα της, αν πορεύεται σωστά ή όχι, θα πρέπει κατά πρώτο λόγο να γνωρίζει την κατεύθυνση προς την οποία πορεύεται. Η χρησιμοποίηση ανακριβών πληροφοριών μπορεί να οδηγήσει στην άσκοπη λήψη μέτρων τα οποία, αντί να επιλύουν κάποια προβλήματα, να δημιουργούν άλλα, εκεί που δεν υπάρχουν. Ο επικεφαλής της ομάδας πωλητών μιας γεωγραφικής περιοχής, πληροφορεί π.χ. το διευθυντή πωλήσεων ότι οι πωλήσεις στην περιοχή αυτή είναι μειωμένες λόγω των μετρίων ικανοτήτων των πωλητών. Με βάση την πληροφορία αυτή αποφασίζεται η πρόσληψη και εκπαίδευση νέων πωλητών για την αντικατάσταση των ήδη υπηρετούντων. Αυτό σημαίνει, δημιουργία μιας σειράς προβλημάτων για το διευθυντή πωλήσεων χωρίς κανένα λόγο, γιατί όπως αποδεικνύεται εκ των υστέρων, το χαμηλό επίπεδο πωλήσεων στη συγκεκριμένη περιοχή δεν οφείλεται στην ανικανότητα των πωλητών αλλά στην κυκλοφορία απομιμήσεων του προϊόντος, πωλωμένων σε σημαντικά χαμηλότερες τιμές.

8.4.2 Η έγκαιρη λήψη διορθωτικών μέτρων

Η ταχύτητα στη συγκέντρωση των πληροφοριών και η κατεύθυνση και διαβίβαση προς το σωστό κέντρο επεξεργασίας τους, για τη λήψη σχετικών αποφάσεων, είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την ταχεία και αποτελεσματική εξάλειψη των αποκλίσεων. Η βραδύτητα μπορεί να οδηγήσει στη λήψη εσφαλμένων ή αποτελεσματικών διορθωτικών μέτρων, ή να καταστήσει αδύνατη τη λήψη οποιουδήποτε μέτρου, εκ μέρους των στελεχών.

8.4.3 Η αντικειμενικότητα του ελέγχου

Ένα σύστημα ελέγχου για να είναι αποτελεσματικό, θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από αντικειμενικότητα και να είναι εύκολα κατανοητό. Η αντικειμενικότητα πρέπει να χαρακτηρίζει κάθε ενέργεια σχετιζόμενη με τον έλεγχο. Τα πρότυπα π.χ. πρέπει να είναι αντικειμενικά ώστε η προσέγγιση τους να δύναται να επιτευχθεί με την καταβολή ενός λογικού βαθμού προσπάθειας, αποδεκτού εκ μέρους των εργαζομένων. Επίσης, αντικειμενική πρέπει να είναι η μέτρηση της απόδοσης.

Η αντικειμενικότητα ενός συστήματος ελέγχου και η σωφροσύνη και ψυχραιμία κατά την εφαρμογή του, δημιουργεί αίσθημα εμπιστοσύνης και κατανόησης εκ μέρους των εργαζομένων και ενισχύει τις πιθανότητες ευνοϊκής αποδοχής του.

8.4.4 Ο περιορισμός του ελέγχου στα στρατηγικά σημεία

Η έξαρση της σημασίας την οποία έχει ο έλεγχος για την επιτυχία της επιχείρησης δεν πρέπει να παρερμηνεύεται. Ο έλεγχος δεν πρέπει να ασχολείται με την αναζήτηση λεπτομερειακών και άνευ σημασίας παρεκτροπών και με τη διόρθωση διαφορών αμελητέων.

Ένα ευφυές και εμπνευσμένο σύστημα ελέγχου πρέπει να επικεντρώνει το ενδιαφέρον του στα στρατηγικής σημασίας σημεία. Είναι π.χ. σκόπιμο να αναζητούνται διαφορές μεταξύ προτύπων και πραγματικής απόδοσης, σε σημεία στα οποία η εμφάνιση τέτοιων διαφορών είναι σφόδρα πιθανή και να αποφεύγεται η προσπάθεια εντοπισμού διαφορών σε σημεία όπου, λόγω της φύσεως της δραστηριότητας, η πιθανότητα για την εμφάνιση διαφορών είναι μηδαμινή ή ανύπαρκτη.

Εξάλλου, αναζήτηση των αιτιών των διαφορών και ενέργειες διόρθωσης, θα πρέπει να γίνονται για εκείνες μόνο τις περιπτώσεις διαφορών οι οποίες αποτελούν πράγματι κίνδυνο σοβαρής εκτροπής των προγραμμάτων, ματαίωσης των στόχων ή πρόκλησης ζημιών στην επιχείρηση,

Στρατηγικής σημασίας μέτρο αποτελεί επίσης και η αναζήτηση και επιλογή του κρίσιμου σταδίου κάθε διαδικασίας ή δραστηριότητας, για τη διορθωτική επέμβαση του ελέγχου. Ο έλεγχος π.χ. της ποιότητας μιας παρτίδας ανταλλακτικών μηχανημάτων, θα ήταν φρόνιμη να αρχίσει ευθύς μετά την παραγωγή των πρώτων τεμαχίων και όχι μετά την ολοκλήρωση της παραγωγής.

8.4.5 Η οικονομικότητα του ελέγχου

Όπως κάθε δραστηριότητα της επιχείρησης πρέπει να εκτελείται με γνώμονα την αρχή της οικονομικότητας, το ίδιο πρέπει να συμβαίνει και με τον έλεγχο. Η κατάστρωση και η λειτουργία ενός συστήματος ελέγχου, συνεπάγεται πάντοτε ένα κόστος, οφειλόμενο προφανώς στην απασχόληση προσωπικού όπως και στη χρησιμοποίηση διαφόρων υλικών μέσων (οργάνων κ.λ.π.), τη χρησιμοποίηση επί πλέον γραφείων, εργαστηρίων και άλλων χώρων κ.ο.κ..

Δεχόμαστε ότι ο έλεγχος είναι οικονομικός όταν η ασφάλεια, για την επιχείρηση, που προκύπτει από την εφαρμογή του, είναι μεγαλύτερη ή τουλάχιστον ίση με το, σύμφωνα με τα παραπάνω, κόστος.

Ο προσδιορισμός του κόστους της ελεγκτικής λειτουργίας οπωσδήποτε παρουσιάζει κάποιο βαθμό δυσκολίας, μεγαλύτερη όμως δυσκολία παρουσιάζει ο προσδιορισμός του προσδοκώμενου οφέλους. Αυτό συμβαίνει, λόγω του συστηματικού χαρακτήρα αλληλεξάρτησης, η οποία υπάρχει μεταξύ των διαφόρων διοικητικών λειτουργιών, μέρος των οποίων συνιστά και η ελεγκτική διαδικασία. Η λήψη αποφάσεων και η εφαρμογή μέτρων στα πλαίσια της ελεγκτικής λειτουργίας, επηρεάζει όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων με τις αποφάσεις και τα μέτρα αυτά τελούν σε λειτουργική αλληλεξάρτηση μιας τέτοιας ενέργειας, αν και θεωρητικά δυνατή, πρέπει να θεωρηθεί ότι είναι αμφιβόλου πρακτικής σκοπιμότητας.

Για τη στάθμιση, επομένως, του οφέλους που προκύπτει από τη λειτουργία ενός συστήματος ελέγχου, λογικό είναι να προσβλέπει κανείς σε έναν κατά προσέγγιση προσδιορισμό, βασιζόμενο στην αναζήτηση των κρίσιμων σημείων της επιχειρηματικής δραστηριότητας, τα οποία επηρεάζει το σύστημα αυτό και επί πλέον, στην κρίση και την πείρα των στελεχών.

8.4.6 Η προσαρμογή του ελέγχου στην οργάνωση

Ένα σύστημα ελέγχου, για να λειτουργήσει, θα πρέπει να είναι εναρμονισμένο με τη συγκεκριμένη οργανωτική πραγματικότητα. Θα πρέπει π.χ. να υπάρχει κάποια σχέση ισορροπίας, μεταξύ του επιπέδου απόδοσης το οποίο απαιτεί η επιχείρηση από τους εργαζόμενους και του ανταλλάγματος το οποίο αυτοί αναμένουν από την προσέγγιση αυτού του επιπέδου. Σε περίπτωση ανισορροπίας μεταξύ αυτών των δύο παραγόντων, όταν δηλαδή οι managers θέτουν δυσαναλόγως υψηλά πρότυπα και αποπειρώνται να εξαναγκάσουν τους υφισταμένους τους να ανταποκριθούν, δεν αποκλείεται και το φαινόμενο οι υφιστάμενοι να μην αναφέρουν καθόλου διαφορές μεταξύ προτύπων και απόδοσης. Επίσης, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και η τυχόν υπάρχουσα διαφορά υπηρεσιακής κατάστασης μεταξύ ελεγχόμενου και διενεργούντος τον έλεγχο. Αν ένα άτομο είναι υποχρεωμένο να παρέχει πληροφορίες για την απόδοση του και για τις διαφορές που τυχόν αυτή παρουσιάζει ως προς τα πρότυπα, σε άλλο άτομο το οποίο θεωρεί ως υπηρεσιακά κατώτερο, το πιθανότερο είναι ότι δεν θα λάβει σοβαρά υπόψη την όλη υπόθεση του ελέγχου.

8.4.7 Συντονισμός του ελέγχου με τη ροή της εργασίας

Η ροή των πληροφοριών και των μέτρων που αφορούν τον έλεγχο, πρέπει να συντονίζεται με τη ροή των διαδικασιών. Ο παράγων αυτός λαμβάνει ιδιαίτερη σημασία στις περιπτώσεις κατά τις οποίες η παραγωγική διαδικασία εξελίσσεται κατά διαδοχικά στάδια. Τυχόν αποκλίσεις από τα πρότυπα που παρουσιάζονται σε ένα στάδιο, πρέπει να επισημαίνονται και να αντικαθίστανται εγκαίρως. Άλλως, υπάρχει κίνδυνος να επηρεασθεί αρνητικά η εξέλιξη της διαδικασίας κατά τα επόμενα στάδια.

8.4.8 Ευκαμψία (flexibility) του ελέγχου

Η αέναος μεταβολή του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, απαιτεί ανάλογη ευελιξία και των διοικητικών λειτουργιών της επιχείρησης. Η ευελιξία πρέπει να αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό ελέγχου, η οποία, όπως αναφέραμε παραπάνω, αποτελεί απαραίτητο συμπλήρωμα της πρώτης, έτσι ώστε, η επιχείρηση να έχει δυνατότητες προσαρμογής στις νέες συνθήκες, να αποφεύγει τις δυσμενείς συνέπειες που ενδεχομένως

αυτές προκαλούν και να επωφελείται από τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες.

8.4.9 Ο έλεγχος πρέπει να υποδεικνύει τα διορθωτικά μέτρα

Τα αποτελεσματικά συστήματα ελέγχου θα πρέπει, σε κάθε περίπτωση που παρουσιάζεται διαφορά μεταξύ προτύπου και εκτέλεσης, να προβλέπουν τα ενδεδειγμένα για την εξάλειψη της διαφοράς μέτρα. Με άλλα λόγια, αυτό που αναφορά μόνο στο τι έχει γίνει.

