

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ-ΑΝΑΠΤΥΞΗ-ΠΟΛΙΤΙΚΗ
ΚΑΙ
ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ

ΣΠΥΡΟΣ ΛΟΥΚΑΣ
ΣΠΥΡΟΣ ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ
ΖΑΒΟΥΡΑΝΗ ΕΥΑΝΘΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ

ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΚΑΡΑΓΕΩΡΓΙΟΥ

Τ.Ε.Ι. ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ

ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ

Αριθ. Εισαγωγής

906

Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

Πρόλογος	1
Εισαγωγή	3

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1. Εισαγωγή	4
2. Η έννοια της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων	6
3. Ο ρόλος των στελεχών και της διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων	9
4. Το management και ο manager στην επιχείρηση	12
4.1. Βασικές λειτουργίες του management	13
4.2. Η εφαρμογή των λειτουργιών από τους managers	16
5. Το management ως επάγγελμα	21
6. Η έννοια και ο ρόλος των στελεχών στην επιχείρηση	22
7. Η ηγεσία	23
8. Τα στελέχη των επιχειρήσεων	25
9. Είδη Στελεχών	26
10. Βαθμίδες ηγετικών στελεχών	28
11. Καθήκοντα των ηγετικών στελεχών	30
12. Προσόντα των ηγετικών στελεχών	34
13. Ανάγκη των επιχειρήσεων για ικανά ηγετικά στελέχη	37

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 2^ο

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1. Εισαγωγή	39
2. Κύκλος ζωής της επιχείρησης και προγραμματισμός	40
3. Οι υπεύθυνοι για τον προγραμματισμό ανθρωπίνων πόρων	41
4. Διαδικασία προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων	41
4.1. Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος	43
4.2. Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος	45
4.3. Πρόβλεψη ζήτησης και προσφοράς ανθρωπίνων πόρων	47
4.4. Σύγκριση ζήτησης και προσφοράς	49
4.5. Μειώσεις εργατικού δυναμικού	49
4.6. Μειώσεις εργατικού δυναμικού	50
5. Ανάλυση εργασίας	52

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

5.1. Ανάλυση εργασίας και η σχέση της με τις άλλες λειτουργίες της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων	54
5.2. Η διαδικασία ανάλυσης εργασίας	55
5.3. Μέθοδοι ανάλυσης εργασίας	57
5.4. Περιγραφή και προδιαγραφή εργασίας	61
5.5. Περιγραφή εργασίας	61
5.6. Προδιαγραφή θέσης εργασίας	62
6. Προσέλκυση υποψηφίων	62
6.1. Εσωτερικές και εξωτερικές πηγές προσέλκυσης	64
6.2. Κριτήρια αξιολόγησης ενός προγράμματος προσέλκυσης	66
7. Επιλογή υποψηφίων	67
7.1. Τελική απόφαση επιλογής	68

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 3^ο

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

1. Εισαγωγή	71
2. Παράγοντες που καθορίζουν την ανάγκη εκπαίδευσης του προσωπικού	74
3. Υφιστάμενες εκπαιδευτικές ανάγκες	75
4. Μελλοντικές εκπαιδευτικές ανάγκες	76
5. Η διαδικασία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης	77
6. Εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών	79
6.1. Ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών σε επίπεδο επιχείρησης	80
6.2. Ανάλυση εργασίας- καθηκόντων	81
6.3. Ανάλυση εργαζομένων	81
7. Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων	82
8. Σύστημα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού	85
9. Μέθοδοι εκπαίδευσης εργατοϋπαλλήλων	86
10. Μέθοδοι ανάπτυξης στελεχών	91
10.1. Μέθοδοι ανάπτυξης στη θέση εργασίας	92
10.2. Προσωπική καθοδήγηση	93
10.3. Προστάτης και προστατευόμενος	94
10.4. Συμμετοχή σε επιτροπές	95
10.5. Βοηθός	95
10.6. Αναπληρωτής-αντικαταστάτης	95
11. Μέθοδοι εκπαίδευσης εκτός θέσης εργασίας	96
11.1. Μελέτη περιπτώσεων	96
11.2. Διοικητικά ή επιχειρηματικά παιχνίδια	96
11.3. Σεμινάρια	97

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

11.4. Εκπαίδευση «Νέας Εποχής»	98
12. Εκπαιδευτικές ανάγκες και στόχοι	98
13. Επιτυχία προγραμμάτων κατάρτισης	101
14. Εντοπισμός προβλημάτων που απαιτούν κατάρτιση και επιμόρφωση	102
14.1. Εκτίμηση του εύρους του προβλήματος	103
14.2. Συγκρότηση συμβουλευτικής επιτροπής	104
14.3. Ανάλυση επιλεγμένων εργασιών	105
14.4. Τεκμηρίωση κενών στην επίδοση των εργαζομένων	106
14.5. Προετοιμασία των πληθυσμών που θα καταρτιστούν	106
14.6. Συνεργασία με τα συνδικαλιστικά όργανα	107
15. Δημιουργία ευνοϊκού κλίματος και εξασφάλιση υποστήριξης από τη διοίκηση	108
16. Συμπεράσματα	109

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 4^ο

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

1. Εισαγωγή	111
2. Βάσεις υπολογισμού της αμοιβής	114
3. Παράγοντες καθορισμού αμοιβών	115
4. Θέματα πολιτικής αμοιβών	117
5. Συστήματα αμοιβής εργαζομένων	119
5.1. Έρευνα αγοράς για αμοιβές	119
5.2. Αξιολόγηση εργασίας	120
5.3. Μέθοδοι αξιολόγησης εργασιών	121
5.4. Ατομική αμοιβή (κατάταξη υπαλλήλων)	122
6. Αμοιβές ανωτάτων στελεχών και επαγγελματιών	123
7. Συστήματα κινήτρων	125
7.1. Κίνητρα για τους εργατοϋπαλλήλους	128
7.2. Κίνητρα για στελέχη	131
7.3. Κίνητρα για τους πωλητές	132
8. Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων	133
8.1. Διαδικασία αξιολόγησης	136
8.2. Ποιος αξιολογεί την απόδοση	138
Συμπεράσματα	142
Βιβλιογραφία	144

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Οι επιχειρήσεις και γενικά οι κάθε είδους οργανισμοί στελεχώνονται και διοικούνται από ανθρώπους. Χωρίς ανθρώπους δεν υφίστανται επιχειρήσεις. Κατ' επέκταση, οι εργαζόμενοι αποτελούν τον πιο καθοριστικό συντελεστή παραγωγής, για να λειτουργήσει και επιτύχει τους στόχους της μια επιχείρηση.

Τις μεγάλες και επιτυχημένες επιχειρήσεις τις κάνουν άνθρωποι, αλλά και επιχειρήσεις κλείνουν ή είναι ελάχιστα αποδοτικές επειδή οι εργαζόμενοι σ' αυτές δεν μπορούν, δεν ξέρουν ή και δεν θέλουν να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων τους. Τη διαφορά την κάνουν οι άνθρωποι, είτε αυτοί διοικούν είτε απλά εκτελούν. Τα μηχανήματα, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, οι εγκαταστάσεις και γενικά οι άλλοι συντελεστές παραγωγής, ούτε σκέπτονται, ούτε μαθαίνουν, ούτε προσπαθούν, ούτε βέβαια θέτουν στόχους και αποφασίζουν για το τι, πόσο και πως θα πράξουν, ούτε απεργούν και ούτε ζητούν ανταμοιβές. Αλλά και δεν παρακινούνται, δεν δρουν συλλογικά και δεν έχουν προσδοκίες και ανάγκες να ικανοποιηθούν. Όλα αυτά χαρακτηρίζουν την ανθρώπινη φύση και δράση.

Γι' αυτό η διοίκηση των εργαζομένων, στο ιδιαίτερο εργασιακό και κοινωνικό περιβάλλον της κάθε επιχείρησης, είναι έργο δύσκολο, πολύπτυχο και απαιτεί γνώση και τέχνη, από όσους είναι υπεύθυνοι για την αξιοποίησή τους, είτε αυτοί αποτελούν την Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων, είτε είναι τα γραμμικά αλλά και επιτελικά στελέχη.

Η εργασία αυτή γράφτηκε με στόχο να εξετάσει και παρουσιάσει τα βασικά θέματα που αφορούν την σύγχρονη και αποτελεσματική διοίκηση των εργαζομένων, την εκπαίδευση και ανάπτυξή τους μέσα στην επιχείρηση, ώστε αυτοί να καταστούν ικανοί τελικά να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Η εργασία μας αυτή δομείται σε τέσσερα κεφάλαια.

Στο πρώτο κεφάλαιο περιλαμβάνει εισαγωγικές έννοιες για την διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων και αναφέρεται στο ρόλο στην στελεχών και της διεύθυνσης καθώς και τη σημασία του *management* στο χώρο της επιχείρησης.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται η στελέχωση μιας επιχείρησης, πως αυτή γίνεται σωστά όταν γνωρίζει κανείς τι έργο εκτελείται σε κάθε θέση εργασίας και τι προσόντα απαιτείται να έχει ο υποψήφιος αυτής.

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων αποτελεί το αντικείμενο του τρίτου κεφαλαίου. Οι μέθοδοι διάγνωσης των εκπαιδευτικών αναγκών, οι

μέθοδοι εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων καθώς και οι εκπαιδευτικές ανάγκες και στόχοι κάθε επιχείρησης και τα προβλήματα που απαιτούν κατάρτιση και επιμόρφωση των εργαζομένων, παρουσιάζονται εκτενώς στο κεφάλαιο αυτό.

Στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο αναπτύσσεται το θέμα της αμοιβής των εργαζομένων και συγκεκριμένα τα κριτήρια αμοιβής της εργασίας, ο υπολογισμός των μισθολογικών κλιμακίων, οι μέθοδοι αμοιβής, τα συστήματα κινήτρων για εργατοτεχνικό προσωπικό και στελέχη καθώς και ο σκοπός και η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων.

Για τη συγγραφή της παρούσης εργασίας χρησιμοποιήθηκαν κυρίως συγγράμματα από τη βιβλιοθήκη του ΤΕΙ Μεσολογγίου.

Ευχαριστούμε όλους όσους μας βοήθησαν για την συγγραφή της.

Ζαβογιάννη Ευανθία-Γεωργία

Σπυρόπουλος Αναστάσιος

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επανάσταση της μικροπληροφορικής έχει επιφέρει μία σημαντική μετατόπιση του κέντρου ενδιαφέροντος στις επιχειρήσεις και οργανισμούς. Από την μία πλευρά αυξάνεται η σημασία του γραφείου έναντι του εργοστασίου, δηλαδή αυξάνεται η σημασία της λειτουργίας της διοίκησης έναντι της λειτουργίας της παραγωγής, και από την άλλη αυξάνεται η σπουδαιότητα του παράγοντα άνθρωπος, έναντι του παράγοντα μηχανή.

Η μετατόπιση σημασίας μεταξύ των λειτουργιών μπορεί να θεωρηθεί φυσική αφού με την αυτοματοποίηση της παραγωγής και την πορεία προς το ολοκληρωμένο κύκλωμα αυτοματισμού εργοστασίων με ελάχιστο αριθμό ατόμων, ελαττώνονται δραματικά τα προβλήματα που συνεπάγεται ο τόσο ευαίσθητος παράγοντας «ανθρώπινη εργασία» ιδιαίτερα όταν καλείται να εκτελέσει εργασίες μονότονες, επικίνδυνες, κοπιώδεις σωματικά και πολύ χαμηλότερες των πνευματικών του δυνατοτήτων. Η μετατόπιση σημασίας μεταξύ συντελεστών παραγωγής δικαιολογείται από το γεγονός ότι ενώ οι μηχανές υποκαθιστούν τον άνθρωπο περισσότερο από επάξια για μεγάλο πλήθος δραστηριοτήτων σωματικών ή με απαιτήσεις απλής διάνοησης, αντίθετα δεν μπορούν ακόμη να τον υποκαταστήσουν σε θέματα που χρειάζονται πολύπλοκη και πρωτότυπη σκέψη.

Σε τέτοια θέματα ο άνθρωπος ως διάνοια και προσωπικότητα παρουσιάζει σαφή υπεροχή έναντι της μηχανής. Εφόσον δε οι μεταβιομηχανικές κοινωνίες, στις οποίες εξελίσσονται οι τεχνολογικά προηγμένες χώρες σήμερα, είναι κυρίως κοινωνίες παροχής υπηρεσιών, όπου το ανθρώπινο στοιχείο παίζει ακόμη πιο κεντρικό ρόλο, από ότι στην παραγωγή αγαθών, είναι επόμενο ο άνθρωπος να καταλαμβάνει τώρα και στο μέλλον συνεχώς ανώτερη θέση μεταξύ των παραγόντων που μπορούν να οδηγήσουν σε οικονομική επιτυχία τις επιχειρήσεις και οργανισμούς, τα άτομα και τις εθνικές οικονομίες.

Σε ένα τέτοιο λοιπόν περιβάλλον και με τέτοιες τάσεις είναι επίσης επόμενο ότι η επιτυχία θα είναι πολύ ευκολότερη για τις επιχειρήσεις εκείνες που ξέρουν να αξιοποιούν καλύτερα το ανθρώπινο στοιχείο. Δύο από τα πιο βασικά στοιχεία που μπορούν να οδηγήσουν σε ανώτερη αξιοποίηση των ανθρώπων είναι η ανάπτυξη στελεχών, μέσω εκπαίδευσης, πάνω στα οποία στηρίζεται όλος ο ανθρώπινος ιστός της επιχείρησης και η ανάπτυξη, η βελτίωση οργάνωσης, δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο συνδυάζονται οι προσπάθειες των εργαζομένων μέσα σε επιχείρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1. Εισαγωγή

Την τελευταία δεκαετία, το σκηνικό στο πεδίο των επιχειρήσεων αλλάζει ταχύτατα, με καθοριστικές συνέπειες στη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων. Οι επιχειρήσεις λειτουργούν σ' ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό. Τα ζητούμενα για κάθε επιχείρηση είναι η ανταγωνιστικότητα, η παραγωγικότητα, η ποιότητα και εν τέλει η αποδοτικότητα. Κλειδί για την επίτευξη των παραπάνω είναι οι εργαζόμενοι, ως προσωπικότητες, αξίες, ικανότητες, δεξιότητες, γνώσεις, συμπεριφορά, δηλαδή οι ανθρωπίνοι πόροι. Αυτοί αποτελούν τον μοναδικό παράγοντα που θα ενεργοποιήσει κι αξιοποιήσει όλους τους συντελεστές παραγωγής, ώστε η κάθε επιχείρηση να επιτύχει τους προκαθορισμένους στόχους της.

Η ανάγκη για αποτελεσματικότερη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων προκύπτει από δύο βασικές αιτίες: το υψηλό εργασιακό κόστος και τις πραγματοποιούμενες αλλαγές στο περιβάλλον.

Το εργασιακό κόστος στο Hong Kong είναι το 10% του αντίστοιχου στην Γερμανία, ενώ το εργασιακό κόστος στην Κίνα είναι μόλις το 10% εκείνου στο Hong Kong. Οι Ευρωπαϊκές Επιχειρήσεις (πολύ περισσότερο οι Ελληνικές) αντιμετωπίζουν σοβαρό πρόβλημα ανταγωνιστικότητας σε επίπεδο κόστους. Το αποτέλεσμα είναι να στρέφονται προς το πιο ακριβό στοιχείο του λειτουργικού κόστους, το ανθρωπινό δυναμικό. Στρέφονται προς αυτό, όχι απλά για να μειώσουν το κόστος απασχόλησης του, αλλά για να βρουν τρόπους ώστε οι εργαζόμενοι (σαν σύνολο και ο καθένας χωριστά) να συμβάλλουν τα μέγιστα (στο μέτρο του ανθρωπίνως δυνατού) στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. (Χυτήρης, 2001, σ.15)

Η δεύτερη αιτία σχετίζεται με τις πραγματοποιούμενες αλλαγές στο περιβάλλον. Στη σημερινή εποχή, οι επιχειρήσεις λειτουργούν στο παγκόσμιο χωριό της παραγωγής, του εμπορίου και της εργασίας. Οι αλλαγές που συμβαίνουν σ' ένα τέτοιο περιβάλλον είναι πολλές και συχνές, με καθοριστικές συνέπειες στη στρατηγική, τις πολιτικές, τα συστήματα απασχόλησης κι αξιοποίησης των εργαζομένων.

Η αντιμετώπιση αυτών των αλλαγών απαιτεί την άμεση αντίδραση της επιχείρησης - δηλαδή των εργαζομένων. Κατά συνέπεια, χρειάζεται κι ανάλογη προσαρμογή ή διαφοροποίηση του συστήματος διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων.

Οι πιο σημαντικές απ' αυτές τις αλλαγές αφορούν ή είναι:

- Αυξημένος εθνικός και διεθνής ανταγωνισμός.
- Συρρίκνωση ή διεύρυνση τομέων οικονομίας (π.χ. Δημόσιος τομέας, τομέας υπηρεσιών).
- Ελεύθερη διακίνηση εργαζομένων (π.χ. Ευρωπαϊκή Ένωση).
- Παγκοσμιοποίηση αγορών και διεθνοποίηση δραστηριοτήτων.
- Αύξηση των συγχωνεύσεων και εξαγορών επιχειρήσεων.
- Εθνική/Ευρωπαϊκή νομοθεσία.
- Διαφορετικότητα στη σύνθεση του εργατικού δυναμικού (εθνικότητα, ηλικία, φύλο, εκπαίδευση, ικανότητες).
- Αναδιοργανώσεις επιχειρήσεων/τμημάτων.
- Τεχνολογία πληροφοριών.
- Αυτοματοποίηση παραγωγικών διαδικασιών.
- Διαφορετικά/νέα συστήματα αξιών και ενδιαφερόντων των εργαζομένων.
- Έμφαση σε νέες φιλοσοφίες διοίκησης (π.χ. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας).
- Νέες μορφές εργασίας και απασχόλησης (π.χ. τηλεεργασία, υπεργολαβία, μερική απασχόληση, μίσθωση εργαζομένων).

Οι συνέπειες αυτών των αλλαγών στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι διάφορες, για παράδειγμα:

- Η εφαρμογή νέας τεχνολογίας απαιτεί την εκπαίδευση εργαζομένων, τη δημιουργία ειδικών θέσεων, επιβάλλει τη μετακίνηση εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση ή την κατάργηση κάποιων εργασιών και υποχρεώνει την επιχείρηση σε καταβολή υψηλών μισθών για συγκεκριμένες ειδικότητες.
- Οι συγχωνεύσεις, συμμάχισες και εξαγορές επιχειρήσεων, συνήθως, καταλήγουν σε μείωση του αριθμού των διοικητικών θέσεων ή τη δημιουργία νέων-διαφορετικών θέσεων εργασίας, στην ανακατανομή ρόλων, στη διαφοροποίηση του έργου για κάποιους εργαζόμενους, επηρεάζουν την κουλτούρα της επιχείρησης και απαιτούν διαφοροποίηση του συστήματος ανταμοιβών.
- Η επέκταση εργασιών ή η αλλαγή επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, απαιτεί νέες θέσεις εργασίας, φορείς θέσεων εργασίας με συγκεκριμένα προσόντα και ικανότητες, επιβάλλει την εκπαίδευση εργαζομένων σε νέα καθήκοντα, αλλάζει το ωράριο εργασίας για κάποιες κατηγορίες εργαζομένων, ενώ ίσως απαιτεί τη μείωση ή κατάργηση υφισταμένων θέσεων εργασίας.
- Οι νέες μορφές απασχόλησης μειώνουν τον αριθμό των απασχολούμενων, σε

σταθερή βάση (πενθήμερο εβδομαδιαίως, 8 ώρες ημερησίως), μειώνουν το βαθμό αφοσίωσης και παρακίνησης, μειώνουν το συνολικό εργασιακό κόστος, απαιτούν διαφορετικά συστήματα ανταμοιβής, περιορίζουν την ανάγκη για εκπαίδευση, διαφοροποιούν (ή και μειώνουν ακόμη) τις απαιτούμενες ενέργειες για πρόσληψη, επιλογή κι αξιολόγηση των εργαζομένων.

- Η διαφορετικότητα στη σύνθεση του εργατικού δυναμικού, στην αγορά εργασίας και μέσα στην ίδια την επιχείρηση, επηρεάζει την πολιτική και τα συστήματα επιλογής, εκπαίδευσης, ανταμοιβής και παρακίνησης των εργαζομένων, ενώ επηρεάζει και την κουλτούρα της επιχείρησης. Η εθνική νομοθεσία, αλλά και η νομοθεσία της ενωμένης Ευρώπης, σε λιγότερο βαθμό, επιβάλλουν όρους που καθορίζουν ή επηρεάζουν τις αποφάσεις αλλά και τις διαδικασίες που αφορούν τις προσλήψεις, απολύσεις, την εκπαίδευση, την υγιεινή και ασφάλεια ακόμη και την ανταμοιβή των εργαζομένων.
- Τα συστήματα και οι πρακτικές των ανταγωνιστών, σε θέματα ανταμοιβής και εκπαίδευσης εργαζομένων, επιβάλλουν την ανάλογη προσαρμογή ή αντίδραση σε πολιτικές και συστήματα, προκειμένου η επιχείρηση να προσελκύσει νέους ικανούς υποψήφιους, να διατηρήσει τους ικανούς από το προσωπικό της, και να αυξήσει ή βελτιώσει τον βαθμό παρακίνησης κι αφοσίωσης (τους).
- Παρομοίως, τα συστήματα και οι πρακτικές των ανταγωνιστών σε θέματα ποιότητας, επιβάλλουν τη δημιουργία ειδικών θέσεων εργασίας και την εκπαίδευση σε θέματα ποιότητας κι εξυπηρέτησης των πελατών. Ακόμη, επιβάλλουν νέο σύστημα αξιολόγησης - που να δίνει έμφαση στην ποιοτική απόδοση και συμπεριφορά - και καθιστούν αναγκαίο ένα διαφορετικό σύστημα κινήτρων.
- Η αλλαγή στα συστήματα αξιών και τα ενδιαφέροντα των εργαζομένων, αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να εφαρμόσουν πολιτικές και συστήματα (π.χ. ανταμοιβής κι απασχόλησης) που να είναι πιο «φιλικά» προς αυτούς, όπως: άδειες και παροχές για σπουδές, άδειες για οικογενειακούς λόγους, δημιουργία παιδικών σταθμών, ευέλικτα ωράρια απασχόλησης, συνταξιοδοτικά προγράμματα κινήτρων, πρόγραμμα συμμετοχής στα οφέλη/κέρδη της επιχείρησης, δυνατότητες για εξέλιξη και προαγωγή κ.ά.

2. Η έννοια της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων

Σ' ένα λοιπόν διαρκώς και ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον, είναι αναγκαίο να εξασφαλιστεί (από πλευράς επιχείρησης) ότι οι προσπάθειες των εργαζόμενων συμβάλλουν τα μέγιστα στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Αυτό απαιτεί την αποτελεσματική διοίκηση τους. Η ουσία της διοίκησης των εργαζομένων, σε μια επιχείρηση είναι: να

αποκτηθούν ικανοί εργαζόμενοι και αυτοί, οι διαφορετικοί άνθρωποι (ως προς τις ανάγκες, τους στόχους, τις γνώσεις, τις ικανότητες, κ.ά.) να εργασθούν μαζί, μέσα σε τέτοια συστήματα και με τέτοιες διαδικασίες ώστε, ενεργοποιώντας τους άλλους συντελεστές παραγωγής, να επιτύχουν τους συγκεκριμένους κοινούς στόχους.

Για να γίνει αυτό, πρέπει να δοθούν κατάλληλες απαντήσεις σε ερωτήματα, όπως: Πόσοι άνθρωποι, με ποια προσόντα, σε ποιες θέσεις εργασίας, χρειάζονται και πότε; Ποιες τεχνικές και διαδικασίες επιλογής και πρόσληψης τους πρέπει να εφαρμόζονται; Πόση και ποια εκπαίδευση απαιτείται για να εκτελέσουν επιτυχώς το έργο τους; Τι είδους και πόση αμοιβή πρέπει να τους καταβάλεται; Πώς και ποιος παρακολουθεί κι αξιολογεί την απόδοσή τους;

Η απάντηση στα ερωτήματα αυτά αποτελεί το αντικείμενο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, η οποία είναι βεβαίως τομέας του ευρύτερου πεδίου της διοίκησης των επιχειρήσεων.

Άρα, ως Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων εννοείται ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών (π.χ. προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων, σχεδιασμός συστημάτων ανταμοιβής) και λειτουργικών (π.χ. επιλογή υποψηφίων, εκπαίδευση) που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση ν' αποκτήσει, διατηρήσει κι αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους.

Συνοπτικά, οι ενέργειες αυτές είναι:

- Προγραμματισμός Ανθρωπίνων Πόρων. Είναι μία ενέργεια στρατηγικού κυρίως χαρακτήρα, που σκοπό έχει την πρόβλεψη αναγκών σε προσωπικό, για την κάλυψη των μελλοντικών θέσεων εργασίας. Ο προγραμματισμός αυτός γίνεται σ' επίπεδο ομίλου επιχειρήσεων, επιχείρησης, διευθύνσεων και τμημάτων αυτής, και αφορά τόσο τον αριθμό όσο και τις ειδικότητες. Ο σωστός προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων προϋποθέτει την ανάλυση του εξωτερικού κι εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, ώστε να προσδιορισθεί με έναν υψηλό βαθμό ακρίβειας η προσφορά και η ζήτηση εργατικού δυναμικού.
- Ανάλυση εργασίας. Η πλήρωση των θέσεων εργασίας που έχουν προγραμματισθεί, με τους κατάλληλους ανθρώπους, προϋποθέτει την ανάλυση εργασίας. Δηλαδή, (α) την περιγραφή του έργου που πρόκειται να εκτελέσει ο φορέας της θέσης και την εξ' αυτής προκύπτουσα προδιαγραφή, (β) τον σαφή προσδιορισμό των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων των υποψηφίων, ώστε με βάση αυτά να γίνει σωστή προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων.
- Προσέλκυση και Επιλογή υποψηφίων. Ο εντοπισμός των δυνητικών υποψηφίων, στην αγορά εργασίας (αλλά και στην επιχείρηση), η πρόσκληση τους για να ενδιαφερθούν για τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας και η με κατάλληλες μεθόδους επιλογή των πλέον ικανών απ' αυτούς, αποτελεί το αντικείμενο αυτής της

ενέργειας. Η υποδοχή και η ένταξη των νεοπρασλαμβανόμενων είναι μια ενέργεια η οποία δεν γίνεται συστηματικά, από τις περισσότερες επιχειρήσεις. Όμως είναι σκόπιμο όσοι έχουν επιλεγεί να τύχουν μιας υποδοχής - ενημέρωσης, ώστε γρήγορα και σωστά να ενημερωθούν για την επιχείρηση και τη θέση εργασίας, στην οποία θα απασχοληθούν.

- Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων. Το προερχόμενο από την αγορά εργασίας εργατικό δυναμικό, συνήθως, δεν έχει όλες τις απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων του. Αυτό απαιτεί την εκπαίδευση του, με συγκεκριμένες μεθόδους και διαδικασίες. Τα κενά που δημιουργούνται, λόγω προαγωγών, μεταθέσεων, νέων θέσεων εργασίας με διευρυμένα καθήκοντα, επιβάλλουν την ανάπτυξη του ήδη υπάρχοντος προσωπικού ώστε ν' ανταποκριθεί στις υψηλότερες απαιτήσεις αυτών των θέσεων.
- Ανταμοιβή εργαζομένων. Στα πλαίσια της γενικής πολιτικής αμοιβών, κάθε επιχείρησης, απαιτούνται ειδικά σχέδια μισθών, ημερομισθίων, οικονομικών κινήτρων και παροχών, για τις διάφορες κατηγορίες εργαζομένων. Τα σχέδια αυτά θα πρέπει να βασίζονται στην αξία της θέσης εργασίας, στην πραγματική εισφορά του εργαζόμενου, στις ανταμοιβές που δίνονται στην αγορά εργασίας και στις οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης. Το αντικείμενο αυτής της ενέργειας είναι η δημιουργία και εφαρμογή ενός συστήματος ανταμοιβών, που θα είναι δίκαιο, ανταγωνιστικό και θα παρακινεί τους εργαζομένους για ποσοτική και ποιοτική βελτίωση της απόδοσης τους.
- Αξιολόγηση απόδοσης. Η απόδοση του καθενός των εργαζομένων πρέπει ν' αξιολογείται, με βάση συγκεκριμένα κριτήρια, ώστε να διαπιστώνεται το μέγεθος της συνεισφοράς του, τα σημεία στα οποία υστερεί ή υπερτερεί και να αναλαμβάνονται οι ανάλογες πρωτοβουλίες, διορθωτικές ή επιβραβευτικές.
- Εργασιακές σχέσεις. Σε κάθε επιχείρηση, οι εργαζόμενοι και οι εργοδότες συνδέονται με μία σχέση εργασίας που καθορίζει την υποχρέωση των πρώτων να παρέχουν υπηρεσίες/έργο, των δε εργοδοτών να παρέχουν ανταμοιβές γι' αυτές τις υπηρεσίες. Η τήρηση των όρων αυτής της σχέσης, αλλά και των σχέσεων που προκύπτουν από τον τρόπο που οι δύο πλευρές τηρούν αυτούς τους όρους ή διεκδικούν την αλλαγή και βελτίωση τους, ορίζουν το πεδίο των εργασιακών σχέσεων. Η αποτελεσματική διεύθετηση των διαφορών/συγκρούσεων, που ανακύπτουν, η τήρηση της πειθαρχίας και η αντιμετώπιση/ικανοποίηση των παραπόνων των εργαζομένων απαιτούν κατάλληλους χειρισμούς (μέσα από συστήματα και διαδικασίες) ώστε να αναπτυχθούν και διατηρηθούν καλές εργασιακές σχέσεις. (Ξηροτύρη, 2001, σ.32-38)

Οι παραπάνω ενέργειες είναι αλληλένδετες σε τέτοιο βαθμό, που η επιτυχής ή ανεπιτυχής εκτέλεση της μίας επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της άλλης. Για παράδειγμα, αν κατά τη διαδικασία επιλογής προσληφθούν οι πλέον κατάλληλοι, για τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας, αυτό θα μειώσει την ανάγκη για άμεση και μακρά εκπαίδευση τους. Αντιστρόφως, αν μια επιχείρηση παρέχει συστηματική, συχνή και υψηλού επιπέδου εκπαίδευση, αυτό αντισταθμίζει, ως ένα βαθμό, την αναποτελεσματικότητα του συστήματος επιλογής. Είναι προφανές, ότι ο έγκαιρος και ορθός προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων επηρεάζει την αποτελεσματικότητα των ενεργειών της προσέλκυσης, επιλογής και εκπαίδευσης, ενώ η αναποτελεσματικότητα του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής, για παράδειγμα, επηρεάζει την επιτυχία του προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων.

Για να τονισθεί το αλληλένδετο των ενεργειών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, είναι σκόπιμο αυτές να θεωρηθούν ως υποσυστήματα στο σύστημα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Κάθε μεταβολή σ' ένα απ' αυτά τα υποσυστήματα (ή σε στοιχεία αυτών) επηρεάζει τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα του όλου συστήματος. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, θεωρούμενη σαν ένα ανοικτό σύστημα, δέχεται εισροές (ανθρώπινους πόρους) επηρεάζεται από παράγοντες και περιορισμούς του εξωτερικού και επιχειρησιακού περιβάλλοντος και με τις κατάλληλες διεργασίες επιδιώκει την επίτευξη συγκεκριμένων εκροών-στόχων (π.χ. ποσοτική και ποιοτική απόδοση από τους εργαζομένους, θετικό εργασιακό κλίμα, υψηλό επίπεδο παρακίνησης). Με βάση τον βαθμό επίτευξης αυτών των στόχων και τις πληροφορίες που προκύπτουν οι υπεύθυνοι, για τους ανθρώπινους πόρους, αναλαμβάνουν διορθωτικές δράσεις.

3. Ο ρόλος των στελεχών και της διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων

Η διοίκηση εργαζομένων είναι μέρος του όλου διοικητικού έργου των στελεχών. Είναι λογικό και από διοικητική άποψη σωστό και επιβεβλημένο, οι προϊστάμενοι να είναι αρμόδιοι για τους ανθρώπους (υφισταμένους τους) με τους οποίους συνεργάζονται και από τους οποίους περιμένουν την εκτέλεση συγκεκριμένου έργου και την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων.

Οι πιο σημαντικοί λόγοι γι' αυτό είναι:

- Τα στελέχη έρχονται σε καθημερινή επαφή με τους υφισταμένους τους. Για τους εργαζόμενους, τ' άτομα αυτά αντιπροσωπεύουν την επιχείρηση και τη Διοίκηση και αναμένουν ή βρίσκουν «φυσιολογικό» να λαμβάνουν εντολές, να αξιολογούνται και να ανταμείβονται απ' αυτούς.
- Τα στελέχη χωρίς εξουσία και δικαιώματα λήψης αποφάσεων για τους υφισταμένους τους, περιορίζονται και δυσκολεύονται στην άσκηση ελέγχου και στην πα-

ροχή ανταμοιβών.

- Ο έλεγχος του κόστους επιβάλλει στα στελέχη (αρμόδια για τον έλεγχο του λειτουργικού κόστους στον τομέα ευθύνης τους) να μπορούν να καθορίζουν και αποφασίζουν για το εργασιακό κόστος.
- Στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον (ιδίως αυτό των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών) η ανάγκη για ταχύτητα, ποιότητα και εξυπηρέτηση του πελάτη είναι υψίστης σημασίας, και οι εργαζόμενοι είναι ο παράγοντας κλειδί για αυτά. Είναι λογικό λοιπόν το στέλεχος να ελέγχει αυτόν τον παράγοντα.
- Τα περισσότερα από τα θέματα που αφορούν τον ανθρώπινο παράγοντα (π.χ. τοποθετήσεις, προσλήψεις, εκπαίδευση, επικοινωνία-ενημέρωση) σχετίζονται με αποφάσεις για τη λειτουργία των τμημάτων ή της επιχείρησης γενικότερα. Πρέπει άρα οι αποφάσεις να λαμβάνονται σε πραγματικό χρόνο, χωρίς καθυστέρηση, από τα αρμόδια στελέχη.
- Η αναδιοργάνωση των επιχειρήσεων, με στόχο την ανταγωνιστικότητα, συχνά οδηγεί στη μείωση των διοικητικών επιπέδων και κατ' επέκταση στη μείωση του αριθμού των υπευθύνων για θέματα εργαζομένων. Έτσι, η ευθύνη γι' αυτά τα θέματα βαρύνει τα στελέχη (π.χ. επιλογή, εκπαίδευση).

Στην πράξη, όμως, η ανάθεση της ευθύνης της διοίκησης των εργαζομένων αποκλειστικά στα στελέχη και η από πλευράς τους επιτυχής άσκηση εξουσίας (σε ανάλογα θέματα) δεν είναι πάντα εφικτή ούτε και σκόπιμη, κι αυτό διότι:

- Τα στελέχη έχουν μεγάλο φόρτο εργασιών κι ευθυνών και δεν προλαβαίνουν ν' ασχοληθούν επαρκώς και επιτυχώς με θέματα προσωπικού.
- Σ' αρκετές περιπτώσεις απαιτούνται νομικές γνώσεις ή γνώσεις των συνθηκών αγοράς, που τα στελέχη δεν κατέχουν.
- Η επιτυχής άσκηση των αρμοδιοτήτων σε θέματα προσωπικού, απαιτεί την ανάλογη εκπαίδευση, που αρκετές επιχειρήσεις δεν την παρέχουν στα στελέχη τους.
- Είναι αναγκαίος ο συντονισμός των ενεργειών για τη διοίκηση των εργαζομένων, ώστε τα στελέχη να μην παραλείπουν ή επαναλαμβάνουν συγκεκριμένες δραστηριότητες, να αξιοποιούν καλύτερα τις παρεχόμενες δυνατότητες και πόρους και να μην δημιουργούν καταστάσεις διαφορετικής αντιμετώπισης (των εργαζομένων) για τα ίδια θέματα.
- Μερικά στελέχη δεν είναι πρόθυμα να αναλάβουν πλήρως κι αποκλειστικά την ευθύνη των υφισταμένων τους, ιδίως αν πρόκειται να είναι δυσάρεστοι σ' αυτούς (π.χ. άρνηση αυξήσεων, αρνητική αξιολόγηση, κ.ά.).

Τα στελέχη λοιπόν έχουν ανάγκη την υποστήριξη ειδικών, που θα τους βοηθούν στην αποτελεσματικότερη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων. Το έργο αυτό, στις σωστά οργανωμένες και διοικούμενες επιχειρήσεις, αναλαμβάνει η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων ή η Διεύθυνση Προσωπικού.

Οι κύριες ευθύνες αυτής της επιτελικής ομάδας είναι:

- Να παρέχει συμβουλές, με βάση τις γνώσεις, πληροφορίες και στοιχεία, που έχει από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (π.χ. προηγούμενες πρακτικές, νομικές υποχρεώσεις, συνθήκες αγοράς) στα στελέχη, για την ορθότερη λήψη αποφάσεων σε θέματα προσωπικού. Εδώ απαιτείται ουσιαστική συνεργασία των δύο πλευρών, ώστε οι μεν να αντιληφθούν και κατανοήσουν πλήρως τον ρόλο και τις ανάγκες-στόχους των δε.
- Να παρέχει υπηρεσίες, όπως π.χ. σε θέματα προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων, προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων, διεξαγωγής εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ανταμοιβών και επίλυσης εργασιακών διαφορών. Οι υπηρεσίες αυτές απαιτούν ειδικές γνώσεις και κατάλληλο σχεδιασμό.
- Να σχεδιάζει και προτείνει πολιτικές, συστήματα και διαδικασίες που συμβάλλουν στην απόκτηση, διατήρηση και αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού και στην αντιμετώπιση τωρινών και πιθανών προβλημάτων. Οι πολιτικές αυτές εγκρίνονται από την ανώτατη διοίκηση. Η διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων βοηθά στην εφαρμογή τους και παρακολουθεί την τήρηση των σχετικών διαδικασιών και κανόνων, από τα στελέχη.
- Να λειτουργεί ως υπηρεσία εξυπηρέτησης και ενημέρωσης των ιδίων των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν προβλήματα, έχουν ανάγκες, ζητούν πληροφορίες. Χρειάζονται λοιπόν μια υπηρεσία που θα τους ακούει, θα τους ενημερώνει, θα μεταφέρει τα αιτήματά τους στην ανώτερη διοίκηση και θα φροντίζει για την ανάπτυξη καλών εργασιακών σχέσεων.

Η δημιουργία οργανικής μονάδας/υπηρεσίας, υπεύθυνης για τους ανθρώπινους πόρους, σ' επίπεδο γενικής διεύθυνσης, διεύθυνσης ή τμήματος σχετίζεται με τη σημασία που δίνουν οι διοικούντες στον ανθρώπινο παράγοντα, τον αριθμό των εργαζομένων και την ικανότητα των στελεχών να χειρίζονται επιτυχώς κι αποτελεσματικά θέματα προσωπικού.

Στις μικρές επιχειρήσεις ο υπεύθυνος προσωπικού αναφέρεται συνήθως στον διευθυντή διοικητικών υπηρεσιών, ενώ στις μεγαλύτερες δημιουργείται διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων (μεσαίο διοικητικό επίπεδο). Στις επιχειρήσεις με μεγάλο αριθμό εργαζομένων και με διοικούντες που αναγνωρίζουν τη στρατηγική σημασία του ανθρώπινου παράγοντα, δημιουργείται Γενική Διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων,

που υπάγεται απ' ευθείας στον διευθύνοντα σύμβουλο ή τον πρόεδρο της επιχείρησης.

Η οργάνωση μιας τέτοιας υπηρεσίας είναι ανάλογη των ενεργειών που απαιτούνται για την αποτελεσματική διοίκηση των εργαζομένων. Έτσι, δημιουργούνται τμήματα, τομείς ή υπεύθυνοι, π.χ. για την απασχόληση (προσέλκυση, επιλογή, τοποθέτηση), την ανταμοιβή, την εκπαίδευση, την υγιεινή και ασφάλεια εργαζομένων, κ.λ.π..

Το μέγεθος, σε αριθμό απασχολούμενων, της υπηρεσίας ανθρωπίνων πόρων, ποικίλει ανάλογα με τον συνολικό αριθμό των εργαζομένων στην επιχείρηση. Από έρευνες έχει διαπιστωθεί πως είναι, συνήθως, μια αναλογία 1/100. Δηλαδή, για κάθε εκατό εργαζόμενους αναλογεί ένας υπάλληλος της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων. Η αναλογία αυτή δεν είναι σταθερή, αφού κάποιες επιχειρήσεις στα πλαίσια μείωσης του λειτουργικού κόστους μειώνουν τον αριθμό των διοικητικών επιπέδων και των απασχολούμενων σε επιτελικές υπηρεσίες, με πρώτο «θύμα» τη διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων.

Η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων, όπως αναφέρθηκε, είναι υποστηρικτική υπηρεσία και ως τέτοια έχει επιτελική εξουσία να συμβουλεύει τα γραμμικά στελέχη. Στις περιπτώσεις όμως που αυτή εκτελεί (λόγω της ειδικής τεχνογνωσίας που κατέχει) μέρος των λειτουργικών καθηκόντων των στελεχών (π.χ. προσλήψεις, εκπαίδευση) και λαμβάνει τελικές αποφάσεις (για επαναλαμβανόμενα θέματα) έχει και λειτουργική εξουσία.

Η συνεργασία όμως, σε λειτουργικό επίπεδο, στελεχών και διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων δεν είναι αρκετή (σήμερα στην εποχή των συνεχών αλλαγών στο περιβάλλον, της ανταγωνιστικότητας, της παγκοσμιοποίησης, της ποιότητας και του υψηλού εργασιακού κόστους). Είναι αναγκαίο η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων, πέρα από τον συμβουλευτικό και διοικητικό/εκτελεστικό της ρόλο να συμμετέχει και στη χάραξη της στρατηγικής της επιχείρησης, ώστε να συνδέονται οι στρατηγικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με την όλη επιχειρηματική στρατηγική. (Χυτήρης, 2001, σ.22-26)

4. Το management και ο manager στην επιχείρηση

Ο όρος manager αποδίδει περισσότερο την έννοια του προϊσταμένου, ο οποίος είναι υπεύθυνος για τη λειτουργία κάποιας οργανωτικής μονάδας μέσα στον οργανισμό (Φαναριώτης, 2001, σ.276)

Το management είναι ένα διακεκριμένο επάγγελμα και απαιτεί ένα επαγγελματικά καταρτισμένο στέλεχος για να το φέρει αποτελεσματικά εις πέρας. Όσο ψηλότερα ανεβαίνει κανείς στην Ιεραρχία ενός οργανισμού, τόσο περισσότερο το γεγο-

νός αυτό επαληθεύεται. Η άσκηση του διευθυντικού επαγγέλματος, απαιτεί ένα μοναδικό πλαίσιο γνώσεων εμπειριών και ικανοτήτων, τις οποίες όπως είναι φυσικό δεν μπορεί αναγκαστικά να τις διαθέτει ο καθένας.

Παρ' όλον ότι σε κάθε περίπτωση το έργο των διευθυντικών στελεχών περιλαμβάνει ένα μέρος υλικών ενεργειών, η κύρια ευθύνη τους συνίσταται στη διεύθυνση της εργασίας των άλλων και του τμήματος του οποίου προϊστανται, ως συνόλου.

Στα πλαίσια αυτά έργο κάθε διευθυντικού στελέχους είναι η εποπτεία και ο συντονισμός των προσπαθειών που αναπτύσσονται μέσα στο τμήμα του, η παροχή βοήθειας και η υποστήριξη στους υφισταμένους κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, με σκοπό την εκπλήρωση των ατομικών αντικειμενικών τους στόχων και της μονάδας της οποίας προϊστανται ως συνόλου. (Φαναριώτης, 2001, σ.278)

Το management λόγω της φύσεώς του, λειτουργεί ως ένα σύστημα στο οποίο διακρίνουμε τρία κύρια στοιχεία ήτοι:

Τα μέσα τα οποία χρησιμοποιεί για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών που επιδιώκει, τις δραστηριότητες που αναπτύσσει για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών μέσα από τον κατάλληλο συνδυασμό των μέσων και τελικά το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα που εξασφαλίζεται μέσα από την ανάπτυξη των σχετικών διαδικασιών και την κατάλληλη αξιοποίηση των μέσων. (Φαναριώτης, 2001, σ.282)

4.1. Βασικές λειτουργίες του management

Το management μπορεί να ορισθεί ως δραστηριότητα με την οποία εξασφαλίζεται ο συντονισμός και ο κατάλληλος συνδυασμός των μέσων για την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων. Με βάση τον ορισμό αυτό το management εξετάζεται σε συνάρτηση με τις λειτουργίες που ασκεί ένα σύγχρονο διευθυντικό στέλεχος και αυτές είναι η προγραμματική λειτουργία, η οργανωτική λειτουργία, η αποφασιστική λειτουργία, η διευθυντική λειτουργία, η ελεγκτική λειτουργία και η επικοινωνία.

Η προγραμματική λειτουργία: Η προγραμματική λειτουργία συναρτάται άμεσα με την διαδικασία του προγραμματισμού, η διαδικασία του προγραμματισμού ακολουθεί δύο φάσεις: Η πρώτη φάση αφορά στον προσδιορισμό της στρατηγικής δηλαδή της γενικής αποστολής και της μακροπρόθεσμης κατεύθυνσης που πρόκειται να ακολουθήσει ο οργανισμός και η δεύτερη φάση περιλαμβάνει τον καθορισμό της τακτικής, δηλαδή τον καθορισμό όλων των συγκεκριμένων και βραχυπρόθεσμων στόχων, οι οποίοι οδηγούν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού.

Ο καθορισμός των μακροπρόθεσμων στόχων απαιτεί ιδιαίτερα σοβαρή μελέτη και ανάλυση των στοιχείων που διασφαλίζουν μια σωστή και επιστημονικά τεκμηριωμένη πρόβλεψη. Στα πλαίσια αυτά η Διεύθυνση του οργανισμού πρέπει κατ'

αρχήν να καθορίσει με ακρίβεια το αν και σε ποιο βαθμό ο επιχειρηματικός τομέας στον οποίο ειδικεύεται ο συγκεκριμένος οργανισμός αναπτύσσεται και διευρύνεται, συρρικνώνεται ή βρίσκεται σε μία ενδιάμεση κατάσταση.

Στις δύο τελευταίες αυτές περιπτώσεις η Διεύθυνση του Οργανισμού πρέπει να αποφασίσει το πού, πότε, πώς και σε ποιο βαθμό θα πρέπει να προχωρήσει σε έναν αναπροσδιορισμό της κατεύθυνσης του οργανισμού. Στις περιπτώσεις που ο επιχειρηματικός τομέας στον οποίον ειδικεύεται ο οργανισμός παρουσιάζεται αναπτυσσόμενος και διευρυνόμενος, πρέπει να καταρτισθούν σχέδια, ώστε και η συγκεκριμένη επιχείρηση να ακολουθεί τους ίδιους ρυθμούς ανάπτυξης. (Φαναριώτης, 2001, σ.284)

Η Οργανωτική λειτουργία: Η οργανωτική λειτουργία περιλαμβάνει την ανάπτυξη μίας σαφώς καθορισμένης οργανωτικής διαρθρώσεως, η οποία θα διευκολύνει το συνδυασμό και το συντονισμό των μέσων. Η οργανωτική αυτή διάρθρωση πρέπει να συμβάλει στην ικανοποιητική εκπλήρωση τόσο των βραχυπρόθεσμων όσο και των μακροπρόθεσμων στόχων. Η διαδικασία της οργανώσεως αρχίζει με τον καταμερισμό των έργων.

Ως συνέπεια του καταμερισμού των έργων, έχουμε τη σύσταση μίας σειράς λειτουργικών μονάδων ή τμημάτων, κάθε μία από τις οποίες είναι αρμόδια για μία συγκεκριμένη φάση της παραγωγικής διαδικασίας. Από τη στιγμή που ολοκληρώνεται η τμηματοποίηση αυτή, ο manager πρέπει να ασχοληθεί με την αποσαφήνιση των σχέσεων μεταξύ διαφόρων λειτουργικών μονάδων. Οι σχέσεις αυτές μπορεί να πάρουν πολλές μορφές, στις οποίες περιλαμβάνονται οι σχέσεις εξουσίας μεταξύ ανθρώπων και τμημάτων, οι γραμμές εξαρτήσεως (με την έννοια της ευθύνης και της αναφοράς,) οι δίαυλοι επικοινωνίας, οι διαδικασίες λήψεως των αποφάσεων και ένα ευρύ φάσμα λοιπών αλληλοσυσχετίσεων, το οποίο αναπτύσσεται μεταξύ των διαφόρων μερών. Κατά τη διαδικασία της αναπτύξεως της οργανωτικής διαρθρώσεως, πρέπει να εξετάζονται με προσοχή τα θέματα που αφορούν στο βαθμό της αποκεντρώσεως που πρέπει να ισχύει μέσα στον οργανισμό, στο εύρος της εποπτείας (Span of control) στη διαδικασία και στο βαθμό εξουσιοδοτήσεως, στην αξιοποίηση των επιτελικών στελεχών καθώς και στο σύστημα μεταβίβασης των εντολών. (Φαναριώτης, 2001, σ.285)

Η αποφασιστική λειτουργία: Μία από τις λειτουργίες του σύγχρονου management που έχει προσλάβει ιδιαίτερη σημασία κατά την διάρκεια των τελευταίων ετών είναι η διαδικασία λήψεως των αποφάσεων.

Από πολλές πλευρές η αποφασιστική αυτή λειτουργία είναι εκείνη που συνδέει σε μία αναπόσπαστη ενότητα όλες τις λοιπές λειτουργίες. Η επιστημονική

αντιμετώπιση της διαδικασίας λήψεως των αποφάσεων περιλαμβάνει τις πιο κάτω ειδικότερες φάσεις:

- ❖ Εντοπισμός των συγκεκριμένων επιχειρηματικών προβλημάτων.
- ❖ Συγκέντρωση και επεξεργασία των στοιχείων που συνθέτουν κάθε πρόβλημα.
- ❖ Ανάπτυξη των υφισταμένων εναλλακτικών λύσεων.
- ❖ Αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων κάτω από το πρίσμα των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων.
- ❖ Επιλογή της καταλληλότερης λύσεως.
- ❖ Εφαρμογή της λύσεως που επιλέγουμε.
- ❖ Παρακολούθηση της εφαρμογής και λήψη τυχόν διορθωτικών μέτρων.

Με δεδομένο ότι επιδίωξη όλων των διευθυντικών δραστηριοτήτων είναι η επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων, το Διευθυντικό στέλεχος πρέπει να το απασχολούν τα προβλήματα που παρεμποδίζουν την επίτευξη των αποτελεσμάτων αυτών.

Αν το διευθυντικό στέλεχος θέλει να εξασφαλίσει την επίτευξη των αναμενόμενων αποτελεσμάτων, δεν μπορεί να ασχολείται αποκλειστικά και μόνο με τα καθημερινά προβλήματα του οργανισμού, αλλά πρέπει περισσότερο να στρέψει την προσοχή του και σε ορισμένα ευρύτερης σημασίας θέματα που δημιουργούνται και αφορούν τον οργανισμό σε γενικότερο πλαίσιο. Ειδικότερα πρέπει να επικεντρώνει την αναλυτική του προσπάθεια στη διάγνωση ορισμένων μακροχρόνιας φύσεως παραγόντων που παίζουν κρίσιμο ρόλο στην επίτευξη των αποτελεσμάτων που επιδιώκει. Από τη στιγμή που τα μεγαλύτερα αυτά προβλήματα έχουν προσδιορισθεί και αναλυθεί στις λεπτομέρειες τους, θα πρέπει να προβεί στην ανάπτυξη εναλλακτικών τρόπων δράσεως και να αναλύσει τους τρόπους αυτούς κάτω από το πρίσμα των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων τους, επιλέγοντας τελικά τους πλέον κατάλληλους.

Το τελικό στοιχείο στη διαδικασία λήψεως των αποφάσεων είναι η εφαρμογή των αποφάσεων που παίρνονται. Αν στη διαδικασία αυτή παραμελήσει κανείς το ανθρώπινο στοιχείο, είναι σαν να περιορίζει την έκταση της επιτυχίας για να μην πούμε ότι εξασφαλίζει την πλήρη αποτυχία. Κάθε απόφαση που απαιτεί δράση από την πλευρά άλλων ανθρώπων, πρέπει να πραγματοποιείται με την κατάρτιση κάποιου σχεδίου εφαρμογής της αποφάσεως, στο οποίο σχέδιο εντάσσονται οι δραστηριότητες όλων των ατόμων που εμπλέκονται στην εφαρμογή της.

Το σχέδιο αυτό περιλαμβάνει, τις αναγκαίες διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν, τους τρόπους που πρέπει να καθιερωθούν σε σχέση με όλους όσους εμπλέκονται άμεσα ή έμμεσα στην εφαρμογή των αποφάσεων, καθώς επίσης και η

σχετική πρόβλεψη για συμμετοχή τους στη λήψη των αποφάσεων. (Φαναριώτης, 2001, σ.286-287)

Η Διευθυντική λειτουργία: Η Διευθυντική λειτουργία είναι η λειτουργία, η οποία κατευθύνει τη δράση του οργανισμού μέσα από ένα αποτελεσματικό σύστημα εποπτείας και συντονισμού καθώς και μέσα από την καθιέρωση ορισμένων θεμελιωδών αρχών και κανόνων που αποβλέπουν στην εξασφάλιση της υποκίνησης του ανθρωπίνου δυναμικού. Το θέμα αφορά κατά βάση στη δημιουργία του καταλλήλου κλίματος, μέσα στο οποίο οι ατομικές ανάγκες ενοποιούνται σε μία ενιαία σύνθεση με τις ανάγκες του οργανισμού. Αυτό σημαίνει τη δημιουργία ενός επιχειρησιακού κλίματος μέσα στο οποίο το άτομο ικανοποιεί κατά τον καλύτερο τρόπο τους στόχους του και τις επιδιώξεις του, εργαζόμενο για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Βασικό στοιχείο στην αποτελεσματική διεξαγωγή της διευθυντικής λειτουργίας αποτελεί ο συνδυασμός ηγετικών ικανοτήτων, οι οποίες όπου υπάρχουν συντελούν στην ανάπτυξη ενός ευνοϊκού πλαισίου διαπροσωπικών σχέσεων, οι οποίες οδηγούν στην αποτελεσματική εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού.

Αν και η δημιουργία του κατάλληλου επιχειρησιακού κλίματος επηρεάζεται από ένα πλήθος παραγόντων, εν τούτοις η επικοινωνία και η συμμετοχή, αποτελούν δύο τομείς με ιδιαίτερο ενδιαφέρον.

Η έκταση και ο βαθμός στον οποίο ο προϊστάμενος συνεργάζεται με τους υφισταμένους του, προσδιορίζει και το βαθμό επιτυχίας των προσπαθειών του για άσκηση αποδοτικής διεύθυνσης και ηγεσίας. Ο ρόλος του προϊσταμένου στο πλαίσιο της συνεργασίας με τους υφισταμένους του είναι καθοδηγητικός, ταυτόχρονα δε και συμβουλευτικός, ώστε να τους υποβοηθεί στην ολοκλήρωση των εργασιακών τους στόχων και να τους υποκινεί ώστε να διαθέτουν το μέγιστο του δυναμικού τους στην επίτευξη των στόχων αυτών (Φαναριώτης, 2001, σ.287).

4.2. Η εφαρμογή των λειτουργιών από τους managers

Οι λειτουργίες που ανέφερα πιο πάνω δεν ασκούνται κατά ομοιόμορφο τρόπο και στην ίδια έκταση, αλλά κλιμακώνονται ακολουθώντας μία διαβάθμιση ανάλογη με το ιεραρχικό επίπεδο στο οποίο βρίσκεται κάθε προϊστάμενος που ασκεί τις λειτουργίες αυτές.

Έτσι με την αποσαφήνιση του ρόλου που παίζει κάθε προϊστάμενος μέσα στο πλαίσιο του οργανισμού, και με τη σύγκριση του τρόπου με τον οποίο τα διάφορα επίπεδα ασκούν τις πέντε λειτουργίες, γίνεται πιο κατανοητή η φύση και η μορφή των λειτουργιών αυτών. Όσο πιο απομακρυσμένα είναι τα επίπεδα στα οποία βρίσκονται δύο προϊστάμενοι μέσα στο πλαίσιο του οργανισμού, τόσο πιο έντονη γίνεται η διαφορά.

Για το λόγο αυτό θα προσπαθήσω να περιγράψω σε γενικές γραμμές το ρόλο των στελεχών που βρίσκονται στην κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας και των στελεχών που βρίσκονται στα κατώτερα επίπεδα και στη βάση της ιεραρχικής πυραμίδας σε σχέση με τις λειτουργίες του management.

Προγραμματισμός

A. Ο ρόλος των Ανωτέρων Διευθυντικών Στελεχών

Στα ανώτερα Διευθυντικά Επίπεδα ο προγραμματισμός είναι μακροπρόθεσμος. Ερωτήματα που αφορούν σε θέματα γενικού προσανατολισμού και στρατηγικής της επιχείρησης, επεκτάσεων (είτε με εσωτερική ανάπτυξη είτε με εξαγορά άλλων επιχειρήσεων), χρηματοδότησης, ή συγχωνεύσεων έχουν μία ξεχωριστή σημασία για τον οργανισμό. Γι' αυτό τα θέματα αυτά και οι σχετικές αποφάσεις που παίρνονται είναι φυσικό ότι θα έχουν σοβαρές επιπτώσεις για μία πολύ μεγάλη χρονική περίοδο. Ο προγραμματισμός στα ανώτερα Διευθυντικά επίπεδα αφορά συνήθως σε μεγάλα θέματα και γενικότερης σημασίας στόχους.

Η προσοχή των προϊσταμένων στα επίπεδα αυτά επικεντρώνεται σε θέματα κεντρικής σημασίας όπως: Η απόδοση των επενδύσεων, η σχέση μεταξύ πωλήσεων και κερδών, το ποσοστό που καλύπτει η επιχείρηση από το συνολικό ύψος της ζήτησης, η προώθηση του προϊόντος κλπ. Σε τελική ανάλυση, ο προγραμματισμός στα ανώτερα Διευθυντικά επίπεδα απαιτεί πρωτότυπη εργασία με την έννοια ότι οι αποφάσεις που παίρνονται και τα προγράμματα που καταρτίζονται στο επίπεδο αυτό χρησιμεύουν ως πλαίσια και ως βάσεις για την κατάρτιση σχετικών προγραμμάτων στα κατώτερα Ιεραρχικά επίπεδα του οργανισμού.

B. Ο ρόλος των στελεχών κατωτέρων κλιμακίων

Σε αντίθεση με τα ανωτέρω, τα προγράμματα στα κατώτερα διευθυντικά επίπεδα έχουν από τη φύση τους μικρότερη χρονική διάρκεια. Η περιορισμένη αυτή χρονική διάρκεια μπορεί να αναφέρεται σε προγράμματα που καταρτίζονται επί καθημερινής ή εβδομαδιαίας βάσεως, φέρονται δε εις πέρας με έναν πιο άτυπο τρόπο. Στην πραγματικότητα, πολλές πλευρές της προγραμματικής λειτουργίας ασκούνται για λογαριασμό των προϊσταμένων των κατωτέρων επιπέδων, από τα Κεντρικά Τμήματα Προγραμματισμού.

Έτσι στα πλαίσια της παραγωγικής διαδικασίας το Κεντρικό Τμήμα Προγραμματισμού και ελέγχου μπορεί να προκαθορίζει το πρόγραμμα παραγωγής κάποιου τμήματος μέχρι του σημείου εξειδίκευσης ακόμη και των εργαλείων που θα χρησιμοποιηθούν για την εκτέλεση διαφόρων εργασιών.

Στις περιπτώσεις αυτές η ευθύνη του προϊστάμενου του συγκεκριμένου τμήματος στο επίπεδο αυτό εξαντλείται στο να εποπτεύσει την ακριβή εφαρμογή του προγράμματος. Με αυτόν τον τρόπο ο προϊστάμενος της πρώτης γραμμής εμπλέκεται στο θέμα

του προγραμματισμού μόνο σε περιπτώσεις επείγουσας ανάγκης. Κατά τον ίδιο τρόπο το Κεντρικό γραφείο Κοστολόγησεως μπορεί να σχεδιάζει και να καταρτίζει τον προϋπολογισμό του Κόστους ενός τμήματος. Το γραφείο αυτό, τηρεί τα απαραίτητα στοιχεία και παρέχει την αναγκαία πληροφόρηση, ενώ ο προϊστάμενος του κατωτέρου επιπέδου είναι υποχρεωμένος να κάνει τις ανάλογες προσαρμογές και να εφαρμόζει τις προβλέψεις του προϋπολογισμού (Φαναριώτης, 2001, σ.292-293).

Συμπερασματικά θα πρέπει να πω ότι όσο πιο χαμηλό είναι το επίπεδο στο οποίο βρίσκεται ένας προϊστάμενος μέσα στον οργανισμό, τόσο πιο εξειδικευμένη, συγκεκριμένη και ακριβής είναι η προγραμματική του δραστηριότητα. Τα προγράμματα στα κατώτερα επίπεδα αναγκαστικά αφορούν σε λεπτομερειακά θέματα που επηρεάζουν τους γενικότερους στόχους.

Η φύση του προγραμματισμού στα κατώτερα επίπεδα είναι δευτερογενής ή παράγωγος, με την έννοια ότι προέρχεται και εξαρτάται από τον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό που είναι πρωτογενής ή πρωτότυπος. Ο προγραμματισμός στα κατώτερα επίπεδα αφορά στην εξειδίκευση και μερικότερη ανάλυση των αποφάσεων που παίρνονται στα ανώτερα επίπεδα και ασχολείται με το «πώς θα» σε αντίθεση με το «τι» το οποίο αποτελεί ευθύνη των ανωτέρων Διευθυντικών στελεχών.

Οργάνωση

A. Ο ρόλος των ανωτέρων Διευθυντικών στελεχών

Στα ανώτερα Διευθυντικά επίπεδα, δηλαδή στα επίπεδα που βρίσκονται στην κορυφή της Ιεραρχικής Πυραμίδας, η οργανωτική προσπάθεια αποβλέπει: Στον προσδιορισμό της μορφής της συνολικής τυπικής οργανωτικής διάρθρωσης του οργανισμού. Στα επίπεδα αυτά ο manager απασχολείται με θέματα που αφορούν:

α) Στον καταμερισμό των έργων και στη βάση με την οποία θα προχωρήσει στην τμηματοποίηση της εργασίας. Για το σκοπό αυτό πρέπει να είναι σε θέση να επιλέγει μία ή συνδυασμό περισσότερων από τις πιο κάτω δυνατότητες ομαδοποίησης των δραστηριοτήτων ήτοι:

- ❖ Ομαδοποίηση με βάση τις ασκούμενες λειτουργίες του οργανισμού όπως παραγωγή, marketing, Διοίκηση προσωπικού κ.λ.π.
- ❖ Ομαδοποίηση με βάση τις γεωγραφικές περιοχές δραστηριοποίησης του οργανισμού και τέλος
- ❖ Ομαδοποίηση με βάση τις διάφορες κατηγορίες πελατών.

β) Στην έκταση της αποκεντρώσεως που πρέπει να ισχύει μέσα στον οργανισμό. Το πρόβλημα αυτό περικλείει την ταυτόχρονη μελέτη και συνεξέταση του συστήματος των μονάδων υποστήριξης της αποκεντρωτικής προσπάθειας του οργανισμού ή την φυσική αποκέντρωση των τμημάτων από πλευράς εγκαταστάσεων, όπως επίσης και την αποκέντρωση του μηχανισμού λήψεως αποφάσεων και τέλος

γ) Στην μορφή και την έκταση της οργανωτικής διαρθρώσεως του οργανισμού καθώς επίσης και στον τρόπο με τον οποίο θα ρυθμίζεται και θα συνδυάζεται το σύστημα των γραμμών εξουσίας, ευθύνης, αναφοράς, επικοινωνίας και λήψεως αποφάσεων.

Κρίσιμη σπουδαιότητα έχει στην περίπτωση αυτή η σχέση μεταξύ εκτελεστικών και επιτελικών υπηρεσιών, ιδιαίτερα σε σχέση με την προοπτική της ενότητας και του συντονισμού των δραστηριοτήτων μεταξύ των υπηρεσιών αυτών.

B. Ο ρόλος των κατωτέρων στελεχών

Ο ρόλος των κατωτέρων επιχειρηματικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης περιορίζεται σχεδόν αποκλειστικά στο συντονισμό επί καθημερινής βάσεως των ανθρώπων, των μηχανικών μέσων, των πρώτων υλών κλπ. με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων. Με μια γενικότερη οργανωτική έννοια οι προϊστάμενοι των κατωτέρων επιπέδων και κυρίως οι προϊστάμενοι πρώτης γραμμής, ενδιαφέρονται περισσότερο για τις σχέσεις μεταξύ πραγμάτων και μεταξύ προσώπων και πραγμάτων και όχι για τις σχέσεις μεταξύ τμημάτων (Φαναριώτης, 2001, σ.294-295).

Διεύθυνση

A. Ο ρόλος των ανωτέρων στελεχών

Όπως και στην περίπτωση των λειτουργιών του προγραμματισμού και της οργάνωσης, η Διευθυντική λειτουργία στα Ανώτερα οργανωτικά επίπεδα είναι, από άποψη αντικειμένου, ευρύτερη από αυτή που ασκούν οι προϊστάμενοι πρώτης γραμμής. Στην περίπτωση αυτή ο προϊστάμενος στο ανώτερο Ιεραρχικό επίπεδο είναι υπεύθυνος για τη διαμόρφωση και προώθηση μίας γενικά θετικής αντίληψης ως προς την άσκηση της Διευθυντικής λειτουργίας. Πέρα από αυτό, ο προϊστάμενος στο επίπεδο αυτό πρέπει να φροντίζει ώστε όλοι οι λοιποί προϊστάμενοι στα κατώτερα επίπεδα, να έχουν λάβει την αναγκαία εκπαίδευση που θα τους δώσει την δυνατότητα να γίνουν αποδοτικοί ηγέτες.

Στην περίπτωση αυτή δεν είναι αρκετό να τονίζει κανείς με λόγια το τι πρέπει, αλλά πρέπει να διδάσκει με το παράδειγμα. Το παράδειγμα που δίνει η Διοίκηση του οργανισμού ως προς τον τρόπο που ασκεί τη Διευθυντική λειτουργία, αποτελεί το μεγαλύτερο και το βασικότερο δίδαγμα.

B. Ο ρόλος των κατωτέρων στελεχών

Ο τρόπος με τον οποίο οι προϊστάμενοι των κατωτέρων επιπέδων διευθύνουν το προσωπικό τους και οι συγκεκριμένες μέθοδοι που εφαρμόζουν για την αντιμετώπιση των διαφόρων προβλημάτων ηγεσίας, αντικατοπτρίζουν τους τρόπους και τις μεθόδους που εφαρμόζουν οι προϊστάμενοι τους. Στο σημείο αυτό πρέπει να έχουμε υπόψη ότι οι προϊστάμενοι μέσα στους οργανισμούς έχουν συνήθως την τάση να διευθύνουν κατά τον τρόπο που διευθύνονται.

Στην κορυφή της Ιεραρχικής πυραμίδας ο προϊστάμενος παίζει βασικό ρόλο στην ανάπτυξη σχετικών προγραμμάτων υποκίνησης του προσωπικού και στην εξασφάλιση συνεχούς τροφοδότησης του οργανισμού με ταλαντούχο προσωπικό. Αντίθετα οι προϊστάμενοι πρώτης γραμμής χωρίς να προϊστανται άλλων προϊσταμένων, είναι εν τούτοις υπεύθυνοι για το συντονισμό των προσπάθειών του προσωπικού που ασχολείται με όλες τις εκτελεστικές εργασίες. Παρ' όλον ότι τελική επιδίωξη τους είναι η σωστή διεξαγωγή της εργασίας, εν τούτοις πρέπει ταυτόχρονα, να ενδιαφέρονται και για την αποτελεσματική εκτέλεση της αποστολής του προσωπικού του οποίου προϊστανται, όπως επίσης και για τη δημιουργία ενός Ικανοποιητικού κλίματος υποκίνησης του προσωπικού τους.

Αξίζει να σημειωθεί ότι για τον εργάτη που εργάζεται στη γραμμή παραγωγής ή για τον υπάλληλο που χειρίζεται διάφορα θέματα στο κατώτατο επίπεδο, ο προϊστάμενος της πρώτης γραμμής αντιπροσωπεύει το σύνολο του οργανισμού. Ως εκ τούτου η αντίληψη του προσωπικού της κατηγορίας αυτής για τον οργανισμό, είναι μία αντανάκλαση της αντίληψης που έχει για τον προϊστάμενο του.

Η ικανότητα του προϊσταμένου για ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας με τους υφισταμένους του, αποτελεί βασικό στοιχείο της αποδοτικής άσκησης της εποπτείας στο επίπεδο της πρώτης γραμμής (Φαναριώτης, 2001, σ.295-296).

Έλεγχος και λήψη αποφάσεων

A. Ο ρόλος των ανωτέρων στελεχών

Με δεδομένη τη στενή σχέση που υπάρχει μεταξύ των λειτουργιών του προγραμματισμού, της λήψεως των αποφάσεων και του ελέγχου η διάκριση μεταξύ των προϊσταμένων ανωτέρων και κατωτέρων επιπέδων από την άποψη του τρόπου εργασίας, είναι και στην περίπτωση του ελέγχου και της λήψεως αποφάσεων σχεδόν ίδιες με αυτές που αναφέραμε πιο πάνω. Τα στελέχη που βρίσκονται στα ανώτερα Διευθυντικά επίπεδα, εστιάζουν το ενδιαφέρον τους κυρίως σε θέματα μακράς πνοής και στη λήψη αποφάσεων επί θεμάτων ευρύτερης σημασίας (γνωστές ως μακροαποφάσεις). Τα Διευθυντικά στελέχη στα επίπεδα αυτά ασχολούνται περισσότερο με την καθιέρωση προτύπων ή στόχων καθώς και με την ανάλυση πληροφοριών σχετικών με την αντικειμενική εκτίμηση και αξιολόγηση της θέσεως, στην οποία βρίσκεται ο οργανισμός στο σύνολο του.

B. Ο ρόλος των κατωτέρων στελεχών

Ο ρόλος των κατωτέρων στελεχών στο θέμα του ελέγχου και της λήψεως αποφάσεων εξαντλείται κυρίως σε θέματα παρακολούθησης της καθημερινής εργασίας και εφαρμογής των αποφάσεων των ανωτέρων κλιμακίων. Με τα δεδομένα αυτά ενώ τα στελέχη των ανωτέρων επιπέδων εστιάζουν το ενδιαφέρον τους στον έλεγχο ευρύτερων τομέων δράσεως του οργανισμού, όπως είναι π.χ. η παραγωγή, το

marketing, η χρηματοδότηση, η Διοίκηση του προσωπικού κλπ, οι προϊστάμενοι της πρώτης γραμμής εστιάζουν το ενδιαφέρον τους και την ελεγκτική τους δραστηριότητα, στους συγκεκριμένους παράγοντες που επηρεάζουν τα καθημερινά αποτελέσματα, καθώς και στην απομάκρυνση των σχετικών εμποδίων που παρεμβαίνουν άμεσα στην εκτέλεση του έργου τους. Παρ' όλα αυτά αν και δεν συμβαίνει πάντοτε, είναι πολύ πιθανό ένας προϊστάμενος της πρώτης γραμμής να εμπλακεί σε μία άμεση κρίση.

Σε ότι αφορά στην λήψη των αποφάσεων, ισχύει η ίδια γενική παρατήρηση. Τα Διευθυντικά στελέχη των Ανωτέρων επιπέδων εστιάζουν το ενδιαφέρον τους σε ευρύτερης έκτασης και μακράς πνοής θέματα, τα οποία προσδιορίζουν μία κατεύθυνση για τον οργανισμό, ενώ οι προϊστάμενοι πρώτης γραμμής ασχολούνται κυρίως με άμεσα και καθημερινής φύσεως λειτουργικά προβλήματα (*Φαναριώτης, 2001, σ.297*).

5. Το management ως επάγγελμα

Το management στη σημερινή εποχή είναι επάγγελμα και για την άσκηση του απαιτεί έναν επαγγελματία. Κατά το παρελθόν έγινε μεγάλη συζήτηση για τα υπέρ και τα κατά αυτής της άποψης, όμως σήμερα έχουμε φθάσει σε ένα σημείο στο οποίο η συζήτηση αυτή είναι άνευ αντικειμένου, διότι οι εξελίξεις κατά την διάρκεια των τελευταίων ετών δεν αφήνουν περιθώρια, ώστε να θεωρήσει κανείς το management οτιδήποτε άλλο εκτός από επάγγελμα.

Σε παλαιότερες εποχές, όταν χρειαζόταν κάποιοι άνθρωποι προκειμένου να αναλάβουν διευθυντικά καθήκοντα, αναζητούνταν μεταξύ των καλύτερων υπαλλήλων κατωτέρων κλιμακίων οι οποίοι στη συνέχεια διορίζοντα ως προϊστάμενοι οργανισμών ή τμημάτων.