8.4.10 Ο έλεγχος πρέπει να είναι αποδεκτός από τους εργαζομένους

Κάθε σύστημα ελέγχου αποτελεί ουσιαστικά ένα σύστημα παρακολούθησης της εργασίας και διόρθωσης σφαλμάτων. Ιδανικό θα ήταν ένα σύστημα, αν μπορούσε να πείσει τους εργαζόμενους για την αναγκαιότητα του και παράλληλα να τους δημιουργήσει αίσθημα αυτονομίας και υπευθυνότητας.

Συνήθως, η ανάγκη για ταχεία διάγνωση των αποκλίσεων και άμεση διόρθωση τους, έρχεται σε αντίθεση με την ανάγκη του εργαζομένου για ανεξαρτησία και δημιουργεί συγκρούσεις. Στις περιπτώσεις αυτές, το σύστημα ελέγχου θα πρέπει τουλάχιστον να προλαμβάνει την αποθάρρυνση του εργαζομένου και την παραπέρα πτώση της απόδοσής του. Όταν π.χ. οι έλεγχοι είναι άτεγκτοι, συνεχείς και αλληπάλληλοι, τείνουν να μειώσουν την εκ της εργασίας ικανοποίηση του ατόμου και να εξαφανίσουν το ενδιαφέρον του για την εργασία. Η τυχόν εμφάνιση τέτοιων συμπτωμάτων, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά την αξιολόγηση ενός συστήματος ελέγχου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΕΠΟΠΤΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

9.1 ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΟΠΤΕΙΑΣ

Εποπτεία γενικά σημαίνει επιτήρηση, επίβλεψη, επιστασία. Για το λόγο αυτό, τον εποπτεύοντα τον αποκαλούν, στους χώρους της εργασίας, επιτηρητή και συνηθέστερα επιστάτη ή και επιβλέποντα.

Η εποπτεία λαμβάνει χώρα στο χρόνο και στο χώρο και σύμφωνα με το φιλόσοφο Κάντιο, ο χρόνος είναι η μορφή της αντίληψης μας για τους άλλοι και για τις δικές μας εσωτερικές καταστάσεις, ενώ ο χώρος η μορφή όλων των φαινομένων.

Τόσο ο χρόνος όσο και χώρος είναι οι δεδομένοι όροι των εξωτερικών και εσωτερικών φαινομένων. Η εποπτεία στο χώρο της εργασίας έχει διπλή σημασία. Από το ένα μέρος δέχεται κάθε ερέθισμα της πολιτικής της διοίκησης δηλαδή οτιδήποτε που εκπορεύεται από τα ανώτατα ή ανώτερα κλιμάκια και από το άλλο διοχετεύει τούτο κατάλληλα προς τα κάτω, με κατεύθυνση τα άτομα που εκτελούν κάποια εργασία.

Η φύση της εργασίας του επόπτη εξαρτάται από το σκοπό, το περιεχόμενο και την εφαρμογή, γι' αυτό και δεν υπάρχει ένας μόνο ορισμός που να αναφέρεται στην εποπτεία. Σύμφωνα με το σκοπό αυτής της ανάλυσης η εποπτεία μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία επίβλεψης με σκοπό την εκπλήρωση των επιθυμητών στόχων, του οργανισμού και των μελών του, που επιτυγχάνεται με την προσπάθεια κάποιων ατόμων και με τη χρησιμοποίηση πηγών κατά τέτοιο τρόπο που τα άτομα που συμμετέχουν σ' αυτή τη διαδικασία να βρίσκουν την εργασία τους προκλητική και ενδιαφέρουσα.

Η εργασία του επόπτη πρέπει να γίνεται σε μια ατμόσφαιρα ζεστή και φιλική. Παράλληλα να αναπτυχθεί η εμπιστοσύνη και η συνεργασία μεταξύ όλων των ατόμων, επόπτη και υφισταμένων. Ο Kimball Wiles, παρουσιάζει τους επόπτες ως εξής:

Οι επόπτες είναι άτομα που βοηθούν και διευκολύνουν την καλή επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων του οργανισμού, ακούνε με προσοχή τους υφισταμένους και προσπαθούν να επιλύσουν τα προβλήματα τους. Ενθαρρύνουν και υποστηρίζουν τα άτομα που αναλαμβάνουν νέες εργασίες, προσπαθούν να καταλάβουν τη γνώμη και τα συναισθήματα των υφισταμένων σχετικά με το σύστημα οργάνωσης και την πολιτική της διοίκησης, παρέχουν την εμπειρία τους στα άτομα και τα βοηθούν να δέχονται το ένα το άλλο, έτσι ώστε να μπορούν να συνεργάζονται αρμονικά. Τέλος προσπαθούν να δημιουργήσουν ένα άριστο εσωτερικό κλίμα μέσα στον οργανισμό.

Ο ρόλος του επόπτη μέσα στη λειτουργία του οργανισμού αποβλέπει στην υποστήριξη, βοήθεια και ανταλλαγή απόψεων με τους υφισταμένους, είναι δηλαδή ρόλος που περισσότερο ενισχύει παρά κατευθύνει. Την εξουσία του ο επόπτης την χρησιμοποιεί για

να προάγει την ανάπτυξη των ατόμων προσφέροντας του υπεύθυνες και δημιουργικές θέσεις παρά εξαρτημένες και συμβιβαστικές.

9.2 ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΠΟΠΤΕΙΑΣ

Όπως προαναφέραμε , η θέση του επόπτη σαν ενδιάμεσου μεταξύ των ανωτέρων κλιμακίων στη διοικητική ιεραρχία και του λοιπού προσωπικού είναι ζωική, αφού από αυτόν θα εξαρτηθεί η επιτυχία των στόχων κάθε οργανισμού. Ειδικότερα ο ρόλος του επόπτη, σε σχέση με την εργασία των άλλων, έγκειται στο να κάνει τους άλλους να εκτελούν σωστά την εργασία τους.

Αυτή είναι και η ουσία της αποστολής του επόπτη. Αν ο επόπτης έχει την τάση να προσπαθεί να κάνει αυτός την εργασία των άλλων (έστω και αν οι άλλοι δεν την κάνουν σωστά) αυτό δεν είναι εποπτεία. Αν θέλουμε να προσδιορίσουμε το περιεχόμενο της εργασίας του επόπτη, πάντα με γνώμονα ότι η αποστολή του είναι καθοδηγητική, μπορούμε να διακρίνουμε τις ακόλουθες πλευρές καθηκόντων.

A) Προγραμματισμός: Ο επόπτης πρέπει όλες τις ενέργειες του, που σχετίζονται με τις δραστηριότητες των άλλων, να τις τακτοποιεί σε πρόγραμμα δράσεως που θα περιέχει:

- ▶ Συμμετοχή στο καθορισμό στόχων για την μονάδα του.
- ▶ Κατανόηση και γνώση της εργασίας που γίνεται και θα γίνει.
- ▶ Γνώση της πολιτικής του οργανισμού και μεταφορά του στους άλλους.
- ▶ Γνώση των νέων αλλαγών και προόδων στην εργασία.
- ▶ Τάση για βελτίωση των μεθόδων.

B) Έλεγχος: Ο έλεγχος περιέχει τις ακόλουθες ενέργειες για τον επόπτη:

- ▶ Γνώση των πρακτικών διαδικασιών στην εργασία
- ▶ Καθορισμό standards στην εργασία
- ▶ Αξιολόγηση και υπολογισμός του κόστους
- ▶ Ικανότητα στην εξακρίβωση της ποιότητας στην εργασία που εκτελείται.

Γ) Οργάνωση: Η προσπάθεια για οργάνωση του τομέα του επόπτη πρέπει να περιέχει:

- ▶ Την εξουσιοδότηση προς τους άλλους.
- ▶ Την κατανομή εργασίας στους άλλους.
- ▶ Την καθιέρωση πλέγματος αρμοδιοτήτων και εξουσίας μεταξύ των υφισταμένων κατά σωστό τρόπο.
- ▶ Διατήρηση των σχέσεων εργασίας-εργαζομένων πάντα σε επικαιρότητα.

Δ) Παρακίνηση και προώθηση του προσωπικού: Στα καθήκοντα αυτά περιλαμβάνονται:

- ▶ Η προσπάθεια για βελτίωση των γνώσεων του προσωπικού.
- ▶ Η ενημέρωση του προσωπικού στις νέες αλλαγές.
- ▶ Η εξασφάλιση αρμονικών σχέσεων μεταξύ των μελών της εργασιακής ομάδας.
- ▶ Η αξιολόγηση του προσωπικού και η εξασφάλιση πειθαρχίας.

9.3 ΟΔΗΓΙΕΣ ΓΙΑ ΜΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΟΠΤΕΙΑ

Μερικές από τις οδηγίες που θα βοηθήσουν τον επόπτη να εκτελέσει με επιτυχία το έργο του είναι οι ακόλουθες.

9.3.1 Πώς πρέπει ν' αρχίσει την εποπτεία του

Το πρώτο πράγμα που πρέπει να κάνει ένας νέος επόπτης είναι να γνωρίσει και να καταλάβει όσο γίνεται καλύτερα τα άτομα που έχει στο τμήμα του. Πρέπει ο επόπτης να γνωρίζει την επιστημονική τους υποδομή, τις συνήθειες τους, τις φιλοδοξίες τους, τα ενδιαφέροντα τους κ.λ.π. Βεβαίως, δεν είναι δυνατόν να γνωρίζει ο επόπτης όλα όσα αφορούν κάθε άτομο, πρέπει όμως να γνωρίζει αρκετά, ώστε να μπορεί να δίνει κάποιες ερμηνείες για την εκάστοτε παρουσιαζόμενη συμπεριφορά του ατόμου.

9.3.2 Πώς να δίνει εντολές

Ένας έμπειρος επόπτης σπάνια δίνει απ' ευθείας εντολές στους υφισταμένους του. Μπορεί βεβαίως ως επόπτης να έχει την εξουσία να το πράξει, αλλά ο καλύτερος τρόπος είναι να βοηθήσει τα άτομα να αναλύσουν την κατάσταση, έτσι ώστε από την ίδια την ανάλυση να προκύψει η εντολή. Ο επόπτης πρέπει να καθοδηγεί τα άτομα που εποπτεύει, να τα βοηθάει και να διορθώνει τις δραστηριότητες και τη συμπεριφορά τους, εκεί που χρειάζεται. Πρέπει να ενθαρρύνει τα άτομα να είναι ελεύθερα, να μη φοβούνται, να εκφράζουν τις ιδέες τους και να έχουν και αυτά συμμετοχή στη διαχείριση της εξουσίας σε κάθε περίπτωση και κάθε στιγμή.

9.3.3 Πώς να εξασφαλίζει τη συνεργασία με τους υφισταμένους του

Ο επόπτης μπορεί να κάνει μόνος του οτιδήποτε είναι σπουδαίο ή να το μεταβιβάσει στα άτομα που θέλουν να το κάνουν. Κατά την πραγματοποίηση του έργου τα άτομα μπορεί να απευθύνονται στον επόπτη για βοήθεια. Όσο αυξάνεται η εμπιστοσύνη μεταξύ του επόπτη και των μελών της ομάδας, τόσο αυξάνεται και η συνεργασία μεταξύ των μελών κατά συνέπεια και η βοήθεια που θα δίνει ο ένας στον άλλο.