Η πρακτική αυτή στηριζόταν στην άποψη ότι εφ' όσον οι υπάλληλοι αυτοί ήσαν καλοί σε οποιοδήποτε έκτελεστικό επίπεδο θα μπορούσαν να γίνουν αυτόματα και καλοί προϊστάμενοι. Για το λόγο αυτό οι καλύτεροι τορναδόροι, οι καλύτεροι λογιστές, οι καλύτεροι μηχανικοί ή πωλητές ήσαν οι κυριότεροι υποψήφιοι για μία διευθυντική θέση. Εν τω μεταξύ όμως με την συνθετοποίηση του Διευθυντικού έργου και με την πολυπλοκότητα των συσχετίσεων που αναπτύχθηκαν, έγινε φανερό ότι η αντίληψη αυτή δεν ανταποκρίνεται στις πραγματικές ανάγκες και δεν αποδίδει την πραγματική κατάσταση που επικρατεί στον κόσμο των επιχειρήσεων. Το σύγχρονο Διευθυντικό στέλεχος απαιτείται να έχει ένα μοναδικό συνδυασμό γνώσεων δεξιοτήτων συμπεριφορών εμπειριών και ικανοτήτων, επιπλέον δε να είναι σε θέση να αναπτύσσει και να αξιοποιεί κατάλληλα όλες αυτές τις γνώσεις, δεξιότητες, συμπεριφορές και ικανότητες, αν θέλει να επιτύχει στο έργο του.

Είναι αλήθεια ότι πολλοί άνθρωποι έχουν ένα έμφυτο ταλέντο, το οποίο τους δίνει τη δυνατότητα να εξελίσσονται σε αποδοτικούς managers αξιοποιώντας το ταλέντο τους αυτό. Όμως είναι εξ ίσου αλήθεια ότι οι απαιτούμενες γνώσεις, δεξιότητες, συμπεριφορές και ικανότητες μπορεί να διδαχθούν και να αναπτυχθούν σε κάθε ένα συγκεκριμένο άτομο.

Αυτό αποδεικνύεται και από το γεγονός ότι οι οργανισμοί διαθέτουν εκατομμύρια κάθε χρόνο σε διαφόρων μορφών προγράμματα αναπτύξεως διευθυντικών στελεχών. Επίσης πολύ λίγοι είναι εκείνοι οι οργανισμοί που δεν έχουν κάποιο ειδικό τμήμα που να ασχολείται κατά κύριο λόγο με δραστηριότητες που αφορούν στην ανάπτυξη διευθυντικών στελεχών (*Φαναριώτης 2001, σ. 299-300*).

6. Η έννοια και ο ρόλος των στελεχών στην επιχείρηση

Οικονομική μονάδα είναι ένας οργανισμός ο οποίος μέσω του συνδυασμού των συντελεστών της παραγωγής εξασφαλίζει την επίτευξη οικονομικών αποτελεσμάτων. Οι οικονομικές μονάδες αποτελούν βασικούς παράγοντες ανάπτυξης της οικονομίας και κατά συνέπεια ουσιώδεις συντελεστές της οικονομικής ανάπτυξης.

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που ευνοούν την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι σε θέση να εντοπίζουν τους παράγοντες αυτούς και να προωθούν τις κατάλληλες πολιτικές, ώστε να καταστεί δυνατή η πραγματοποίηση των αποτελεσμάτων.

Ως γενικούς παράγοντες ανάπτυξης των επιχειρήσεων θα μπορούσαμε να αναφέρουμε π.χ. τον τόπο εγκατάστασης της επιχείρησης, την ικανότητα χρηματοδότησης των λειτουργιών της, τη φύση των προϊόντων τα οποία παράγει, την έκταση της ζήτησής τους, τον ανταγωνισμό κ.λ.π. Υπάρχουν όμως και ορισμένοι παράγοντες οι οποίοι παρ' όλο ότι δεν συνδέονται άμεσα με τους πιο πάνω παράγοντες, εν τούτοις παίζουν ουσιαστικό ρόλο στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

Οι παράγοντες αυτοί διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες, δηλαδή στους υποκειμενικούς και αντίκειμενικούς. Οι παράγοντες της πρώτης κατηγορίας, δηλαδή οι υποκειμενικοί, συναρτώνται στενά με το προσωπικό και τις ικανότητες του επιχειρηματία, ενώ οι παράγοντες της δεύτερης κατηγορίας, δηλαδή οι αντικειμενικοί υφίστανται ανεξάρτητα από την προσωπικότητα και τις ικανότητες του συγκεκριμένου επιχειρηματία.

Στην πρώτη κατηγορία υπάγονται:

- ❖ Το είδος της ηγεσίας
- ❖ Τα συστήματα διοικήσεως και χειρισμού των ανθρωπίνων πόρων
- ❖ Η εκμετάλλευση των παρουσιαζομένων ευκαιριών
- ❖ Οι οργανωτικές ικανότητες του επιχειρηματία

- ❖ Τα συστήματα αξιοποίησης της εξειδικευμένης γνώσης
- ❖ Οι σχέσεις με τους προμηθευτές και με τα πιστωτικά ιδρύματα
- ❖ Η συμπεριφορά έναντι των πελατών κ.α.

Στη δεύτερη κατηγορία παραγόντων ανήκουν οι αντικειμενικοί ή απρόσωποι παράγοντες, οι οποίοι υφίστανται και επηρεάζουν των επιχείρηση, ανεξάρτητα από τις επιθυμίες ή την προσωπικότητα του επιχειρηματία. Στην κατηγορία αυτή εντάσσεται το σύνολο των παραγόντων, οι οποίοι συμβάλλουν στη δημιουργία του τεχνικού περιβάλλοντος στα πλαίσια του οποίου αναπτύσσεται η επιχειρηματική δραστηριότητα.

Μεταξύ των παραγόντων αυτών περιλαμβάνονται:

- ❖ Τα νέα προϊόντα που προωθούνται στην αγορά από τις σύγχρονες επιχειρήσεις
- ❖ Η εισαγωγή νέων τεχνολογιών
- ❖ Οι προωθούμενες νέες κατασκευαστικές μέθοδοι
- ❖ Η διάθεση μεγάλου όγκου παραγωγικών συντελεστών κ.α.

Οι παράγοντες της πρώτης κατηγορίας όταν υπάρχουν, εξασφαλίζουν την αναγκαία ενεργητικότητα, τη συστηματική δραστηριοποίηση του οργανισμού και την αποτελεσματική αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων, ενώ η πλήρης ανάπτυξη της επιχειρήσεως εξασφαλίζεται με την ταυτόχρονη αξιοποίηση των παραγόντων της δεύτερης κατηγορίας. Αυτό σημαίνει ότι για να καταστεί δυνατή η απρόσκοπτη ανάπτυξη της επιχειρήσεως, πρέπει να συντρέχουν και οι δύο ως άνω κατηγορίες παραγόντων, οι οποίοι σε τελευταία ανάλυση δημιουργούν το απαραίτητο ανθρώπινο και τεχνολογικό περιβάλλον, μέσα στο οποίο πρέπει να αναπτύσσεται μια σύγχρονη επιχείρηση. (Φαναριώτης, 2001, σ.25-26 και σ.253-257)

7. Η ηγεσία

Όπως είναι γνωστό οι άνθρωποι οι οποίοι οδηγούν μια επιχείρηση στην επιτυχία, μπορεί με την ίδια ευκολία να την οδηγήσουν στη χρεοκοπία κάτω από μια δεδομένη σειρά προϋποθέσεων. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την οικονομική ζωή και την επιχειρηματική δράση, είναι σε μεγάλο βαθμό ασαφείς, πράγμα που σημαίνει ότι το κλίμα μέσα στο οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις είναι, από την πλευρά των παραγόντων που σε τελευταία ανάλυση το διαμορφώνουν, σε σημαντικό βαθμό απροσδιόριστο. Υπάρχουν πολλά παραδείγματα επιτυχημένων επιχειρηματιών, οι οποίοι ενώ κατεύθυναν τις επιχειρήσεις τους με σύστημα και ενθουσιασμό προς την επιτυχία, στο τέλος κατέληξαν στην οδό των ερειπίων. Αυτό οφείλεται κυρίως στο ότι εν τω μεταξύ παρενεβλήθησαν ορισμένες συνθήκες τις οποίες δεν μπορούσαν όχι απλώς να ελέγξουν αλλά και να κατανοή-

σουν. Αλλά και στις περιπτώσεις κατά τις οποίες ορισμένοι σαφώς καθορισμένοι παράγοντες παίζουν συγκεκριμένο ρόλο στην εξέλιξη της επιχειρήσεως, είναι σε τελευταία ανάλυση δύσκολο να προσδιορίσει κανείς με σαφήνεια το βαθμό της συνεισφοράς τους, στην επίτευξη των στόχων των επιχειρήσεων και να πει με βεβαιότητα ποιος ήταν ο κύριος συντελεστής της επιτυχίας. Για τον ίδιο λόγο επίσης είναι δύσκολο να προσδιορίσει κανείς μέσα σε ένα μεγάλο οργανισμό, που λειτουργεί μέσα σε ένα ευρύ πλαίσιο αλληλεξαρτήσεων, ποια ήταν η ακριβής συμβολή των προσώπων που συμμετείχαν στην επίτευξη των συγκεκριμένων αποτελεσμάτων.

Ανεξάρτητα πάντως από τα ανωτέρω, η πράξη έχει αποδείξει ότι οι περιπτώσεις απρόσκοπτης ανάπτυξης και επιτυχίας των επιχειρήσεων οφείλονται συνήθως σε μια πολύ μικρή ομάδα ανθρώπων, σε ορισμένες δε περιπτώσεις, σε ένα συγκεκριμένο ξεχωριστό πρόσωπο.

Κάθε επιχείρηση, η οποία διοικείται λογικά είναι πιθανόν να λειτουργεί και αποτελεσματικά μέσα στο πλαίσιο της αγοράς, αν υπάρχουν οι απαραίτητες ευνοϊκές συνθήκες. Όμως οι επιχειρήσεις οι οποίες πραγματοποιούν μεγάλα βήματα προόδου κατευθύνονται από άτομα τα οποία είναι κάτι περισσότερο από καλοί managers. Πρόκειται για πρόσωπα που διακρίνονται για την ικανότητα και τη διορατικότητα τους να εντοπίζουν το πλήθος των περίπλοκων καταστάσεων και να δίνουν τις κατάλληλες σε κάθε περίπτωση λύσεις. Ταυτόχρονα πρόκειται για πρόσωπα που διαθέτουν ηγετικές ικανότητες και έχουν την ικανότητα να εμπνέουν την πίστη, την αφοσίωση και τον ενθουσιασμό στο προσωπικό τους και να τους πείθουν να τους ακολουθούν με τη θέλησή τους στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών των οργανισμών, πρόκειται για τους σύγχρονους ηγέτες (*Φαναριώτης, 2001, σ. 258-259*).

Μπορεί οι επιχειρήσεις να αναπτύσσονται με την έμπνευση και την αποτελεσματικό κατεύθυνση των ηγετών τους, πλην όμως η ηγεσία από μόνη της δεν είναι ικανή να εξασφαλίσει την ανάπτυξη της επιχειρήσεως, διότι σε κάθε περίπτωση βασικό ρόλο παίζουν και οι κατάλληλες ευκαιρίες οι οποίες δεν παρουσιάζονται εύκολα, όπως επίσης δεν μπορεί να ενταχθούν στο πλαίσιο των γενικών επιδιώξεων της επιχείρησης.

Υπάρχουν περιπτώσεις κατά τις οποίες οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται σε μια επιχείρηση αποκρούονται από την ίδια, όπως υπάρχουν και περιπτώσεις κατά τις οποίες οι επιχειρήσεις επωφελούνται ορισμένων καταστάσεων και ευκαιριών που παρουσιάζονται για εκμετάλλευση σε άλλες επιχειρήσεις, ενώ τέλος υπάρχουν και περιπτώσεις κατά τις οποίες οι παρουσιαζόμενες στις επιχειρήσεις ευκαιρίες είναι καθαρά θέμα τύχης. Αυτό σημαίνει ότι και η τύχη στο χώρο των επιχειρήσεων παίζει σημαντικό ρόλο. Παρ' όλα όμως αυτά μια ορθολογικά οργανωμένη και λειτουργούσα επιχείρηση είναι αδύνατο να βασίζεται την εξέλιξη και την ανάπτυξή της στην τύχη.

Σύμφωνα μάλιστα με την σύγχρονη αντίληψη της επιστημονικής διοίκησης οι ευκαιρίες εξεταζόμενες με μακροχρόνια προοπτική είναι αδύνατο να θεωρηθούν ως θέμα τύχης και τούτο διότι αν μια επιχείρηση σταθερά ανακαλύπτει και εκμεταλλεύεται ευκαιρίες, δεν μπορεί να θεωρείται ως τυχερή, αλλά σημαίνει ότι είναι σε θέση να προβλέπει και να προγραμματίζει σωστά.

8. Τα στελέχη των επιχειρήσεων

Στέλεχος χαρακτηρίζεται κάθε φορέας θέσης εργασίας, ο οποίος μπορεί να παίρνει αποφάσεις, οι οποίες να επηρεάζουν άμεσα την εργασία άλλων μέσα στην επιχείρηση. Στελέχη είναι π.χ. οι ανώτατοι κι ανώτεροι υπάλληλοι, οι εργοδηγοί, οι αρχιεργάτες κλπ.

Θέση εργασίας καλείται ένα σύνολο επιμέρους καθηκόντων ή έργων, τα οποία πρέπει να εκτελούνται συνέχεια με την εργασία ενός ανθρώπου. Ο όρος «θέση εργασίας» δεν είναι επομένως ταυτόσημος με το χώρο εργασίας, τον τόπο, δηλαδή, όπου γίνεται η προσφορά υπηρεσιών απ' τον εργαζόμενο, αλλά είναι το σύνολο των προς εκτέλεση καθηκόντων (εργασιών) από κάθε εργαζόμενο. Αυτά τα καθήκοντα δεν είναι προσωποπαγή, δηλαδή δεν είναι συνδεδεμένα με ορισμένο μέλος της οικονομικής μονάδας, στο οποίο αναφέρονται. Έτσι η θέση εργασίας και το περιεχόμενο της, παραμένει θεωρητικά όπως είναι κι όταν ακόμα αντικαθίσταται ο κάτοχος της. Η θέση εργασίας είναι ελάχιστη μονάδα (ελάχιστο στοιχείο οικονομικής μονάδας), για την εκπλήρωση δε των καθηκόντων της απαιτείται η εργασία ενός μόνο ανθρώπου, εφοδιασμένου με την εξουσία για χρήση των κατάλληλων υλικών και αυτών μέσων. Είναι δυνατό δύο ή και περισσότερες θέσεις εργασίας να χρησιμοποιούν το ίδιο ή τα ίδια βοηθητικά μέσα, π.χ. δύο χειριστές την ίδια μηχανή. Η θέση εργασίας συνήθως περιλαμβάνει ομοιογενή καθήκοντα, δηλαδή παραχωρημένες αρμοδιότητες κι ευθύνες για την εκτέλεση, είτε ομοιογενών εργασιών, είτε αυτοτελούς εργασίας, μερικές φορές δε ανομοιογενή, π.χ. εκτέλεση ολόκληρης σειράς διαφόρων εργασιών.

Φορέας θέσης εργασίας καλείται ο κάτοχος της θέσης εργασίας, δηλαδή το πρόσωπο το οποίο είναι επιφορτισμένο με την πλήρωση αυτής της θέσης εργασίας και με την εκπλήρωση των αντίστοιχων καθηκόντων.

Χαρακτηριστικά κάθε φορέα θέσης εργασίας κι έννοιες αναπόσπαστες για την ανάληψη καθηκόντων είναι:

α) Η ευθύνη, δηλαδή η υποχρέωση του φορέα αυτής της θέσης εργασίας, να εκπληρώνει αποτελεσματικά τα καθήκοντα του και να λογοδοτεί γι' αυτά στον προϊστάμενο του.

β) Η εξουσία, δηλαδή το δικαίωμα που παρέχεται σε κάθε φορέα θέσης εργασίας να χρησιμοποιεί τα κατάλληλα υλικά και άυλα μέσα και να προβαίνει στις αναγκαίες ενέργειες για την εκτέλεση των καθηκόντων του.

9. Είδη Στελεχών

Ανάλογα με τον τρόπο, με τον οποίο επηρεάζουν την εργασία άλλων, τα στελέχη διακρίνονται σε ηγετικά στελέχη και σε στελέχη χωρίς υφισταμένους.

Ηγετικά στελέχη ή managers χαρακτηρίζονται εκείνα τα στελέχη, τα οποία προϊστανται άλλων φορέων θέσεων εργασίας.

Ως προς το περιεχόμενο του όρου ηγετικό στέλεχος ή manager υπάρχουν διαφορές απόψεων: Τα περισσότερα στελέχη κάθε επιχείρησης είναι ηγετικά στελέχη. Έτσι π.χ. ο γενικός διευθυντής, οι τμηματάρχες, οι προϊστάμενοι υπηρεσιών κι οι αρχιεργάτες, δηλαδή φορείς θέσεων εργασίας, οι οποίοι κατέχουν θέση προϊστάμενου, επηρεάζουν άμεσα τους υφισταμένους τους, με την εξουσία την οποία έχουν πάνω στην εργασία τους. Ηγετικό στέλεχος ονομάζεται, λοιπόν, κάθε φορέας ηγετικής θέσης εργασίας.

Ηγετική θέση εργασίας χαρακτηρίζεται κάθε θέση εργασίας με διευθυντικά καθήκοντα, δηλαδή κάθε θέση εργασίας, ο φορέας της οποίας είναι επικεφαλής συστήματος, ή υποσυστήματος (π.χ. γεν. διεύθυνση, διεύθυνση, τμήμα, ομάδα εργασίας) κι έχει σαν βασικό καθήκον την εποπτεία, το συντονισμό και τον έλεγχο των ενεργειών των εργαζομένων που διευθύνει για την επίτευξη αντικειμενικών στόχων, με τη βοήθεια συνεργατών.

Χαρακτηριστικά στοιχεία της έννοιας «ηγετικό στέλεχος» εκτός από την εξουσία και την ευθύνη, είναι η επιβολή κι η πρωτοβουλία. Βασικής σημασίας είναι το γεγονός, ότι στους φορείς ηγετικών θέσεων εργασίας δεν δίνονται εργασίες για εκτέλεση, αλλά έργα για διευθέτηση.

Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των ηγετικών στελεχών είναι:

α) Η επιβολή, δηλαδή το δικαίωμα κι η υποχρέωση του ηγετικού στελέχους να δίνει οδηγίες στους υφισταμένους του, έτσι ώστε να χρησιμοποιείται η προσπάθειά τους, με τον τρόπο που αυτός αποφάσισε.

β) Η πρωτοβουλία, δηλαδή η δυνατότητα για ελεύθερη αυτόβουλη (δηλαδή αυτή που οφείλεται στην προσωπική κρίση και θέληση) απόφαση (ή πνευματική σύλληψη) κι η πραγματοποίησή της. Η πρωτοβουλία αναφέρεται στο δικαίωμα και την υποχρέωση των ηγετικών στελεχών να δραστηριοποιούνται συνέχεια κι αυτόβουλα, δίνοντας κατευθύνσεις για σωστή εκπλήρωση των καθηκόντων τους.

Σαν τυπικό στοιχείο της έννοιας ηγετικό στέλεχος συνήθως αναφέρεται και το σύνολο των γνώσεων, τις οποίες απέκτησε ένα μέλος της επιχείρησης ύστερα από

σπουδές σε ανώτατο ή ανώτερο εκπαιδευτικό ίδρυμα, είτε ύστερα από προσωπική επαγγελματική εμπειρία. Βέβαια δεν αποτελεί πάντα εγγύηση ύπαρξης επαρκών και κατάλληλων γνώσεων για την κατάληψη κάποιας ηγετικής θέσης εργασίας. Θεωρούμε, όμως ότι οι γνώσεις είναι αναμφίβολα όχι μόνο πολύτιμες και ανεβάζουν την ποιοτική και ποσοτική στάθμη της εργασίας που προσφέρει το ηγετικό στέλεχος, αλλά επίσης απαραίτητη προϋπόθεση επιβίωσης και εξέλιξης μέσα σ' ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Εντούτοις δεν είναι δυνατό να θεωρηθούν αυτές συστατικό στοιχείο της έννοιας ηγετικό στέλεχος, αλλά μόνο σαν στοιχείο, δια μέσου του οποίου βελτιώνεται η ποιότητα της εργασίας την οποία προσφέρει το ηγετικό στέλεχος. Και βέβαια δεν σημαίνει ότι η κατοχή πτυχίου μπορεί να θεωρηθεί σαν ενδεικτικό στοιχείο ικανού ηγετικού στελέχους. Υπάρχουν άτομα, τα οποία κατέχουν ηγετικές θέσεις εργασίας και πετυχαίνουν ψηλές επιδόσεις παρόλο ότι στερούνται πανεπιστημιακής μόρφωσης. Αυτοί είναι αναμφισβήτητα ηγετικά στελέχη, αν και δεν έχουν δίπλωμα. Στην προκειμένη περίπτωση δηλαδή δεν εξετάζεται ποια είναι τα επιθυμητά προσόντα των ηγετικών στελεχών, αλλά ποια είναι τα τυπικά γνωρίσματα, τα οποία επιτρέπουν να χαρακτηριστεί κάποιος ηγετικό στέλεχος.

Επιπλέον παρατηρείται μερικές φορές το φαινόμενο, ιδίως σε λιγότερο αναπτυγμένες χώρες, να τοποθετούνται σαν ηγετικά στελέχη άτομα όχι εξαιτίας των ικανοτήτων, των γνώσεων ή του πτυχίου τους, αλλά σαν συνέπεια συγγένειας ή φιλίας με το ανώτατο ηγετικό στέλεχος, επιχειρηματία ή με τ' ανώτερα ηγετικά στελέχη. Κι αυτοί που καταλαμβάνουν ηγετικές θέσεις εργασίας είναι αναμφισβήτητα ηγετικά στελέχη.

Τέλος, ανεξάρτητα από την κατάσταση που παρουσιάσαμε παραπάνω, μπορεί να θεωρηθεί βέβαιο, ότι η εξέλιξη των κοινωνιών σε βιομηχανικές και η συνεχής αύξηση της σπουδαιότητας των επιστημονικών ανακαλύψεων, των τεχνολογικών καινοτομιών και της οικονομικής προόδου, για κάλυψη των ανθρώπινων αναγκών, θα επιβάλει σε μεγάλο βαθμό την αντικατάσταση της κληρονομικής και πολιτικής προέλευσης ηγετικών στελεχών μ' επαγγελματίες, με πλατιές και κατάλληλες σπουδές και εμπειρία.

Στοιχείο, με το οποίο βελτιώνεται η ποιότητα των ηγετικών στελεχών, αποτελούν ορισμένες ιδιότητες της προσωπικότητας των ηγετικών στελεχών. Έτσι π.χ. παρόλο που ο τρόπος άσκησης επιβολής του ηγετικού στελέχους στους υφιστάμενους του (εξαναγκασμός για εκτέλεση διαταγών ή δημιουργία αισθήματος συνεργασίας με τη θέληση τους) είναι μέγιστης σημασίας και μπορεί να διαδραματίζει αποφασιστικό ρόλο στην επιτυχία ή αποτυχία του φορέα κάποιας ηγετικής θέσης εργασίας, σαν ηγέτη, εντούτοις η συνεργατικότητα ή η έλλειψη αυταρχικότητας από μέ-

ρους του ηγέτη δεν θεωρείται σαν χαρακτηριστικό στοιχείο της έννοιας «ηγετικό στέλεχος», αλλά μόνο σαν στοιχείο της ποιότητας της έννοιας αυτής.

Εφ' όσον ηγετικό στέλεχος είναι κάθε φορέας ηγετικής θέσης εργασίας, η κατοχή ηγετικής θέσης είναι το βασικό τυπικό στοιχείο, ενώ η έλλειψη ηγετικών προσόντων είναι ουσιαστικό χαρακτηριστικό της προσωπικότητας κάποιου μέλους της οικονομικής μονάδας, άσχετα με τη θέση την οποία κατέχει.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να πούμε ότι υπάρχουν και στελέχη χωρίς υφισταμένους και είναι εκείνοι οι φορείς θέσεων εργασίας, οι οποίοι δεν εξουσιάζουν την εργασία άλλων, αλλά επηρεάζουν άμεσα τις αποφάσεις ηγετικών στελεχών, είτε με την προετοιμασία των αποφάσεων αυτών, είτε εκφέροντας γνώμη πάνω σε ειδικά θέματα, για τα οποία έχουν τις αναγκαίες γνώσεις κι εμπειρίες.

Πρόκειται για φορείς μεμονωμένων θέσεων εργασίας με καθήκοντα επιτελικού χαρακτήρα, για τις οποίες δεν προβλέπονται υφιστάμενοι. Τα στελέχη χωρίς υφισταμένους είναι σπάνια στις οικονομικές μονάδες μικρού μεγέθους, αλλά και στις μεσαίες και μεγάλες είναι πολύ λιγότερα απ' τα ηγετικά στελέχη. (Κανελλόπουλος, 1990, σ.24-31)

10. Βαθμίδες ηγετικών στελεχών

Το σύνολο των ηγετικών στελεχών, το οποίο αποτελεί τη δομή των βαθμίδων ή επιπέδων της ηγεσίας, διακρίνεται σε δύο βασικές κατηγορίες. Στον ανώτατο ηγέτη (ιδιοκτήτη ή επιχειρηματία, άτομο ή συλλογικό όργανο) και στα ηγετικά στελέχη, τα οποία κατέχουν ηγετικές θέσεις εργασίας που παραχωρήθηκαν σ' αυτά απ' τον ανώτατο ηγέτη. Τα ηγετικά στελέχη της πρώτης κατηγορίας αποτελούν την κεντρική, ανωτάτη ή άμεση ηγεσία, ενώ εκείνα της δεύτερης συγκροτούν την περιφερειακή, ανατιθέμενη ή έμμεση όπως αποκαλείται ηγεσία.

Η ανώτατη η κεντρική ηγεσία έχει το χαρακτηριστικό, ότι είναι επικεφαλής όλης της επιχείρησης και συνεντός έχει μόνο υφιστάμενους κι όχι προϊστάμενους. Αυτή είναι η μόνη θέση εργασίας η οποία κατέχει εξουσία πρωτογενή (κι όχι μ' εξουσιοδότηση) κι έτσι είναι η μοναδική πηγή εξουσίας μέσα στην επιχείρηση. Η ανώτατη ηγεσία ασκεί τα καθήκοντα του επιχειρηματία και κυρίως προβαίνει στον καθορισμό των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης και της πολιτικής που θα ακολουθήσει για επίτευξη αυτών, το σχεδιασμό της δράσης, καθώς και τον προγραμματισμό, το συντονισμό, τον έλεγχο και την εκπροσώπηση της επιχείρησης.

Αυτοί που ανήκουν στην ανώτατη ηγεσία, οποιασδήποτε μορφής επιχείρησης, αποτελούν τους καθαυτού ηγέτες.

Η ανώτατη ηγεσία παρουσιάζεται με μορφή ατομικής, συλλογικής ή μεικτής ηγεσίας. Σαν ατομική χαρακτηρίζεται η ανώτατη ηγεσία όταν ο φορέας της ηγε-

τικής θέσης εργασίας είναι ένα φυσικό πρόσωπο, π.χ. ο ιδιοκτήτης επιχειρηματίας μιας επιχείρησης. Συλλογική καλείται η ανώτατη ηγεσία, η οποία ασκείται από κοινού αδιαίρετα από περισσότερα του ενός πρόσωπα, δηλαδή από συλλογικό όργανο, καθώς π.χ. στην περίπτωση συνεταιρίων, ή συνέλευσης μετόχων ή ακόμα κι από συλλογικό όργανο που εκπροσωπεί αυτούς που προαναφέραμε, καθώς π.χ. σε περίπτωση κάποιων μόνο απ' τους συνεταιίρους ή απ' το διοικητικό συμβούλιο κάποιας οργάνωσης. Μεικτή ανώτατη ηγεσία θεωρείται αυτή που ασκείται από εντεταλμένο ή διευθύνοντα σύμβουλο, αντικαθιστώντας το προαναφερθέν συλλογικό όργανο, μετά από εξουσιοδότηση του.

Η ανατιθέμενη ή περιφερειακή ηγεσία περιλαμβάνει εκείνες τις βαθμίδες της ηγεσίας (δηλαδή των ηγετικών θέσεων εργασίας), οι φορείς των οποίων βοηθούν άμεσα κι έμμεσα την ανώτατη ή κεντρική ηγεσία στην αποστολή της, με βάση την εξουσία που της ανατίθεται. Τα ηγετικά στελέχη που ανήκουν σ' αυτή την κατηγορία είναι υπεύθυνα μόνο για ένα, με προκαθορισμένα όρια, τομέα της επιχείρησης. Οι φορείς αυτοί θέσεων εργασίας είναι αρμόδιοι για τις συνηθισμένες αποφάσεις κατάρτισης κι εκτέλεσης αναλυτικών προγραμμάτων δράσης, με συντονισμό κι έλεγχο του τομέα δράσης τους (υποσυστήματος ή μέρους του οργανισμού), για τη μεταβίβαση εξουσίας στους άμεσους συνεργάτες τους, καθώς και για την ομαλή διαδοχή τους.

Στις δύο παραπάνω βασικές κατηγορίες ηγετικών στελεχών (ανώτατης κι ανατιθέμενης ηγεσίας) ανήκουν πρόσωπα διαφορετικών μεταξύ τους κατευθύνσεων δράσης. Τα ανώτατα ηγετικά στελέχη είναι κυρίως άνθρωποι δημιουργικής πρωτοβουλίας και δεν ασχολούνται με θέματα, τα οποία έχουν αναθέσει στους υφισταμένους τους. Αυτοί είναι πολύ απασχολημένοι, ερευνώντας μακροχρόνια νέες ιδέες, τις οποίες θα εφαρμόσουν οι υφισταμένοι τους. Τα υπόλοιπα ηγετικά στελέχη (της ανατιθέμενης ηγεσίας) έχουν σε μεγαλύτερο ή μικρότερο ποσοστό εκτελεστικά καθήκοντα, πρέπει να είναι αποδοτικοί εκτελεστές και σαν τέτοιοι δεν ασχολούνται με τον καθορισμό μακροχρόνιων στόχων.

Η κατηγορία των ηγετικών στελεχών της ανατιθέμενης ηγεσίας κατανέμεται συνήθως σε μερικότερες βαθμίδες ηγεσίας: Τη μέση και την κατώτατη βαθμίδα.

Η μέση βαθμίδα ηγετικών στελεχών περιλαμβάνει όλα εκείνα τα ηγετικά στελέχη, τα οποία έχουν προϊσταμένους κι υφισταμένους, οι οποίοι είναι προϊστάμενοι ηγετικών στελεχών (προϊσταμένων).

Ανεξάρτητα όμως τη βαθμίδα που βρίσκεται κάθε ηγετικό στέλεχος μπορούμε να πούμε, ότι κοινό χαρακτηριστικό στοιχείο όλων είναι το καθήκον τους για την πραγματοποίηση της πολιτικής της επιχείρησης που επιβάλλεται από πάνω, με προγραμματισμό, συντονισμό, διεύθυνση κι έλεγχο για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Η βαθμίδα αυτή ηγετικών στελεχών ποικίλλει από άποψη αριθμού μελών και υποβαθμίδων, ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης στην οποία αναφέρεται, καθώς και της οργάνωσης της. Π.χ. σε πολύ μικρές οικονομικές μονάδες δεν υπάρχει καν μέση ηγεσία. Μετά τον επικεφαλής της οικονομικής μονάδας (ανώτατη ηγεσία) ακολουθεί ιεραρχικά αμέσως η κατώτατη ηγεσία, πιθανώς δε να λείπει κι αυτή κι ακολουθεί κατευθείαν η βαθμίδα των απλών εκτελεστών.

Σ' άλλες όμως, πολύ μεγάλες, οικονομικές μονάδες, η μέση ηγεσία περιλαμβάνει μεγάλο πλήθος μελών διαφορετικής σπουδαιότητας, κατανεμημένο σε πολλές υποβαθμίδες ιεραρχίας.

Μιλώντας λοιπόν για ηγεσία, εννοούμε τον επικεφαλής. Αυτός όμως μπορεί να είναι επικεφαλής ολόκληρης της οικονομικής μονάδας ή υπηρεσίας ή κάποιου τμήματος, ακόμα δε και ομάδας εργασίας.

Σκοπός όλων των μέτρων για βελτίωση κι ανάπτυξη των ηγετικών στελεχών είναι να δοθεί η δυνατότητα σ' αυτά, ν' αναδειχθούν το ταχύτερο δυνατό σε ανώτατα ηγετικά στελέχη. Αυτό σημαίνει αφενός ότι, μέτρα γι' ανάπτυξη των ηγετικών στελεχών πρέπει να παίρνονται για όλες τις βαθμίδες ηγετικών στελεχών προσαρμοσμένα βέβαια στις εκάστοτε ειδικές και αφετέρου, ότι πρέπει να δίνεται εξίσου η δυνατότητα σ' όλους τους υπαλλήλους να λάβουν με το χρόνο θέση ανώτερου ηγετικού στελέχους. Είναι όμως βέβαιο, ότι μόνο οι πιο ικανοί υπάλληλοι θα φτάσουν σ' αυτή τη βαθμίδα ιεραρχίας (Κανελλόπουλος, 1990, σ.31-35).

11. Καθήκοντα των ηγετικών στελεχών

Ένα ηγετικό στέλεχος είναι υπεύθυνο γενικά για το περιβάλλον, μέσα στο οποίο εργάζονται οι υφιστάμενοι συνεργάτες του και θεωρείται ικανό εφόσον πετυχαίνει συνθήκες που προάγουν την αποτελεσματική εργασία.

Καθήκον των ηγετικών στελεχών είναι να απελευθερώσουν τις δυνάμεις των υφισταμένων τους, ή·αλλιώς, να δημιουργήσουν τέτοιο περιβάλλον για την ομάδα τους, ώστε τα επιμέρους άτομα να συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων της ομάδας με το ελάχιστο δυνατό κόστος.

Τα καθήκοντα των ηγετικών στελεχών διακρίνονται στις εξής δραστηριότητες: Προγραμματισμός, πρόβλεψη, οργάνωση, στελέχωση, διεύθυνση κι έλεγχος. Συγκεκριμένα κάθε ηγετικό στέλεχος προγραμματίζει τις δραστηριότητες των υφισταμένων του, επιλέγει κι εκπαιδεύει αυτούς, οργανώνει τις υπηρεσιακές σχέσεις, διευθύνει την εργασία τους κι αξιολογεί τα πραγματικά αποτελέσματα.

Πιο αναλυτικά:

Ο προγραμματισμός μέσα σε μια επιχείρηση περιλαμβάνει την πρόβλεψη, τον καθορισμό αντικειμενικών σκοπών, τη διατύπωση της πολιτικής, την κατάρτιση σχεδίων δράσης και την εκτέλεση προγραμμάτων.

Ο προγραμματισμός αναφέρεται πρώτα απ' όλα στο μέλλον, τόσο το άμεσο, όσο και το απώτερο, αλλά επίσης αναφέρεται και στο παρόν, καθόσον προδιαγράφει τον τρόπο μετάβασης απ' την παρούσα κατάσταση στον αντικειμενικό σκοπό που έχει τεθεί, δηλαδή στην επιθυμητή για το μέλλον κατάσταση.

Κατά τον προγραμματισμό το ηγετικό στέλεχος πρέπει καταρχήν να προβλέψει τα πιθανά προβλήματα και τις ευκαιρίες, οι οποίες θα παρουσιαστούν στο μέλλον. Ως βοήθημα των ηγετικών στελεχών στο έργο αυτό χρησιμοποιείται ένας αριθμός μεθόδων και τεχνικών, ο οποίος συνεχώς αυξάνεται (π.χ. ανάλυση οικονομικών δεδομένων, επιχειρησιακή έρευνα κ.τ.λ.)

Τα ηγετικά στελέχη οφείλουν σήμερα να αναπτύξουν περισσότερες και νέες ικανότητες προκειμένου να αντεπεξέλθουν επιτυχέστερα στον οξύ ανταγωνισμό για τη κατάληψη των επιχειρησιακών θέσεων. Αυτό όμως, δεν σημαίνει ότι οι ικανότητες αυτές αντικαθιστούν την από παράδοση απαραίτητη ικανότητα σωστής διαίσθησης, με νεότερες πιο λογικές μεθόδους. Αντίθετα η διαίσθηση παραμένει και σήμερα βασικό όπλο του ηγετικού στελέχους.

Μετά την εκτίμηση του μέλλοντος, ο προγραμματισμός περιλαμβάνει τον καθορισμό για την επίτευξη αντικειμενικών σκοπών. Ο καθορισμός των σκοπών αυτών είναι βασικό καθήκον της ανώτατης ηγεσίας. Επιπλέον ο προγραμματισμός περιλαμβάνει τον καθορισμό πολιτικής με βάση την οποία θα επιδιωχτούν οι σκοποί που έχουν τεθεί, την κατάστρωση σχεδίου δράσης το οποίο θα ακολουθηθεί, τον καθορισμό διαδικασιών οι οποίες θα χρησιμοποιηθούν, την εκτέλεση προγραμμάτων και προϋπολογισμών.

Οργάνωση καλείται η διαδικασία της ομαδοποίησης καθηκόντων (εργασιών για εκτέλεση) σε θέσεις εργασίας, της οριοθέτησης της ευθύνης και της εξουσίας κάθε θέσης, της σύνδεσης περισσότερων θέσεων εργασίας σε ευρύτερες ενότητες (τμήματα, τομείς, υπηρεσίες κλπ.) καθώς και του συστήματος επικοινωνίας (σχέσεων επικοινωνίας).

Εφόσον το ηγετικό στέλεχος επιδιώκει την επιτυχία σκοπών που έχουν τεθεί με τη συνεργασία άλλων ατόμων, θα πρέπει να ενδιαφέρεται για την άριστη οργάνωση του υποσυστήματος που διευθύνει, ώστε να εκτελεστεί με επιτυχία το έργο, για το οποίο είναι υπεύθυνο.

Η απόφαση για τη μορφή της δομής ολόκληρης της επιχείρησης είναι ένα από τα σημαντικά καθήκοντα της ανώτατης ηγεσίας. Καθήκοντα οργάνωσης έχουν

και τα ηγετικά στελέχη όλων των βαθμίδων ιεραρχίας μόνο όμως για τα υποσυστήματα που διευθύνουν.

Κάθε ηγετικό στέλεχος έχει την υποχρέωση επιπλέον να αναθέσει τμήμα της εξουσίας του σε υφισταμένους, για να πετύχει την άριστη απόδοση των ικανοτήτων του. Πρέπει δηλαδή να αποφασίσει πόση και ποια ευθύνη κι εξουσία θα αναθέσει και σε ποιους υφισταμένους του.

Επίσης πρέπει το ηγετικό στέλεχος να εξασφαλίσει τέτοιες σχέσεις ανάμεσα στους υφισταμένους του, ώστε καθένας από αυτούς να έχει στη διάθεση του τις πληροφορίες, τις οποίες χρειάζεται για την εργασία του. Ακόμα πρέπει να δημιουργήσει και να διατηρήσει κατάλληλες σχέσεις του τμήματος του, με τα υπόλοιπα υποσυστήματα της επιχείρησης.

Συμπερασματικά, η οργάνωση κάθε υποσυστήματος συμβάλλει αποφασιστικά στην επιτυχία ή αποτυχία του ιδίου, καθώς και του επικεφαλής του. Καθήκον άρα του κάθε ηγετικού στελέχους είναι να νοιάζεται για την προσαρμογή της οργάνωσης στις εκάστοτε ισχύουσες συνθήκες.

Εδώ δεν θα πρέπει να ξεχνάμε και την αξία που έχει η σωστή στελέχωση των επιχειρήσεων από ικανά και εργατικά στελέχη. Η σημασία της στελέχωσης γίνεται ολοφάνερη αν αναλογιστεί κανείς ότι κι ο καλύτερος προγραμματισμός στην καλύτερα οργανωμένη μονάδα, δεν μπορεί να αποφέρει κανένα αποτέλεσμα αν δεν υπάρχουν τα κατάλληλα πρόσωπα και μάλιστα τα κατάλληλα ηγετικά στελέχη. Πρέπει επομένως, οι θέσεις, οι οποίες καθορίστηκαν κατά τη δημιουργία της οργανωτικής διάρθρωσης και κυρίως οι ηγετικές, να καλυφτούν με άτομα των οποίων τα προσόντα εγγυώνται κατά το δυνατό, την εκπλήρωση των αντίστοιχων καθηκόντων.

Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί ότι ένα πολύ βασικό καθήκον κάθε ηγετικού στελέχους αποτελεί η μέριμνά του για εξασφάλιση ικανών ηγετικών στελεχών, τα οποία θα το διαδεχτούν, καθόσον κάθε ηγετικό στέλεχος είναι συνυπεύθυνο για τη διατήρηση ικανής ηγεσίας για όλη την επιχείρηση. Σήμερα θεωρείται σαν αυτονόητη υποχρέωση κάθε ηγετικού στελέχους η βοήθεια και παρακίνηση των υφισταμένων του για μάθηση, βελτίωση κι ανάπτυξη στα πλαίσια της εργασίας τους και για πλήρη χρησιμοποίηση των δυνατοτήτων (δυνάμεων) τους.

Αυτό δεν αποτελεί υποχρέωση κάθε ηγετικού στελέχους μόνο προς την επιχείρηση στην οποία εργάζεται, αλλά επίσης προς τα επιμέρους υπό εξέλιξη πρόσωπα και προς το σύνολο της κοινωνίας, στην οποία δρα η επιχείρηση.

Παρόλη τη σπουδαιότητα την οποία έχει η εξασφάλιση ικανών συνεργατών, πολλές επιχειρήσεις, ακόμα και στις πιο εξελιγμένες οικονομικά χώρες, γνωρίζουν λεπτομέρειες για όλα τα εσωτερικά τους θέματα, εκτός από το προσωπικό τους κι ασχολούνται προσεκτικά με όλα, εκτός από τη δημιουργία ικανών συνεργατών.

Απόδειξη αυτού είναι η σημασία, την οποία αποδίδουν τέτοιες επιχειρήσεις π.χ. στη θέση του υπεύθυνου μάρκετινγκ και παραγωγής σε αντίθεση προς τη θέση του προσωπάρχη.

Η διεύθυνση περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δραστηριότητες οι οποίες αποβλέπουν στο χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα, κατά τρόπο ώστε κάθε προσπάθεια του να αποβλέπει στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών που έχουν τεθεί. Ο ρόλος της δραστηριότητας αυτής των ηγετικών στελεχών είναι σπουδαιότατος, καθώς και τα ικανότερα άτομα, εργαζόμενα με άριστο προγραμματισμό, σε άρτια οργανωμένη επιχείρηση δεν μπορούν να αποδώσουν στο ανώτατο επίπεδο των δυνάμεων τους, αν δεν υπάρχει η κατάλληλη διεύθυνση. Στην προκείμενη περίπτωση, η ηγεσία με την κατάλληλη επίβλεψη, κατεύθυνση και συντονισμό των ενεργειών των μελών της, καθώς και με τη συμπαράσταση των υφισταμένων στο έργο τους και με την παρακίνηση αυτών παίζει βασικό ρόλο στην επίτευξη των σκοπών της.

Τέλος ο έλεγχος περιλαμβάνει τον καθορισμό των κριτηρίων για την κρίση των πραγματικών αποτελεσμάτων, τη μέτρηση και σύγκριση τους προς τα πρότυπα, καθώς και την εκτίμηση, αιτιολόγηση και διόρθωση των τυχόν σημαντικών αρνητικών αποκλίσεων που θα παρουσιαστούν. Προς επίτευξη των σκοπών του ελέγχου απαιτείται η ύπαρξη κατάλληλου συστήματος επικοινωνιών για την πληροφόρηση του ηγετικού στελέχους σχετικά με το αποτέλεσμα των ενεργειών του, ώστε να μπορεί αυτό να προβεί στις κατάλληλες ενέργειες για την τήρηση του προγράμματος δράσης που προδιαγράφεται.

Οι λειτουργίες των ηγετικών στελεχών που περιγράψαμε δεν είναι ανεξάρτητα μεταξύ τους, αλλά αλληλεξαρτώνται. Ένα ηγετικό στέλεχος προγραμματίζει την οργάνωση του τμήματος του, τη στελέχωση, τη διεύθυνση και τον έλεγχο, αλλά επίσης διευθύνει τους υφισταμένους του για επιδίωξη των σκοπών που έχουν προγραμματιστεί και για έλεγχο των αποτελεσμάτων των προσπαθειών, κι ελέγχει τον προγραμματισμό και τις άλλες δραστηριότητες.

Για όλες τις δραστηριότητές του και για καθεμιά από αυτές το ηγετικό στέλεχος παίρνει αποφάσεις. Αυτό δεν σημαίνει, ότι η λήψη αποφάσεων αποτελεί μια επιπρόσθετη λειτουργία των ηγετικών στελεχών. Η επιτέλεση καθενός από τα παραπάνω καθήκοντα τους βασίζεται στη λήψη σειράς αποφάσεων. Έτσι κατά τον προγραμματισμό παίρνονται αποφάσεις για καθορισμό σκοπών, στόχων και πολιτικής και για κατάρτιση σχεδίων δράσης και προγραμμάτων. Κατά την οργάνωση η κατάληξη σε ορισμένο οργανωτικό σχήμα, αποτελεί απόφαση. Η λήψη αποφάσεων κυριαρχεί σε καθεμιά απ' τις πέντε λειτουργίες των ηγετικών στελεχών και δεν αποτελεί συνεπώς, ένα επιπλέον είδος καθηκόντων των ηγετικών στελεχών, αλλά την καθαυτό εργασία τους.

Τα παραπάνω καθήκοντα εκτελούνται από όλα τα ηγετικά στελέχη άσχετα με τη βαθμίδα ιεραρχίας, στην οποία ανήκουν. Από τον πρόεδρο, δηλαδή μιας εταιρείας, ως την κατώτατη βαθμίδα ηγετικών στελεχών, δηλαδή τον επόπτη της πρώτης γραμμής, όλα τα ηγετικά στελέχη ασχολούνται και με τις πέντε δραστηριότητες.

Παρότι όμως, δεν διαφέρει η φύση των καθηκόντων των ηγετικών στελεχών στις διάφορες βαθμίδες ιεραρχίας, διαφέρει εντούτοις ουσιαστικά το περιεχόμενο τους κι η έκτασή τους, καθώς επίσης και η σχετική σπουδαιότητα καθεμιάς απ' τις δραστηριότητες που περιγράψαμε, σε κάθε βαθμίδα ιεραρχίας (Κανελλόπουλος, 1990, σ.35-43).

12. Προσόντα των ηγετικών στελεχών

Για την εκπλήρωση των καθηκόντων του, κάθε ηγετικό στέλεχος πρέπει να έχει ορισμένα προσόντα. Τα προσόντα αυτά παρουσιάζουν διαφορές ανάλογα με τις ηγετικές θέσεις προς συμπλήρωση και με τα καθήκοντα τα οποία αντιστοιχούν σε καθεμιά από αυτές. Ως επί το πλείστον τα ηγετικά στελέχη δεν προορίζονται από την αρχή για ορισμένη θέση, αλλά θεωρούνται σαν το υπό ανάπτυξη γενικό ηγετικό δυναμικό της επιχείρησης, το οποίο θα χρησιμοποιηθεί σαν δεξαμενή ικανών ηγετικών στελεχών, τα οποία όταν θα φανούν ηγετικές θέσεις εργασίας για συμπλήρωση, θα προσαρμοστούν στις συγκεκριμένες απαιτήσεις των θέσεων αυτών.

Έτσι τα βασικά προσόντα κάθε ηγετικού στελέχους μπορούν να συνοψισθούν στα ακόλουθα:

α) Ικανότητα, δηλαδή αφενός εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες (όπως γνώσεις για την οργάνωση και διοίκηση, οικονομικές γνώσεις και γνώσεις σχετικές με το περιβάλλον της επιχείρησης, δεξιότητα συνδυασμού των γνώσεων αυτών για επίλυση προβλημάτων, συνεργατικότητα, πειθώ, ηγετικές ικανότητες, προσαρμοστικότητα, καλές συνήθειες εργασίας κι αποτελεσματικότητα των προσπαθειών που καταβάλλονται) και αφετέρου ιδιότητες του χαρακτήρα, τόσο διανοητικές (όπως κρίση, ευφυΐα, δημιουργικό ταλέντο), όσο και ψυχικές (όπως αποφασιστικότητα, αντοχή, αυτοκυριαρχία κι επαγρύπνηση).

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

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

Επιπλέον προσόντα των ηγετικών στελεχών είναι:

α) Ικανότητα σε τεχνικά θέματα, δηλαδή ικανότητα για χρήση σύγχρονων γνώσεων, μεθόδων, τεχνικών κι εξοπλισμού, αναγκαίων για εκτέλεση ορισμένων καθηκόντων, που αποκτήθηκε με την πείρα, την εκπαίδευση και την εξάσκηση.

β) Ικανότητα στις ανθρώπινες σχέσεις, δηλαδή ικανότητα και σωστή κρίση κατά τη συνεργασία μ' άλλους και κατά την επίτευξη αποτελεσμάτων διαμέσου άλλων (στο μέλλον δε διαμέσου ατόμων μ' αυξημένα προσόντα). Επίσης ικανότητα πετυχημένης επιλογής συνεργατών, καθώς και παρακίνηση κι αξιοποίηση των ταλέντων και της ευφυΐας τους.

γ) Ικανότητα συνολικής θεώρησης, δηλαδή ικανότητα κατανόησης των πολύπλοκων εσωτερικών σχέσεων όλης της επιχείρησης και της σχέσης της θέσης και της συμβολής καθενός προς το συνολικό αποτέλεσμα. Σ' αυτή την ικανότητα πρέπει να ενταχθεί κι η ικανότητα μεγαλύτερης ευαισθησίας στις αλλαγές του περιβάλλοντος, με την οποία δίνεται δυνατότητα έγκαιρης προσαρμογής του ηγετικού στελέχους και της υπ' αυτό ομάδας στις νέες συνθήκες, καθώς επίσης κι η ικανότητα διεθνικού πνεύματος, εφόσον προβλέπεται, ότι οι επιχειρήσεις του μέλλοντος θα είναι υποχρεωμένες να δρουν σε πιο διεθνοποιημένο περιβάλλον.

Τέλος η ικανότητα στις ανθρώπινες σχέσεις είναι ύψιστης σημασίας για όλες τις βαθμίδες. Όσο ψηλότερα βρίσκεται ένα ηγετικό στέλεχος τόσο σπουδαιότερος είναι ο ρόλος της ικανότητας συνολικής θεώρησης.

Σαν συνέπεια των διαφορών αυτών, ως προς τις απαιτούμενες ικανότητες των ηγετικών στελεχών των διαφόρων βαθμίδων, απαιτείται μετεκπαίδευση αυτών πριν και μετά την άνοδο τους στην επόμενη βαθμίδα ιεραρχίας για να επιτευχθεί γρηγορότερη και πληρέστερη προσαρμογή των ικανοτήτων τους στις απαιτήσεις της νέας θέσης. Συνεπώς προκύπτει η ανάγκη σχεδόν αδιάκοπης μετεκπαίδευσης των ηγετικών στελεχών σ' όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής τους ζωής.

Συμπληρωματικά για τα παραπάνω πρέπει να τονίσουμε, ότι η ύπαρξη προσόντων κι ικανοτήτων δεν είναι το παν. Εκείνο, το οποίο ενδιαφέρει περισσότερο, σε ότι αφορά το ηγετικό στέλεχος, είναι το αποτέλεσμα που προκύπτει από τα προσόντα του. Δεν αρκεί να αφήνει καλές εντυπώσεις η προσωπικότητα του ηγετικού στελέχους. Εκείνο το οποίο ενδιαφέρει, σε τελική ανάλυση, είναι η αποτελεσματική δράση του υποσυστήματος που διευθύνει (ομάδας, τμήματος, διεύθυνσης, εργοστασίου, επιχείρησης κλπ.).

Από όσα αναφέρθηκαν παραπάνω συνεπάγεται, ότι ένα βασικό στοιχείο πάνω στο οποίο στηρίζεται η επιτυχία ενός ηγετικού στελέχους είναι η τέχνη του να ηγείται. Εκτός από την τέχνη όμως αυτή, πάνω στην οποία και μόνο στηρίζονται τα ηγετικά στελέχη του παρελθόντος, προστίθεται ολοένα και περισσότερο ο παράγοντας της επιστήμης, δηλαδή των γνώσεων σε δεδομένο αντικείμενο, συνυπολογιζό-

μενων σε ενιαίο σύνολο και βασιζόμενων σε πορίσματα έρευνας. Στην προκειμένη περίπτωση, τα στοιχεία της επιστήμης και της τέχνης δεν αποκλείουν το ένα το άλλο, αλλά αντίθετα, αλληλοσυμπληρώνονται. Αν ένα ηγετικό στέλεχος θελήσει να εκπληρώσει τα καθήκοντα του αγνοώντας τη θεωρία και τις σε αυτή βασιζόμενες γνώσεις, θα βασίζεται απλά στην τύχη, τη διαίσθηση και σε ότι έκανε κατά το παρελθόν. Αντίθετα, κατέχοντας συστηματοποιημένες γνώσεις, θα έχει πολύ περισσότερες πιθανότητες να καταστρώσει ορθές και πραγματοποιήσιμες λύσεις στα διοικητικά προβλήματα.

Εξάλλου, μόνη η γνώση θεωρίας και αρχών δεν εγγυάται επιτυχία στο ηγετικό στέλεχος, καθόσον θα πρέπει επίσης να γνωρίζει πως να χρησιμοποιεί αυτές τις γνώσεις στην πράξη, αφού κι η μεγαλύτερη σοφία αν δεν εφαρμόζεται στην πράξη παραμένει ανώφελη, όπως η πλήρης άγνοια. Ένα συνηθισμένο λάθος κατά τη χρησιμοποίηση των επιστημονικών γνώσεων, είναι το γεγονός, ότι δε λαμβάνεται υπόψη η αναγκαιότητα του συμβιβασμού και του συνυπολογισμού της επιστήμης και της τέχνης για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος.

Η σύγχρονη τεχνολογική πρόοδος κι η οικονομική ανάπτυξη, καθώς και η από αυτά προκύπτουσα συνεχής μεταβολή του μεγέθους, της δομής και των μεθόδων διοίκησης και λειτουργίας των οικονομικών μονάδων, απαιτούν από τις κάθε φορά επερχόμενες γενεές ηγετικών στελεχών πληρέστερη κατάρτιση σε περισσότερους και συνεχώς εξελισσόμενους κλάδους της επιστήμης, κυρίως όμως, ειδικά προσόντα και ειδική κατάρτιση σε θέματα διοίκησης των οικονομικών μονάδων. Αυτό βέβαια δε σημαίνει ότι πρόκειται ποτέ η επιστήμη να αντικαταστήσει πλήρως την τέχνη. Οι απαιτούμενες επιστημονικές γνώσεις των ηγετικών στελεχών (τόσο οι ειδικές τεχνικές γνώσεις, όσο κι οι αναφερόμενες στον ανθρώπινο παράγοντα) συνέχεια θα αυξάνονται, θα μπαίνει όμως πάντοτε το προσωπικό στοιχείο κι η τέχνη καθενός στελέχους, η οποία προσδίδει τον ιδιαίτερο ατομικό χαρακτήρα στην εκτέλεση των κοινών καθηκόντων των ηγετικών στελεχών. Οι γνώμες δίστανται, σε ότι αφορά στο ποσοστό της επιστήμης και της τέχνης στην πρακτική της διοίκησης.

Απ' τα παραπάνω προσόντα που αναφέραμε, όσα μεν αναφέρονται σε γνώσεις είναι καθαρά έμφυτα. Άλλα, τα αναφερόμενα κύρια σε δεξιότητες, είναι κατά κύριο λόγο έμφυτα, εντούτοις όμως, υπάρχει από μικρή ηλικία στα ηγετικά στελέχη μεγαλύτερη ή μικρότερη προδιάθεση ανάπτυξης τους. Ακόμα όμως και τα καθαρά έμφυτα στοιχεία της προσωπικότητας του ανθρώπου (σαν τέτοια θεωρούνται κύρια τα αναφερόμενα στα ηγετικά προσόντα) είναι δυνατό να καλλιεργηθούν κατάλληλα και διαμέσου της άσκησης να αναπτυχθούν. Σε γενικές γραμμές είναι δυνατό με την εξοικείωση των ηγετικών στελεχών με τις αρχές και μεθόδους της οργάνωσης και

διοίκησης να βελτιωθούν κατά πολύ οι διοικητικές ικανότητές τους (Κανελλόπουλος, 1990, σ. 43-49).

13. Ανάγκη των επιχειρήσεων για ικανά ηγετικά στελέχη

Σήμερα ολοένα και περισσότερο γίνεται αντιληπτό, ότι η ποιότητα της εργασίας των ηγετικών στελεχών είναι πολύ σημαντική στη σύγχρονη ζωή. Έχει καταστεί πλέον σαφές, ότι αν ο άνθρωπος δεν μάθει να κυριαρχεί πάνω στο ανθρώπινο παραγωγικό δυναμικό και να συντονίζει τις ανθρώπινες δραστηριότητες, θα συνεχιστεί η σπατάλη κι η χαμηλή παραγωγικότητα κατά την εφαρμογή των τεχνικών ανακαλύψεων.

Σήμερα, κοινή διαπίστωση όλων των θεωριών καλής διοίκησης είναι το γεγονός, ότι το μέλλον κάθε οικονομικής μονάδας εξαρτάται περισσότερο από το ανθρώπινο στοιχείο της, το οποίο ρυθμίζει την επιτυχία ή αποτυχία της, παρά από οποιοδήποτε άλλο στοιχείο. Σπουδαιότερο από το μηχανικό εξοπλισμό ή από το να έχει αρκετά χρήματα στην τράπεζα, είναι, για κάθε οικονομική μονάδα, να υπάρχουν τα κατάλληλα ηγετικά στελέχη. Ικανά στελέχη, αφενός παίρνουν σωστές αποφάσεις και αφετέρου είναι σε θέση να παρακινούν τους συνεργάτες τους να εργάζονται με ζήλο για την επιτυχή εκτέλεση των αποφάσεων που έχουν ληφθεί.

Εφόσον λοιπόν δεχτούμε, ότι τα ηγετικά στελέχη αποτελούν την κινητήρια δύναμη κάθε οικονομικής μονάδας, προκύπτει από μόνο του, ότι η ποιότητα αυτών δε θα πρέπει να εγκαταλείπεται στην τύχη. Συνεπώς, η ηγεσία της οικονομικής μονάδας πρέπει να δώσει ιδιαίτερη προσοχή στα ηγετικά στελέχη, ώστε κάθε στιγμή να βρίσκονται στη διάθεση της κατάλληλα κι επαρκή πρόσωπα για κάλυψη τυχόν κενών ή δημιουργούμενων ηγετικών θέσεων εργασίας.

Όχι όμως μόνο η εξέλιξη των οικονομικών μονάδων εξαρτάται από την ύπαρξη επαρκών κι ικανών ηγετικών στελεχών, αλλά κι η τύχη των χωρών. Η οικονομική ανάπτυξη κάθε χώρας εξαρτάται από την αποτελεσματική χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων (οικονομικών, τεχνικών και ανθρώπινου δυναμικού), η οποία πάλι εξαρτάται απ' την αποτελεσματικότητα των ηγετικών στελεχών της χώρας αυτής. Οι πιο αναπτυγμένες βιομηχανικά χώρες χρειάζονται ηγετικά στελέχη ικανά να κατευθύνουν τις συνεχώς μεγεθυνόμενες, οργανωτικά πολύπλοκες και διεθνώς επεκτεινόμενες επιχειρήσεις, οι οποίες εργάζονται σε διαρκώς ανταγωνιστικότερο περιβάλλον, όπου σε αντίθεση με το συντελεστή κεφάλαιο ο συντελεστής ηγετική εργασία καθίσταται διαρκώς ακριβότερος. Χώρες εξάλλου, οι οποίες βρίσκονται στο στάδιο της εκβιομηχάνισης, χρειάζονται ικανά ηγετικά στελέχη για καθοδήγηση των οικονομικών μονάδων, οι οποίες δημιουργούνται για αξιοποίηση των εθνικών πόρων. Ποιος είναι ακριβώς ο ρόλος της επιχειρησιακής διοίκησης στην οικονομική ανάπτυξη δεν

έχει ακόμα εξηγηθεί πλήρως από την οικονομική επιστήμη, εντούτοις όμως έχει γίνει δεκτός ο κεντρικός ρόλος της στη διαδικασία της οικονομικής προόδου, όπου, η ενθάρρυνση ανάπτυξης ηγετικών στελεχών αποτελεί το κλειδί στην τόνωση του ρυθμού οικονομικής ανόδου.

Η σπουδαιότητα λοιπόν των ηγετικών στελεχών είναι μεγάλη, η δε ανάγκη για ικανά στελέχη αυξάνεται διαχρονικά και παράλληλα με την εξέλιξη μιας κοινωνίας σε βιομηχανική. Έτσι, ακόμα και με την είσοδο του ηλεκτρονικού υπολογιστή και της μικροπληροφορικής στη διοίκηση των οικονομικών μονάδων, ενώ αναμενόταν μείωση των αναγκών σε ηγετικά στελέχη και υποαπασχόληση αυτών, αντίθετα οι ανάγκες αυξήθηκαν.

Πέρα όμως από την αύξηση των ποσοτικών αναγκών σε ηγετικά στελέχη, πολλαπλασιάστηκαν και οι ανάγκες ως προς την ποιότητα τους, δηλαδή αυξήθηκαν οι απαιτήσεις προς τα ηγετικά στελέχη. Εξαιτίας της πολύπλοκης τεχνολογικής προόδου και του σκληρού ανταγωνισμού στα καταναλωτικά κέντρα και τα κέντρα εξεύρεσης εργατικών χεριών, εξαιτίας της ανάγκης για βελτιωμένες μακροπρόθεσμες αποφάσεις, που απαιτούν αυξημένη ευαισθησία στο συνολικό περιβάλλον, εξαιτίας της ανάγκης μαθηματικής δεξιότητας και συντονισμού επαγγελματιών εμπειρογνομώνων, αλλά επίσης κι εξαιτίας των μεγαλύτερων απαιτήσεων των σημερινών οικονομικών μονάδων για ηγετικά στελέχη με ψυχολογικές ικανότητες, ικανά να παρακινούν τους συνεργάτες τους για την πραγματοποίηση των αποφάσεων που έχουν ληφθεί, αυξήθηκε η ζήτηση για ηγετικά στελέχη πέρα από τη προσφορά και τα ικανά ηγετικά στελέχη έγιναν σήμερα ιδιαίτερα σπάνια, σε ορισμένες δε αναπτυσσόμενες περιοχές η κατάσταση έγινε κρίσιμη.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 2^ο

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1. Εισαγωγή

Με τον όρο προγραμματισμός ορίζεται η διαδικασία καθορισμού των στόχων μιας επιχείρησης ή των υποσυστημάτων αυτής. Ο όρος στρατηγικός αναφέρεται στον καθορισμό στόχων στρατηγικής σημασίας για όλη την επιχείρηση, η επίτευξη των οποίων απαιτεί πολύ χρόνο - τουλάχιστον πάνω από πέντε έτη (π.χ. βιωσιμότητα, επέκταση - ανάπτυξη δραστηριοτήτων, ανταγωνιστικότητα, κ.ά). Έτσι, ως στρατηγικός προγραμματισμός ορίζεται η διαδικασία καθορισμού μακροχρόνιων στόχων και σχεδιασμού των κατάλληλων ενεργειών για την επίτευξη τους. Ένας τέτοιος προγραμματισμός είναι ατελής αν δεν περιλαμβάνει και το πρόγραμμα δράσης για τους ανθρώπινους πόρους. (Χυτήρης, 2001, σ.27)

Ο στρατηγικός προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων είναι μια διαδικασία για τον προσδιορισμό, απόκτηση κι αξιοποίηση του απαιτούμενου προσωπικού, τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Τα κύρια θέματα με τα οποία πρέπει ν' ασχολούνται ή να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη οι υπεύθυνοι για τον προγραμματισμό ανθρωπίνων πόρων είναι:

- Η φιλοσοφία και η αποστολή της επιχείρησης.
- Ο κύκλος ζωής της επιχείρησης, σε ποιο στάδιο (εισαγωγή, ανάπτυξη, ωρίμανση ή παρακμή) βρίσκεται.
- Η οργανωσιακή ή εταιρική κουλτούρα, δηλαδή τα κοινά συστήματα αξιών και πεποιθήσεων όλων των εργαζομένων.
- Οι παράγοντες που διαμορφώνουν και οι συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (π.χ. αγορά εργασίας, νομοθεσία, κυβερνητικές πολιτικές και κίνητρα, ανταγωνιστές, οικονομικές συνθήκες, κ.ά.).
- Η καταγραφή των αδυναμιών - ελλείψεων αλλά και των πλεονεκτημάτων της επιχείρησης, σ' ότι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό (π.χ. πλεονάζον προσωπικό, ελλείψεις σε ειδικευμένο προσωπικό, διαθέσιμο προσωπικό ανά μονάδα και διεύθυνση, επίπεδα παραγωγικότητας, κ.ά).
- Η πρόβλεψη για τη μελλοντική ζήτηση και προσφορά ανθρωπίνων πόρων.
- Ο καθορισμός στόχων και η ανάπτυξη σχεδίων δράσης για το απαιτούμενο

προσωπικό, με βάση τα όσα προκύπτουν από τη σύγκριση ζήτησης και προσφοράς.

- Η εφαρμογή αυτών των σχεδίων δράσης και η αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν, όπως π.χ. πλεονάζον προσωπικό, εκπαίδευση και ανάπτυξη στελεχών.

2. Κύκλος ζωής της επιχείρησης και προγραμματισμός

Τόσο ο επιχειρησιακός στρατηγικός προγραμματισμός όσο και ο ανάλογος για τους ανθρωπίνους πόρους επηρεάζεται σημαντικά από το στάδιο κύκλου ζωής στο οποίο βρίσκεται η επιχείρηση και από την κουλτούρα που διακρίνει τη διοίκηση και γενικά όλους τους εργαζόμενους.

Ανάλογα με τη θέση της στον κύκλο ζωής της, μια επιχείρηση έχει διαφορετικές ανάγκες σε εργατικό δυναμικό και θα πρέπει να εφαρμόσει ανάλογες στρατηγικές, σε διαφορετικές χρονικές περιόδους. Για παράδειγμα, μια μικρή -τριών χρόνων- επιχείρηση υψηλής τεχνολογίας έχει διαφορετικές ανάγκες σε προσωπικό συγκριτικά με μια μεγάλη, χρόνια καθιερωμένη, τραπεζική επιχείρηση. Καθώς η επιχείρηση αναπτύσσεται αυξάνονται οι ανάγκες για δομή, τυποποίηση διαδικασιών κι έλεγχο του εργατικού κόστους και άρα θα πρέπει να εφαρμοσθούν ανάλογες στρατηγικές και σχέδια για το εργατικό δυναμικό.

Ο όλος προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων εξαρτάται από το αν η επιχείρηση είναι νέα, μόλις έχει εισέλθει στον κλάδο, αναπτύσσεται, έχει καθιερωθεί ή παρακμάζει. Με βάση αυτά τα στάδια ανάλογοι θα είναι και οι στόχοι που θα τεθούν καθώς και τα σχέδια για την επίτευξη τους σ' επιμέρους δραστηριότητες-λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, όπως: στελέχωση, ανταμοιβή, εκπαίδευση/ανάπτυξη και εργασιακές σχέσεις.

Τα κοινά συστήματα αξιών και πεποιθήσεων, όλων των εργαζομένων, σε μια επιχείρηση ορίζονται ως οργανωσιακή ή εταιρική κουλτούρα. Αυτά τα συστήματα δημιουργούν κανόνες συμπεριφοράς, που καθοδηγούν τις δραστηριότητες των μελών, επηρεάζουν τις αποφάσεις στρατηγικής σημασίας, ακόμη και τον καθορισμό στόχων. (Χυτήρης, 1996, σ. 85-91)

Μια, κατά τ' άλλα ορθή, πολιτική προσωπικού θα μπορούσε να ακυρωθεί στην πράξη αν είναι αταίριαστη με τις αξίες και το τι πιστεύουν οι εργαζόμενοι. Μια αναδιοργάνωση θα μπορούσε ν' αποτύχει ή να «τραβήξει» σε χρόνο αν οι εργαζόμενοι θεωρήσουν πως είναι αντίθετη με τα συμφέροντά τους, όπως αυτοί τα νομίζουν. Ή ακόμη, ο τρόπος που μια επιχείρηση αντιλαμβάνεται τους εξωτερικούς κινδύνους ή την πραγματικότητα επηρεάζεται από την κουλτούρα των εργαζομένων σ' αυτήν.

Έτσι, για τον καθορισμό στρατηγικών στόχων αλλά και ιδιαίτερα για τον καθορισμό στόχων που σχετίζονται με τους ανθρώπινους πόρους (προσλήψεις, ανταμοιβές, αναδιοργάνωση, κ.ά.) θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη η οργανωσιακή κουλτούρα.

3. Οι υπεύθυνοι για τον προγραμματισμό ανθρωπίνων πόρων

Την κύρια ευθύνη για τον προγραμματισμό ανθρωπίνων πόρων, σε κάθε μεγάλη επιχείρηση, έχει η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων. Αυτή προκαθορίζει τους στόχους, με βάση τις πληροφορίες και δεδομένα που της παρέχουν τα στελέχη των γραμμικών κι επιτελικών διευθύνσεων, όσον αφορά το απαιτούμενο προσωπικό σε αριθμό, ειδικότητες και προσόντα και τις όποιες αλλαγές χρειάζεται να γίνουν, στα μέχρι τώρα σχέδια και δράσεις (για το προσωπικό). Η συλλογή και ανάλυση αυτών των πληροφοριών αλλά και των δεδομένων του εξωτερικού περιβάλλοντος (αγορά εργασίας) είναι καθοριστικής σημασίας για την ανάπτυξη του προγράμματος ανθρωπίνων πόρων. Το πρόγραμμα αυτό εγκρίνει τελικά η ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται αναλυτικότερα οι ευθύνες της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων και των στελεχών.