9.3.4 Πώς να παίρνει τις αποφάσεις

Οι επόπτες αντιμετωπίζουν καθημερινά προβλήματα και πρέπει να λαμβάνουν αποφάσεις γι' αυτά. Η πρώτη δουλειά του επόπτη, είναι να προσδιορίσει το πρόβλημα με σαφήνεια και να συγκεντρώσει όλες τις πληροφορίες που είναι απαραίτητες. Μετά εξετάζει τη βαρύτητα των πληροφοριών και διαχωρίζει τις πληροφορίες που είναι σπουδαίες από αυτές που δεν είναι. Τέλος, προσδιορίζει τις εναλλακτικές πράξεις, τις αξιολογεί και επιλέγει την καλύτερη την οποία και εφαρμόζει στην πράξη.

9.3.5 Πώς να ασκεί την κριτική

Όταν ο επόπτης επαινεί ένα άτομο, αν μπορεί πρέπει να το κάνει δημόσια. Σε αντίθετη περίπτωση, αν πρόκειται να προβεί σε παρατηρήσεις ή επίπληξη κάποιου ατόμου, να το κάνει ιδιαιτέρως στο γραφείο του και ποτέ με την παρουσία άλλων. Θα πρέπει να είναι προσεκτικός. Όταν κάνει αξιολόγηση στο έργο του υφισταμένου, καλό είναι να γίνεται σε φιλικό επίπεδο. Ο επόπτης θα πρέπει να μπορεί να πείσει το άτομο στο οποίο απευθύνεται ότι η κριτική που του ασκεί γίνεται για να το βοηθήσει και όχι για να θίξει την αξιοπρέπεια του.

9.3.6 Πώς να αντιμετωπίζει τα παράπονα

Για την αντιμετώπιση των παραπόνων ο επόπτης πρέπει α) να συγκεντρώσει όλα τα γεγονότα και τις πληροφορίες που σχετίζονται με το θέμα, β) να συζητήσει με τις δύο πλευρές και γ) να διευθετήσει το θέμα όσο πιο γρήγορα γίνεται.

Όσο μικρό και αν είναι κάποιο παράπονο δεν θα πρέπει να το αγνοεί και αυτό γιατί τα μικρά παράπονα με την πάροδο του χρόνου μεγαλώνουν. Να ενθαρρύνει τα άτομα που έχουν παράπονα να μιλήσουν για το θέμα τους, γιατί μερικές φορές η συζήτηση μπορεί να βοηθήσει στην εξάλειψη του προβλήματος.

9.3.7 Πώς να αντιμετωπίζει τα προσωπικά προβλήματα των υφισταμένων του

Αργά ή γρήγορα κάθε επόπτης μπορεί να συναντήσει στην ομάδα του ένα άτομο που να είναι τεμπέλης, νευρικός, ομιλητικός ή βραδύς. Ένα άτομο που έχει κακές σχέσεις με τους άλλους, να έρχεται αργά στη δουλειά του, να μην είναι προετοιμασμένος και γενικά να μην αποδίδει.

Ο καλύτερος τρόπος για να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα αυτό, είναι να βρεθεί η βαθύτερη αιτία που το προκαλεί. Κάθε πρόβλημα έχει την ιδιαιτερότητα του και πρέπει να αντιμετωπίζεται με βάση τα δικά του χαρακτηριστικά. Για να αντιμετωπιστεί σωστά ένα τέτοιο πρόβλημα, πρέπει πάνω απ' όλα ο επόπτης να κερδίσει την εμπιστοσύνη του ατόμου που έχει το πρόβλημα. Αν βεβαιωθεί ο επόπτης ότι έχει την εμπιστοσύνη του μπορεί να μιλήσει στο άτομο για το σφάλμα του. Να ψάξει να βρει την αιτία του. Να του εξηγήσει τι σημαίνει το σφάλμα αυτό για τον ίδιο, τον επόπτη και τον οργανισμό, βοηθώντας στην επανόρθωση και αντιμετώπιση του σφάλματος από κοινού.

9.3.8 Πώς να αντιμετωπίζει την κακή συμπεριφορά των υφισταμένων του

Κάποιος υπάλληλος μπορεί να συμπεριφέρεται άσχημα μέσα στην εργασία. Μπορεί να αρνείται να κάνει κάποιο είδος δουλειάς, να παραμελεί τα καθήκοντα κ.λ.π.

Για οποιοδήποτε παράπτωμα ο επόπτης δεν έχει δικαίωμα να διώξει τον υπάλληλο. Αυτό ανήκει στη δικαιοδοσία των πιο πάνω από αυτόν. Καλό είναι να συζητήσει ο επόπτης το πρόβλημα με τον ανώτερο και με το διευθυντή προσωπικού. Πρέπει να καλέσει το άτομο και να συζητήσει μαζί του αμέσως για το παράπτωμα που έκανε. Εκείνο που πρέπει να τονίσουμε είναι ότι το παράπτωμα πρέπει να αντιμετωπιστεί από την αρχή προτού προχωρήσει και μεγαλώσει.

9.3.9 Πώς να αντιμετωπίζει τη μικρή απόδοση των υπαλλήλων

Υπάρχουν διάφοροι λόγοι για τους οποίους ένα άτομο μπορεί να έχει χαμηλή απόδοση. Για οποιοδήποτε όμως λόγο ο επόπτης πρέπει να αντιμετωπίζει το άτομο με σύνεση, σεβασμό και ειλικρίνεια, να πλησιάζει το άτομο και να συζητάει αντικειμενικά και με ειλικρίνεια τα διάφορα προβλήματα που το απασχολούν. Τα άτομα δέχονται αυτή τη βοήθεια στην περίπτωση που γίνεται χωρίς να χρειάζεται να δώσουν ανταλλάγματα. Το άτομο θα εκτιμήσει τη βοήθεια που του προσφέρεται και θα πραγματοποιεί τη δουλειά του με ευχαρίστηση, βελτιώνοντας έτσι την απόδοση του.

9.4 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΠΟΠΤΗ

Στην καθημερινή πράξη συχνά χρησιμοποιείται ο όρος επόπτης ή εργοδηγός για να χαρακτηρίσει ένα επίπεδο παραγωγικής ευθύνης ανώτερο του εργάτη ή τεχνίτη, που, με τα χέρια του ή με μηχανές, κατασκευάζει διάφορα προϊόντα. Ο επόπτης, είναι ένα άτομο που ανήκει σε μια ομάδα στελεχών και αποτελεί τον συνδετικό κρίκο μεταξύ ανωτάτης ή ανωτέρας διοίκησης και εκτελεστικής εργασίας.

Ο ρόλος του μέσα στην ομάδα, της οποίας, προϊστάται, είναι να κατευθύνει τους εργαζόμενους να εκτελούν την εργασία τους και να πραγματοποιούν το έργο τους, κατά τον πλέον αρμόζοντα τρόπο. Με άλλα λόγια ενώ ο πρόεδρος, ο μάνατζερ και ο διευθυντής κατευθύνουν άλλους μάνατζερς και διευθυντές που βρίσκονται στα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα από αυτόν, οι επόπτες κατευθύνουν τους υπαλλήλους και εργάτες που δεν έχουν διοικητική θέση μέσα στον οργανισμό.

9.5 ΤΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΤΟΥ ΕΠΟΠΤΗ

Σύμφωνα με τις σύγχρονες αντιλήψεις τα προσόντα του επόπτη είναι:

- Καταρχήν, η σωματική και πνευματική υγεία,
- Η ευφυΐα που τον διακρίνει,
- Ηθικά προσόντα, π.χ. η τιμιότητα, πρωτοβουλία, αφοσίωση
- Γενική εγκυκλοπαιδική μόρφωση.
- Γνώση του ρόλου όλων των λειτουργιών και υπηρεσιών στην επιχείρηση.
- Ειδικές επαγγελματικές γνώσεις και
- Μεγάλη πείρα.

Όσον αφορά το τελευταίο προσόν αποτελεί για τον επόπτη ένα από τα σημαντικότερα. Πιο κάτω αναφέρω ένα απόσπασμα από τη διάλεξη του A.Stevenson που έγινε στις Η.Π.Α. φανερώνοντας τη "Η γνώση του ανθρώπου των 50 ετών, αυτή που απέκτησε μετά τα 20 του χρόνια, δυστυχώς δεν μεταδίδεται και επομένως ούτε μεταβιβάζεται, τουλάχιστον κατά το μεγαλύτερο της μέρος. Στα είκοσι του χρόνια, ο άνθρωπος, που έφθασε σήμερα στα πενήντα του ήξερε, το ίδιο καλά όλους τους νόμους και τους ορισμούς, τις πανανθρώπινες αξίες, τις αλήθειες και τα απλοποιημένα αξιώματα, τις παραβολές και τις παροιμίες (που σε μια σύντομη φράση περικλείουν διδάγματα και αξίες, που προέρχονται από μακροχρόνια παρατήρηση της ζωής).

Και ο σημερινός άνθρωπος των είκοσι ετών τα ξέρει όλα αυτά. Του τα έχουν πει, τα έχει διαβάσει πολλές φορές, τα έχει ίσως επαναλάβει ακόμη περισσότερες. Όμως ΔΕΝ ΤΑ ΕΧΕΙ ΖΗΣΕΙ. Έτσι όταν φθάσει στα πενήντα του, θα έχει σε σύγκριση με την σημερινή ηλικία του αποκτήσει μια γνώση που δεν προέρχεται από συνταγές ή σχήματα λόγου, αλλά από εμπειρίες συμβιώσεως και συνεργασίας με άλλους ανθρώπους, από δραστηριότητα σε διαφορετικούς χώρους. Γνώση, που προέρχεται όχι από λόγια αλλά από την αφή, την όραση, την ακοή, τη γεύση πικρή ή γλυκιά, από νίκες και ήττες, από αγρυπνίες, από αφοσίωση, από αγάπη. Από συναισθήματα αυτής της ζωής, καθώς και της ζωής των άλλων ανθρώπων. Γνώση που ίσως-ίσως να πηγάζει και από ένα ίχνος σεβασμού για πράγματα, που δεν μπορεί κανείς να τα δει καθαρά με τα μάτια του».

9.6. ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΕΠΟΠΤΩΝ

Το πρόβλημα της επιλογής και της τοποθέτησης ενός χθεσινού εργάτη ή υπαλλήλου, σε θέση εργοδηγού ή επόπτη, δεν είναι έργο απλό: Για τον εργαζόμενο σε μια βιομηχανική επιχείρηση, συχνά αποτελεί μυστήριο ο τρόπος επιλογής του επόπτη - εργοδηγού, που δεν είναι άλλος απ' τον χθεσινό συνάδελφο του. Δεν μπορεί να καταλάβει, γιατί αυτός ο άνθρωπος επιλέχθηκε γι' αυτό το έργο, αφού κι οι δυο είχαν την ίδια επίσημη εκπαίδευση κι εμπειρία στη δουλειά. Γιατί, επομένως, επιλέχθηκε ο ένας σε βάρος του άλλου; Το ίδιο ερώτημα βασανίζει αυτόν που δουλεύει σε μια ξενοδοχειακή ή άλλη επιχείρηση.