Πίνακας 1

Ευθύνες για τον Προγραμματισμό Ανθρωπίνων Πόρων

Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων	Στελέχη
Προκαθορίζει τους στόχους του προγράμματος Ανθρωπίνων Πόρων	Υπολογίζουν και καθορίζουν την προσφορά και ζήτηση ανθρώπινου δυναμικού, στις διευθύνσεις τους
Συμμετέχει στη διαδικασία στρατηγικού προγραμματισμού όλης της επιχείρησης	Εξετάζουν και συζητούν τις πληροφορίες και δεδομένα, για τον προγραμματισμό Α.Π., με τους ειδικούς της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων πόρων
Σχεδιάζει τα πληροφοριακά συστήματα και τα συστήματα δεδομένων για τον προγραμματισμό Α.Π.	Συσχετίζουν και ενοποιοούν το πρόγραμμα δράσης των διευθύνσεών τους με τα σχέδια για τους ανθρώπινους πόρους
Συλλέγει, συνθέτει και αναλύει τις πληροφορίες των στελεχών για τη στελέχωση των διευθύνσεών τους	Παρακολουθούν την εκτέλεση του προγράμματος Α.Π. για να εντοπίσουν τις απαιτούμενες αλλαγές
Καθορίζει τις στρατηγικές για τους Ανθρώπινους Πόρους	Εξετάζουν αν τα σχέδια διαδοχής και σταδιοδρομίας (μέσα στην επιχείρηση) των εργαζομένων είναι σύμφωνα με το πρόγραμμα Ανθρωπίνων Πόρων
Υλοποιεί το πρόγραμμα Α.Π. όπως εγκρίθηκε από την ανώτατη διοίκηση	

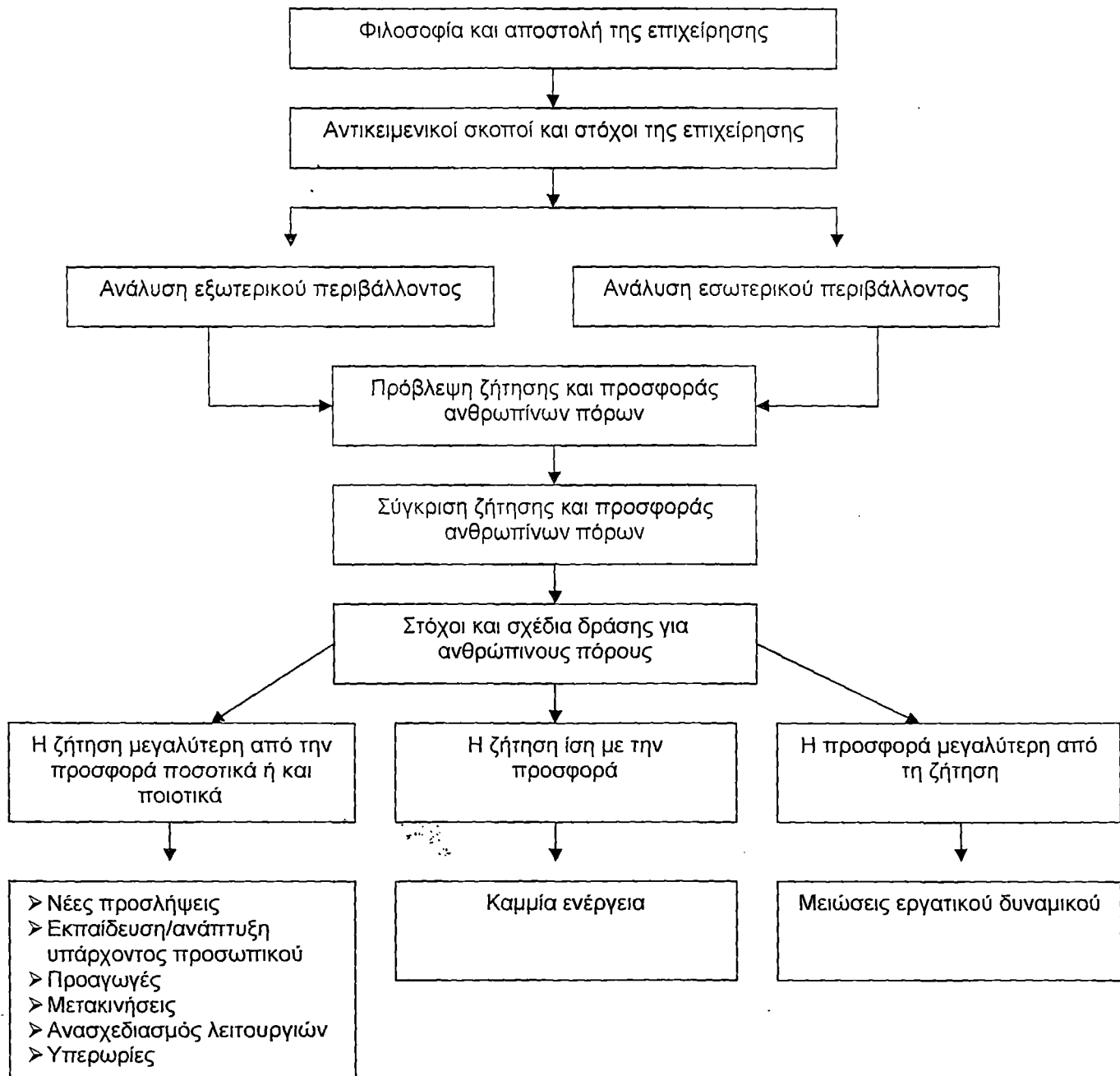
4. Διαδικασία προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων

Η όλη διαδικασία του προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων, σε μια επιχείρηση, θα πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλίζεται ότι το υπάρχον

ανθρώπινο δυναμικό ή το μελλοντικά απαιτούμενο θα είναι διαθέσιμο και ικανό να υλοποιήσει τα στρατηγικά σχέδια και να επιτύχει τους συγκεκριμένους στόχους της. Για να γίνει αυτό, χρειάζεται οι υπεύθυνοι για τον προγραμματισμό να προβούν σε συγκεκριμένες ενέργειες – βήματα, που απεικονίζονται στο επόμενο σχήμα 1

Σχήμα 1

Η διαδικασία προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων



Αφού έχουν καθοριστεί οι αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι της επιχείρησης, οι υπεύθυνοι για τον προγραμματισμό ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να προσδιορίσουν το απαιτούμενο προσωπικό, ποσοτικά και ποιοτικά, για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι. Πόσοι άνθρωποι θα χρειασθούν; Ποιας ειδικότητας και ποιών προσόντων; Υπάρχουν διαθέσιμοι αυτοί οι άνθρωποι στην επιχείρηση; Ποιους περιορισμούς επιβάλλει το εξωτερικό περιβάλλον και ποιες ευκαιρίες δημιουργεί;

Οι απαντήσεις στα ερωτήματα αυτά αποτελούν τα πρώτα βήματα - ενέργειες για τον προγραμματισμό ανθρωπίνων πόρων. Στο τέταρτο βήμα γίνεται σύγκριση, ποσοτική και ποιοτική, μεταξύ ζήτησης και προσφοράς και με βάση το αποτέλεσμα τίθενται οι στόχοι και καθορίζονται τα σχέδια δράσης, ώστε να εξισωθεί η ζήτηση με την προσφορά ανθρωπίνων πόρων (5ο βήμα). Τα επί μέρους βήματα αυτής της διαδικασίας, έχουν ως εξής:

4.1. Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος

Οι επιχειρήσεις βρίσκουν το απαιτούμενο προσωπικό τους από την ίδια αγορά εργασίας που εφοδιάζει και τους ανταγωνιστές. Επομένως, οι όποιες αλλαγές συμβαίνουν σ' αυτή την αγορά ή οι όποιες συνθήκες επικρατούν έχουν καθοριστική επίδραση στις δυνατότητες που έχει κάθε επιχείρηση να βρει, προσελκύσει κι απασχολήσει τους πλέον κατάλληλους, γι' αυτήν, υποψήφιους. Μια ουσιαστική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος θα πρέπει να εξετάζει τα εξής:

α. Σύνθεση εργατικού δυναμικού και εργασιακά πρότυπα: Στην αγορά εργασίας που δραστηριοποιείται η επιχείρηση οι σχετικές αλλαγές, οι οποίες επηρεάζουν τη σύνθεση του εργατικού δυναμικού, έχουν να κάνουν με το φύλλο (π.χ. ο αριθμός των υποψηφίων να εργασθούν γυναικών είναι αρκετός για να καλύψει τη ζήτηση;), την εθνικότητα (π.χ. ποιας εθνικότητας είναι οι υποψήφιοι στην αγορά εργασίας; μετανάστες από τρίτες χώρες - γνωρίζουν ελληνικά; πολιτικοί και οικονομικοί μετανάστες από Αλβανία, Ρουμανία, Ασιατικές χώρες - γνωρίζουν τη γλώσσα, έχουν εμπειρία βιομηχανικού εργάτη ή υπαλλήλου γραφείου; κ.λπ.), το μορφωτικό επίπεδο (π.χ. υπάρχουν αρκετοί υποψήφιοι στην αγορά εργασίας, που να έχουν το απαιτούμενο μορφωτικό επίπεδο ή τη συγκεκριμένη εξειδίκευση; Ο συνεχώς διογκούμενος αριθμός των ανέργων πτυχιούχων πανεπιστημιακών σχολών αποτελεί πραγματική ευκαιρία για απασχόληση τους; Η σχετική έλλειψη υποψηφίων με τεχνικές γνώσεις πως επιδρά στα σχέδια για κάλυψη ανάλογων θέσεων;). Στις αλλαγές αυτές πρέπει να προστεθεί και ο συνεχώς αυξανόμενος αριθμός των περιπτωσιακά ή μερικώς εργαζομένων, οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης και η τηλεεργασία. Ο στρατηγικός σχεδιασμός απαιτεί μια συνεχή παρακολούθηση αυτών των

παραγόντων, εφόσον επηρεάζουν την ικανότητα της επιχείρησης για επιβίωση κι ανάπτυξη.

β. Κυβερνητικές αποφάσεις: Η επιρροή - επέμβαση των κυβερνήσεων γίνεται μέσω νόμων και διατάξεων, που αφορούν την απασχόληση (π.χ. όροι πρόσληψης κι απόλυσης, συστήματα προαγωγών, ωράριο εργασίας, σχήματα υπερωριών) τις αμοιβές (π.χ. ελάχιστα επίπεδα αμοιβών, αμοιβή υπερωριακής απασχόλησης, φορολογία, εργοδοτικές εισφορές, αποζημίωση, επιδοτήσεις), πρόσθετες παροχές και επιδόματα, συνθήκες υγιεινής, ασφάλιση, κ.ά. Όλα αυτά, καθώς και οι διατάξεις που αφορούν την απασχόληση αλλοδαπών (π.χ. πράσινη κάρτα για όσους είναι πολίτες χωρών εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης, ελεύθερη διακίνηση - ίσα δικαιώματα για όσους είναι πολίτες της Ευρωπαϊκής Ένωσης) λαμβάνονται ως σοβαρά υπόψη κατά τη διαδικασία του προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων.

γ. Οικονομικές συνθήκες: Η οικονομική ύφεση ή άνθηση στη χώρα ή την περιοχή (ή ακόμη και διεθνώς) επηρεάζει τον όγκο εργασιών και άρα την απασχόληση. Η εκτιμώμενη τάση της οικονομίας, γενικότερα και του κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση ειδικότερα, σαφώς θα επηρεάσει τα προγράμματα στελέχωσης κι ανταμοιβής. Ακόμη ο πληθωρισμός, το κόστος ζωής, το εργασιακό κόστος επιδρούν στο ύψος των μισθών που πρέπει να καταβληθούν, στο ύψος της υπερωριακής αμοιβής και των πρόσθετων παροχών και κινήτρων που προτίθεται να δώσει η επιχείρηση. Το ύψος της ανεργίας γενικής (π.χ. συρρίκνωση πρωτογενούς τομέα, αύξηση του τριτογενούς) ή κλαδικής (κλείσιμο επιχειρήσεων, δημιουργία νέων επιχειρήσεων) επηρεάζει τη διαθεσιμότητα εργατικού δυναμικού και άρα τις ευκαιρίες ή δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι υπεύθυνοι προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων να υλοποιήσουν τα προγράμματα τους. Ένα ποσοστό ανεργίας 5% είναι πολύ διαφορετικό και σημαίνει πολλές και διαφορετικές δυνατότητες απασχόλησης και ανταμοιβής από ένα ποσοστό π.χ. 15% ή 20%.

δ. Ανταγωνιστές: Οι στρατηγικές και πολιτικές προσέλκυσης και απασχόλησης των ανταγωνιστών (είτε είναι εθνικές είτε πολυεθνικές επιχειρήσεις) επηρεάζουν σαφώς (α) τις πρακτικές και προγράμματα προσέλκυσης κι επιλογής υποψηφίων (δεν επιλέγουν μόνο οι επιχειρήσεις το προσωπικό τους αλλά και οι ίδιοι οι υποψήφιοι - τουλάχιστον όσοι πρόκειται να καλύψουν ανώτερες κι ανώτατες θέσεις ή θέσεις πολύ εξειδικευμένες), (β) το ύψος και σχήματα ανταμοιβών που πρέπει να πληρώνει η επιχείρηση αν, π.χ. επιθυμεί να προσελκύσει ικανούς υποψηφίους, δεν μπορεί να πληρώνει μικρότερους μισθούς απ' ό,τι οι ανταγωνιστές της, (γ) τις πολιτικές και πρακτικές εκπαίδευσης, προαγωγών, κ.ά. - δεν μπορεί η επιχείρηση να υστερεί σε προγράμματα εκπαίδευσης, ή σε συστήματα προαγωγών έναντι των

ανταγωνιστών της και να προσδοκά ότι θα κρατήσει το (ταλαντούχο τουλάχιστο) προσωπικό της.

ε. Χαρακτηριστικά της χώρας ή της περιοχής: Η κάθε επιχείρηση λειτουργεί σ' ένα συγκεκριμένο γεωγραφικό χώρο (πόλη, περιοχή, εθνικό - διεθνές επίπεδο). Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά αυτού του χώρου, όπως π.χ. αύξηση ή μείωση του πληθυσμού, η ύπαρξη εθνικών μειονοτήτων, επηρεάζουν τη δυνατότητα της να βρει ν' απασχολήσει και ανταμείψει το κατάλληλο εργατικό δυναμικό. Οι εθνικές μειονότητες, που συνήθως καλύπτουν θέσεις ανειδίκευτου και ημειδίκευμένου εργατή, μπορούν να δημιουργήσουν ευκαιρίες για φθηνό εργατικό δυναμικό αλλά και να δημιουργήσουν προβλήματα συνύπαρξης και συνεργασίας.

Το κλείσιμο επιχειρήσεων, στην περιοχή, δημιουργεί πηγή διαθέσιμου και φθηνότερου ίσως εργατικού δυναμικού που θα πλησιάσει μόνο του την ίδια την επιχείρηση. Αντίθετα, η οικονομική ανάπτυξη της περιοχής είτε γενική είτε κλαδική δημιουργεί συνθήκες ανταγωνισμού για το απαιτούμενο προσωπικό και τους όρους ανταμοιβής του. Η μετακίνηση εργατικού δυναμικού προς τα οικονομικά κέντρα (οικονομικοί μετανάστες) δημιουργεί ευνοϊκότερες συνθήκες για εξεύρεση προσωπικού. Ακόμη, τα πρότυπα ζωής ή το σύστημα αξιών των εργαζομένων σε μια περιοχή είναι πιθανό να τους κάνει αρνητικούς στις γεωγραφικές μετακινήσεις λόγω αντικειμένου της δουλειάς ή λόγω προαγωγής π.χ., κάτι το οποίο θα επηρεάσει τις δυνατότητες κάλυψης ορισμένων θέσεων εργασίας ή τα σχέδια διαδοχής στελεχών, για την επιχείρηση. (Κιόχος, 1999, σ.38-69)

4.2. Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος

Η ανάλυση αυτή σκοπό έχει να διαπιστώσει αν η ζήτηση σ' ανθρώπινους πόρους, από την επιχείρηση, καλύπτεται από το ήδη υπάρχον προσωπικό, ποσοτικά, δηλαδή σε αριθμό και ειδικότητες, και ποιοτικά, δηλαδή σε προσόντα κι εξειδίκευση των φορέων θέσεων εργασίας. Γίνεται σε δύο στάδια: πρώτο, ανάλυση θέσεων εργασίας και δεύτερο, καταγραφή των προσόντων και ικανοτήτων του υφιστάμενου προσωπικού.

Έτσι, ως προς το πρώτο στάδιο θα πρέπει (α) να καταγραφούν οι υφιστάμενες θέσεις εργασίας (τίτλος θέσης και περιεχόμενο) και ποια η σχέση μεταξύ τους, (β) να διαπιστωθεί αν κάθε θέση εργασίας αντιστοιχεί σ' έναν ή περισσότερους φορείς (πόσοι εκτελούν την κάθε εργασία), (γ) να εξετασθεί αν είναι αναγκαίες όλες οι θέσεις εργασίας (ή ο αυτοματισμός κι η υφιστάμενη τεχνολογία καταργούν στην πράξη τη συγκεκριμένη θέση) και (δ) να διαπιστωθούν τα κενά και να καταγραφούν (τίτλος, περιεχόμενο) οι νέες θέσεις εργασίας που είναι αναγκαίο να δημιουργηθούν, για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Το υφιστάμενο γενικό οργανόγραμμα αλλά και τα οργανογράμματα των επί μέρους διευθύνσεων και τμημάτων καθώς και οι υπάρχουσες περιγραφές των θέσεων εργασίας, ακόμη δε και οι προϊστάμενοι, μπορούν ν' αποτελέσουν μια καλή πηγή γι' άντληση στοιχείων και πληροφοριών σχετικών με την ανάλυση των εργασιών.

Η καταγραφή προσόντων και ικανοτήτων των ήδη εργαζομένων αποτελεί το δεύτερο τμήμα αυτής της «εσωτερικής» ανάλυσης. Τα στοιχεία που θα προκύψουν θα δείξουν τις τυχόν ελλείψεις - αδυναμίες ή τα πλεονεκτήματα της επιχείρησης να έχει το απαιτούμενο προσωπικό, για να επιτύχει τους στόχους της. Η επίτευξη αυτών των στόχων απαιτεί έναν αριθμό ατόμων με συγκεκριμένα προσόντα και ικανότητες. Χρειάζεται λοιπόν η επιχείρηση να γνωρίζει αν υπάρχουν αυτοί οι εργαζόμενοι ή πρέπει να προσληφθούν κάποιιοι και τότε, από την αγορά εργασίας. Ποιες συγκεκριμένες ελλείψεις σε προσόντα κι ικανότητες εντοπίζονται;

Για παράδειγμα, με βάση το στρατηγικό σχεδιασμό, η Τράπεζα «Α» σχεδιάζει να λειτουργήσει 50 νέα καταστήματα τα επόμενα δύο χρόνια. Υπάρχουν ικανοί υποψήφιοι για τις θέσεις διευθυντών κι υποδιευθυντών; Ποιους περιορισμούς-προτιμήσεις έχουν τα στελέχη για γεωγραφικές μετακινήσεις; Πόσοι από τους ήδη εργαζόμενους είναι στην ίδια ηλικιακή ομάδα - κι άρα τι προβλήματα θα δημιουργηθούν από την αποχώρηση τους λόγω συνταξιοδότησης, τα επόμενα δύο χρόνια); Πόσο τεχνολογικά απαξιωμένο είναι το προσωπικό π.χ. πόσοι γνωρίζουν να χρησιμοποιούν ηλεκτρονικούς υπολογιστές ή να χειρίζονται σύγχρονες αυτόματες μηχανές στην παραγωγή;

Τα παραπάνω ερωτήματα μπορούν ν' απαντηθούν μέσα από την καταγραφή δεδομένων και πληροφοριών, για το υφιστάμενο προσωπικό, με τη δημιουργία ενός πληροφοριακού συστήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Στη βάση δεδομένων αυτού του συστήματος θα καταγράφονται: τα δημογραφικά στοιχεία του προσωπικού, ότι αφορά την απόδοση, την αξιολόγηση της απόδοσης, τις αποδοχές, η μέχρι τώρα εξέλιξη και εκπαίδευση, του μέσα στην επιχείρηση, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και οι προτιμήσεις ή περιορισμοί που θέτει για εσωτερική ή γεωγραφική μετακίνηση, οι δυνατότητες προαγωγής του καθ' ενός και ότι άλλο νομίζει η διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων ότι θα βοηθήσει στον αποτελεσματικότερο προγραμματισμό για την κάλυψη μελλοντικών αναγκών σε προσωπικό.

Πέρα από το πληροφοριακό σύστημα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, η κάθε επιχείρηση είναι σκόπιμο να δημιουργεί σχέδια διαδοχής στελεχών ή σχέδια αντικατάστασης στελεχών, για την έγκαιρη και κατάλληλη κάλυψη θέσεων ανωτέρων κι ανωτάτων στελεχών. Αυτά τα σχέδια μπορεί να έχουν τη μορφή «εμπλουτισμένου» οργανογράμματος. Δηλαδή, στο κάθε τετραγωνάκι πέρα από το όνομα και τον τίτλο

θέσης του στελέχους (που κατέχει τώρα τη θέση) θα γράφεται το πότε θ' αποχωρήσει, τα ονόματα πιθανών αντικαταστατών του, πότε θα είναι έτοιμοι και ο βαθμός καταλληλότητας ή δυνατότητας να καταλάβουν αυτή τη θέση. (Χυτήρης, 2001, σ.35-38)

4.3. Πρόβλεψη ζήτησης και προσφοράς ανθρωπίνων πόρων

Η πρόβλεψη της ζήτησης και προσφοράς ανθρωπίνων πόρων, βασισμένη στα στοιχεία - δεδομένα που έχουν προκύψει από την ανάλυση του εξωτερικού κι εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, είναι το επόμενο βήμα στη διαδικασία προγραμματισμού. Οι μέθοδοι πρόβλεψης είναι πολλές, από απλές εκτιμήσεις μέχρι πολύπλοκα μαθηματικά υποδείγματα. Το ποια μέθοδο θα χρησιμοποιήσει κάθε επιχείρηση σχετίζεται αφ' ενός με το μέγεθος της κι αφ' ετέρου με τη χρονική περίοδο που θέλει να καλύψει. Οι περισσότερες μικρο-μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις κάνουν πρόβλεψη για βραχυχρόνια και μεσοχρόνια διαστήματα.

Για την πρόβλεψη της ζήτησης οι συνήθεις μέθοδοι που χρησιμοποιούνται είναι:

α. Μέθοδοι υποκειμενικής κρίσης

- Απλή εκτίμηση (του στελέχους), π.χ. θα χρειασθούν 10 πωλητές και 2 υπάλληλοι για τον επόμενο χρόνο.
- Εμπειρικοί κανόνες, που έχουν αναπτυχθεί με βάση την εμπειρία, π.χ. ένας προϊστάμενος για κάθε 10 υπαλλήλους ή μια διοικητική υπάλληλος για κάθε 20 εργαζόμενους.
- Ατομικές εκτιμήσεις σε ομαδικό επίπεδο. Οι προσωπικές εκτιμήσεις των στελεχών συζητούνται σ' επίπεδο ομάδας για να καταλήξουν στην τελική πρόβλεψη.

β. Μαθηματικές μέθοδοι πρόβλεψης ανθρωπίνων πόρων

- Στατιστική ανάλυση. Παρέχει στατιστικές συγκρίσεις των σχέσεων μεταξύ διαφόρων μεταβλητών (στο παρελθόν) π.χ. ύψος πωλήσεων και αριθμός πωλητών.
- Δείκτες παραγωγικότητας. Ο αριθμός των απαιτούμενων υπαλλήλων υπολογίζεται με βάση το δείκτη παραγωγικότητας, δηλαδή το πόσες μονάδες προϊόντος παράγει ο υπάλληλος (μέσος όρος). Υπολογίζονται δείκτες συνολικά για την επιχείρηση αλλά και για τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης. Αυτοί οι δείκτες εφαρμόζονται στις προβλέψεις πωλήσεων κι έτσι προκύπτει ο απαιτούμενος αριθμός εργαζομένων.
- Δείκτες εργασίας. Η σχέση π.χ. μεταξύ εργατών παραγωγής και διοικητικών υπαλλήλων αποτελεί ένα τέτοιο δείκτη, που χρησιμοποιείται για να υπολογισθεί ο αριθμός των απαιτούμενων διοικητικών υπαλλήλων.
- Πίνακας πιθανοτήτων μετακίνησης. Η μέθοδος αυτή βασίζεται στη λογική των (πιθανών) μετακινήσεων-αποχωρήσεων των εργαζομένων. Είναι ένας απλός μα-

θηματικός υπολογισμός των πιθανοτήτων, ο κάθε εργαζόμενος να παραμείνει ή να μετακινηθεί (ακόμη και ν' αποχωρήσει) από τη θέση εργασίας, για ένα συγκεκριμένο, στο μέλλον, χρονικό διάστημα (συνήθως ένα έτος). Στη συνέχεια, αυτές οι πιθανότητες πολλαπλασιάζονται με τον αριθμό των εργαζομένων σε κάθε εργασία (π.χ. λογιστές, πωλητές, τεχνικοί, κ.λ.π.) στην αρχή του έτους, δίνοντας έτσι τον αριθμό των ατόμων που θα είναι σε κάθε θέση (ή διοικητικό επίπεδο) στο τέλος του έτους. (Χυτήρης, 2001, σ.39-40)

Γενικά, κατά την πρόβλεψη ανθρωπίνων πόρων, ανεξάρτητα της μεθόδου ή συνδυασμού μεθόδων που θα χρησιμοποιηθούν, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα εξής:

- Τα μακροχρόνια επενδυτικά προγράμματα της επιχείρησης (πόσες νέες μονάδες θα δημιουργηθούν, πόσες θα κλείσουν, που και πότε, νέος τεχνολογικός εξοπλισμός που θα χρησιμοποιηθεί).
- Προγράμματα παραγωγής - πωλήσεων και προϋπολογισμός εξόδων κατά τμήμα (βραχυχρόνια βάση).
- Στοιχεία που προκύπτουν από τη μελέτη χρόνου και κινήσεων για την εκτέλεση συγκεκριμένων εργασιών (βραχυχρόνια βάση).
- Πρότυπα αποδόσεως εργαζομένων.
- Διαρθρωτικές αλλαγές (π.χ. μείωση διοικητικών επιπέδων, κατάργηση επιτελικών υπηρεσιών).

Για την πρόβλεψη της προσφοράς ανθρωπίνων πόρων (πόσους, ποιους, με ποια προσόντα και πότε θα είναι διαθέσιμοι), οι υπεύθυνοι προγραμματισμού λαμβάνουν υπόψη τους τόσο τους παράγοντες-συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης όσο και τους παράγοντες που διαμορφώνουν το εσωτερικό περιβάλλον της, σε όρους εργατικού δυναμικού.

Η εσωτερική προσφορά δημιουργείται κατά βάση από τις προαγωγές και εσωτερικές μετακινήσεις (μεταθέσεις). Τα άτομα ακολουθούν μια προοδευτική πορεία μέσα στην επιχείρηση, όπου λόγω «ωρίμανσης» και ανάπτυξης εξελίσσονται και καταλαμβάνουν ανώτερες θέσεις (προαγωγές) ή αναλαμβάνουν σοβαρότερες και πιο υπεύθυνες αρμοδιότητες (μετακινήσεις από τμήμα σε τμήμα ή από διεύθυνση σε διεύθυνση). Στις εσωτερικές μετακινήσεις υπολογίζονται και οι υποβιβασμοί.

Οι προαγωγές και οι εσωτερικές μετακινήσεις μπορεί να μην επηρεάζουν το συνολικό αριθμό εργαζομένων της επιχείρησης αλλά σε επίπεδο τμήματος ή διεύθυνσης θεωρούνται αποχωρήσεις ή προσλήψεις και πρέπει να προβλέπονται. Για την παρακολούθηση και πρόβλεψη των προαγωγών και των εσωτερικών μετακινήσεων χρησιμοποιούνται πίνακες διαδοχής στελεχών ή πίνακες ροής-μετακίνησης προσωπικού.

Για να υπολογισθεί η προσφορά, μέσα από την ίδια την επιχείρηση, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι εξής παράγοντες:

- Το επίπεδο παραγωγικότητας των εργαζομένων, σε ετήσια βάση (αν αυξάνεται ή μειώνεται) κατά διεύθυνση/τμήμα ή και γεωγραφική περιοχή.
- Το ποσοστό αποχωρήσεων εργαζομένων (συνταξιοδοτήσεις, παραιτήσεις σ' επίπεδο διεύθυνσης-τμήματος και συνολικά.
- Το ποσοστό απολύσεων εργαζομένων, κατά κατηγορία, ειδικότητα και διεύθυνση-τμήμα.
- Το ποσοστό απουσιών σε επίπεδο τμήματος, διεύθυνσης και επιχείρησης, σ' ετήσια βάση.
- Δραστηριότητες της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων, όσον αφορά την εκπαίδευση (αν, π.χ. θα είναι διαθέσιμα κάποια άτομα, σε ορισμένο χρόνο με συγκεκριμένα προσόντα).
- Η δομή των ηλικιών των εργαζομένων, κατά βαθμίδα, για να υπολογισθεί ο χρόνος αποχώρησης τους ή και προαγωγή τους σε ανώτερη θέση.
- Αριθμός ατόμων με συγκεκριμένες ειδικότητες και προσόντα. (Χυτήρης, 2001, σ.38-41)

4.4. Σύγκριση ζήτησης και προσφοράς

Με τα στοιχεία που έχουν προκύψει από τις προβλέψεις ζήτησης και προσφοράς, οι υπεύθυνοι προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων συγκρίνουν τα μεγέθη ποσοτικά και ποιοτικά. Η σύγκριση αυτή γίνεται για όλη την επιχείρηση και για κάθε μονάδα, διεύθυνση και τμήμα της. Προσδιορίζονται έτσι ακριβώς πόσοι χρειάζονται να προσληφθούν ή απολυθούν, ποιας ειδικότητας και πότε. Ακόμη, πόσοι από το υπάρχον προσωπικό ή απ' αυτούς που πρόκειται να προσληφθούν χρειάζεται να εκπαιδευθούν και σε τι αντικείμενα.

4.5. Στόχοι και σχέδια δράσης

Το τελευταίο βήμα, αλλά καθ' όλα καθοριστικό στη διαδικασία του προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων, είναι να τεθούν οι στόχοι και να διαμορφωθούν τα κατάλληλα σχέδια δράσης για την επίτευξη αυτών των στόχων. Αν από τη σύγκριση δεν προκύπτει διαφορά ζήτησης και προσφοράς, είναι προφανές ότι δεν απαιτείται κάποια ενέργεια. Αν όμως η ζήτηση υπερβαίνει την προσφορά τότε χρειάζονται στόχοι και σχέδια για την κάλυψη αυτής της διαφοράς. Για παράδειγμα, σχέδια προσέλκυσης, επιλογής και προσλήψεων πλήρους ή και μερικής απασχόλησης, ή και σχέδια εκπαίδευσης για την κάλυψη των ποιοτικών διαφορών σε προσόντα, αλλά

και σχέδια προαγωγών και μετακινήσεων εργαζομένων για την κάλυψη αναγκών σε συγκεκριμένες περιοχές ή τμήματα.

Στην εποχή του οξύτατου ανταγωνισμού αλλά και της αυτοματοποίησης, που υποκαθιστά τον συντελεστή παραγωγής ανθρώπινη εργασία, είναι πιθανή η ανάγκη για μείωση του προσωπικού και άρα θα πρέπει να αναπτυχθούν ανάλογα σχέδια δράσης.

4.5. Μειώσεις εργατικού δυναμικού

Αν η προσφορά εργατικού δυναμικού είναι μεγαλύτερη από τη ζήτηση ή η επιχείρηση υποχρεούται να μειώσει το εργατικό κόστος, είτε για λόγους βιωσιμότητας είτε για λόγους ανταγωνιστικότητας, τότε θα πρέπει να προχωρήσει στον κατάλληλο σχεδιασμό. Σχεδιασμός, ο οποίος θα περιλαμβάνει συγκεκριμένες μεθόδους μείωσης, ανά κατηγορία εργαζομένων και για συγκεκριμένες χρονικές περιόδους. Οι πιο συνήθεις μέθοδοι μείωσης προσωπικού είναι σήμερα οι εξής:

α. Μειωμένες ώρες απασχόλησης: Η μέθοδος αυτή βασίζεται στη λογική ότι υπάρχει συγκεκριμένο κονδύλι για μισθούς και μεροκάματα, που η επιχείρηση μπορεί να ξοδέψει. Έτσι, λόγω της μείωσης των εργασιών και για να μην απολύσει κάποιον αριθμό εργαζομένων προτείνει σ' αυτούς να εργασθούν λιγότερο και βέβαια να πάρουν λιγότερα χρήματα. Οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν θετικά μια τέτοια πρακτική σε δύσκολους καιρούς, αφού είναι καλύτερα τα λιγότερα χρήματα από καθόλου (απόλυση). Προβλήματα μπορεί να δημιουργηθούν από εκείνους τους εργαζομένους που για κάποιους λόγους (πολλά χρόνια υπηρεσίας, φύση δουλειάς, ειδικότητα) δεν θα απολύονταν και άρα θα έπαιρναν ολόκληρο το μισθό τους, δουλεύοντας κανονικά.

β. «Δανεικοί»: Η πρακτική αυτή εφαρμόζεται (κυρίως στις Η.Π.Α. και Ιαπωνία) από μεγάλους οργανισμούς για στελέχη τους, που «δανείζονται» σε οργανισμούς του Δημοσίου ή σε μεγάλες επιχειρήσεις, με την προοπτική όταν οι δουλειές ανέβουν στο προηγούμενο επίπεδο να επαναπροσληθούν. Ο οργανισμός που τους δανείζεται τους κρατά στη μισθολογική του κατάσταση, πληρώνοντας μέρος του μισθού τους μόνο.

γ. Άδεια άνευ αποδοχών: Λόγω μείωσης των εργασιών τους, οι επιχειρήσεις δίνουν άδεια άνευ αποδοχών (για όσο διάστημα χρειαστεί) συνήθως σε ανειδίκευτο προσωπικό. Στην πράξη, αυτό συχνά καταλήγει στην οριστική απόλυση τους.

δ. Μία θέση εργασίας ανά δυο εργαζομένους: Σε εβδομαδιαία ή μηνιαία βάση δύο εργαζόμενοι, εκ περιτροπής, εκτελούν συγκεκριμένη ποσότητα δουλειάς (που κανονικά θα αρκούσε ο ένας). Έτσι οι εργαζόμενοι αυτοί παραμένουν στη μισθοδοτική κατάσταση, αμειβόμενοι όμως κατά το ήμισυ. Η τεχνική αυτή μείωσης του προσωπικού (στην ουσία μείωσης του συνολικού εργατικού κόστους) άρχισε τη

δεκαετία του 1980 στην Ιαπωνία και Αμερική και είναι αποδεκτή από εργαζομένους που λόγω υποχρεώσεων (συνήθως οικογενειακών) εξυπηρετούνται να εργάζονται σε τέτοια βάση.

ε. Έξοδοι χωρίς αναπλήρωση: Με τη μέθοδο αυτή επέρχεται ουσιαστική μείωση προσωπικού μακροχρόνια, αν οι μετά την έξοδο θέσεις εργασίας παραμείνουν κενές. Πρόβλημα ίσως δημιουργηθεί αν οι εργαζόμενοι, που θα παραμείνουν, δεν μπορέσουν να διαχειριστούν τον όγκο εργασίας. Οι έξοδοι χωρίς αναπλήρωση μπορούν να λειτουργήσουν συμπληρωματικά σε συνδυασμό με μια πολιτική παγώματος των προσλήψεων.

στ. Πρόωρη συνταξιοδότηση: Σ' αυτή την περίπτωση οι γηραιότεροι ή οι πολύ κοντά στη συνταξιοδότηση εργαζόμενοι ενθαρρύνονται για αποχώρηση με την παροχή οικονομικών κινήτρων. Για να πετύχει η πρόωρη συνταξιοδότηση πρέπει οι εργαζόμενοι, γενικώς, να έχουν περιορισμένο χρόνο για να αποδεχθούν την προσφορά ώστε να πιεσθούν και να συμβάλουν στην υλοποίηση του προγράμματος. Προσοχή χρειάζεται όταν εφαρμόζεται αυτός ο τρόπος μείωσης του προσωπικού, ώστε να μην το αξιοποιήσουν «λάθος» εργαζόμενοι, δηλαδή εργαζόμενοι τους οποίους η επιχείρηση δεν είχε σκοπό να διώξει και άφησε να φύγουν (π.χ. στελέχη κλειδιά, υπάλληλοι ειδικότητας).

ζ. Διαθεσιμότητα: Οι εργαζόμενοι παίρνουν άδεια μέχρι τρεις μήνες κατ'έτος, τμηματικά ή συνολικά ωστόσο ο εργοδότης να τους ξανακαλέσει. Κατά τη διάρκεια της διαθεσιμότητας, ο εργαζόμενος δικαιούται το ήμισυ των αποδοχών που θα έπαιρνε αν εργαζόταν κανονικά, ενώ διατηρείται σε ισχύ η εργασιακή του σχέση. Όταν υιοθετείται αυτή η μέθοδος μείωσης του προσωπικού θα πρέπει να προσεχθούν τα εξής σημεία:

- Με βάση ποια κριτήρια θα ληφθούν οι αποφάσεις (αρχαιότητα, επιδόσεις);
- Πώς θα γίνουν οι επαναπροσλήψεις, αφού όλοι οι εργαζόμενοι δεν θα μπορούν να επαναπροσληφθούν την ίδια χρονική στιγμή;
- Όσοι τίθενται σε διαθεσιμότητα χάνουν τα δικαιώματα επαναπρόσληψης αν προσληφθούν από άλλον εργοδότη, κατά τη διάρκεια της διαθεσιμότητας τους;

η. Εθελουσία έξοδος: Από την επιχείρηση παρέχονται κίνητρα, πλέον της νόμιμης αποζημίωσης, σε όσους εργαζόμενους δέχονται ν' απολυθούν στα πλαίσια του προγράμματος μείωσης προσωπικού.

Συνήθως υπάρχει πλεονάζον δυναμικό για επιχειρήσεις που δημιουργήθηκαν μετά από συγχώνευση ή εξαγορά και δεν χρειάζονται πλέον εργαζόμενους, εις διπλούν, για συγκεκριμένες θέσεις. Από μία επιχειρησιακή σκοπιά, όλες οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές γίνονται με σκοπό τη μείωση του κόστους, συνεπώς το επι-

πλέον κόστος συχνά γίνεται ο πρώτος στόχος των νέων οργανισμών. Το πρόβλημα ανακύπτει για τους υπεύθυνους των ανθρωπίνων πόρων, που πρέπει ν' ασχοληθούν με την οργάνωση και το σχεδιασμό του τρόπου με τον οποίο θα λειτουργήσει ο νέος οργανισμός. Ένα άλλο πρόβλημα, που πρέπει ν' αντιμετωπισθεί, είναι το ταίριασμα των διαφορετικών τύπων κουλτούρας που προκύπτουν μετά τη συνένωση διαφορετικών επιχειρήσεων.

Η διοίκηση κάθε επιχείρησης θα πρέπει να πληροφορήσει τους εναπομείναντες εργαζομένους για το τι τους επιφυλάσσει το μέλλον. Όσο περισσότερο εμπλέκονται οι εργαζόμενοι στην αναδιάρθρωση που επέρχεται μετά τις απολύσεις, τόσο πιθανότερο είναι να έχουν ομαλότερη προσαρμογή στις νέες συνθήκες εργασίας, καθώς τώρα λιγότερα άτομα καλούνται να δουλεύουν περισσότερο.

Οι μεγάλες και σοβαρές επιχειρήσεις, για όσους εργαζομένους θέτουν εκτός υπηρεσίας στα πλαίσια του προγράμματος μείωσης του προσωπικού τους, δημιουργούν μια υπηρεσία υποστήριξης τους. Η υπηρεσία αυτή προσφέρει διάφορες μορφές υποστήριξης (π.χ. ψυχολογική υποστήριξη, σύνταξη βιογραφικού, δανειοδότηση, έρευνα αγοράς εργασίας, συστάσεις σε πιθανούς εργοδότες, τεχνική πώς να δίνουν συνεντεύξεις, κ.λπ.) και βοήθειας για την ανεύρεση άλλης εργασίας. Αυτού του είδους οι υπηρεσίες, αν και κοστίζουν στην επιχείρηση, δεν είναι τόσο δαπανηρές όσο φαίνονται εκ πρώτης όψεως, για τους εξής λόγους:

- Το κόστος μπορεί να είναι χαμηλότερο από το προϋπολογισθέν, διότι βοηθώντας τους εργαζόμενους να βρουν άλλες εργασίες πιο γρήγορα μπορούν να μειωθούν τα επιδόματα ανεργίας.
- Η εικόνα της επιχείρησης βελτιώνεται, καθώς προβάλλεται το κοινωνικό της πρόσωπο και παρουσιάζεται να νοιάζεται για τους υπαλλήλους της.
- Μειώνεται η ζημιά που υφίσταται από πιθανές αγωγές εναντίον της, αφού κάποιοι απολυμένοι θα βρουν σχετικά γρήγορα νέα δουλειά και δεν θα προχωρήσουν σ' αγωγές.
- Φαίνεται ν' ανταποκρίνεται οικειοθελώς στην απαίτηση της κοινωνίας για κοινωνική υπευθυνότητα. (Χυτήρης, 2001, σ. 42-46)

5. Ανάλυση εργασίας

Για την επίτευξη των προκαθορισμένων, κάθε φορά, στόχων της επιχείρησης απαιτείται ένας αριθμός εργασιών που πρέπει να γίνουν. Οι εργασίες αυτές όμως, ανάλογα με τους στόχους που έχουν τεθεί, ποικίλουν και σε αριθμό και σε περιεχόμενο. Δεν είναι άρα λογικό, ούτε επιχειρησιακά εφικτό, οι θέσεις εργασίας να καθορίζονται «άπαξ δια παντός». Θα πρέπει να εξετάζεται κάθε τόσο αν οι τωρινές εργασίες, έτσι όπως έχουν προσδιορισθεί, είναι απαραίτητες, αν συμβάλλουν στην

επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, ποιες απ' αυτές πρέπει να διαφοροποιηθούν ως προς το περιεχόμενο και ποια συγκεκριμένα προσόντα (π.χ. ειδικές γνώσεις, νέες δεξιότητες) πρέπει να έχουν οι φορείς των θέσεων εργασίας. Η ανάλυση εργασίας βοηθά στην απάντηση αυτών των ερωτημάτων.

Η ανάλυση εργασίας είναι μια διαδικασία συλλογής δεδομένων και πληροφοριών που αφορούν κυρίως (α) στο τι κάνει και ποια τα καθήκοντα του φορέα της κάθε θέσης εργασίας, (β) στις συνθήκες του φυσικού περιβάλλοντος όπου εκτελείται η εργασία και (γ) στα προσόντα που πρέπει να έχει ο φορέας της θέσης για να εκτελέσει αποτελεσματικά και ικανοποιητικά τη δουλειά του. Κύριες πηγές άντλησης αυτών των πληροφοριών αποτελούν ο ίδιος ο φορέας της θέσης εργασίας, ο άμεσος προϊστάμενος του, οι ειδικοί αναλυτές. Σημαντική ευθύνη για την όλη διαδικασία έχει η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων, η οποία σε συνεργασία με τα στελέχη συντελούν στην ολοκλήρωση της.

Η ανάλυση της εργασίας περιλαμβάνει δύο στάδια: την περιγραφή και την προδιαγραφή.

α. Περιγραφή εργασίας: Κατ' αυτήν περιγράφεται αναλυτικά τι γίνεται, γιατί και σε ποιο φυσικό χώρο και συνοπτικά το πώς γίνεται. Ακόμα προσδιορίζονται τα καθήκοντα, υποχρεώσεις, απαιτούμενες δεξιότητες και ευθύνες του φορέα της συγκεκριμένης θέσης. Επίσης ορίζεται και η αναμενόμενη πρότυπη απόδοση.

β. Προδιαγραφή εργασίας: Από τη μελέτη κι ανάλυση των δεδομένων και πληροφοριών, που έχουν προκύψει από την περιγραφή της θέσης εργασίας, συντάσσεται ένας κατάλογος με τις γνώσεις, τις δεξιότητες, τις ικανότητες και τα στοιχεία προσωπικότητας που απαιτούνται από ένα άτομο για να εκτελέσει επιτυχώς τη συγκεκριμένη εργασία.

Πίνακας 2

Ευθύνες για την ανάλυση εργασίας

Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων	Στελέχη
Προετοιμάζει και συντονίζει τις διαδικασίες ανάλυσης εργασίας	Ολοκληρώνουν ή βοηθούν στην ολοκλήρωση της ανάλυσης εργασίας
Γράφει τις περιγραφές και προδιαγραφές των θέσεων εργασίας, τις οποίες εξετάζουν τα στελέχη	Εξετάζουν και ελέγχουν την ακρίβεια των δεδομένων, των περιγραφών και προδιαγραφών
Περιοδικά, επανεξετάσει τις περιγραφές και προδιαγραφές των θέσεων εργασίας	Μπορούν να ζητήσουν ξανά την ανάλυση (κάποιων) εργασιών
Ελέγχει την ακρίβεια-ορθότητα των περιγραφών και προδιαγραφών με βάση τις πληροφορίες και απαιτήσεις των στελεχών	Καθορίζουν πρότυπα απόδοσης, βασισμένα στις πληροφορίες-δεδομένα που προκύπτουν από την ανάλυση εργασίας
Μπορεί να ζητήσει βοήθεια από ειδικούς, έξω από την επιχείρηση, για δυσκολίες ή ασυνήθιστες αναλύσεις	

1. Ανάλυση εργασίας και η σχέση της με τις άλλες λειτουργίες της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων

Οι πληροφορίες που προκύπτουν από την ανάλυση της θέσης εργασίας χρησιμοποιούνται και αξιοποιούνται κατάλληλα από όλους τους υπεύθυνους για να κτελέσουν καλύτερα τις επιμέρους ενέργειες, που αφορούν τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων, όπως:

α. Ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων: Γίνεται ευκολότερος και πιο ακριβής, αφού η ανάλυση εργασίας παρέχει χρήσιμες πληροφορίες για τον προσδιορισμό των απαιτήσεων των μελλοντικών και τωρινών θέσεων και το πώς η αθεμιά σχετίζεται και συμβάλλει στην επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης.

β. Η προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων: Οι πληροφορίες βοηθούν α στελέχη και τους μελλοντικούς εργαζόμενους ν' αναγνωρίσουν τα στοιχεία μιας κανονποιητικής εκτέλεσης εργασίας. Έτσι, η προσέλκυση κι επιλογή εργαζομένων μπορεί να περιοριστεί καθαρά στα άτομα εκείνα που διαθέτουν τα σχετικά με τη θέση τρoσόντα αφ' ενός και αφ' ετέρου οι υποψήφιοι για τη θέση να γνωρίζουν με βάση τα πραγματικά δεδομένα, πως είναι και τι απαιτεί η εργασία. Αυτό βοηθά τους υποψηφίους να διαμορφώσουν ρεαλιστικές προσδοκίες και έτσι να μειωθεί η πιθανή εργασιακή δυσαρέσκεια και ο αριθμός των παραιτήσεων /αποχωρήσεων.

γ. Η πολιτική και το σύστημα ανταμοιβών: Το σύστημα ανταμοιβών μπορεί σαφώς να βελτιωθεί, να γίνει πιο δίκαιο και πιο αντικειμενικό, με βάση τις πληροφορίες που παρέχει η ανάλυση εργασίας σχετικά με το επίπεδο δυσκολίας (σωματικές και πνευματικές απαιτήσεις), τις πραγματικές συνθήκες εργασίας και τον πραγματικό απαιτούμενο χρόνο για την εκτέλεση της εργασίας.

δ. Η εκπαίδευση προσωπικού και ανάπτυξη στελεχών: Το σύστημα και οι μέθοδοι εκπαίδευσης προσωπικού και ανάπτυξης στελεχών μπορούν να βελτιωθούν, αφού θα συσχετίζονται πια με μεγαλύτερη σαφήνεια με τα συγκεκριμένα καθήκοντα και απαιτήσεις της κάθε θέσης εργασίας και την επάρκεια ή αδυναμία του κάθε εργαζόμενου.

ε. Η αξιολόγηση απόδοσης: Τα πρότυπα απόδοσης καθορίζονται στην ανάλυση εργασίας. Έτσι, το πόσο (καλά) αποδίδει ο κάθε εργαζόμενος μπορεί να συγκριθεί μ' αυτά τα πρότυπα. Από την ανάλυση εργασίας μπορεί να διαπιστωθεί ότι κάποιες μέχρι τώρα απαιτήσεις για εκτέλεση συγκεκριμένων ενεργειών δεν είναι ουσιαστικές ούτε αποτελούν προϋπόθεση (για επιτυχή εκτέλεση της εργασίας), άρα δεν θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την αξιολόγηση της απόδοσης.

στ. Η ασφάλεια και υγιεινή εργαζομένων: Με βάση τις πληροφορίες και τα δεδομένα που προκύπτουν από την περιγραφή της εργασίας, όσον αφορά την επικινδυνότητα κάποιων ενεργειών, την καταλληλότητα του φυσικού χώρου, κ.ά. οι

υπεύθυνοι για το προσωπικό μπορούν να βελτιώσουν τους παράγοντες και τις συνθήκες που αφορούν την ασφάλεια και την υγιεινή των εργαζομένων.

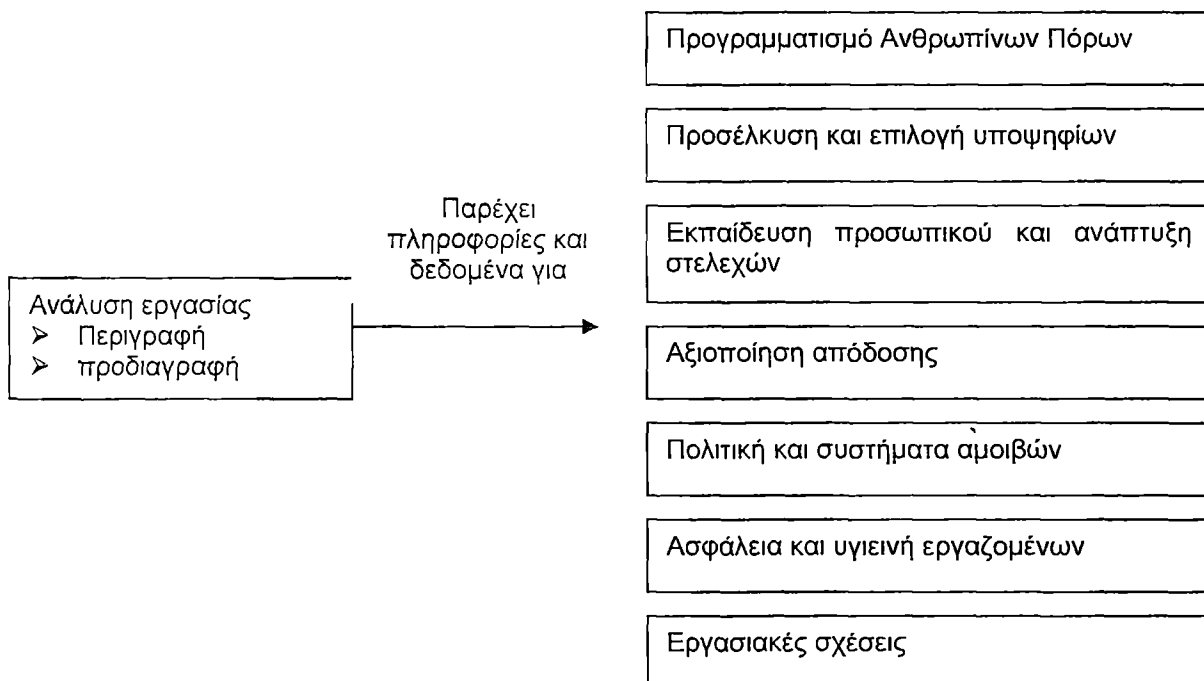
ζ. Οι εργασιακές σχέσεις: Ο ακριβής και σαφής προσδιορισμός του τι κάνει, πόσο αμείβεται, με ποιους είναι υποχρεωμένος να συνεργάζεται κ.ά., ο κάθε φορέας θέσης εργασίας βοηθά στη μείωση των παρανοήσεων, παραπόνων και συγκρούσεων μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου ή μεταξύ της διοίκησης της επιχείρησης και του σωματείου των εργαζομένων. Ο ρόλος του σωματείου εργαζομένων και η παρέμβαση του γίνεται πιο ουσιαστικά κι αποτελεσματικά, αν υπάρχουν τ' ακριβή δεδομένα και πληροφορίες που αφορούν συνθήκες απασχόλησης και προϋποθέσεις-προσόντα για να εκτελέσει κάποιος την εργασία. (Χυτήρης, 2001, σ.47-50)

5.2. Η διαδικασία ανάλυσης εργασίας

Την όλη διαδικασία ανάλυσης εργασίας συντονίζει κι εκτελεί, στο μεγαλύτερο μέρος, στέλεχος της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων με τη βοήθεια των ίδιων των εργαζομένων και των αμέσων προϊσταμένων τους.

Σχήμα 2

Ανάλυση εργασίας και άλλες λειτουργίες της Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων



Για μια τυπική διαδικασία ανάλυσης εργασίας, συνήθως, ακολουθούνται τα εξής βήματα:

- Προσδιορίζονται οι εργασίες που θ' αναλυθούν (π.χ. ποια κατηγορία εργασιών - διοικητικές, τεχνικές-, σε ποιο τμήμα ή μονάδα της επιχείρησης) και μελετώνται

τα υπάρχοντα, μέχρι τώρα, στοιχεία και πληροφορίες (π.χ. παλαιότερες περιγραφές και προδιαγραφές).

- Εξηγούνται οι λόγοι που επιβάλλουν την ανάλυση εργασίας, στους άμεσα κι έμμεσα επηρεαζόμενους, όπως π.χ. φορείς θέσεων εργασίας, άμεσοι προϊστάμενοι, εκπρόσωποι σωματείων.
- Ορίζονται τα πρόσωπα, φορείς θέσεων εργασίας και οι προϊστάμενοι που θα βοηθήσουν στην ανάλυση και εξασφαλίζεται η ενεργή συμμετοχή τους.
- Αποφασίζεται η πλέον κατάλληλη μέθοδος ανάλυσης ή συνδυασμός μεθόδων που θα χρησιμοποιηθεί.
- Διενεργείται αυτή καθ' αυτή η ανάλυση εργασίας (συλλογή πληροφοριών και δεδομένων) χρησιμοποιώντας τη μέθοδο ή συνδυασμό μεθόδων, που έχει αποφασισθεί.
- Συντάσσονται η περιγραφή και η προδιαγραφή της θέσης εργασίας.
- Δημιουργείται βάση δεδομένων ανάλυσης για κάθε θέση εργασίας, η οποία πρέπει να ενημερώνεται τουλάχιστον κάθε τρία χρόνια για τις αλλαγές που σημειώνονται στην περιγραφή και την προδιαγραφή της θέσης εργασίας. Τα στελέχη, οι άμεσοι προϊστάμενοι, με τις παρατηρήσεις και προτάσεις τους συμβάλλουν ουσιαστικά σ' αυτή την ενημέρωση, που πρέπει να τη «χρεωθεί» υπάλληλος της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων.

Κατά την ανάλυση εργασίας δεν εξετάζεται μόνο τι κάνει ο φορέας της θέσης εργασίας αλλά και το τι θα έπρεπε να κάνει. Έτσι, οι υπεύθυνοι για την ανάλυση και ιδιαίτερα ο αναλυτής εργασιών θα πρέπει να επιδείξουν ιδιαίτερη προσοχή στα βήματα β, γ, και ε. Σ' αυτά τα βήματα η συνεργασία, η ειλικρίνεια και η αντικειμενικότητα των φορέων θέσεων εργασίας είναι καθοριστικής σημασίας.

Συνήθως, υπάρχει χάσμα στο τι πρέπει να γίνεται και τι πραγματικά γίνεται, σε μια θέση εργασίας. Στην πράξη, οι εργαζόμενοι για δικούς τους λόγους (π.χ. συνήθεια, ελευθερία κινήσεων, ανικανότητα) θεωρούν κάποιες ενέργειες σημαντικές, ενώ δεν είναι και ξοδεύουν περισσότερο χρόνο απ' ότι θα έπρεπε γι' αυτές, ενώ σ' άλλες περιπτώσεις εκτιμούν (κακώς) ότι κάποιες ενέργειες δεν είναι σημαντικές και τις παραλείπουν. Μια ανάλυση εργασίας θα πρέπει να προσδιορίζει με σαφήνεια ποια είναι τα κύρια καθήκοντα και ποια τα δευτερεύοντα.

Στην πράξη, επειδή το προϊόν της ανάλυσης εργασίας συνδέεται με τις αμοιβές αλλά και τη δύναμη-εξουσία που παρέχεται στο φορέα της θέσης, οι εργαζόμενοι έχουν την τάση να «διογκώνουν» το ρόλο τους για να δείξουν είτε πόσο πολύ εργάζονται, είτε πόσο απαραίτητοι και σημαντικοί είναι, με το σκεπτικό ότι έτσι θ' αυξηθούν οι απολαβές τους. Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν περιπτώσεις που δεν αναφέρουν κάποιες ενέργειες που πραγματικά κάνουν ή αρνούνται ότι κάποιες άλλες

είναι στα καθήκοντα τους, για να διατηρήσουν την παρούσα κατάσταση, που τους επιτρέπει μικρότερο βάρος ευθύνης και περισσότερη ελευθερία κινήσεων («σμί-κρυνση ρόλου»). Κατά την ανάλυση εργασίας αυτές οι αποκλίσεις από τον πραγμα-τικό ρόλο τους πρέπει να διαπιστωθούν, ώστε να προσδιορισθεί επακριβώς ο ρόλος του καθ' ενός.

Στις περιπτώσεις που η περιγραφή των καθηκόντων δεν είναι πλήρης και κάποιες ενέργειες που πρέπει να κάνει ο εργαζόμενος δεν αναφέρονται, τότε αυτό δίνει τη δυνατότητα στον εργαζόμενο να πει «αυτό δεν είναι στα καθήκοντα μου, αφού δεν αναφέρεται στην περιγραφή εργασίας». Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων, για ν' αποφύγουν μια τέτοια κατάσταση, στη σύμβαση εργασίας και στο τέλος της περιγραφής εργασίας, προσθέτουν την παράγραφο «ο υπάλληλος υποχρεούται και στην εκτέλεση έργου που ήθελε ζητηθεί από την υπηρεσία ή τον προϊστάμενο του». Η παραπάνω παράγραφος πέρα από το ότι δεν είναι νομικά ισχυρή, ούτε είναι απο-δεκτή από τα συνδικάτα των εργαζομένων, δεν μειώνει σημαντικά και τις συγκρού-σεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Ο φορέας της θέσης εργασίας, αν του ζητηθεί να κάνει κάτι πέρα απ' όσα αναγράφονται στην περιγραφή εργασίας, θεωρεί πως πιέζεται ή ότι τον εκμεταλλεύονται, ενώ ο προϊστάμενος θεωρεί πως ο υφιστά-μενος του είναι αρνητικός κι εκτελεί πλημμελώς τα καθήκοντα του. Για την αποφυγή τέτοιων καταστάσεων η περιγραφή της θέσης εργασίας θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πληρέστερη κι ακριβέστερη.

Η αλλαγή στο περιεχόμενο εργασίας, που πιθανότατα θα προκύψει από μια ανάλυση εργασίας, δημιουργεί ανησυχία, φόβο κι αντίδραση. Οι εργαζόμενοι πι-στεύουν πως μια διαφορετική περιγραφή της εργασίας τους θα επιφέρει αλλαγές στο μισθό, την εξέλιξη, το κύρος και την αυτονομία τους. Πιστεύουν ότι θα έχουν επί πλόν καθήκοντα κι ότι γενικά θα παραβιασθεί η μέχρι τώρα συνθήκη στην οποία δούλευαν. Η αντίσταση των ανθρώπων σε κάθε αλλαγή είναι φυσιολογική κι αναμε-νόμενη, εκείνο το οποίο πρέπει και μπορεί να ελεγχθεί είναι η μείωση ή εξουδετέ-ρωση της. Ένας τρόπος για να επιτευχθεί αυτό είναι οι υπεύθυνοι για την ανάλυση εργασίας να καλέσουν σε συνεργασία (και να λάβουν σοβαρά υπόψη τις ανησυχίες και φόβους των) όσους εργαζόμενους επηρεάζονται από τη διαδικασία και τ' αποτε-λέσματα αυτής. (Χυτήρης, 2001, σ. 50-53)

5.3. Μέθοδοι ανάλυσης εργασίας

Το ποιες κατηγορίες εργασιών θ' αναλυθούν, πόσες θέσεις εργασίας και ποια η γεωγραφική διασπορά αυτών καθορίζουν τη μέθοδο ανάλυσης που θα χρησι-μοποιηθεί. Υπάρχουν αρκετές μέθοδοι ανάλυσης εργασίας, άλλες περισσότερο κι άλ-λες λιγότερο ακριβείς κι επιστημονικές. Στην πράξη, συνήθως, δεν είναι αρκετή η

εφαρμογή μιας μεθόδου για την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων κι αντικειμενικών πληροφοριών, γι' αυτό χρησιμοποιείται ένας συνδυασμός δύο τουλάχιστον μεθόδων. Στη συνέχεια παρουσιάζονται συνοπτικά οι μέθοδοι αυτές:

α. Παρατήρηση: Ο αναλυτής εργασιών παρατηρεί άμεσα ή έμμεσα με τη χρήση βιντεοκάμερας και καταγράφει τις ενέργειες που κάνει ο φορέας της θέσης εργασίας, για τη διεκπεραίωση της. Η παρατήρηση μπορεί να γίνει είτε για όλες τις ενέργειες που κάνει ο φορέας είτε για κάποιες απ' αυτές που θεωρούνται σημαντικές και σταθερές (δειγματοληπτική παρατήρηση). Η παρατήρηση μπορεί να γίνει είτε μια φορά για ένα συνεχές χρονικό διάστημα, είτε να επαναλαμβάνεται σε τυχαία χρονικά διαστήματα. Η μέθοδος αυτή φαίνεται να είναι κατάλληλη για εργασίες ρουτίνας, με σταθερό αριθμό ενεργειών, δεν είναι όμως κατάλληλη για εργασίες που το περιεχόμενο τους δεν είναι σταθερό και ποικίλει χρονικά, π.χ. πνευματικές και διοικητικές εργασίες.

β. Ημερολόγιο (εργαζομένου): Κατά τη μέθοδο αυτή ο εργαζόμενος, του οποίου αναλύεται η εργασία, καλείται να συμπληρώσει για ένα χρονικό διάστημα (συνήθως μεγάλο προκειμένου να είναι πλήρης κι ακριβής η καταγραφή) κάθε μέρα το τι κάνει, σύμφωνα με κάποιες οδηγίες που του έχουν δοθεί. Η μέθοδος αυτή αν και παρέχει πολλές και χρήσιμες πληροφορίες δημιουργεί βάρος στον εργαζόμενο, είναι χρονοβόρα κι έχει και κάποιο σοβαρό οικονομικό κόστος.

γ. Συνέντευξη: Αποτελεί κοινή μέθοδο για την ανάλυση εργασίας. Στους εργαζομένους, που έχουν επιλεγεί, γίνονται πολλές και συγκεκριμένες ερωτήσεις και με βάση τις απαντήσεις τους συντάσσεται η περιγραφή της θέσης εργασίας. Η συνέντευξη μπορεί να είναι ατομική με τον κάθε ένα φορέα της θέσης εργασίας ή να είναι ομαδική - ο αναλυτής παίρνει συνέντευξη από 3-4 εργαζόμενους μαζί. Εφαρμόζοντας αυτή τη μέθοδο ο αναλυτής πρέπει να κρίνει ποιες απαντήσεις θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη και ποιες είναι σκόπιμα ανακριβείς κι αόριστες. Στη μέθοδο της συνέντευξης, οι εργαζόμενοι έχουν την τάση να τροποποιούν τις απαντήσεις τους όταν διαισθάνονται ότι ο μισθός ή ο φόρτος εργασίας τους θα επηρεαστεί. Με τη μέθοδο αυτή, όμως, δίνεται η δυνατότητα στον εργαζόμενο να αναφέρει ενέργειες που κάνει ή συμπεριφορές που καλείται να επιδείξει και τις οποίες ο αναλυτής δεν είναι εύκολο να παρατηρήσει ή η επιχείρηση να μην έχει καταγράψει ότι συμβαίνουν συχνά. Οι συνεντεύξεις απαιτούν μεγάλο ξόδεμα χρόνου, ιδιαίτερα από τα στελέχη.

δ. Ερωτηματολόγιο: Είναι μια σχετικά δαπανηρή μέθοδος για συλλογή πληροφοριών. Κατά τη μέθοδο αυτή δίνεται στους εργαζόμενους και στους προϊστάμενους ειδικό ερωτηματολόγιο με πολλές και σε κάποιες περιπτώσεις δύσκολες ερωτήσεις. Γι' αυτό θα πρέπει οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι να έχουν την ικανότητα ν' αναλύουν την εργασία τους, να διακρίνουν τα επιμέρους στοιχεία αυτής και να κατα-

νοούν τις ερωτήσεις. Στην πράξη, πριν οι απαντήσεις του εργαζομένου χρησιμοποιηθούν για την περιγραφή της θέσης εργασίας εξετάζονται και συμπληρώνονται ή τροποποιούνται από τον άμεσο προϊστάμενο. Οι απαντήσεις του ερωτηματολογίου θα πρέπει να χρησιμοποιούνται σε συνδυασμό με τη συνέντευξη ή την παρατήρηση, για περισσότερη σαφήνεια και πληρότητα των απαντήσεων. Οι ερωτήσεις μπορεί να είναι "άνοικτές" για ν' απαντήσει ο εργαζόμενος όπως νομίζει, ή «κλειστές» (ερωτηματολόγιο ελέγχου σημείων) για τις οποίες ο εργαζόμενος σημειώνει την κατά τη γνώμη του ορθή απάντηση.

ε. Καταγραφή κρίσιμων περιστατικών: Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή καταγράφονται οι συμπεριφορές που σχετίζονται με τα κρίσιμα καθήκοντα και τις ευθύνες του φορέα της θέσης, που απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας. Τις πληροφορίες παρέχει ο ίδιος ο εργαζόμενος ή και ο άμεσος προϊστάμενος (μέσω συνέντευξης) στον αναλυτή εργασίας ή καταγράφουν μόνοι τους τα κρίσιμα περιστατικά και τα αναφέρουν. Ο αναλυτής εργασίας κατηγοριοποιεί αυτές τις απαντήσεις σύμφωνα με συγκεκριμένες διαστάσεις της εργασίας (περίπου δέκα). Η μέθοδος αυτή είναι απλή, οικονομικά συμφέρουσα και επικεντρώνεται στις καθοριστικές συμπεριφορές για επιτυχή ή ανεπιτυχή εκτέλεση της εργασίας και όχι σε καθετί (λεπτομερώς) που κάνει ο φορέας της θέσης.

στ. Εκτέλεση εργασίας από τον ίδιο τον αναλυτή: Στην περίπτωση αυτή ο αναλυτής εργασίας κάνει ο ίδιος την υπό ανάλυση εργασία, για να διαπιστώσει τις απαιτήσεις της σε συγκεκριμένες συνθήκες. Ενώ η μέθοδος αυτή ίσως είναι εύκολη και κατάλληλη για ανειδίκευτες και ακίνδυνες εργασίες, φαίνεται αδύνατο να χρησιμοποιηθεί σε εξειδικευμένες εργασίες (π.χ. χειρουργός, πιλότος αεροπλάνου) ή επικίνδυνες εργασίες.

ζ. Ανάλυση φυσικών ικανοτήτων: Για την ανάλυση εργασίας, σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, καταγράφονται οι απαιτούμενες φυσικές ικανότητες αλλά και δεξιότητες και σε τι βαθμό απαιτούνται (συνήθως εννέα τέτοιες δεξιότητες) για να εκτελεσθεί ικανοποιητικά η εργασία. Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη για χειρωνακτικές εργασίες.

η. Μελέτη κινήσεων: Πρόκειται για μία μέθοδο που βασίζεται στη χρονομέτρηση των απαιτούμενων και κατάλληλων κινήσεων για να εκτελεσθεί επιτυχώς η εργασία. Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη για θέσεις εργασίας, όπου μπορούν εύκολα να αναγνωρισθούν οι επιμέρους ενέργειες/ κινήσεις που γίνονται (π.χ. χειρωνακτικές, χειρισμός μηχανών, κ.λπ.)

θ. Ποσοτικές μέθοδοι ανάλυσης εργασίας: Βασίζονται στη χρήση του ερωτηματολογίου. Οι πιο γνωστές μέθοδοι είναι το Ερωτηματολόγιο Ανάλυσης Θέσης, η

Λειτουργική Ανάλυση Εργασίας, η Ανάλυση Εργασίας με Η/Υ και τα Ερωτηματολόγια Ανάλυσης Διοικητικών Εργασιών.

- Το Ερωτηματολόγιο Ανάλυσης Θέσης, είναι ένα σχετικά πολύπλοκο ερωτηματολόγιο, στο οποίο ο εργαζόμενος απαντά, χρησιμοποιώντας μια 5βάθμια κλίμακα, σε 194 ερωτήσεις σχετικές με το τι κάνει. Οι ερωτήσεις αυτές κατανέμονται σε έξι ενότητες και αφορούν (α) πληροφορίες που χρειάζεται ο εργαζόμενος για να φέρει σε πέρας το έργο του, (β) πνευματικές ικανότητες και διεργασίες, (γ) σωματικές δραστηριότητες-κινήσεις και εργαλειομηχανήματα που χρησιμοποιεί, (δ) σχέσεις συνεργασίας με άλλους εργαζομένους, (ε) περιβάλλον εργασίας, (στ) άλλες σχετικές πληροφορίες. Η μέθοδος αυτή εστιάζεται περισσότερο στις συμπεριφορές που δείχνει ο εργαζόμενος και λιγότερο στις τεχνικές διαστάσεις της εργασίας.
- Η Λειτουργική Ανάλυση Εργασίας. Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο ο αναλυτής, αφού συμβουλευθεί προηγούμενες περιγραφές εργασίας, καταγράφει τι κάνει ο φορέας της θέσης και πάρει συνέντευξη από τον ίδιο και τον άμεσο προϊστάμενο του, συντάσσει ερωτηματολόγιο με τρεις κύριες ενότητες. Οι ερωτήσεις αφορούν στο τι κάνει ο φορέας της θέσης εργασίας σχετικά με (α) δεδομένα, πληροφορίες, αριθμούς, (β) με ανθρώπους και το χρόνο που ξοδεύει και (γ) με πράγματα-ενέργειες που κάνει (π.χ. χειρισμός μηχανών). Το ερωτηματολόγιο συμπληρώνει ο ίδιος ο εργαζόμενος.
- Η Ανάλυση Εργασίας με Η/Υ αντιπροσωπεύει το αποτέλεσμα των προσπαθειών των ερευνητών να συνδυάσουν την ταχύτητα και την ακρίβεια των ηλεκτρονικών υπολογιστών με την αυξανόμενη ανάγκη για περισσότερο ακριβή και κατανοητή πληροφόρηση από την ανάλυση εργασίας. Υπάρχουν πολλά προγράμματα ανάλυσης εργασίας που έχουν κοινά χαρακτηριστικά. Τις απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο δίνει ο φορέας της θέσης εργασίας ή ο αναλυτής. Η ηλεκτρονική ανάλυση εργασίας μπορεί να μειώσει τον απαιτούμενο χρόνο και προσπάθεια για την καταγραφή των περιγραφών, εφόσον οι απαντήσεις στα ερωτηματολόγια συγκεντρώνονται στον υπολογιστή, ο οποίος κατόπιν δημιουργεί την περιγραφή της συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Τα αποτελέσματα μιας τέτοιας ανάλυσης μπορούν να χρησιμεύουν στη δημιουργία αξιολόγησης και ταξινόμησης των διαφόρων θέσεων εργασίας, ώστε να χρησιμοποιηθούν αργότερα στην ανάπτυξη κατάλληλων συστημάτων αμοιβής και φύλλων αξιολόγησης.
- Ερωτηματολόγια ανάλυσης διοικητικών εργασιών Η ανάλυση της εργασίας του στελέχους είναι σχετικά δύσκολη, αφού οι διοικητικές εργασίες δεν χαρακτηρίζονται από επανάληψη συγκεκριμένων ενεργειών, ώστε να μπορούν εύκολα να παρατηρηθούν και να καταγραφούν. Εν πολλοίς, το περιεχόμενο της διοικητικής

θέσης και μάλιστα της ανώτατης καθορίζεται από το ίδιο το στέλεχος. Διάφορα εργαλεία ανάλυσης (της διοικητικής εργασίας) έχουν αναπτυχθεί, υπό μορφή ερωτηματολογίων, τα οποία όμως δεν χρησιμοποιούνται ευρέως κι έτσι δεν μπορεί ν' αξιολογηθεί η εγκυρότητα κι η αξιοπιστία τους. (Χυτήρης, 2001, σ.53-58)

5.4. Περιγραφή και προδιαγραφή εργασίας

Η περιγραφή και η προδιαγραφή εργασίας είναι δύο «προϊόντα» που παράγονται από την ανάλυση εργασίας. Ως σύνολα πληροφοριών εξυπηρετούν πρώτα τους ίδιους τους εργαζόμενους αλλά και τους υποψηφίους για να γνωρίζουν ποιο το περιεχόμενο της θέσης εργασίας και τι προσόντα απαιτούνται, ενώ τα σωματεία εργαζομένων αποκτούν όλα εκείνα τα στοιχεία που τους επιτρέπουν νομική κάλυψη. Εξυπηρετούν όμως και την ίδια τη διοίκηση της επιχείρησης, για την καλύτερη δυνατή απόκτηση κι αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων, ιδίως με την αποφυγή παρανοήσεων ως προς το τι αναμένεται και τι είναι υποχρεωμένος να κάνει ο φορέας της θέσης εργασίας.

5.5. Περιγραφή εργασίας

Επειδή δεν υπάρχει πρότυπο υπόδειγμα περιγραφής εργασίας, το περιεχόμενο της και πώς θα γραφθεί εξαρτάται από το μέγεθος της επιχείρησης, τις γνώσεις και την επάρκεια των στελεχών της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων. Συνήθως, μια περιγραφή εργασίας πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία:

- Ταυτότητα εργασίας.: Περιλαμβάνει τον τίτλο της (θέσης) εργασίας, (π.χ. βοηθός λογιστή, τηλεφωνητής, διευθυντής πωλήσεων, αποθηκάριος κτλ.) το τμήμα, σε ποιον/ ποιους αναφέρεται και ποιους ενημερώνει. Άλλες πληροφορίες μπορούν να περιλαμβάνουν τον κωδικό εργασίας και τη μισθολογική κλίμακα.
- Περίληψη της Εργασίας: Περιγράφει συνοπτικά το τι γίνεται.
- Βασικές ευθύνες και καθήκοντα ή περιεχόμενο εργασίας: Περιγράφονται σαφώς και επεξηγηματικά τα όσα σημαντικά κάνει ο φορέας της θέσης εργασίας και οι ευθύνες που έχει.
- Πρότυπα απόδοσης.
- Περιβάλλον και συνθήκες εργασίας.
- Όρια εξουσίας.

Εκείνα τα σημεία που πρέπει να προσεχθούν κατά τη σύνταξη της περιγραφής είναι: η σαφήνεια των λέξεων, η αποφυγή γενικών όρων και η συνεχής ενημέρωση της (για να περιλαμβάνει τις όποιες νέες αλλαγές συνθηκών - τεχνολογία, περιβάλλον, περιεχόμενο εργασίας, κ.ά.). Σήμερα, υπάρχουν λογισμικά που περιλαμβάνουν περιγραφές για χιλιάδες θέσεις εργασίας, τα οποία μπορούν να αξιοποι-

ηθούν από την κάθε επιχείρηση, προσθέτοντας ή αφαιρώντας στοιχεία και πληροφορίες που αποδίδουν καλύτερα τα της θέσης εργασίας στην εν λόγω επιχείρηση.

5.6. Προδιαγραφή θέσης εργασίας

Αυτή συντάσσεται με βάση αφ' ενός τα προσόντα του φορέα της θέσης εργασίας (τώρα) αλλά και τα καθ' υπολογισμόν απαραίτητα για να εκτελέσει κάποιος τα καθήκοντα του στο μέλλον (αφού έχουν καταγραφεί οι απαιτήσεις της θέσης σε γνώσεις, εξειδίκευση, δεξιότητες κ.λπ.). Πρόκειται, ουσιαστικά, για έναν κατάλογο που περιλαμβάνει το ελάχιστο των προσόντων που πρέπει να έχει το άτομο για να εκτελεί την εργασία του ικανοποιητικώς. Η ανάλυση εργασίας παρέχει τις βασικές πληροφορίες για τη σύνταξη της προδιαγραφής θέσης, ο αναλυτής, όμως, μπορεί ν' αντλήσει άμεση πληροφόρηση από τους ήδη εργαζομένους στη συγκεκριμένη θέση, τους επόπτες και τα στελέχη, αλλά ακόμη κι από επιχειρήσεις με όμοιες ή παρόμοιες θέσεις εργασίας.