Ο κάθε εργαζόμενος πρέπει να γνωρίζει ότι κάπου ψηλά στην ιεραρχία τηρούνται προσεκτικά στοιχεία, όχι μόνον αναφορικά με την ικανότητα του σαν εργάτη - υπαλλήλου, αλλά κι αναφορικά μ' έναν αριθμό χαρακτηριστικών προσωπικότητας, τα οποία λίγο έχουν να κάμουν με το ποσό της παραγωγής που πετυχαίνει. Γι' αυτά τα στοιχεία μάλιστα παρέχει σχετικές πληροφορίες ο προϊστάμενος του. Ίσως, ακόμη, ο ίδιος ο εργαζόμενος να έχει υποβληθεί σε τεστ του ενός ή του άλλου είδους, τα αποτελέσματα των οποίων πρέπει κάπου να έχουν συγκεντρωθεί. Ακόμα, κάποιος τον έχει συναντήσει κι έχει μιλήσει μαζί του ανεπίσημα. Έτσι, μετά την προαγωγή του, ο κάθε εργαζόμενος δίκαια πιστεύει πως κυριολεκτικά έχει περάσει «απ' το κόσκινο», κι ότι, επομένως, η επιλογή του επόπτη είναι μια απ' τις σπουδαίες και πιο δύσκολες ευθύνες της διοίκησης.

Δύο σπουδαία χαρακτηριστικά που η διοίκηση παρατηρεί και θέλει να υπάρχουν σε έναν υπάλληλο, τον οποίο προορίζει για προαγωγή σε ένα εποπτικό έργο, είναι η ικανότητα του να γίνεται αρεστός στους άλλους καθώς κι εκείνη να εμπνέει σεβασμό. Να 'ναι δε και οι δύο αυτές ιδιότητες καλά ισορροπημένες. Γιατί, αλήθεια, υπάρχουν άνθρωποι που γίνονται αρεστοί στους άλλους (π.χ. με τα' αστεία τους κ.λ.π.), αλλά που δεν μπορούν να τους εποπτεύσουν.

Η προσέγγιση του προβλήματος των προσόντων του εργοδηγού, να 'ναι δηλαδή «αρεστός και σεβαστός», συμπληρώνεται με την ανάλυση των «ιδιοτήτων της ηγεσίας», που πρέπει να υπάρχουν στον επόπτη μιας επιχείρησης ή υπηρεσίας και που είναι οι ακόλουθες:

- 1. Ευφυΐα:** Οι υφιστάμενοι αρέσκονται να εργάζονται κάτω από έξυπνο επόπτη, ο οποίος χάνει το σεβασμό, αν δεν μπορεί να σκέπτεται γρήγορα. Βέβαια, η νοημοσύνη είναι κάτι με το οποίο γεννιόμαστε κι επομένως δεν μπορούμε να αποκτήσουμε περισσότερη. Όμως, μπορούμε να αποκτούμε περισσότερες γνώσεις.
- 2. Ακεραιότητα:** Η ακεραιότητα είναι κάτι στο οποίο οι υφιστάμενοι θέλουν να στηρίζονται γι' αυτό και η διοίκηση πρέπει να τη προσέχει.
- 3. Αφοσίωση:** Η αφοσίωση στη διοίκηση πραγματοποιείται με την υπακοή και την εκτέλεση των εντολών. Σε περίπτωση που ένας επόπτης κρίνει ότι μια διαταγή είναι εις βάρος των υφισταμένων ή της επιχείρησης, τότε μπορεί να αρνηθεί.
- 4. Δικαιοσύνη:** Αυτό αφορά κυρίως τον χειρισμό των υφισταμένων. Οι διακρίσεις πρέπει να αποφεύγονται.
- 5. Ευγένεια:** Σε πολλούς έρχεται φυσικά, σε άλλους όμως πρέπει να καλλιεργηθεί. Ο νεοδιορισμένος επόπτης πρέπει να βρίσκεται προς το μέρος της ευγένειας, έτσι ώστε να μπορέσει να αποκτήσει καλές σχέσεις με τους υφισταμένους του, αφού είναι αυτοί που θα δείξουν τη συμπάθεια τους, που συνεπάγεται συνεργασία με τον νέο τους επόπτη.
- 6. Γνώση όλης της εργασίας:** Ο επόπτης υποχρεούται να γνωρίζει όλη την εργασία της

επιχείρησής του, έτσι ώστε να μπορεί να αναλάβει και τις απαραίτητες ευθύνες. Η τυχόν έλλειψη τους έχει επίπτωση όχι μόνο προς τους υφιστάμενους τους, αλλά και στο σύνολο του έργου που έχει αναλάβει.

Οι διοικούντες γνωρίζουν τις παραπάνω ιδιότητες και περιμένουν να τις δείξει ο επόπτης στην αρχή της σταδιοδρομίας του, η οποία, αλήθεια, αποτελεί περίοδο δοκιμασίας. Η ύπαρξη τους σημαδεύει τον πετυχημένο επόπτη και οι ανώτεροι του τον εκλέγουν ακριβώς γιατί υπόσχεται πως τις έχει. Έτσι, όμως, και η διοίκηση βρίσκεται σε δοκιμασία, αφού κανένας ανώτερος δεν θέλει να διαλέξει τον ακατάλληλο.

9.7 ΟΡΙΑ ΕΠΟΠΤΕΙΑΣ

Ανάλογα με τη διασπορά της εξουσίας σε κάθε συγκεκριμένη περίπτωση, επηρεάζεται και η υιοθετούμενη πολιτική από την κάθε μορφή οργάνωσης σε σχέση με το όριο της εξουσίας. Η πολιτική αυτή έχει διπλή επίδραση στο πρόσωπο του προϊστάμενου, δηλαδή:

- Ο φόρτος εργασίας του Προϊστάμενου (επόπτη) εξαρτάται από τον αριθμό των υφισταμένων. Ο Προϊστάμενος δηλαδή αν έχει λίγους υφισταμένους (στενό όριο εποπτείας), μπορεί να διαθέσει επαρκή χρόνο για κάθε υφιστάμενο. Ο ίδιος ακόμη, θα μπορεί να έχει σημαντικό χρόνο για να τον διαθέτει στη λήψη ορθών αποφάσεων.
- Ο φόρτος εργασίας ενός Προϊστάμενου, που είναι υποχρεωμένος να έχει μεγάλο αριθμό υφισταμένων, όχι μόνο δεν θα του επιτρέψει να διαθέτει σημαντικό χρόνο για τη λήψη αποφάσεων και την επίβλεψη των υφισταμένων του, αλλά μπορεί να τον υποχρεώνει να εκχωρεί ένα μέρος μικρό ή μεγάλο από την εξουσία του, που σημαίνει λιγότερη και χαλαρότερη εποπτεία και μεταβίβαση αρμοδιοτήτων για λήψη αποφάσεων από τους υφισταμένους του με όλα τα δυσμενή, για την οργάνωση αποτελέσματα.

Σύμφωνα με τον Ουώρθου «η αύξηση του αναλογούντος σε κάθε προϊστάμενο αριθμού υφισταμένων αποτελεί μέθοδο επιβολής, της προς τα κάτω μεταβιβάσεων της εξουσίας».

Πρέπει κατά την εφαρμοσμένη πολιτική, για το όριο εποπτείας να λαμβάνεται, υπόψη και να κατανοείται το πεπερασμένο των φυσικών και πνευματικών δυνάμεων του επόπτη και να προσανατολίζεται προς το ότι το αποτελεσματικότερο όριο εξουσίας είναι έξι το πολύ υφιστάμενοι. Ο αριθμός αυτός όχι τυχαία περιλαμβάνει και τη δυνατότητα του επόπτη να χρησιμοποιεί οργανωτικούς πόρους για την επιβολή κυρώσεων, προς εξασφάλιση της συνεργασίας των υφισταμένων του.

9.8 ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΠΟΠΤΗ

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

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

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

A) Τα μη εκφραζόμενα, που προέρχονται απ' την αποτυχία ανάθεσης στον υπάλληλο εργασίας, η οποία να τον ικανοποιεί και που αναγνωρίζονται εύκολα από πράξεις, όπως: η αδιαφορία, η ονειροπόληση, οι απουσίες, η βραδύτητα σε προσέλευση στην εργασία, το ευερέθιστο, η πτώση της παραγωγής του, ή σε περίπτωση εκπαιδευόμενου η αποτυχία να αυξήσει την παραγωγή του, σε σχέση με την εκπαίδευση και την πρόοδο του.

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

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

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

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

Το είδος του ατόμου εξαρτάται από τα αισθήματα του, την πείρα του, τις παρούσες συνθήκες, τις μελλοντικές βλέψεις του, το είδος της εργασίας του, τους επόπτες κάτω από τους

οποίους εργάστηκε, τα φυσικά χαρακτηριστικά (ύψος, βάρος που πιθανόν να δημιουργούν αισθήματα κατωτερότητας)

Θεσμοί που αφιερώθηκαν έτσι ώστε να μειωθεί ή και να εξαλειφθεί η παρουσίαση παραπόνων/ δυσανεσκειών είναι:

Ο σύμβουλος προσωπικού: Είναι ειδικά εκπαιδευμένο άτομο, μέσα στο τμήμα προσωπικού, με αποστολή να συζητά με υπαλλήλους, που έχουν παράπονα ή προβλήματα, προσπαθώντας να τους βοηθήσει να βρουν τρόπο λύσης. Όμως, στα προηγμένα βιομηχανικά κράτη, ο θεσμός αυτός, δεν είναι και τόσο αποδεκτός. Αντιθέτως, προτιμούνται οι προϊστάμενοι, που μπορούν να εκπαιδευτούν στη θεωρία και την τεχνική του «συμβουλευεί» και της μη σχεδιασμένης συνέντευξης γι' ανακάλυψη και θεραπεία των δυσανεσκειών και παραπόνων. Αλλά αν ο προϊστάμενος κι ο υφιστάμενος δεν μπορέσουν να φτάσουν σε μια ικανοποιητική λύση του προβλήματος, τότε τι γίνεται; Πρέπει να υπάρχει στο πρόγραμμα προσωπικού σύστημα προσφυγής σε ανώτερα επίπεδα της διοίκησης.

Πολιτική ανοιχτής θύρας: Εδώ εννοούμε πως ο υπάλληλος έχει όλο το δικαίωμα να πάει στο γραφείο ενός από τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης ή υπηρεσίας και να συζητήσει το παράπονο του. Για τούτο, ο διοικών έχει υποσχεθεί ήδη ότι θα είναι προσιτός για τέτοιες επαφές κι ότι θα ερευνήσει κάθε παράπονο, προβαίνοντας, στη συνέχεια, στην κατάλληλη ενέργεια.

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

Παρόλο που το σύστημα τούτο φαίνεται τόσο καλά, σπάνια πετυχαίνει στην πράξη για πολλούς λόγους, όπως:

- Η κοινωνική και οργανωτική απόσταση του υπαλλήλου απ' τον διοικούντα
- Είναι τόσο μεγάλη. Ο παραπονούμενος, γενικά, νοιώθει κάποιον φόβο να πάει και να δει τον «μεγάλο προϊστάμενο», ο οποίος, ίσως, δεν μπορέσει να κατανοήσει την άποψη του.
- Ο άμεσος προϊστάμενος χάνει κύρος στα μάτια των υφισταμένων του εφ' ενός κι αφετέρου σε περίπτωση, που ο ανώτερος δεν ενεργήσει αμερόληπτα, είναι δυνατόν να αδυνατίσει σοβαρότατα η θέση του επόπτη.
- Είναι δυνατόν, σε τελική ανάλυση, να προκαλέσει τη μνησικακία του προϊστάμενου και να κάνει ο υπάλληλος τη θέση του απέναντι του χειρότερη, έστω κι αν κερδίσει την υπόθεση του, και
- Ο «μεγάλος προϊστάμενος» δεν έχει πάντοτε το χρόνο ν' ακούσει συχνά τα παράπονα και να τα ερευνήσει πλήρως.