Η προδιαγραφή της θέσης εργασίας μπορεί να αποτελεί ξεχωριστό φύλλο-έντυπο ή να αποτελεί τμήμα (συνήθως το τελευταίο) στο φύλλο της περιγραφής εργασίας.

6. Προσέλκυση υποψηφίων

Μετά τον προγραμματισμό ανθρωπίνου δυναμικού, που προσδιορίζει τις ανάγκες σε προσωπικό (πότε, πόσοι, ποιας ειδικότητας, με τι προσόντα), το επόμενο βήμα στη λειτουργία της στελέχωσης είναι η προσέλκυση ικανού αριθμού κατάλληλων υποψηφίων. Ως προσέλκυση υποψηφίων ορίζεται η διαδικασία εντοπισμού και πρόσκλησης κατάλληλων ατόμων (τόσο μέσα από την επιχείρηση όσο και κυρίως απ' έξω) για την κάλυψη των κενών θέσεων.

Η προσέλκυση ικανού αριθμού κατάλληλων υποψηφίων, έγκαιρα και με το μικρότερο δυνατό κόστος, είναι ο βασικός στόχος αυτής της διαδικασίας. Για να επιτευχθεί όμως χρειάζεται οι υπεύθυνοι της προσέλκυσης να επιτύχουν δύο, λειτουργικού χαρακτήρα, υποστόχους:

- Γνωστοποίηση της κενής θέσης, έγκαιρα, στις κατάλληλες πηγές υποψηφίων και με τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους.
- Παροχή αρκετών κρίσιμων πληροφοριών για τη θέση εργασίας, ώστε ν' αποθαρρυνθούν οι μη προσοντούχοι (μη κατάλληλοι) να υποβάλλουν αιτήσεις. Η παροχή τέτοιων πληροφοριών βοηθά τους υποψηφίους ν' αποφασίσουν ευκολότερα αν η εργασία, η επιχείρηση, οι όροι και οι συνθήκες απασχόλησης ικανοποιούν τις απαιτήσεις και προσδοκίες τους. Από την άλλη πλευρά οι υπεύθυνοι προσέλκυσης πρέπει ν' αποφύγουν να δώσουν ανα-

κριβή ή αναληθή στοιχεία ή και να παρουσιάσουν ψευδείς ευκαιρίες για να κάνουν τη θέση πιο ελκυστική (στην προσπάθεια τους να προσελκύσουν μεγάλο αριθμό υποψηφίων).

Παρά τις όποιες προσπάθειες όμως, των υπευθύνων προσέλκυσης, το αποτέλεσμα μπορεί να μην είναι το επιθυμητό αφού υπάρχουν συγκεκριμένοι παράγοντες που περιορίζουν τον αριθμό των (κατάλληλων) υποψηφίων. Αυτοί οι παράγοντες είναι:

(α) *Το όνομα και η εικόνα της επιχείρησης.* Αν για μια επιχείρηση η εικόνα είναι αρνητική (π.χ. μολύνει το περιβάλλον, έχει υψηλό δείκτη αποχώρησης εργαζομένων, πηγαίνει για κλείσιμο, παράγει κακής ποιότητας προϊόντα, δεν καταβάλλει έγκαιρα τους μισθούς κ.λπ.) είναι λογικό ότι μικρός αριθμός υποψηφίων θα υποβάλει αίτηση για πρόσληψη.

(β) *Η ελκυστικότητα της θέσης.* Κάθε θέση εργασίας που δεν πληρώνεται καλά ή η δουλειά είναι ανιαρή, ή δεν έχει σταθερό ωράριο εργασίας ή δεν θεωρείται «αξιοπρεπή», έχει λίγες πιθανότητες να προσελκύσει αρκετούς υποψηφίους (π.χ. ασφαλιστές, γραμματείς/ δακτυλογράφοι, υπάλληλοι για εξωτερικές εργασίες).

(γ) *Η πολιτική προαγωγών.* Αν η επιχείρηση εφαρμόζει πολιτική προαγωγών «από μέσα», δηλαδή οι ανώτερες θέσεις δίνονται στους ήδη εργαζόμενους και για νέες προσλήψεις μένουν οι λιγότερο καλά αμειβόμενες θέσεις, αυτό οδηγεί σε μικρότερο αριθμό υποψηφίων.

(δ) *Η νομοθεσία που ισχύει για θέματα προσλήψεων* (π.χ. ίδια μεταχείριση ανδρών και γυναικών, συγκεκριμένο ποσοστό για πρόσληψη ατόμων με ειδικές ανάγκες) περιορίζει τη δυνατότητα μιας επιχείρησης να «ψάξει» για άτομα με προσόντα που είναι σχετικά με την εργασία, όπως π.χ. εμφάνιση, ύψος, κοινωνικό ή θρησκευτικό υπόβαθρο.

(ε) *Το κόστος προσέλκυσης.* Όλες οι ενέργειες προσέλκυσης κοστίζουν, π.χ. η έρευνα για τους κατάλληλους υποψηφίους, οι επαφές με τις πηγές προσέλκυσης, αυτό καθ' αυτό το κόστος προκήρυξης της θέσης (σ' εφημερίδα, περιοδικά). Αν το χρηματικό κονδύλι που έχει καθορισθεί για την επιλογή είναι μικρό αυτό έχει ως αποτέλεσμα, σ' ένα βαθμό, το μικρό αριθμό υποψηφίων στους οποίους μπορεί ν' απευθυνθεί η επιχείρηση.

Όλοι οι δυνητικοί υποψήφιοι τους οποίους η επιχείρηση θα μπορούσε να προσεγγίσει σε τοπικό, εθνικό ή και διεθνές επίπεδο (αν χρησιμοποιούσε όλες τις μεθόδους προσέλκυσης) αποτελούν τον πληθυσμό του υποψήφιου εργατικού δυναμικού. Αυτός ο πληθυσμός μειώνεται όταν η επιχείρηση αποφασίζει να εφαρμόσει μία συγκεκριμένη μέθοδο ή συνδυασμό μεθόδων για προσέλκυση. Το υποσύνολο που προκύπτει αποτελεί τον πληθυσμό δυνητικών υποψηφίων και είναι κάθε φορά δια-

φορετικό, ανάλογα με τη μέθοδο προσέλκυσης που χρησιμοποιείται, το μήνυμα προσέλκυσης (τι και πως γράφεται για τη θέση εργασίας), τα απαιτούμενα προσόντα των υποψηφίων και τις διαδικασίες που ακολουθούνται. Όσοι από τους δυνητικά υποψήφιους υποβάλλουν αίτηση και κριθούν, αρχικά, κατάλληλοι για επιλογή αποτελούν τον πληθυσμό των τελικών υποψηφίων.

Στην πράξη, έχει αποδειχθεί ότι πολλαπλάσιος αριθμός των ατόμων που ζητά η επιχείρηση πρέπει να προσελκυσθούν, αφού σε κάθε στάδιο της διαδικασίας προσέλκυσης - επιλογής μειώνεται σημαντικά ο αριθμός των υποψηφίων. Αυτό γίνεται για διάφορους λόγους: (α) κάποιιοι απ' αυτούς που υποβάλλουν αρχική αίτηση για πρόσληψη δεν παρουσιάζονται, (β) αρκετοί απορρίπτονται κατά τον έλεγχο των τυπικών προσόντων, (γ) οι περισσότεροι απορρίπτονται κατά τη φάση της συνέντευξης επιλογής αλλά (δ) και κάποιιοι απ' αυτούς τους οποίους θα προσφερθεί θέση εργασίας (για δικούς τους λόγους) δεν θα την αποδεχθούν. Έτσι, δημιουργείται μια πυραμίδα απ' αυτούς που υποβάλλουν αρχική αίτηση πρόσληψης μέχρι εκείνους που τελικά θα αποδεχθούν τη θέση και θα προσληφθούν.

Είναι προφανές ότι κάθε επιχείρηση, στηριζόμενη στα δεδομένα του παρελθόντος (πόσες αιτήσεις δέχεται, για ποια κατηγορία θέσεων, τι ποσοστό υποψηφίων περνά το κάθε στάδιο επιλογής, τι ποσοστό αποδέχεται την προσφερόμενη θέση), θα υπολογίσει το δικό της δείκτη απόδοσης ή θα διαμορφώσει τη δική της πυραμίδα. Ο δείκτης αυτός μπορεί να έχει μικρή αξιοπιστία όταν η αγορά εργασίας χαρακτηρίζεται από σημαντικές αλλαγές στα επίπεδα ανεργίας.

6.1. Εσωτερικές και εξωτερικές πηγές προσέλκυσης

Η κάθε επιχείρηση προσελκύει τους υποψηφίους είτε από "μέσα" (εσωτερικές πηγές) είτε από το εξωτερικό περιβάλλον της (εξωτερικές πηγές). Τόσο οι εσωτερικές όσο και οι εξωτερικές πηγές προσέλκυσης έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Για παράδειγμα, η προώθηση/ προαγωγή υφισταμένων αυξάνει το ηθικό και λειτουργεί ως κίνητρο γι' αυξημένη απόδοση, μπορεί, όμως, να οδηγήσει σε παγίωση και διαιώνιση παλιών τρόπων λειτουργίας και συμπεριφορών. Για μια επιχείρηση που λειτουργεί σ' ένα βιομηχανικό περιβάλλον, που μεταβάλλεται με αργούς ρυθμούς, η εσωτερική ανατροφοδότηση είναι μια συμφέρουσα και κατάλληλη προσέγγιση. Ένας συνδυασμός από εσωτερικές και εξωτερικές πηγές προσέλκυσης βοηθά τις επιχειρήσεις να παραμένουν ανταγωνιστικές, σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Ο Πίνακας 3 συνοψίζει τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των εξωτερικών και εσωτερικών πηγών προσέλκυσης.

Πίνακας 3

Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των εσωτερικών και εξωτερικών πηγών προσέ-
λκυσης

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Εσωτερικές πηγές προσέλκυσης	
Καλύτερη αξιολόγηση των ικανοτήτων των υποψηφίων και άρα αυξημένες πιθανότητες για καλύτερη επιλογή	Αναπαραγωγή ίδιας νοοτροπίας
Βελτίωση ηθικού των προαγόμενων	Πιθανά προβλήματα χαμηλού ηθικού από εκείνους που δεν προήχθησαν
Χαμηλότερο κόστος για ορισμένες εργασίες	«Πολιτικές» διαμάχες για προώθηση.
Κίνητρο για καλύτερη απόδοση.	Απαιτείται ένα δυνατό πρόγραμμα ανάπτυξης στελεχών
Οι προαγόμενοι γνωρίζουν καλύτερα την κουλτούρα της επιχείρησης	
Δημιουργείται σύστημα διαδοχής.	
Η ανάγκη για προσλήψεις περιορίζεται μόνο στις κατώτερες βαθμίδες.	
Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης	
Οι εξωτερικοί έχουν διαφορετικές και νέες αντιλήψεις, άλλη κουλτούρα και δημιουργούν νέες προοπτικές	Μπορεί να επιλεγεί κάποιος που να μην ταιριάζει στη θέση ή στην επιχείρηση.
Φθηνότερη και ταχύτερη εκπαίδευση.	Μπορεί να προκληθούν προβλήματα ηθικού στους εσωτερικούς υποψηφίους, που δεν επιλέχθηκαν.
Δεν υπάρχει πίεση από διάφορες ομάδες συμφερόντων.	Απαιτείται περισσότερος χρόνος για προσαρμογή
Εισάγεται σύγχρονη τεχνογνωσία	

(α) Εσωτερικές πηγές προσέλκυσης

Οι εσωτερικές πηγές προσέλκυσης αποτελούνται από τους τωρινούς εργαζομένους, τους φίλους και συγγενείς τους, πρώην εργαζομένους και τους υποψηφίους "πόρτας". Οι πηγές από τις οποίες μπορούν να προσκληθούν "εσωτερικοί" υποψήφιοι είναι:

- Πίνακας ανακοινώσεων ή εφημερίδα ή περιοδικό της επιχείρησης
- Βάση δεδομένων προσωπικού
- Συστάσεις εργαζομένων
- Προαγωγές και μεταθέσεις
- Πρώην εργαζόμενοι και υποψήφιοι «πόρτας» (δηλαδή εκείνοι που υποβάλλουν ή ταχυδρομούν αιτήσεις-βιογραφικά)

(β) Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης

Οι εξωτερικές πηγές προσέλκυσης είναι πολυάριθμες και διαφέρουν σε όρους κόστους και αποτελεσματικότητας. Οι πιο συνήθεις πηγές είναι:

- Επαγγελματικές σχολές
- Ανώτερα και ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα
- Επαγγελματικές ενώσεις και εργατικά σωματεία
- Ανταγωνίστριες επιχειρήσεις (πειρατεία)
- Γραφεία ευρέσεως προσωρινής απασχόλησης
- Γραφεία - Βάσεις δεδομένων για υπαλλήλους
- Εταιρείες leasing (εργαζομένων)
- Γραφεία ευρέσεως εργασίας
- Εταιρείες επιλογής στελεχών («κυνηγοί κεφαλών»)
- Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης (αγγελίες, προκηρύξεις)

6.2. Κριτήρια αξιολόγησης ενός προγράμματος προσέλκυσης

Όλες οι ενέργειες προσέλκυσης έχουν άμεσο δραχμικό κόστος, αλλά και έμμεσο κόστος στην παραγωγικότητα των εργαζομένων και στην όλη απόδοση της επιχείρησης. Λογικό λοιπόν είναι, οι επιχειρήσεις να αξιολογούν το όλο πρόγραμμα προσέλκυσης με κύριο στόχο τη διαπίστωση της αποτελεσματικότητας του και τη βελτίωση του στο μέλλον. Στην πράξη, λίγες επιχειρήσεις στη χώρα μας αλλά και διεθνώς κάνουν μια τέτοια αξιολόγηση. Τα κριτήρια με τα οποία μπορεί ν' αξιολογηθεί ένα πρόγραμμα έχουν να κάνουν με τον αριθμό και την ποιότητα των υποψηφίων που προσέρχονται και προσλαμβάνονται, με την απόδοση τους στη θέση εργασίας και βέβαια με το δραχμικό κόστος αυτών καθ' αυτών των ενεργειών προσέλκυσης. Συγκεκριμένα, τα κριτήρια αυτά είναι:

- Συνολικό κόστος ενεργειών προσέλκυσης, όπως π.χ. αμοιβή κι έξοδα στελεχών προσέλκυσης (εργατοώρες, ταξιδιωτικές δαπάνες), κόστος ενημερωτικών φυλλαδίων, προμήθειες γραφείων ευρέσεως εργασίας, κόστος για αγγελίες σε μέσα μαζικής ενημέρωσης, ταχυδρομικά έξοδα και αναλογία παγίων εξόδων.
- Κόστος ανά πρόσληψη.
- Κόστος ανά πηγή προσέλκυσης.
- Αριθμός κατάλληλων υποψηφίων, ανά πηγή (Δείκτης απόδοσης προγράμματος).
- Αριθμός κατάλληλων βιογραφικών, ανά πηγή.
- Αναλογία αποδοχών θέσεων εργασίας και προσφορών.
- Δείκτης αποδοτικότητας υποψηφίου, ανά πηγή.
- Απαιτούμενος χρόνος κάλυψης της θέσης, ανά πηγή.
- Μέσος χρόνος παραμονής του υποψηφίου στην επιχείρηση, ανά πηγή.

- Δείκτης απουσιών, ανά πηγή προσέλκυσης.
- Δείκτης κινητικότητας, ανά πηγή προσέλκυσης (αποχωρήσεις, απολύσεις).
- Κόστος εκπαίδευσης, ανά υποψήφιο, ανά πηγή προσέλκυσης.

Χρησιμοποιώντας αυτά τα κριτήρια είναι δυνατή η ανάλυση κόστους - ωφέλειας για να προσδιορισθεί ποια πηγή προσέλκυσης δίνει τους καλύτερους υποψηφίους, ποιες πηγές πρέπει να παραληφθούν, ποιες ενέργειες να μειωθούν, ή πως να γίνει καλύτερα η όλη διαδικασία, ώστε η επιχείρηση με το μικρότερο δυνατό κόστος να προσελκύει τους πλέον κατάλληλους υποψηφίους, στον κατάλληλο χρόνο.

7. Επιλογή υποψηφίων

Η επιλογή υποψηφίων είναι μια διαδικασία συγκέντρωσης πληροφοριών και αξιολόγησης υποψηφίων για την επιλογή των πλέον κατάλληλων για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Η καταλληλότητα των υποψηφίων κρίνεται με βάση τα οριζόμενα (προσόντα) στην προδιαγραφή της θέσης εργασίας.

Την ευθύνη για την επιλογή των υποψηφίων έχει τόσο η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων, ως επιτελική - υποστηρικτική υπηρεσία, όσο και τα στελέχη. Το ποσοστό ευθύνης τους όμως εξαρτάται από τις απαιτήσεις της θέσης που πρόκειται να καλυφθεί. Έτσι για κατώτερες θέσεις, εκτελεστικού κυρίως περιεχομένου, την όλη διαδικασία κι απόφαση επιλογής έχει η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων. Για τους υποψήφιους όμως που πρόκειται να καλύψουν ανώτερες θέσεις την ευθύνη απόφασης έχουν τα στελέχη. Σε κάθε περίπτωση, εκείνο που πρέπει να εξασφαλισθεί είναι η συνεργασία των δύο πλευρών για να τύχουν όλοι οι υποψήφιοι ίσης μεταχείρισης και να επιλεγούν οι πλέον κατάλληλοι.

Δύο σημεία τα οποία πρέπει να προσεχθούν κατά την όλη διαδικασία επιλογής είναι:

- Η διατήρηση και βελτίωση της καλής εικόνας της επιχείρησης.
- Η αποφυγή παράτυπων ενεργειών ή ακατάλληλων συμπεριφορών, που μπορούν να οδηγήσουν σε νομικές περιπέτειες την επιχείρηση.

Οι υποψήφιοι στη διάρκεια αναζήτησης εργασίας (ακόμη και κάτω από το βάρος της μακρόχρονης ανεργίας) επιλέγουν συγκεκριμένες επιχειρήσεις, με κριτήρια αντικειμενικά και υποκειμενικά όπως: το όνομα, το μέγεθος, το αντικείμενο εργασιών, οι δυνατότητες καριέρας ή η εν γένει γνώμη που έχει σχηματισθεί γι' αυτές.

Όταν λοιπόν οι υποψήφιοι καλούνται για επιλογή, η επιχείρηση βρίσκεται σε μια θέση κατά την οποία οι ίδιοι οι υποψήφιοι την αξιολογούν, ως προς τον επαγγελματισμό κι ευγένεια των στελεχών της, την αξιοπιστία και συνέπεια της, το φυσικό και κοινωνικό της περιβάλλον, κ.λπ. Αυτό γίνεται σε όλα τα στάδια της επιλογής, από την απλή υποβολή αίτησης έως και κυρίως τη συνέντευξη επιλογής. Σε καμία περι-

πτωση και για κανένα λόγο δεν θα πρέπει οι προσδοκίες των υποψηφίων και η γνώμη τους για την επιχείρηση (συνήθως θετική) να μην ικανοποιηθούν και επιβεβαιωθούν από την εικόνα που θα παρουσιάσει η επιχείρηση σ' αυτούς.

Όταν η επιχείρηση προβαίνει σε επιλογή υποψηφίων αυτό είναι κατά βάση μια αρνητική ενέργεια (απόρριψη κάποιων υποψηφίων), γι' αυτό θα πρέπει να γίνεται προσεκτικά και με σεβασμό στον υποψήφιο. Οι υποψήφιοι θα πρέπει ν' αντιμετωπίζονται με κατάλληλο ύφος και ευγένεια, σε κατάλληλο χώρο, στον προκαθορισμένο χρόνο, από τους κατάλληλους ανθρώπους (για την επιλογή). Πέρα από το γεγονός ότι οι υποψήφιοι τίμησαν την επιχείρηση με την υποψηφιότητά τους θα πρέπει ν' αντιμετωπισθούν ως (δυναμικοί) πελάτες και ως φορείς σχολίων για τη σοβαρότητα και την εικόνα της. Άρα, η επιχείρηση θα πρέπει να δείξει το καλύτερο δυνατό πρόσωπο της. Όσον αφορά θέματα ίσης μεταχείρισης υποψηφίων, ανήθικης συμπεριφοράς, παράνομων ερωτήσεων και ασυνήθιστων ή παράτυπων πρακτικών, πρέπει να προσεχθούν ιδιαίτερα, για να μη βρεθεί η επιχείρηση στη δυσάρεστη θέση να μηνυθεί από κάποιους υποψηφίους.

Ως διαδικασία επιλογής υποψηφίων ορίζεται ένα σύνολο συγκεκριμένων ενεργειών, που αφορούν τη σύγκέντρωση και αξιολόγηση πληροφοριών, για κάθε έναν από τους υποψηφίους, ώστε να ληφθεί η απόφαση επιλογής -σε ποιον θα προσφερθεί η θέση εργασίας. Ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας και το σύνολο των υποψηφίων ο χρόνος ολοκλήρωσης της όλης διαδικασίας μέχρι τη λήψη της απόφασης επιλογής μπορεί να κυμαίνεται από μία ημέρα έως μερικούς μήνες. Τα συνήθη βήματα - ενέργειες μιας τυπικής διαδικασίας επιλογής είναι:

- Προκαταρκτική εξέταση - συνέντευξη.
- Αίτηση απασχόλησης.
- Δοκιμασίες (tests).
- Συνέντευξη επιλογής.
- Επιβεβαίωση πληροφοριών που αφορούν το παρελθόν του υποψηφίου.
- Ιατρικές εξετάσεις.
- Τελική απόφαση (επιλογής) - προσφορά θέσης εργασίας.

Σε κάθε ένα απ' αυτά τα βήματα είναι δυνατόν ο υποψήφιος ν' απορριφθεί.

7.1. Τελική απόφαση επιλογής

Η απόφαση επιλογής θα πρέπει να λαμβάνεται από τα στελέχη στις διευθύνσεις ή στα τμήματα των οποίων θα απασχοληθούν οι συγκεκριμένοι υποψήφιοι. Η απόφαση τους αυτή θα πρέπει να στηρίζεται στην αξιολόγηση όλων των πληρο-

φοριών, που έχουν συλλέγει σε κάθε ένα από τα προηγούμενα στάδια της διαδικασίας επιλογής και αφορούν τις ικανότητες και δυνατότητες αλλά και τη θέληση του υποψηφίου να αποδώσει στη θέση εργασίας.

Γι' αυτή την απόφαση όμως χρειάζεται μια στρατηγική, η οποία να είναι διαφορετική για κάθε κατηγορία εργασιών, π.χ. διοικητικές, πωλήσεων ή εκτελεστικές. Η στρατηγική αυτή θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της τα εξής ερωτήματα:

- Θα προσλαμβάνονται υποψήφιοι που απλώς ικανοποιούν τις προδιαγραφές ή και με βάση τις διαφαινόμενες δυνατότητες τους;
- Οι υπερπροσόντοχοι (για τη θέση) θα προσλαμβάνονται;
- Υποψήφιοι που δεν ικανοποιούν απολύτως τις προδιαγραφές αλλά μπορούν να αναπτυχθούν και να καλύψουν τις αδυναμίες τους, θα προσλαμβάνονται;
- Θα δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα στα «ποσοτικά» χαρακτηριστικά του υποψηφίου (π.χ. εμπειρία, σπουδές, κ.ά.) ή στα ποιοτικά, (π.χ. προσωπικότητα, ενδιαφέρον, παρακίνηση);
- Τα αρνητικά δεδομένα ή αδύνατα χαρακτηριστικά των υποψηφίων θα αντισταθμίζονται από τα θετικά;
- Οι υποψήφιοι θα πρέπει να αξιολογούνται ως προς την κουλτούρα της ομάδας στην οποία θα δουλέψουν, ως προς την κουλτούρα της επιχείρησης ή μόνο ως προς τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας;

Το τελευταίο ερώτημα λαμβάνεται σοβαρά υπόψη, από τους υπεύθυνους επιλογής σε επιχειρήσεις που επικρατεί κουλτούρα έντονα συνεργατική, ισχύει η συμμετοχική διοίκηση και λειτουργούν αυτόνομες ή ημιαυτόνομες ομάδες εργασίας. Οι επιχειρήσεις αυτές εφαρμόζουν συστήματα επιλογής που, πέρα από την αξιολόγηση των ικανοτήτων των υποψηφίων, δίνουν έμφαση στην αξιολόγηση των ομαδικών ικανοτήτων και δυνατοτήτων των υποψηφίων αλλά και στην αξιολόγηση της όλης προσωπικότητας τους να ταιριάξουν με την επικρατούσα εταιρική κουλτούρα.

Η τάση η οποία διαφαίνεται, διεθνώς, με δεδομένη τη μικρή διαφορά των υποψηφίων ως προς τα τυπικά ποσοτικά προσόντα και την εφαρμοζόμενη ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, είναι τα ποιοτικά κριτήρια (προσωπικότητα, ομαδικές ικανότητες, συνεργατικότητα, ενδιαφέρον για μάθηση, παρακίνηση, κ.λπ.) να βαρύνουν περισσότερο στη λήψη τελικής απόφασης για επιλογή.

Υπάρχουν δύο τρόποι για να λάβουν τα στελέχη την τελική απόφαση επιλογής. Ο ένας είναι υποκειμενικός και βασίζεται στην προσωπική κρίση/ εκτίμηση. Το στέλεχος λαμβάνει υπόψη όλες τις πληροφορίες και δεδομένα για τον υποψήφιο και γνωρίζοντας τις απαιτήσεις της εργασίας, αποφασίζει για το ποιος τελικά θα προσληφθεί. Ο άλλος τρόπος είναι πιο αντικειμενικός και βασίζεται σε αποτελέσματα στατιστικής ανάλυσης. Συνοπτικά, ο τρόπος αυτός έχει ως εξής: Οι πιο καθοριστικοί πα-

ράγοντες-χαρακτηριστικά του υποψηφίου για την απόδοση στη θέση εργασίας σταθμίζονται με συγκεκριμένο συντελεστή βαρύτητας. Τα ποσοτικοποιημένα δεδομένα (απαντήσεις στη συνέντευξη, επιδόσεις στα διάφορα τεστ, κ.ά.) συνδυάζονται και προκύπτει ένας τελικός βαθμός. Οι υποψήφιοι με το μεγαλύτερο βαθμό προσλαμβάνονται.

Στο σημείο αυτό είναι σκόπιμο να αναφερθούν ορισμένα συμπεράσματα ερευνών, που σχετίζονται με τους παράγοντες που ο υποψήφιος λαμβάνει υπόψη του πριν ή αποδεχθεί τη θέση εργασίας. Τους παράγοντες αυτούς οι υπεύθυνοι επιλογής πρέπει να τους γνωρίζουν, ώστε παρέχοντας τις ανάλογες πληροφορίες και συμπεριφερόμενοι με τον κατάλληλο τρόπο να βοηθήσουν τον υποψήφιο να πάρει τη σωστή απόφαση.

Τα βασικά συμπεράσματα είναι τα εξής:

- Οι υποψήφιοι προτιμούν εργασίες που ταιριάζουν με την προσωπικότητά τους.
- Οι αντικειμενικοί παράγοντες όπως: μισθός, δυνατότητες/ευκαιρίες ανάπτυξης κι εξέλιξης, περιοχή όπου βρίσκεται η επιχείρηση, κ.ά. επηρεάζουν τον υποψήφιο στην απόφαση του να δεχθεί ή όχι τη θέση
- Υποκειμενικοί παράγοντες, όπως εικόνα και κουλτούρα της επιχείρησης, αξίες της επιχείρησης, κ.ά. (όπως τα αξιολογεί ο υποψήφιος) επίσης επηρεάζουν την απόφαση του.
- Στην απόφαση του να δεχθεί ή όχι τη θέση ο υποψήφιος ρόλο παίζουν και οι παράγοντες που σχετίζονται με την όλη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 3^ο

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

1. Εισαγωγή

Με τον όρο εκπαίδευση εννοείται μια διαδικασία μάθησης με την οποία επιδιώκεται ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις, τεχνικές δεξιότητες και να αναπτύξει στάσεις και συμπεριφορές που θα τον κάνουν πιο αποτελεσματικό στην τωρινή δουλειά του. Η εκπαίδευση δηλαδή, στις επιχειρήσεις, έχει έναν εργοκεντρικό χαρακτήρα. Το ζητούμενο είναι τι απαιτεί η δουλειά και άρα τι χρειάζεται να ξέρει ο εργαζόμενος τώρα ή στο άμεσο μέλλον; Ποιες ελλείψεις του πρέπει να καλύψει, ώστε η απόδοση του στη θέση εργασίας να είναι η καλύτερη δυνατή ή σε κάθε περίπτωση η κατ' ελάχιστον αποδεκτή;

Η ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων είναι και αυτή μια διαδικασία μάθησης, όμως, έχει μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα και ο στόχος είναι ο εργαζόμενος ν' αποκτήσει γνώσεις και να αναπτύξει ικανότητες που θα τις χρησιμοποιήσει στο μέλλον, σε εργασίες που απαιτούν περισσότερη ευθύνη και πρωτοβουλία. Η ανάπτυξη έχει ένα χαρακτήρα περισσότερο ανθρωποκεντρικό, αφού η όλη διαδικασία μάθησης στοχεύει στο πώς ο εργαζόμενος θα καταστεί ικανός και θα αναπτυχθεί ως προσωπικότητα, ώστε στο μέλλον ν' αντιμετωπίζει καταστάσεις, να λαμβάνει πρωτοβουλίες και να παίρνει αποφάσεις που δεν θα σχετίζονται απλά και μόνο με την τεχνική διάσταση των εργασιών, αλλά και (κυρίως) με την επίλυση οργανωσιακών προβλημάτων.

Μέχρι και τη δεκαετία του 1970 (τουλάχιστον στη χώρα μας), η εκπαίδευση στις επιχειρήσεις ήταν μια διαδικασία ρουτίνας και περιοριζόταν στο πως ο εργαζόμενος θα αποκτήσει τις απαιτούμενες τεχνικές δεξιότητες για την εκτέλεση του έργου του, στην παρούσα θέση εργασίας. Από τα μέσα όμως της δεκαετίας του 1980 με την εκπαίδευση επιδιώκεται οι εργαζόμενοι ν' αποκτήσουν και ευρύτερες δεξιότητες (επικοινωνίας, επίλυσης προβλημάτων, ομαδικής εργασίας, κ.λ.π.) και να «δεθούν» περισσότερο με την επιχείρηση, κάτι το οποίο σχετίζεται και με τη διαδικασία ανάπτυξης τους. Εξ' άλλου, οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για τη μάθηση στα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης είναι συνήθως οι ίδιες. Έτσι, η απόλυτη διάκριση μεταξύ εκπαίδευσης κι ανάπτυξης είναι δύσκολη και εν πολλοίς αυθαίρετη. Σήμερα, οι όροι (α) εκπαίδευση και ανάπτυξη, (β) ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων ή

(γ) εκπαίδευση (εργαζομένων) χρησιμοποιούνται εναλλακτικά, με το ίδιο νόημα, για να ορίσουν και περιγράψουν πρωτοβουλίες και ενέργειες της επιχείρησης, που στοχεύουν στην παροχή μάθησης για την αύξηση -βελτίωση των γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων.

Παλαιότερα, το περιβάλλον της επιχείρησης ήταν για μεγάλα χρονικά διαστήματα σταθερό και η ανάγκη για εκπαίδευση των εργαζομένων ήταν πολύ μικρή, αφού οι εργασίες ήταν απλές, μαθαίνονταν εύκολα και επηρεάζονταν πολύ λίγο από τις τεχνολογικές αλλαγές. Οι δεξιότητες που είχε αποκτήσει κάποιος του αρκούσαν, με ελάχιστες βελτιώσεις, για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας για πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα. Σήμερα, τα πράγματα είναι τελείως διαφορετικά. Στον κόσμο των ανταγωνιστικών οικονομιών, της παγκοσμιοποίησης των αγορών και της τεχνολογικής φρενίτιδας, δεν είναι αρκετό για τις επιχειρήσεις να είναι παραγωγικά ικανές. Η επιβίωση και η ανάπτυξη τους εξαρτάται από την ταχύτητα με την οποία μπορούν να προσαρμοσθούν στις νέες κάθε φορά (και για σχετικά μικρό χρονικό διάστημα επικρατούσες) τεχνολογικές, οικονομικές, κοινωνικές και καταναλωτικές συνθήκες και στην ικανότητα τους να αξιοποιούν στο μέγιστο τους παραγωγικούς τους πόρους. Οι εργασίες στις επιχειρήσεις έχουν γίνει πιο πολύπλοκες, απαιτούν ειδικές γνώσεις, νέες δεξιότητες και το περιεχόμενο τους αλλάζει γρήγορα.

Οι αιτίες που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων σχετίζονται με τις σημαντικές αλλαγές ή επικρατούσες συνθήκες, τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Ενδεικτικά, οι αιτίες αυτές είναι:

- Τεχνολογική πρόοδος - απαιτεί νέες ειδικότητες, νέες γνώσεις, εφαρμογή νέων μεθόδων και διαδικασιών εκτέλεσης έργου.
- Απαιτήσεις και ανάγκες καταναλωτή - απαιτούν θέσεις εργασίας με νέο ή και διαφορετικό περιεχόμενο (για ποιότητα, ποικιλία, ευκολία, ταχύτητα, προσωπική εξυπηρέτηση και νέα προϊόντα ή υπηρεσίες).
- Συγχωνεύσεις και εξαγορές - απαιτούν νέα οργανωσιακή κουλτούρα, νέες θέσεις εργασίας, διαφορετικό περιεχόμενο έργου.
- Επανασχεδιασμός λειτουργιών και οργανωτικές αλλαγές - απαιτούν νέες αρμοδιότητες, διευρυμένα καθήκοντα, διαφορετικό και νέο περιεχόμενο εργασιών.
- Εκπαιδευτικό σύστημα - χάσμα γνώσεων και δεξιοτήτων μεταξύ των παρεχομένων από το εκπαιδευτικό σύστημα και των απαιτούμενων από την επιχείρηση.
- Χάσμα απόδοσης κι αναποτελεσματική αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων, που οφείλονται στην ανεπάρκεια των εργαζομένων ή και τη διαφορετικότητα τους ως προς το σύστημα αξιών και τις στάσεις τους απέναντι στην εργασία.

Για την κάλυψη αυτών των αναγκών οι επιχειρήσεις ξοδεύουν σημαντικά ποσά. Σε σχετική έρευνα που έγινε το 2001, στην Ευρώπη 900.000 επιχειρήσεις ξοδεύουν κατά μέσο όρο το 2% της μισθοδοσίας τους για εκπαίδευση, με πρώτες τη Γαλλία, και τη Βρετανία (*Εφημερίδα το Βήμα, 10/10/2004 σελ.39*). Το ίδιο περίπου ποσοστό (2%) επί των δαπανών μισθοδοσίας φαίνεται να ξοδεύουν και οι αμερικάνικες επιχειρήσεις. Στα προγράμματα εκπαίδευσης των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων τη μεγαλύτερη συμμετοχή έχουν τα διοικητικά στελέχη με μέσο όρο 3-4 ημέρες παραπάνω απ' ό,τι το υπαλληλικό κι εργατοτεχνικό προσωπικό. Στην Ελλάδα, μόλις το 16,4% των επιχειρήσεων προσφέρουν προγράμματα συνεχούς επαγγελματικής εκπαίδευσης (έναντι 57,4% του μέσου όρου των 12 Ευρωπαϊκών χωρών, της έρευνας). Το ανά εκπαιδευόμενο, κόστος των προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης στην Ελλάδα φθάνει στα 900 ευρώ περίπου έναντι 1.200 στο Βέλγιο και 1.100 στην Ολλανδία. Χαρακτηριστικό είναι ότι στο μικρό αυτό ποσοστό των ελληνικών επιχειρήσεων που προσφέρουν επαγγελματική κατάρτιση, συμμετέχει το 13% των εργαζομένων και κάθε εκπαιδευόμενος διαθέτει 139 ώρες, χρόνος υπερτριπλάσιος του μέσου όρου της Ευρώπης των 12 χωρών.

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων, ως λειτουργία της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων, σχετίζεται με αρκετές από τις άλλες βασικές λειτουργίες της ίδιας διεύθυνσης, όπως είναι η προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων, η αξιολόγηση απόδοσης, η ανταμοιβή, κ.ά. Συγκεκριμένα, αν στην επιχείρηση εφαρμόζεται ένα αποτελεσματικό, τυπικό πρόγραμμα εκπαίδευσης νέων υπαλλήλων, αυτό επιτρέπει την επιλογή υποψηφίων (από την αγορά) με λιγότερα τυπικά προσόντα ή αν στην αγορά εργασίας υπάρχουν υποψήφιοι με υψηλά προσόντα τότε η ανάγκη για προγράμματα τυπικής εκπαίδευσης, μειώνεται.