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

10.1 ΑΤΟΜΙΚΗ ΣΥΜΒΑΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Σύμβαση εργασίας είναι μια συμφωνία με βάση την οποία ένα πρόσωπο (ο εκμισθωτής) αναλαμβάνει την υποχρέωση να παρέχει την εργασία του σε ένα άλλο πρόσωπο (τον μισθωτή), για ορισμένο ή αόριστο χρονικό διάστημα, ο οποίος με τη σειρά του αναλαμβάνει την υποχρέωση να καταβάλει σε αντάλλαγμα τον μισθό που έχει συμφωνηθεί για την καταβαλλόμενη εργασία. Τα κύρια στοιχεία της σχέσεως αυτής είναι:

Α) Σύμβαση: Πρέπει να είναι ενοχική και αμφοτεροβαρής, δεδομένου ότι συνάπτεται με τη συμφωνία των δηλώσεων των βουλήσεων δύο συμβαλλομένων που έχουν αντιτιθέμενα συμφέροντα, δημιουργώντας πλέγμα δικαιωμάτων και υποχρεώσεων και για τους δύο (προέρχονται είτε από τη βούληση τους είτε από τον νόμο, ο οποίος υποκαθιστά τη βούληση τους).

Είναι διαρκής, δηλαδή η εκπλήρωση των αμοιβαίων υποχρεώσεων δεν πραγματοποιείται με την εκπλήρωση μιας παροχής και μιας αντιπαροχής, όπως γίνεται π.χ. κατά τη σύμβαση της πωλήσεως, αλλά διαρκεί επί ένα χρονικό διάστημα (αδιάφορο εάν αυτό είναι ορισμένου ή αορίστου χρόνου).

Β) Εργασία: Εννοούμε κάθε ανθρώπινη δραστηριότητα ή ενέργεια που αποβλέπει σε οικονομικό σκοπό και συγκεκριμένα σε ικανοποίηση ανάγκης άλλου προσώπου με αντάλλαγμα τη καταβολή μισθού. Μπορεί να είναι χειρονακτική ή πνευματική. Κατά συνέπεια τα κύρια χαρακτηριστικά της είναι:

-Θετική ανθρώπινη συμπεριφορά: Δε θεωρείται ως εργασία η σκόπιμη παράλειψη ενέργειας, έστω εάν αμείβεται. Εν τούτοις θεωρείται σαν εργασία η παράλειψη ενέργειας ως καταβολή θετικής προσπάθειας π.χ. την ακινησία που παρέχει το μοντέλο ενός ζωγράφου, όπου παρά της ιδιομορφίας της εργασίας, για να καταστεί δυνατή απαιτείται ψυχική ή πνευματική προσπάθεια. Στην έννοια αυτή συμπεριλαμβάνεται και η ετοιμότητα για εργασία π.χ. ο πυροσβέστης ο οποίος είναι υποχρεωμένος να βρίσκεται σε ετοιμότητα ούτως ώστε να μπορεί να παράσχει τις υπηρεσίες του όταν του ζητηθεί.

Άλλο χαρακτηριστικό είναι να έχει σκοπό την ικανοποίηση ανάγκης άλλου προσώπου κι όχι του ιδίου. Για παράδειγμα, η επίδοση σε ένα άθλημα δεν αποτελεί εργασία όταν γίνεται για αναψυχή, ενώ όταν γίνεται προς εξυπηρέτηση άλλου, τότε είναι (περίπτωση επαγγελματικών αθλητών).

Γ) Σύμβαση εξαρτημένης εργασίας: Υπάρχει σύμβαση εξαρτημένης εργασίας όταν ο εργαζόμενος εκτελεί την εργασία του «επί μισθό», κάτω από την εποπτεία του εργοδότη του, ο οποίος την κατευθύνει σύμφωνα με τις αντιλήψεις και τις επιθυμίες του και τις μεθόδους οι οποίες πρέπει να εφαρμοστούν. Πρέπει δηλαδή να υπάρχει στενή εξάρτηση

μεταξύ εργαζομένου κι εργοδότη, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι αφαιρείται κάθε προσωπική πρωτοβουλία εκ μέρους των εργαζομένων.

Φυσική συνέπεια της σύμβασης είναι η δημιουργία σειράς παρεπόμενων υποχρεώσεων των μερών π.χ. πίστωσης από την πλευρά του εργαζομένου και πρόνοιας από την πλευρά του εργοδότη, παράλληλα με τις κύριες και βασικές υποχρεώσεις τους για παροχή εργασίας κι αντιπαροχής μισθού.

Τα στοιχεία της σύμβασης ως εξαρτημένης εργασίας είναι:

1) Ο τόπος εργασίας: Εδώ εννοούμε την εξάρτηση του μισθωτή από τον εργοδότη του, όταν η εργασία που παρέχει είναι στο κατάστημα του εργοδότη. Το ίδιο ισχύει και για κάποιον ο οποίος ασκεί την εργασία του «κατ' οίκον» και αυτό γιατί την διεξάγει σύμφωνα με τις εντολές και τις επιθυμίες του εργοδότη του (αυτό βέβαια δεν ισχύει όταν ο εργαζόμενος διαθέτει δικό του εργαστήριο στο οποίο διεξάγει-χωρίς εξάρτηση- εργασίες είτε κατόπιν παραγγελίας ατομικών του πελατών, είτε κατόπιν αναθέσεως σ' αυτόν εργασιών από διάφορους εργοδότες π.χ. μοδίστρα, η οποία διατηρεί ατελιέ στο οποίο ράβει φορέματα τόσο για τις προσωπικές της πελάτισσες όσο και για διάφορες μπουτίκ).

Δ) Σύμβαση εξαρτημένης εργασίας ιδιωτικού δικαίου: Κατά κανόνα οι συμβάσεις εργασίας τις οποίες συνάπτουν οι εργαζόμενοι με το Δημόσιο ή τα Ν.Π.Δ.Δ., είναι δημοσίου δικαίου. Είναι δυνατόν όμως να είναι Ιδιωτικού δικαίου όταν πρόκειται για πρόσληψη μισθωτών για πρόσκαιρες εργασίες και σε θέσεις οι οποίες δεν είναι οργανικές.

Ε) Μισθός: Ο εργοδότης είναι υποχρεωμένος να καταβάλλει στον εργαζόμενο του τον προσυμφωνημένο μισθό σε σχέση με την εργασία που του παρέχει. Ωστόσο δεν πρέπει να γίνεται καμιά διάκριση σε φύλο, ηλικία, θρησκεία κ.α.

10.2 ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΜΕΡΩΝ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ

Οι υποχρεώσεις εκ μέρους του εργαζόμενου-εκμισθωτή είναι η παροχή εργασίας κι η αντίστοιχη καταβολή μισθού από την πλευρά του εργοδότη-μισθωτή. Πέρα όμως από αυτές τις υποχρεώσεις, υπάρχει σύνολο υποχρεώσεων που προβλέπονται είτε από τον Αστ. Κώδικα είτε από την Εργατική Νομοθεσία.

ΌΣΟΝ ΑΦΟΡΑ ΤΟΝ ΕΡΓΟΔΟΤΗ

Εκτός από την καταβολή του μισθού, ο εργοδότης έχει διάφορες υποχρεώσεις ως προς την προστασία του εργαζομένου όπως η υποχρέωση πρόνοιας, σεβασμού της προσωπικότητας του εργαζομένου, ίσης μεταχείρισης καθώς επίσης κι ασφάλισης ή παροχής αποζημίωσης στην περίπτωση καταγγελίας της σύμβασης.

α) Υποχρέωση πρόνοιας: Οφείλει να διαρρυθμίζει τις συνθήκες και τους χώρους της εργασίας με τρόπο ώστε να προστατεύεται η ζωή και η υγεία του εργαζόμενου. Το ίδιο ισχύει και όσον αφορά τις εγκαταστάσεις, τα μηχανήματα και τα εργαλεία. Σε περίπτωση δε που ο εργαζόμενος κατοικεί στο σπίτι του εργοδότη-κάτι που συνηθίζεται πια-υποχρεούται να του παρέχει διαμονή, περίθαλψη, ακόμα και χρόνο ανάπαυσης, ώστε να διασφαλίζεται η υγεία, η ηθική και η ενάσκηση των θρησκευτικών και πολιτικών του καθηκόντων.

β) Υποχρέωση σεβασμού της προσωπικότητας των εργαζομένων: Είναι γεγονός ότι το άτομο είναι εξαιρετικά εκτεθειμένο στον κίνδυνο της προσβολής της προσωπικότητας του. Το Σύνταγμα προβλέπει και επιβάλλει την υποχρέωση από μέρος του εργοδότη να συνυπάρχει και να συνεργάζεται σε καθορισμένο τόπο και χρόνο με άτομα τα οποία δεν έχει το ίδιο επιλέξει, προστατεύοντας έτσι την προσωπικότητα των εργαζομένων.

γ) Υποχρέωση για ίση μεταχείριση: Ο εργοδότης δεν έχει το δικαίωμα να κάνει οποιαδήποτε διάκριση μεταξύ των εργαζομένων με βάση το φύλο, την ηλικία, το θρήσκευμα, τα πολιτικά φρονήματα στο θέμα της αμοιβής, συνθηκών εργασίας ή επαγγελματικής εξέλιξης και σταδιοδρομίας.

ΌΣΟΝ ΑΦΟΡΑ ΤΟΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ

α) Επιμέλεια: Ο μισθωτός οφείλει να εκτελέσει την εργασία που ανέλαβε με επιμέλεια. Ο βαθμός της επιμέλειας για την οποία ευθύνεται ο εκμισθωτής κρίνεται με βάση τη συγκεκριμένη σύμβαση. Λαμβάνονται όμως υπόψη η μόρφωση του, οι ειδικές γνώσεις που ενδεχόμενα απαιτούνται για την εργασία του καθώς και οι ικανότητες και ιδιότητες του εργαζομένου τις οποίες γνώριζε ή όφειλε να γνωρίζει ο εργοδότης.

β) Υποχρέωση πίστωσης: Μέσα στα πλαίσια της επιμελούς εκτέλεσης της εργασίας και σε συνδυασμό με τον προσωπικό χαρακτήρα της συμβάσεως εργασίας δημιουργούνται παρεπόμενες υποχρεώσεις και για τον εργαζόμενο, η βασικότερη από τις οποίες είναι η υποχρέωση πίστωσης.

Η υποχρέωση αυτή αντιστοιχεί στην υποχρέωση πρόνοιας του εργοδότη και συνιστάται στην ουσία στην απαγόρευση για τον εργαζόμενο να κάνει οποιαδήποτε ενέργεια ή παράλειψη, η οποία θα μπορούσε να βλάψει τα υλικά ή ηθικά συμφέροντα του εργοδότη. Μέσα στα πλαίσια της δηλαδή συμπεριλαμβάνεται η υποχρέωση εχεμύθειας, καλόπιστης συνεργασίας με τους άλλους μισθωτούς, η αποφυγή ανταγωνισμού κ.λ.π..

γ) Παροχή εργασίας «πέραν της συμφωνηθείσης». Κατ' αρχή ο μισθωτός έχει την υποχρέωση να παρέχει τη συγκεκριμένη εργασία, η οποία αποτελεί το περιεχόμενο της συμβάσεως. Σε περίπτωση που δεν καθορίζεται από την ατομική του σύμβαση, για τον προσδιορισμό του λαμβάνονται υπόψη τα κριτήρια όπως επαγγελματικής ειδικότητας. Εάν παραστεί ανάγκη παροχής εργασίας πέραν της συμφωνηθείσης, ο εκμισθωτής πρέπει να την εκτέλεσε (αυτό δεν ισχύει στη περίπτωση που η άρνηση του θα προσέκρουε στην καλή πίστη). Αυτονόητο είναι βέβαια η συμπληρωματική αμοιβή που δικαιούται.

10.3 ΧΡΟΝΙΚΑ ΟΡΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ένας από του βασικότερους στόχους των δυναμικών διεκδικήσεων, των εργαζομένων αφορούσε και συνεχίζει να αφορά, τον καθορισμό ανώτατης διάρκειας του χρόνου εργασίας. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι με την παροχή εργασίας γίνεται ανάλωση ενέργειας που, εφόσον περάσει κάποια όρια, θέτει σε κίνδυνο τόσο τη σωματική όσο και την πνευματική και ψυχική υγεία του ατόμου.

Το θέμα του καθορισμού των ωρών εργασίας αποτελεί ένα από το σημαντικότερα της Εργατικής Νομοθεσίας, το οποίο εξαιτίας της φύσεως του υπόκειται σε συχνές

τροποποιήσεις. Κατά συνέπεια, η μελέτη του είναι εξαιρετικά προβληματική, τόσο επειδή υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στο χρονικά όρια των διαφόρων ειδών εργασίας, όσο και για το λόγο ότι είναι δυνατό ορισμένα θέματα από αυτά τα οποία αυτή τη στιγμή γράφονται να έχουν ενδεχομένως χάσει την επικαιρότητα του όταν θα διαβάζονται, λόγω νέας τροποποίησής τους.

10.3.1 Νόμιμο – Συμβατικό Ωράριο

Η διάρκεια της παροχής εργασίας από τον εργαζόμενο μπορεί να ορίζεται είτε από το νόμο (νόμιμο ωράριο) είτε από την ατομική σύμβαση με τον εργοδότη του (συμβατικό ωράριο). Αναλυτικότερα:

10.3.1.1 Νόμιμο Ωράριο

Δεν είναι δυνατόν να γίνει υπέρβαση του νόμιμου ωραρίου από τον εργαζόμενο, ακόμη και εάν θελήσει να ασχοληθεί ταυτόχρονα σε άλλο εργοδότη. Η παροχή εργασίας δηλαδή σε δύο εργοδότες ταυτόχρονα, είναι επιτρεπτή με την προϋπόθεση ότι δεν υπερβαίνει στο σύνολο τα ανώτατα όρια του νόμιμου ωραρίου, διαφορετικά η δεύτερη σύμβαση θεωρείται άκυρη.

Κατά συνέπεια, η έννοια του νόμιμου ωραρίου αποτελεί την ανώτατη επιτρεπόμενη από την Πολιτεία χρονική διάρκεια εργασίας, η οποία έχει σαν στόχο την προστασία του εργαζομένου. Ο ανώτατος δηλαδή αριθμός ωρών που οφείλει αλλά και επιτρέπεται να παράσχει ο μισθωτός μέσα σε μια εβδομάδα είναι 48.

10.3.1.2 Συμβατικό Ωράριο

Το συμβατικό έχει οριστεί στις 40-41 ώρες την εβδομάδα, σε αντίθεση με το νόμιμο ωράριο. Παρ' όλο που το συμβατικό ωράριο είναι μικρότερο, αυτό δεν σημαίνει ότι κι οι αποδοχές του πρέπει να είναι μειωμένες.

Όσον αφορά τη νομοθεσία, με ειδικούς νόμους καθορίστηκε αρχικά ότι οι ώρες της εργασίας όλων των εργαζομένων στις βιομηχανικές επιχειρήσεις (καθώς και σε επιχειρήσεις που προστέθηκαν αργότερα), δεν επιτρέπεται να ξεπερνούν τις 8 ώρες την ημέρα, δηλαδή τις 48 την εβδομάδα.

Εφόσον το σύνολο των ωρών εργασίας δεν ξεπερνά τις 48 κατά εβδομάδα, προσδιορίστηκε ότι είναι δυνατό να καθοριστεί, είτε με Προεδρικά Διατάγματα, είτε με Κανονισμούς Εργασίας των Επιχειρήσεων, να περιορίζονται οι μέρες εργασίας σε πέντε την εβδομάδα, με την προϋπόθεση να μην υπερβαίνουν τις 10 ώρες ημερησίως. Ωστόσο για ορισμένες κατηγορίες εργαζομένων, ειδικά νομοθετήματα καθόρισαν λιγότερες ώρες εργασίας την ημέρα π.χ. 7ωρη εργασία για το υπαλληλικό προσωπικό των ανωνύμων εταιριών, Τραπεζών και άλλων γραφείων.

10.3.2. Μορφή Ωραρίου

Το ωράριο μπορεί να είναι συνεχές, διακεκομμένο ή κι ελαστικό. Στην τελευταία περίπτωση ο εργαζόμενος κατανέμει τις ώρες απασχόλησής του μέσα στην ημέρα. Στη χώρα μας δε, δεν είναι απόλυτα δυνατή η εφαρμογή κάθε μορφής ελαστικού ωραρίου διότι αυτό προσκρούει στις διατάξεις τις σχετικές με τα ανώτατα όρια ημερήσιας και εβδομαδιαίας απασχόλησης.

Ο εργοδότης έχει δικαίωμα να ρυθμίζει το ωράριο της επιχείρησης ανάλογα με τις ανάγκες της λειτουργίας της. Μπορεί δηλαδή να καθορίσει τη μορφή του, εάν δηλαδή είναι συνεχές ή διακεκομμένο, όπως επίσης και να την αλλάξει και πάλι εάν αυτό απαιτείται από τις ανάγκες λειτουργίας. Δεν μπορεί όμως να κάνει χρήση του δικαιώματος του αυτού όταν δεν είναι απαραίτητο, για να μην ταλαιπωρούνται άσκοπα οι εργαζόμενοι, όπως επίσης δεν μπορεί να το τοποθετήσει αυθαίρετα ο ίδιος κατά τη διάρκεια της νύχτας.

Εδώ θα πρέπει να τονίσουμε ότι ο εργοδότης δεν μπορεί να ρυθμίσει την εργασία κατά τρόπο ώστε το σύνολο των ωρών εργασίας σε μια βδομάδα να είναι 48, άλλες όμως μέρες να παρέχεται εργασία πέραν του οκταώρου κι άλλες λιγότερες από οκτώ. Στην περίπτωση αυτή ο εργαζόμενος δικαιούται αποζημίωση για τις ώρες, τις μετά τη συμπλήρωση του οκταώρου, με βάση τις διατάξεις περί αδικαιολογήτου πλουτισμού.

10.3.3 Υπέρβαση των Ανωτάτων Χρονικών Ορίων Εργασίας

Υπάρχουν περιπτώσεις κατά τις οποίες προβλέπεται από το νόμο ότι είναι δυνατόν να γίνει υπέρβαση του ωραρίου όσον αφορά τόσο το 48ωρο όσο και της ημερήσιας απασχόλησης.

Όσον αφορά τις σαράντα οκτώ ώρες την εβδομάδα, είναι δυνατόν να γίνει υπέρβαση τους στην περίπτωση που το προσωπικό εργάζεται «κατ' εναλλαγή». Απαραίτητη προϋπόθεση είναι να μην υπερβαίνει ο μέσος όρος των ωρών της εργασίας, υπολογιζόμενος σε περίοδο τριών τουλάχιστον εβδομάδων, τις οκτώ ώρες την ημέρα και τις σαράντα οκτώ την εβδομάδα.

Επίσης υπέρβαση του ορίου των εργάσιμων ωρών επιτρέπεται στις εργασίες, των οποίων η συνεχής λειτουργία να εξασφαλίζεται με διαδοχικές εναλλαγές προσωπικού, που λειτουργούν δηλαδή με βάρδιες. Απαραίτητα προϋπόθεση είναι οι ώρες εργασίας να μην υπερβαίνουν τις 56 κατά μέσο όρο την εβδομάδα. Στην περίπτωση αυτή πρέπει:

- α) να μεταβάλλεται η σειρά εργασίας των ομάδων κάθε εβδομάδα π.χ. η ομάδα που εργάζεται νύχτα τη μια εβδομάδα, να εργάζεται ημέρα την άλλη.
- β) όταν μια ομάδα απασχοληθεί την Κυριακή, να χορηγείται σ' αυτή εικοσιτετράωρη ανάπαυση σε άλλη μέρα την εβδομάδας.

Όσον αφορά την ημερήσια εργασία, επιτρέπεται υπέρβαση του ανωτάτου ορίου, μέχρι μια ώρα την ημέρα, η οποία δεν θεωρείται υπερωρία, εφόσον:

- A) Οι επιχειρήσεις αυτές δεν λειτουργούν το απόγευμα του Σαββάτου ή και μιας ακόμη εργάσιμης ημέρας την εβδομάδα.
- B) Θα καταβάλλεται πλήρες το ημερομίσθιο των ημερών αυτών και
- Γ) Το σύνολο των εργάσιμων ωρών δε θα υπερβαίνει τις 48 την εβδομάδα.

Η υπέρβαση του ανωτάτου ορίου ημερήσιας απασχόλησης επιτρέπεται μόνο σε ειδικές περιπτώσεις όπως:

- σε περίπτωση επείγουσας εργασίας, η εκτέλεση της οποίας είναι απαραίτητη για την πρόληψη επικειμένων ατυχημάτων, αντιμετώπισης αιφνίδιων ζημιών είτε στις εγκαταστάσεις είτε στο κτίριο της εκμετάλλευσης,
- εξαιρετικά επείγουσας ανάγκης εξυπηρέτησης του κοινού,
- λόγω καθυστέρησης εκτέλεσης δρομολογίων σε είδους μεταφορικού μέσου,
- εξαιτίας εξαιρετικής σύρρευσης εργασίας,
- αναπλήρωσης ωρών που χάθηκαν σε περίπτωση ομαδικής διακοπής εργασίας είτε λόγω επισήμων εορτών, καιρικών μεταβολών (οι οποίες από τη φύση τους υπόκεινται στην

επίδραση των καιρικών μεταβολών)κ.α.

10.3.4 Υπέρεργασία

Πρόκειται για μια άλλη μορφή υπέρβασης ωραρίου. Στην περίπτωση όμως αυτή δε γίνεται υπέρβαση του νομίμου αλλά του συμβατικού ωραρίου ή αυτού που προέρχεται από συλλογική σύμβαση εργασίας, εφόσον βέβαια είναι μικρότερο από το νόμιμο.

Διακρίνεται σε απλή και θεσμοθετημένη. Ως απλή θεωρείται αυτή που συμφωνείται ανάμεσα στον εργοδότη και τον εργαζόμενο, κατά την οποία ο εργαζόμενος μπορεί να αρνηθεί. Περιπτώσεις όπου ο μισθωτός υποχρεούται να τηρήσει τη πρόσθετη εργασία που του επιβάλλεται από τον εργοδότη του, είναι όταν η σχετική άρνηση του θα προσέκρουε στην καλή πίστη.

Η θεσμοθετημένη υπερεργασία είναι συνέπεια της μείωσης του χρόνου εργασίας από το 1975 και πέρα με τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας. Ενώ δηλαδή το νόμιμο ωράριο συνεχίζει να είναι 48 ώρες την εβδομάδα και η υπέρβαση χαρακτηρίζεται ως υπερωρία, το συμβατικό ωράριο πλέον καταρχήν είναι 40 ή 41 ώρες και η διαφορά μέχρι τις 48 ώρες αποτελεί υπερεργασία. Η υπερεργασία στην περίπτωση αυτή είναι υποχρεωτική για τον μισθωτό και υπολογίζεται σε εβδομαδιαία κ.λ.π. βάση. Η αμοιβή της συμπεριλαμβάνει το ποσό που αντιστοιχεί στις πλέον ώρες και προσαύξηση από ποσοστό 25%. Το ωρομίσθιο υπολογίζεται με διαίρεση των εβδομαδιαίων αποδοχών με τον αριθμό των ωρών εβδομαδιαίας εργασίας. Το ωρομίσθιο αυτό λαμβάνεται ως βάση και για τον υπολογισμό της νυχτερινής, της υπερωριακής κ.λ.π. εργασίας.

10.3.5 Υπερωρία

Ως υπερωριακή απασχόληση θεωρείται εκείνη κατά την οποία γίνεται υπέρβαση των χρονικών ορίων του νομίμου ωραρίου ημερήσιας εργασίας. Δεν θεωρείται κατά συνέπεια υπερωριακή απασχόληση εκείνη κατά την οποία γίνεται υπέρβαση του ημερησίου συμβατικού ωραρίου, το οποίο είναι πιο περιορισμένο από το νόμιμο.

Επίσης δεν θεωρείται ως υπερωριακή απασχόληση η υπέρβαση του νομίμου εβδομαδιαίου ωραρίου π.χ. με πρόσθετη εργασία την Κυριακή, ή άλλα μέρα ανάπαυσης χωρίς όμως να γίνεται υπέρβαση του ημερησίου ωραρίου εργασίας των εργασιμων ημερών. Αυτό δηλαδή το οποίο λαμβάνεται υπόψη είναι αποκλειστικά το ημερήσιο νόμιμο ωράριο. Εάν γίνει υπέρβαση του υπάρχει υπερωριακή απασχόληση, έστω και εάν δεν υπάρχει υπέρβαση του εβδομαδιαίου ωραρίου, επειδή δεν επιτρέπεται συμψηφισμός. Τέλος, δεν θεωρείται υπερωριακή, η απασχόληση καθ' υπέρβαση του ημερησίου ωραρίου, όταν αυτή προβλέπεται απευθείας από το νόμο. Οι υπερωρίες διακρίνονται σε υπερωρίες νόμιμες και παράνομες. Ειδικότερα:

10.3.5.1 Νόμιμες Υπερωρίες

Κάτω από ορισμένες προϋποθέσεις η υπέρβαση αυτή του νόμιμου ωραρίου που κανονικά απαγορεύεται, επιτρέπεται και θεωρείται νόμιμη. Οι προϋποθέσεις αυτές είναι:

α) Σε περίπτωση που επιδοθεί προηγουμένως στην αρμόδια Επιθεώρηση Εργασίας (ή όπου δεν υπάρχει στην αρμόδια Αστυνομική Αρχή), έγγραφη αναγγελία με τις υπερωριακές απασχολήσεις.

β) Όταν τηρείται από τον εργοδότη ειδικό βιβλίο υπερωριών (με τη μορφή ημερολογίου), θεωρημένο από την αρμόδια Επιθεώρηση Εργασίας πριν από κάθε χρησιμοποίησή του. Η υπερωριακή αυτή απασχόληση θα πρέπει να επιβάλλεται από σοβαρό λόγο, ο οποίος θα

αναγράφεται στο βιβλίο.

Η υπέρβαση όμως του νόμιμου ωραρίου και όταν συντρέχουν οι παραπάνω προϋποθέσεις μπορεί να γίνει μόνο μέσα σε κάποια όρια. Συγκεκριμένα:

- Για τους μισθωτούς των ανωνύμων εταιριών, των τραπεζών και γενικά των γραφείων τις δύο ώρες την ημέρα για 60 το πολύ εργάσιμες ημέρες το χρόνο.
- Για όσους εργάζονται στη βιομηχανία, η υπερωριακή απασχόληση μπορεί να είναι μέχρι τρεις το πολύ, ώρες την ημέρα, με ορισμένες εξαιρέσεις. Με αποφάσεις του Υπουργού Εργασίας, που εκδίδονται κάθε χρόνο ή εξάμηνο για όλη τη χώρα ή για ορισμένες περιφέρειες, ορίζεται το ανώτατο όριο υπερωριακής απασχόλησης γενικά ή για ορισμένους κλάδους ή ειδικότητες.

Επιπλέον, με αποφάσεις του Υπουργού Εργασίας που εκδίδονται κάθε φορά μετά από γνώμη του Ανωτάτου Συμβουλίου Εργασίας, είναι δυνατό να χορηγείται κατά περίπτωση, άδεια υπερωριακής απασχόλησης των μισθωτών όλων των επιχειρήσεων και εργασιών γενικά καθώς και του Δημοσίου και των Ν.Π.ΔΔ. επιπλέον των ανωτάτων ορίων υπερωριακής απασχόλησης που επιτρέπονται για κάθε κατηγορία σε περιπτώσεις:

- α) εργασίας επείγουσας φύσεως, η εκτέλεση της οποίας είναι απόλυτο επιβεβλημένη και δεν επιδέχεται αναβολή.
- β) εξαιρετικά επείγουσας ανάγκης εξυπηρέτησης των Ενόπλων Δυνάμεων, το Δημοσίου και των Ν.Π.Δ.Δ.

Για την υπερωριακή απασχόληση στις περιπτώσεις αυτές το ωρομίσθιο των μισθωτών καταβάλλεται αυξημένο κατά 75%.

Α) Αμοιβή νομίμων υπερωριών

Οι μισθωτοί που απασχολούνται νόμιμα υπερωριακά, δικαιούνται αμοιβής για κάθε ώρα τέτοιας απασχόλησης ίσης με το ωρομίσθιο που τ καταβάλλεται αυξημένο ως εξής:

α) Για τις πρώτες 60 ώρες υπερωριακής απασχόλησης κάθε ημερολογιακού χρόνου τουλάχιστον 25% (διότι σε ορισμένες ειδικές περιπτώσεις προβλέπεται μεγαλύτερο ποσοστό προσαυξήσεως). Ειδικά για το υπαλληλικό προσωπικό των ανωνύμων εταιριών, των τραπεζών και των γραφείων, η προσαύξηση για τις πρώτες 60 ώρες υπερωριακής απασχόλησης ανέρχεται σε 30%.

β) Για υπερωριακή απασχόληση από 61 ως 120 ώρες το χρόνο η προσαύξηση είναι τουλάχιστον 50%. Σύμφωνα με το Ν.Δ. 515/70, ειδικά για τις βιομηχανίες και βιοτεχνικές επιχειρήσεις η προσαύξηση κατά 50% ισχύει από 61 ώρες μέχρι το ανώτατο όριο υπερωριακής απασχόλησης που επιτρέπεται σύμφωνα με τα τις υπουργικές αποφάσεις που εκδίδονται για τον σκοπό αυτό.

γ) Εάν η υπερωριακή απασχόληση ξεπερνά τις 120 ώρες το χρόνο ή (στην προηγούμενη περίπτωση) υπερβαίνει τα όρια που καθορίζουν οι υπουργικές αποφάσεις για τις βιοτεχνικές και βιομηχανικές επιχειρήσεις της χώρας η αμοιβή προσαυξάνεται κατά 75%. Είναι ισχυρή όμως κάθε ευνοϊκότερη σχετική ρύθμιση από άλλες διατάξεις, από ατομικές ή συλλογικές συμβάσεις εργασίας ή και από κανονισμούς.

10.3.5.2 Παράνομες Υπερωρίες και Αμοιβή τους

Παρά το γεγονός ότι ο νομοθέτης καθορίζει αυστηρά τις προϋποθέσεις με τις οποίες μπορεί να θεωρηθεί νόμιμη η υπέρβαση του ημερήσιου νόμιμου ωραρίου, αναγνωρίζει εν τούτοις το δικαίωμα αμοιβής του εργαζόμενου και στις περιπτώσεις που εργάστηκε υπερωριακά χωρίς

την τήρηση των προϋποθέσεων αυτών.

Πρόκειται για τις παράνομες υπερωρίες, που γίνονται δηλαδή είτε χωρίς την αναγγελία, είτε χωρίς την άδεια της αρμόδιας αρχής, είτε καθ' υπέρβαση του ανώτατου ορίου υπερωριών.

Ο υπολογισμός της αμοιβής των εργαζομένων στην περίπτωση αυτή γίνεται με διαφορετικό τρόπο. Συγκεκριμένα ο νόμος προβλέπει ότι στην περίπτωση με νόμιμη υπερωριακή απασχόλησης, ο μισθωτός δικαιούται από την πρώτη ώρα αποζημίωση ίση με το 100% του καταβαλλόμενου ωρομισθίου του. Επιπλέον εκτός από την παραπάνω αποζημίωση, δικαιούται να απαιτήσει από τον εργοδότη του την ωφέλεια, που αποκόμισε από την απασχόληση του με βάση τις αρχές για τον αδικαιολόγητο πλουτισμό. Η ωφέλεια αυτή συνίσταται στο μισθό που θα κατέβαλλε ο εργοδότης στον άλλο εργαζόμενο με ίδια προσόντα και ειδικότητα που θα απασχολούσε νόμιμα, εάν δεν είχε απασχολήσει τον αρχικό μισθωτό παράνομα, κάτω βέβαια από τις ίδιες συνθήκες. Στην ουσία πάντως θεωρείται κατά κανόνα ότι η ωφέλεια του εργοδότη είναι αντίστοιχη με το ωρομίσθιο του μισθωτή που εργάστηκε παράνομα.

Για τον υπολογισμό της αποζημίωσης του 100% λαμβάνονται υπόψη όλες οι τακτικές αποδοχές που λαμβάνει ο εργαζόμενος. Συνυπολογίζονται δηλαδή και όλα τα επιδόματα που θεωρούνται ως τμήμα των τακτικών αποδοχών. Εάν μάλιστα οι παράνομες υπερωρίες γίνονται κατά τη διάρκεια της νύχτας ή Κυριακής, η αποζημίωση θα υπολογιστεί με βάση το ωρομίσθιο προσαυξημένο κατά 25% ή 75% αντίστοιχα.

Ο εργοδότης έχει την υποχρέωση για την καταβολή των παραπάνω αποζημιώσεων ακόμη και εάν η σύμβαση, με βάση την οποία έγιναν οι παράνομες υπερωρίες, είναι άκυρη. Δεν υποχρεούται όμως στην περίπτωση που ο μισθωτός με την προσωπική του βούληση εργάστηκε υπερωριακά παράνομα, παρά τη ρητή σχετική απαγόρευση του εργοδότη.

Πρέπει να σημειωθεί ότι πέρα από την αστική ευθύνη ο εργοδότης ή ο όποιος υπεύθυνος για την τήρηση των διατάξεων σχετικά με τις ώρες εργασίας, υπέχει και ποινική ευθύνη για την παράνομη υπερωριακή απασχόληση των μισθωτών.

10.4 ΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΤΟΜΙΚΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Οι τρόποι λύσεως μιας ατομικής σύμβασης εργασίας διαφέρει ανάλογα αν είναι της μορφής ορισμένου ή αορίστου χρόνου. Ως σύμβαση αορίστου χρόνου θεωρείται αυτή, της οποίας η χρονική διάρκεια δεν καθορίζεται ρητά. Αντίθετα, σύμβαση ορισμένου χρόνου έχουμε στην περίπτωση που η χρονική διάρκεια είτε καθορίζεται είτε δεν καθορίζεται, αλλά είναι δυνατό να συναχθεί κατά τρόπο σαφή από το είδος ή το σκοπό της ή από το ορισμένο έργο που πρέπει να εκτελεστεί. Η σύμβαση εκτελέσεως ορισμένου έργου εξομοιούται με τη σύμβαση εργασίας ορισμένου χρόνου. Όταν λοιπόν πρόκειται για σύμβαση αορίστου χρόνου, οι κυριότεροι τρόποι λύσεως είναι:

- α) Η καταγγελία της συμβάσεως εργασίας, η οποία είναι δυνατόν να γίνει είτε από την πλευρά του εργοδότη είτε από την πλευρά του εργαζομένου και αποτελεί τον συνηθέστερο τρόπο λύσεως της μορφής αυτής της εργασιακής συμβάσεως.
- β) Ο θάνατος του ενός των μερών, όπου εάν πρόκειται για το πρόσωπο του εργαζομένου

έχει πάντοτε ως αποτέλεσμα τη λύση της συμβάσεως διαφορετικά (εάν πρόκειται για το πρόσωπο του εργοδότη), η σύμβαση δεν λύεται αυτοδίκαια αλλά μόνο αν τα συμβαλλόμενα μέρη είχαν αποβλέψει στο πρόσωπο του (άρθρο 675 Α.Κ.).

γ) Η αμοιβαία συναίνεση, δηλαδή τη περίπτωση κατά την οποία ο μισθωτός είναι δυνατό να αποχωρήσει από την εργασία του και δικαιούται αποζημίωση-εφ' όσον έχει συμπληρώσει 15ετή υπηρεσία στον ίδιο εργοδότη ή το όριο έχει συμπληρώσει το 65ο έτος της ηλικίας του-έχοντας τη συγκατάθεση του εργοδότη του για την αποχώρηση.

δ) Η σύγχυση, όπου σύμφωνα με τον Α.Κ. ο ένας εκ των 2 μερών π.χ. ο εργαζόμενος αποκτήσει με οποιοδήποτε τρόπο όπως πώληση ή κληρονομική διαδοχή, την επιχείρηση του εργοδότη του.

Αφετέρου στην περίπτωση συμβάσεως εξαρτημένης εργασίας ορισμένου χρόνου, οι κύριοι τρόποι λύση της σύμβασης:

α) Πάροδος του χρόνου για τον οποίο είχε συμφωνηθεί, αν και εάν ο εργαζόμενος συνεχίζει να παρέχει την εργασία του και μετά τη λήξη του χρόνου που είχε αρχικά συμφωνηθεί, χωρίς να εναντιωθεί ο εργοδότης του, η σύμβαση μετατρέπεται αυτόματα από ορισμένου σε αόριστου χρόνου.

β) Καταγγελία της συμβάσεως πριν από τη λήξη της, αλλά μόνο για σπουδαίο λόγο. Ως σπουδαίος λόγος θεωρείται η μη συμμόρφωση του μισθωτού με τις οδηγίες του εργοδότη του, η μη εκτέλεση της εργασίας με επιμέλεια κ.α.

Αν ο εργοδότης καταγγείλει τη σύμβαση χωρίς σπουδαίο λόγο τότε θα πρέπει να καταβάλλει στον απολυόμενο την αποζημίωση, τους μισθούς δηλαδή που του απέμεναν μέχρι τη λήξη της σύμβασης του.

γ) Ο θάνατος του εργαζομένου ή κατ' εξαίρεση του εργοδότη, όπως ήδη προαναφέρθηκε και τέλος

δ) Η σύγχυση, η περίπτωση δηλαδή των δύο στο πρόσωπο του ενός.

10.5 ΣΥΛΛΟΓΙΚΗ ΣΥΜΒΑΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ως συλλογική σύμβαση εργασίας δεν πρέπει να θεωρηθεί μία υποθετική συμφωνία μεταξύ οργανώσεων επαγγελματιών, η οποία στην πραγματικότητα αποτελεί «ομαδική σύμβαση εργασίας», δηλαδή άθροισμα ατομικών συμβάσεων εργασίας, κι αυτό γιατί βασικό στοιχείο της Σ.Σ.Ε. είναι η ύπαρξη διενέξεων και η προσπάθεια και από τις δύο πλευρές, της επίτευξης των καλύτερων δυνατών όρων, επάνω στους οποίους θα βασισθούν οι ειδικότερες ατομικές συμβάσεις εργασίας μεταξύ των προσώπων που εκπροσωπούν.

Η διαφορά του με την ατομική σύμβαση εργασίας είναι ότι οι συμβαλλόμενοι είναι ελεύθεροι να συμφωνήσουν οι ίδιοι τους όρους της σύμβασης που συνάπτουν. Οι όροι αυτοί είναι δυνατό να αναφέρονται στις συνθήκες εργασίας (οικονομικές ή τεχνικές), να καθορίζουν κατώτατο όριο μισθού ή ημερομισθίου, να ρυθμίζουν τον τρόπο πληρωμής, να μεριμνούν για τις ώρες εργασίας και εβδομαδιαίας ανάπαυσης, να κανονίζουν τα σχετικά με την παροχή αδειών, την επιβολή προστίμων ή κρατήσεων από το μισθό κ.τ.λ.

Για να είναι όμως έγκυροι οι όροι της Σ.Σ.Ε. δεν θα πρέπει να είναι αντίθετοι με τους εργατικούς νόμους δημόσιας τάξεως. Εξάλλου δεν είναι δυνατόν να ρυθμιστεί με Σ.Σ.Ε. θέμα δημόσιας τάξεως το οποίο ανήκει στην σφαίρα αρμοδιότητας της νομοθετικής εξουσίας ή της διοίκησης.

10.5.1. Χαρακτηριστικά της σύμβασης

Τα κύρια χαρακτηριστικά της Σ.Σ.Ε. είναι:

- Κατά πρώτο λόγο αποτελεί σύμβαση, άρα προϊόν ελευθέρων βουλήσεων με σκοπό την παραγωγή έννομου αποτελέσματος. Τα ενδιαφερόμενα μέρη αποφασίζουν μόνα τους χωρίς παρέμβαση του Κράτους.
- Είναι συλλογική, τα συμφέροντα δηλαδή των μερών εκπροσωπούνται από οργανώσεις ευρείας εκπροσώπησης. Δεν υφίσταται δυνατή η συμμετοχή ατόμων μεμονωμένων, κυρίως από την πλευρά των εργαζομένων, γιατί από την πλευρά των εργοδοτών κατ' εξαίρεση αυτό μπορεί να είναι δυνατό. Οι οργανώσεις αυτές εκπροσωπούν βέβαια όλα τα μέλη που τις αποτελούν, τα οποία έχουν δεσμευτεί με τους όρους που συμφωνήθηκαν. Και τέλος,
- Οι όροι της είναι υποχρεωτικοί και δεν μπορούν να τροποποιηθούν με αντίθετη συμφωνία των ενδιαφερομένων, με εξαίρεση την περίπτωση που η ατομική σύμβαση περιέχει ευνοϊκότερους όρους από εκείνους της συλλογικής.

10.6 ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΣΥΛΛΟΓΙΚΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Υπάρχουν διάφορα είδη συλλογικών συμβάσεων εργασίας. Ανεξάρτητα από το είδος της, μία συλλογική σύμβαση εργασίας μπορεί να ρυθμίζει:

- Ζητήματα σχετικά με τη σύναψη, τους όρους λειτουργίας και τη λήξη των ατομικών συμβάσεων εργασίας, που εμπίπτουν στο πεδίο ισχύος της.
- Ζητήματα που αφορούν την άσκηση συνδικαλιστικού δικαιώματος, όπως της παροχής συνδικαλιστικών διευκολύνσεων ή τρόπους παρακράτησης εισφορών.
- Κοινωνικής ασφάλισης, εφόσον δεν έρχονται σε αντίθεση με τη συνταγματική τάξη και την πολιτική των δημοσίων φορέων κοινωνικής ασφάλισης.
- Σχετικά με την άσκηση της επιχειρηματικής πολιτικής, στο μέτρο που αυτή επηρεάζει άμεσα τις εργασιακές σχέσεις.
- Ζητήματα που αφορούν την ερμηνεία των κανονιστικών όρων της συλλογικής σύμβασης εργασίας.
- Θέματα όπως κατάρτισης εσωτερικού κανονισμού της επιχείρησης, όπως κανονισμού υγιεινής και ασφάλειας, προγραμματισμού κανονικών αδειών, ελέγχου της συμπεριφοράς του προσωπικού κ.α.
- Θέματα σχετικά με τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των συμβαλλόμενων μερών.

10.7 ΚΑΤΑΓΓΕΛΙΑ ΤΗΣ Σ.Σ.Ε.

Εάν είναι αορίστου χρόνου, μπορεί να καταγγελθεί μετά ένα έτος από την έναρξη της ισχύος της, χωρίς να σημαίνει ότι είναι αδύνατο να καταγγελθεί νωρίτερα. Αυτό ισχύει στη περίπτωση που οι συνθήκες που υπήρχαν κατά την υπογραφή της, έχουν μεταβληθεί σημαντικά.

Η καταγγελία γίνεται με έγγραφο, που εκδίδεται με δικαστικό επιμελητή από αυτόν που καταγγέλλει στον αντισυμβαλλόμενο του, καθώς και στην τοπική υπηρεσία του Υπουργείου Εργασίας, όπου έχει κατατεθεί η συλλογική σύμβαση εργασίας. Στο σχετικό έγγραφο πρέπει να αναφέρονται συνοπτικά οι λόγοι της, όπως επίσης και τα θέματα που είναι προς διαπραγμάτευση.

Τέλος, η καταγγελία καταχωρείται από τον αρμόδιο υπάλληλο στο περιθώριο του ειδικού βιβλίου, όπου καταχωρήθηκε και η συλλογική σύμβαση εργασίας που καταγγέλθηκε.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. «Διοίκηση Προσωπικού – Τα ανθρώπινα προβλήματα του Management», Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, Αθήνα 1991
2. «Management Πρώτης Γραμμής», Π. Γ. Κυριαζόπουλος, Κ.Κ. Κιουλάφας, Αθήνα 1994
3. «Οργάνωση και Διοίκηση», Ζαβλανός Μύρων M. Sc., M. Ed., P.D Αθήνα 1997
4. «Επιχείρηση και Κοινωνία», Κουλουγλιώτη Νικολάου Δρα, Αθήνα 1992
5. «Υγιεινή – Ασφάλεια Εργασίας και Προστασία Περιβάλλοντος», Θεοδωράτος Π.Χ. Καρακασίδης Ν.Γ., Αθήνα 1997
6. «Ωφελήματα – Πρόσθετες Παροχές και Εξυπηρετήσεις του Εργαζόμενου», Εργασία Νικολαΐδου Ευτυχίας, Πειραιάς 2001
7. «Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού», Χατζηπαντελή Παναγιώτα, Αθήνα 1999
8. «Σύγχρονη Διοικητική των Επιχειρήσεων», Φλώρου Χρίστου, Αθήνα 1993