Από την αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων διαπιστώνονται οι αδυναμίες τους - σε τι και πόσο υστερούν - και αυτό οδηγεί στον καθορισμό ανάλογων εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Επίσης, το πόσο καλό είναι το έργο της εκπαίδευσης διαπιστώνεται από το αν οι εργαζόμενοι (όσοι έχουν εκπαιδευθεί) μπορούν να ανταποκριθούν ικανοποιητικά στα καθήκοντα τους. Έτσι, οι αξιολογήσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως κριτήρια αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Στις επιχειρήσεις, που εφαρμόζεται το σύστημα αμοιβής με βάση τα προσόντα και τις δεξιότητες, η εκπαίδευση που έχουν λάβει οι εργαζόμενοι επηρεάζει το ύψος της ανταμοιβής τους. Ακόμη και ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων επηρεάζεται από τη εκπαίδευση που παρέχεται στην επιχείρηση, αφού με βάση τα εκπαιδευτικά προγράμματα και την αποτελεσματικότητά τους καθορίζονται τα σχέδια διαδοχής και αντικατάστασης στελεχών. Επίσης, ενέργειες που σχετίζονται με τη βελ-

τίωση του ηθικού, την οργανωσιακή κουλτούρα, τη δημιουργία αυτόνομων ομάδων εργασίας, τη διοίκηση ολικής ποιότητας, κ.ά. σχετίζονται άμεσα με την όλη εκπαιδευτική δραστηριότητα και διαδικασία μέσα στην επιχείρηση.

Από τα παραπάνω, συνάγεται πως η όλη εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων πρέπει να συνδέεται στενά με τη στρατηγική της επιχείρησης. Για παράδειγμα, άλλη εκπαίδευση απαιτείται αν η επιχείρηση επιδιώκει την τεχνολογική καινοτομία και άλλη αν επιδιώκει τη διατήρηση του μεριδίου αγοράς της, με την παροχή εξαιρετικών υπηρεσιών προς τους πελάτες της. (Χυτήρης, 2001, σ. 113-116)

2. Παράγοντες που καθορίζουν την ανάγκη εκπαίδευσης του προσωπικού

Η ανάγκη για διαρκή επαγγελματική εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού των επιχειρήσεων προέρχεται από:

(α) Τις διαφορές του είδους, του εύρους και του βάθους των γνώσεων που έχουν οι νεοπροσλαμβανόμενοι υπάλληλοι σε σχέση με τις ειδικές απαιτήσεις του επαγγέλματος που πρόκειται να ακολουθήσουν. Ο ρυθμός αλλαγής των εκπαιδευτικών προγραμμάτων της δευτεροβάθμιας και της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης υπολείπεται πάντα της μακροχρόνιας τάσης και της εξέλιξης των απαιτήσεων της αγοράς εργασίας. Ιδιαίτερα στη χώρα μας υπάρχει μεγάλη και μόνιμη ανισορροπία ανάμεσα στις προσφερόμενες από το εκπαιδευτικό σύστημα ειδικότητες και τις ανάγκες της οικονομίας.

(β) Την πρόοδο της τεχνολογίας που διαφοροποιεί συνεχώς τις απαραίτητες σε κάθε επιχείρηση ειδικότητες και το απαιτούμενο είδος γνώσεων σε κάθε ειδικότητα.

(γ) Την αλλαγή του αντικειμένου εργασίας ορισμένων εργαζομένων, που επιβάλλεται για να προσαρμοσθεί καλύτερα το είδος των γνώσεων και εμπειριών τους στις ανάγκες της επιχείρησης.

(δ) Τις προαγωγές των εργαζομένων σε θέσεις με μεγαλύτερες ευθύνες, που καθιστούν απαραίτητη τόσο την περαιτέρω εμβάθυνση στο εργασιακό αντικείμενο, όσο και την εκπαίδευση σε θέματα υποκίνησης, ηγεσίας, επικοινωνίας, δυναμικής των ομάδων κ.λ.π.

(ε) Την αναντιστοιχία μεταξύ των προδιαγραφών θέσεων εργασίας και των συγκεκριμένων γνώσεων, εμπειριών και ικανοτήτων μιας δεδομένης σύνθεσης προσωπικού.

(στ) Τις λειτουργικές αναπροσαρμογές και τις οργανωτικές αναδιαρθρώσεις που επιβάλλονται από τον αναπροσανατολισμό των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Αυτές συνεπάγονται αλλαγές στις περιγραφές και στις προδιαγραφές κάθε θέσης εργασίας.

(ζ) Τον αναγκαίο εμπλουτισμό των γενικότερων γνώσεων του προσωπικού με τις νεότερες εξελίξεις της επιστήμης και της τεχνολογίας και με τις αλλαγές που συντελούνται στο μικρο και μακροοικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον. Η επιμόρφωση σε θέματα γενικότερης υποδομής σε γνώσεις είναι απαραίτητη για τη βαθύτερη κατανόηση των αλληλοσυσχετισμών των επιμέρους προβλημάτων με κάθε εξειδικευμένο αντικείμενο εργασίας (Κανελλόπουλος, 1990, σ.131).

3. Υφιστάμενες εκπαιδευτικές ανάγκες

Η οργανωτική μονάδα που είναι επιφορτισμένη με καθήκοντα οργάνωσης της εκπαίδευσης του προσωπικού μπορεί να διαπιστώσει εκπαιδευτικές ανάγκες από την ύπαρξη των παρακάτω ενδείξεων:

- ❖ χαμηλή παραγωγικότητα
- ❖ χαμηλή ποιότητα προϊόντων
- ❖ υπερβολικές σπατάλες πρώτων και βοηθητικών υλών
- ❖ υψηλό κόστος
- ❖ ελλιπής ποιοτικός έλεγχος
- ❖ υπερβολικά παράπονα πελατών για την ποιότητα των προϊόντων
- ❖ κακή συμπεριφορά σε πελάτες
- ❖ υψηλός βαθμός αποχωρήσεων
- ❖ υπερβολικές απουσίες που οφείλονται σε «ασθένειες»
- ❖ συνεχής αδυναμία επίτευξης προκαθορισμένων στόχων
- ❖ άσχημο κλίμα εργασίας
- ❖ καθυστερήσεις παραδόσεων που οφείλονται σε λάθη υπαλλήλων
- ❖ υψηλός δείκτης εργατικών ατυχημάτων,
- ❖ λάθη που οφείλονται σε παρανοήσεις εντολών,
- ❖ κακή επικοινωνία μεταξύ διαφόρων τμημάτων,
- ❖ αγνόηση του κανονισμού εργασίας,
- ❖ ανεπαρκώς πληροφορημένοι εργαζόμενοι για τα θέματα οργάνωσης και πολιτικής της εταιρείας,
- ❖ δυσκολίες χειρισμού νέων μηχανημάτων ή εργαλείων
- ❖ πολύ αργός ρυθμός προσέγγισης της ποιότητας και του μέσου επιπέδου της παραγωγής των παλαιών εργατών από τους νέους,
- ❖ αδυναμίες υποκατάστασης όσων απουσιάζουν,
- ❖ έλλειψη ενδιαφέροντος για την εργασία,
- ❖ έλλειψη εμπιστοσύνης και καλής προαίρεσης μεταξύ των ομάδων,
- ❖ ένταση στις σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων,
- ❖ έλλειψη πειθαρχίας,

- ❖ κακή επικοινωνία και επιθετικότητα μεταξύ συναδέλφων,
- ❖ ανυπαρξία ομαδικού πνεύματος.

Βέβαια οι παραπάνω ενδείξεις για πιθανές εκπαιδευτικές ανάγκες μπορεί να είναι και συμπτώματα αποτυχημένου Μάνατζμεντ. Δηλαδή μπορεί να οφείλονται σε:

- ❖ αποτυχία υποκίνησης του προσωπικού,
- ❖ αναποτελεσματικότητα της δομικής ή της λειτουργικής οργάνωσης της επιχείρησης,
- ❖ πολύ υψηλά πρότυπα και στόχοι παραγωγής σε σχέση, με τις δυνατότητες σε εξοπλισμό και ανθρώπους,
- ❖ κακή ποιότητα πρώτων ή βοηθητικών υλικών,
- ❖ κακή χωροταξία και εργονομία στο χώρο εργασίας,
- ❖ λανθασμένο τρόπο διοίκησης σε σχέση με το βαθμό ωριμότητας των εργαζομένων κάθε τμήματος,
- ❖ κακές εργασιακές σχέσεις και προβλήματα μεταξύ της Διοίκησης και του Σωματείου των εργαζομένων.

Σίγουρα πάντως, στις περισσότερες περιπτώσεις τα παραπάνω συμπτώματα εκτός από διοικητικές και οργανωτικές αποφάσεις πρέπει να οδηγήσουν τη Διοίκηση στο συμπέρασμα ότι χρειάζεται να ερευνηθούν και να αναλυθούν σε βάθος οι συγκεκριμένες εκπαιδευτικές ανάγκες ατόμων ή ομάδων που παρουσιάζουν αποκλίσεις από την αναμενόμενη συμπεριφορά ή απόδοση.

Οι υπάρχουσες εκπαιδευτικές ανάγκες είναι αποτέλεσμα ύπαρξης του εκπαιδευτικού κενού που υπάρχει μεταξύ περιγραφών εργασίας και προδιαγραφών θέσεων από τη μια μεριά και δεδομένων ικανοτήτων, συμπεριφοράς και γνώσεων του προσωπικού από την άλλη. (Κανελλόπουλος, 1990, σ.132-134).

4. Μελλοντικές εκπαιδευτικές ανάγκες

Η εκπαίδευση μέσα σε μια επιχείρηση δεν πρέπει βέβαια να περιορίζεται μόνο στην κάλυψη των υπαρχουσών εκπαιδευτικών αναγκών, αλλά πρέπει να επεκτείνεται σε εκπαιδευτικά προγράμματα που θα καλύψουν μελλοντικές εκπαιδευτικές ανάγκες. Όσο καλύτερη πρόβλεψη των μελλοντικών εκπαιδευτικών αναγκών μπορεί να κάνει η επιχείρηση, τόσο αποτελεσματικότερη θα είναι η εκπαιδευτική προσπάθεια, μια και τα εκπαιδευτικά προγράμματα που βασίζονται σε μελλοντικές εκπαιδευτικές ανάγκες δεν καλύπτουν υπάρχοντα εκπαιδευτικά κενά. Αντίθετα στοχεύουν να προετοιμάσουν το ανθρώπινο δυναμικό κατά τρόπο που τα εκπαιδευτικά κενά να ελαχιστοποιηθούν στο μέλλον όσο το δυνατόν περισσότερο. Εξάλλου είναι φυσικά προτιμότερο από πλευράς παραγωγικότητας να είναι προετοιμασμένο το ανθρώπινο

δυναμικό για τις επικείμενες αλλαγές παρά να προσαρμόζεται σε αυτές με κάποια χρονική υστέρηση. Η οργανωτική μονάδα (Διεύθυνση, Τομέας ή Τμήμα) της επιχείρησης που είναι επιφορτισμένη με την οργάνωση των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων, πρέπει να συμμετέχει σε κάποιο Συμβούλιο Στρατηγικού Προγραμματισμού ή να συνεργάζεται στενά με τις Διευθύνσεις Μάρκετινγκ, Προσωπικού και Παραγωγής για να πληροφορείται έγκαιρα τις σχεδιαζόμενες αλλαγές που αποτελούν ενδείξεις για μελλοντικές εκπαιδευτικές ανάγκες. Τέτοιες ενδείξεις είναι:

- ❖ προβλεπόμενες διαφοροποιήσεις της ζήτησης
- ❖ σχεδιαζόμενη επέκταση σε νέες περιοχές
- ❖ προγραμματιζόμενες συγχωνεύσεις ή ανέγερση νέων εργοστασίων επιλογή νέων αγορών – στόχων
- ❖ νέα είδη προϊόντων, νέες υπηρεσίες
- ❖ οργανωτικές, δομικές και λειτουργικές αλλαγές
- ❖ αγορά μηχανημάτων με νέα τεχνολογία
- ❖ νέες παραγωγικές μέθοδοι
- ❖ προγραμματιζόμενες προσλήψεις, μετατάξεις, μεταθέσεις
- ❖ προβλεπόμενη αλλαγή του θεσμικού πλαισίου (νομοθεσίας, νομισματικών κανόνων, κοινωνικές ασφαλίσσεις, επιτροπή τιμών, προσαρμογή ή συμμόρφωση με το ευρωπαϊκό κοινοτικό δίκαιο κ.λ.π.)
- ❖ επέκταση της μικροηλεκτρονικής στις εργασίες γραφείου και αυξανόμενος ρυθμός υποκατάστασης των μηχανικών εργασιών των υπαλλήλων
- ❖ αναπροσανατολισμός των εργασιών μεμονωμένων ατόμων ή ολόκληρων τμημάτων
- ❖ αλλαγή της εφαρμοζόμενης στρατηγικής, τακτική και πολιτικής της επιχείρησης

Οι μελλοντικές εκπαιδευτικές ανάγκες σε επίπεδο εργαζόμενου προσδιορίζονται στα πλαίσια των ολοκληρωμένων προγραμμάτων ανάπτυξης στελεχών, που αποσκοπούν να προετοιμάσουν το υποψήφιο στέλεχος για την ανάληψη θέσεων με αυξημένες ευθύνες (Κανελλόπουλος, 1990, σ.134-136).

5. Η διαδικασία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης

Η παροχή εκπαίδευσης στους εργαζόμενους είναι καθοριστική για την επίτευξη της στρατηγικής και των επιμέρους στόχων της επιχείρησης. Προς τούτο, οι επιχειρήσεις επενδύουν τεράστια ποσά κι απασχολούν-χρησιμοποιούν ανάλογους πόρους. Όμως το αποτέλεσμα δεν είναι πάντα το επιδιωκόμενο, αφού στην πράξη συμβαίνει η όλη εκπαίδευση να μη συνδέεται στενά με τη στρατηγική της επιχείρησης, δηλαδή λάθος εκπαιδευτικά προγράμματα σε «λάθος» ανθρώπους, εκπαίδευση

σε ακατάλληλο χρόνο από «ακατάλληλους» ανθρώπους με ανεπαρκή ή ακατάλληλα μέσα και ακατάλληλες εκπαιδευτικές μεθόδους, χωρίς παρακολούθηση και αξιολόγηση της προόδου και των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης.

Δεν είναι ασυνήθιστο οι επιχειρήσεις να υλοποιούν εκπαιδευτικά προγράμματα που ελάχιστα ή καθόλου σχετίζονται με τις συγκεκριμένες εκπαιδευτικές τους ανάγκες, τους στόχους τους, ή την όλη αποδοτικότητα τους. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι λόγοι που τις οδηγούν στο να προσφέρουν εκπαιδευτικά προγράμματα στους υπαλλήλους τους, μπορεί να είναι: (α) επειδή αυτό κάνουν και κάποιοι ανταγωνιστές τους, (β) επειδή αυτό τους συμβούλεψαν κάποιοι, (γ) επειδή αυτό είναι στη μόδα, (δ) επειδή αυτά τα προγράμματα, προσφέρονται ή είναι εύκολα στην υλοποίησή τους, (ε) επειδή αυτά τα προγράμματα χρηματοδοτούνται, (στ) επειδή πιστεύουν πως η εκπαίδευση, όποια και αν είναι και όπως και αν γίνεται, θα καλύψει ανάγκες τους ή θα ξεπεράσουν τα προβλήματα αναποτελεσματικότητάς τους.

Για να έχει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα η εκπαίδευση, δηλαδή για: (α) να μάθει ο εργαζόμενος, (β) να μεταφέρει και αξιοποιήσει τη γνώση στη δουλειά του και (γ) να επιτευχθούν οι συγκεκριμένοι στόχοι, θα πρέπει ν' αντιμετωπισθεί σοβαρά, ως μία δραστηριότητα που καθορίζει το μέλλον της επιχείρησης. Θα πρέπει λοιπόν κάθε επιχείρηση να καθορίσει τα στάδια (φάσεις) της όλης εκπαιδευτικής διαδικασίας. Τα στάδια αυτά, είναι:

- Εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών: Ανάλυση σε επίπεδο επιχείρησης, εργασίας – καθηκόντων, εργαζομένου - απόδοσης
- Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων: καταλληλότητα εκπαιδευομένων, αρχές μάθησης, κριτήρια, εκπαιδευτικοί στόχοι.
- Υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων: μέθοδοι εκπαίδευσης εργατοϋπαλλήλων στη θέση εργασίας και εκτός εργασίας, μέθοδοι ανάπτυξης στελεχών
- Αξιολόγηση εκπαιδευτικού έργου: Μέτρηση και σύγκριση των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης με βάση τα κριτήρια αντίδραση εκπαιδευομένων, απόκτηση γνώσης, αλλαγή συμπεριφοράς, αποτελέσματα κ.τ.λ. (Χυτήρης, 2001, σ.117-119)

Στον Πίνακα 4 παρουσιάζονται οι ευθύνες της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων και των στελεχών, για την όλη εκπαιδευτική διαδικασία.

Πίνακας 4
Ευθύνες για την εκπαιδευτική διαδικασία

Διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων	Στελέχη
Προετοιμάζει το εκπαιδευτικό υλικό	Παρέχουν πληροφορίες τεχνικού χαρακτήρα
Συντονίζει τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες	Διαπιστώνουν εκπαιδευτικές ανάγκες
Διεξάγει ή κανονίζει τα της εκπαίδευσης εκτός (θέσης) εργασίας	Εκπαιδεύουν στη θέση εργασίας
Συντονίζει τα προγράμματα σταδιοδρομίας με τις δραστηριότητες ανάπτυξης των εργαζομένων	Συζητούν με τους υφισταμένους τους για την ανάπτυξη και τις προοπτικές τους
Παρέχει τεχνογνωσία και μέσα, για την εφαρμογή προγραμμάτων ανάπτυξης της επιχείρησης	Συμμετέχουν στις προσπάθειες - δραστηριότητες για οργανωσιακές αλλαγές
Μεριμνά για την διαπίστωση εκπαιδευτικών αναγκών	Ενημερώνουν για την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων
Αξιολογεί τα αποτελέσματα των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων	

6. Εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών

Η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι μια διαδικασία συλλογής και ανάλυσης πληροφοριών, δεδομένων και απόψεων, για να εκτιμήσει η επιχείρηση αν χρειάζεται εκπαίδευση, γιατί, τι εκπαίδευση, σε ποια τμήματα, για πόσους και ποιους, πόση εκπαίδευση και πότε. Οι μέθοδοι και οι πηγές άντλησης αυτών των πληροφοριών είναι αρκετές και η κάθε μία ή συνδυασμός αυτών είναι κατάλληλη ανάλογα με το σκοπό της εκπαίδευσης. Αν δηλαδή ο σκοπός της εκπαίδευσης είναι να βελτιώσουν οι τωρινοί εργαζόμενοι την απόδοσή τους ή είναι να προετοιμαστούν (κάποιοι τωρινοί εργαζόμενοι) για αλλαγή αντικειμένου εργασίας ή για ανάληψη νέων αρμοδιοτήτων ή για προαγωγή ή είναι για νεοπροσληφθέντες που πρέπει να μάθουν γρήγορα τις απαιτούμενες τεχνικές δεξιότητες και να ενταχθούν στο κοινωνικό περιβάλλον της επιχείρησης (νοοτροπία, ομαδικό πνεύμα, πρότυπα συμπεριφοράς, κ.ά.).

Οι συνήθεις μέθοδοι συλλογής πληροφοριών για τις εκπαιδευτικές ανάγκες είναι: ερωτηματολόγια, έρευνα δεδομένων και στοιχείων (π.χ. ποσοτικής και ποιοτικής απόδοσης, ατυχημάτων, περιγραφές θέσεων εργασίας, κ.ά.), συνεντεύξεις σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, αξιολόγηση απόδοσης, γραπτές δοκιμασίες, παρατήρηση (εκτέλεσης εργασίας), κέντρα αξιολόγησης, καταγραφή κρίσιμων περιστατικών, ανάλυση καθηκόντων και ανάλυση επιχειρηματικών σχεδίων.

Οι πηγές από τις οποίες συλλέγονται αυτές οι πληροφορίες είναι: οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, οι άμεσοι προϊστάμενοί τους, τα υπάρχοντα αρχεία δεδομένων (π.χ. για ατυχήματα, επίπεδα ποσοτικής και ποιοτικής απόδοσης, απουσίες, φθορές -

σπασίματα, αξιολογήσεις απόδοσης εργαζομένων, οδηγοί -εγχειρίδια χρήσης εξοπλισμού, εγχειρίδια διαδικασιών, ατομικοί φάκελοι εργαζομένων, περιγραφές εργασιών, αιτήσεις - προτάσεις εργαζομένων για εκπαίδευση τους, κ.ά.) οι πελάτες, οι ειδικοί σε θέματα εκπαίδευσης της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων, τα ανώτατα στελέχη και οι σύμβουλοι επιχειρήσεων.

Η συστηματική εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών είναι χρονοβόρα και κοστίζει σε χρήμα. Οι επιχειρήσεις για να διαπιστώσουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες τους βασίζονται κυρίως στα προβλήματα που παρουσιάζονται από αναποτελεσματική απόδοση και «κακή» εκτέλεση και στα αιτήματα των προϊσταμένων ή ανωτέρων στελεχών. Αυτό κυρίως συμβαίνει στην Αμερική, όπου λιγότερες από το 1/3 των επιχειρήσεων κάνουν συστηματική ανάλυση των εκπαιδευτικών τους αναγκών. Στην Ευρώπη, όπως προκύπτει από σχετική έρευνα, τα πράγματα είναι καλύτερα αφού οι περισσότερες των επιχειρήσεων κάνουν συστηματική ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών (Γαλλία, Βρετανία, Σουηδία, Ισπανία, Ιρλανδία και Ελβετία). Στην Ελλάδα το πρότυπο ανάλυσης εκπαιδευτικών αναγκών μοιάζει με εκείνο της Αμερικής, δηλαδή βασίζεται στα αιτήματα των άμεσων προϊσταμένων και στις αξιολογήσεις απόδοσης.

Για να εκτιμηθούν και προσδιορισθούν όσο γίνεται πιο επακριβώς οι εκπαιδευτικές ανάγκες της επιχείρησης, θα πρέπει να γίνει έρευνα και ανάλυση αυτών σε τρία επίπεδα - επίπεδο επιχείρησης, επίπεδο εργασιών / καθηκόντων και επίπεδο εργαζομένων. (Χυτήρης, 2001, σ.121-122)

6.1. Ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών σε επίπεδο επιχείρησης

Σ' αυτό το επίπεδο αναλύονται:

- Οι παράγοντες - δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος (π.χ. ανεπαρκώς εκπαιδευμένοι υποψήφιοι από την αγορά εργασίας, νέες τεχνολογίες, υποχρεωτικές κυβερνητικές διατάξεις).
- Οι στρατηγικές της επιχείρησης και τα μελλοντικά επιχειρηματικά σχέδια που αφορούν νέες δραστηριότητες - γραμμές παραγωγής, συγχωνεύσεις κι εξαγορές, εισαγωγή νέας τεχνολογίας, αναδιοργάνωση, εφαρμογή νέων συστημάτων και νέας αντίληψης διοίκησης (π.χ. διοίκηση ολικής ποιότητας, ομαδική εργασία), ανασχεδιασμό ορισμένων λειτουργικών διαδικασιών, διεθνείς συνεργασίες, κ.ά. Η ανάλυση όλων αυτών θα απαντήσει στα ερωτήματα: ποιες νέες δεξιότητες, γνώσεις, ικανότητες και κουλτούρα, πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι για να ανταποκριθούν στις νέες αλλαγές και δεδομένα;
- Απαραίτητη και καθοριστική είναι η μελέτη και ανάλυση (δεικτών) της απόδοσης των τωρινών εργαζομένων, τόσο σε επίπεδο επιχείρησης όσο και σε επίπεδο διεύθυνσης ή τμήματος, για να καταδειχθούν οι όποιες αδυναμίες, ελλείψεις και

αναποτελεσματικότητα τους, που σχετίζονται με: τα παράπονα εργαζομένων και πελατών, τα ατυχήματα, το μικρό ποσοστό αξιοποίησης του εξοπλισμού, τις σπατάλες και φθορές, τη χαμηλή ποιότητα, τη χαμηλή παραγωγικότητα, το υψηλό κόστος παραγωγής, τις πολλές αποχωρήσεις εργαζομένων, τις πολλές απουσίες, τη συνεχή αδυναμία επίτευξης των στόχων, τα φαινόμενα απειθαρχίας, το χαμηλό ηθικό, τη μη ικανοποιητική επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ τμημάτων κ.ά.

Αν όλα ή κάποια από τα παραπάνω οφείλονται αποκλειστικά και μόνο στους εργαζόμενους και όχι στα συστήματα ή τις διαδικασίες, τότε τίθεται το ερώτημα: είναι θέμα ικανοτήτων, δεξιοτήτων, γνώσεων; ή είναι θέμα παρακίνησης - διάθεσης των εργαζομένων; Στη δεύτερη περίπτωση η εκπαίδευση δεν έχει να κάνει και ούτε μπορεί να βοηθήσει στη βελτίωση τους. Αν ισχύει η πρώτη περίπτωση τότε η εκπαίδευση είναι αναγκαία. Οι πόροι - οικονομικοί, τεχνολογικοί, ανθρώπινοι - που μπορεί η επιχείρηση να διαθέσει για την εκπαίδευση, θα πρέπει επίσης να ληφθούν υπόψη, αφού όπως είναι λογικό επηρεάζουν τις εκπαιδευτικές προτεραιότητες -ποια προγράμματα, σε ποια τμήματα, ποιοι και πόσοι εργαζόμενοι, πότε-, το βαθμό κάλυψης των εκπαιδευτικών αναγκών και τον τύπο της εκπαίδευσης. (Χυτήρης, 2001, σ.124)

6.2. Ανάλυση εργασίας- καθηκόντων

Τι συγκεκριμένα κάνει ή τι θα πρέπει να κάνει και πόσο συχνά ο φορέας της κάθε θέσης εργασίας, ποιες οι υπευθυνότητες του και τι γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας, είναι το αντικείμενο της ανάλυσης σ' αυτό το επίπεδο. Κρίνεται δε ιδιαίτερα απαραίτητη για νεοπροσληφθέντες, ώστε να λάβουν την κατάλληλη εκπαίδευση. Η ανάλυση καθηκόντων βασίζεται κυρίως στην περιγραφή και προδιαγραφή των θέσεων εργασίας (αλλά είναι πιο λεπτόμερης). Συγκρίνοντας τις απαιτήσεις της εργασίας με τις γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που έχουν οι εργαζόμενοι, προσδιορίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες.

6.3. Ανάλυση εργαζομένων

Η ανάλυση στα δύο προηγούμενα επίπεδα δεν προσδιορίζει πόσοι και ποιοι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι έχουν αδυναμίες - ελλείψεις, σε τι και ποιο βαθμό, ποιοι ενδιαφέρονται και εκδηλώνουν την επιθυμία τους να εκπαιδευθούν και αναπτυχθούν. Αυτό επιτυγχάνεται σε επίπεδο διεύθυνσης, τμήματος, ή ομάδας εργαζομένων, χρησιμοποιώντας κυρίως τις πληροφορίες από τα δελτία αξιολόγησης. Τα ερωτηματολόγια, το αρχείο - φάκελος των εργαζομένων, οι συνεντεύξεις - συζητήσεις με

τους εργαζόμενους και τους άμεσους προϊστάμενους, η ανάλυση κρίσιμων περιστατικών, οι διάφορες δοκιμασίες και εξετάσεις, η έρευνα στάσεων, όλες αυτές οι μέθοδοι μπορούν να δώσουν πληροφορίες για τις εκπαιδευτικές ανάγκες και τα συγκεκριμένα εκπαιδευτικά προγράμματα (π.χ. αντικείμενο εκπαίδευσης, διάρκεια, τύπος εκπαίδευσης, αριθμός ατόμων, σύνθεση ομάδας, κ.ά.) Ακόμη, από αυτή την ανάλυση εξασφαλίζεται σε μεγάλο βαθμό να μη γίνει το λάθος να εκπαιδευθούν άτομα που δεν χρειάζονται εκπαίδευση ή άτομα που είναι αρνητικά στην εκπαίδευση ή να παρακολουθήσουν εκπαιδευτικά προγράμματα άτομα που αδυνατούν (λόγω έλλειψης βασικών γνώσεων) ή άτομα που είναι αδιάφορα, είτε για συγκεκριμένα εκπαιδευτικά προγράμματα είτε για ειδικούς λόγους (λόγω π.χ. επικείμενης συνταξιοδότησης ή αποχώρησης τους).

7. Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Το πιο κρίσιμο σημείο στη διαδικασία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων είναι να σχεδιασθούν τα πιο αναγκαία προγράμματα, κατά τέτοιο τρόπο που να μεγιστοποιείται το αναμενόμενο αποτέλεσμα. Έτσι, το στάδιο αυτό αποτελείται από τα εξής βήματα:

(1) Καθορισμός εκπαιδευτικών στόχων. Οι πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν και οι εκπαιδευτικές ανάγκες που διαπιστώθηκαν, στο προηγούμενο στάδιο, θα πρέπει να μετατραπούν σε μετρήσιμους εκπαιδευτικούς στόχους - αποτελέσματα. Δηλαδή, να καθορισθεί συγκεκριμένα από κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα, που θα απευθύνεται σε ορισμένη ομάδα εργαζομένων, τι περιμένει η επιχείρηση να μάθουν οι εργαζόμενοι όσον αφορά π.χ. γνώσεις (ποιες και πόσο, π.χ. Αγγλικά επιπέδου Lower, δημιουργία αρχείων στον Η/Υ) δεξιότητες (π.χ. συναρμολόγησης, χειρισμού ηλεκτρονικού εξοπλισμού) και ικανότητες (π.χ. επίβλεψης υφισταμένων, διευθέτησης συγκρούσεων, εφαρμογής τεχνικών στατιστικής για έλεγχο ποιότητας).

Όσο πιο σαφείς είναι οι εκπαιδευτικοί στόχοι - αποτελέσματα τόσο πιο λειτουργικό και αποτελεσματικό θα είναι το όλο εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Είναι αυτοί οι στόχοι που θα οδηγήσουν τους υπεύθυνους της εκπαίδευσης να επιλέξουν τις μεθόδους εκπαίδευσης, τους εισηγητές, το εκπαιδευτικό υλικό και να αποφασίσουν για τη διάρκεια της εκπαίδευσης. Οι συγκεκριμένοι κάθε φορά εκπαιδευτικοί στόχοι αποτελούν τη βάση πάνω στην οποία θα ορισθούν τα κριτήρια αξιολόγησης για τη λειτουργικότητα και την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού προγράμματος. Τα κριτήρια αυτά είναι: η αντίδραση των εκπαιδευομένων (πως δέχονται το πρόγραμμα), η απόκτηση γνώσης (αν μαθαίνουν), η αλλαγή συμπεριφοράς τους και τα ποσοτικά και ποιοτικά αποτελέσματα απόδοσης, που προκύπτουν μετά την εκπαίδευση (βλέπε ενότητα περί της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου).

(2) Προσδιορισμός καταλληλότητας εκπαιδευομένων. Οι πληροφορίες που συλλέγονται από την ανάλυση, σε επίπεδο εργαζομένων, αξιοποιούνται για να ορισθούν ή επιλεγούν τα άτομα και οι ομάδες εργαζομένων με βάση την «καταλληλότητα» τους να εκπαιδευθούν. Ως καταλληλότητα ορίζεται το επίπεδο γνώσεων και εμπειριών αλλά και παρακίνησης, που θα επιτρέψουν στον εκπαιδευόμενο να συμμετέχει ενεργά στη διαδικασία μάθησης, να κατανοήσει και να πάρει όσο είναι δυνατόν περισσότερες γνώσεις από το συγκεκριμένο πρόγραμμα. Στον καλύτερο προσδιορισμό της καταλληλότητας των εκπαιδευομένων θα βοηθήσει η συμπλήρωση, από τους ίδιους, ερωτηματολογίου, που θα αφορά την ανάγκη, ενδιαφέρον, χρησιμότητα και προσδοκία τους να παρακολουθήσουν συγκεκριμένα - προτεινόμενα εκπαιδευτικά προγράμματα.

(3) Εφαρμογή αρχών μάθησης. Η μάθηση είναι το ζητούμενο σε κάθε εκπαιδευτική διαδικασία, είτε γίνεται σε σχολείο - πανεπιστήμιο ή σε επιχείρηση, είτε είναι μικρής ή μεγάλης διάρκειας. Ως μάθηση εννοείται η λήψη, κατανόηση και κατοχή πληροφοριών (ή γνώσεων), σε τέτοιο βαθμό από το άτομο, ώστε αυτό να είναι σε θέση να τις εφαρμόσει είτε γενικά στη ζωή του είτε συγκεκριμένα στον εργασιακό χώρο. Η μάθηση είναι ένα πολύπλοκο ψυχολογικό φαινόμενο που σχετίζεται με τον εκπαιδευόμενο, τον εισηγητή - δάσκαλο, την εκπαιδευτική μέθοδο, το χώρο και χρόνο όπου γίνεται η εκπαίδευση. Υπάρχουν διάφοροι μέθοδοι - τρόποι μάθησης, άλλοι περισσότερο κι άλλοι λιγότερο αποτελεσματικοί, ανάλογα με τον επιδιωκόμενο εκπαιδευτικό στόχο. Οι άνθρωποι μαθαίνουν με διαφορετικούς τρόπους και με διαφορετικούς ρυθμούς, άλλοι γρήγορα, άλλοι αργά, άλλοι αποκτούν περισσότερες και άλλοι λιγότερες γνώσεις στο ίδιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα και εφαρμόζουν με διαφορετικό τρόπο τα όσα μαθαίνουν. Οι διαφορές στη μάθηση οφείλονται τόσο στις μεθόδους εκπαίδευσης όσο και κυρίως στην εφαρμογή ή όχι των αρχών μάθησης. Ως αρχές μάθησης εννοούνται εκείνα τα χαρακτηριστικά του κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος που βοηθούν τους εκπαιδευόμενους να λάβουν και κατανοήσουν τις νέες πληροφορίες - γνώσεις, να κατανοήσουν την αξία τους και να τις εφαρμόσουν στη δουλειά τους. Συνοπτικά οι αρχές μάθησης είναι οι εξής:

(α) *Οι εκπαιδευτικοί στόχοι πρέπει να γίνονται γνωστοί*. Όταν ο εκπαιδευόμενος γνωρίζει εξ' αρχής γιατί γίνεται αυτό το πρόγραμμα, τι θα μάθει και σε τι θα τον ωφελήσει, είναι λογικό ότι θα δείξει ενδιαφέρον και θα προσπαθήσει περισσότερο. Η γνωστοποίηση αυτή πρέπει να γίνεται από τους υπεύθυνους της εκπαίδευσης, στην επιχείρηση (όταν καλούν τους εργαζόμενους σε συγκεκριμένο πρόγραμμα) αλλά και από τον εισηγητή στην έναρξη της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Ακόμη, είναι σκόπιμο και τα κύρια σημεία της (καθημερινής) διδασκαλίας/εκπαίδευσης να γίνονται γνωστά στους εκπαιδευόμενους, πριν την έναρξη της διαδικασίας μάθησης.

(β) *Η παρατήρηση διευκολύνει τη μάθηση.* Οι άνθρωποι μαθαίνουν καλύτερα βλέποντας, παρατηρώντας τους άλλους τι και πως κάνουν. Έχουν έτσι την ευκαιρία να «αντιγράψουν» την ορθή συμπεριφορά ή να αποφύγουν τη λάθος συμπεριφορά. Η αρχή αυτή βασίζεται στη θεωρία της κοινωνικής μάθησης και προτείνει στους εισηγητές - δασκάλους να δείχνουν τι είναι και πως γίνεται αυτό που διδάσκουν, με τη χρήση εποπτικών μέσων ή εκτελώντας το οι ίδιοι.

(γ) *Η αναγνώριση ατομικών διαφορών είναι σημαντική.* Όπως αναφέρθηκε στην αρχή της ενότητας, οι άνθρωποι διαφέρουν στο πόσο, πως και τι μαθαίνουν. Ο κάθε άνθρωπος έχει το δικό του τρόπο να μαθαίνει. Για παράδειγμα, κάποιος είναι οπτικός τύπος σ' αντίθεση με τον άλλον που είναι ακουστικός, κάποιοι έχουν βασικές γνώσεις ή εμπειρίες για το αντικείμενο, ενώ κάποιοι άλλοι όχι, μερικοί τα καταφέρνουν καλύτερα στα ποσοτικά ή τεχνικά θέματα απ' ότι κάποιοι άλλοι που υπερέχουν στην ικανότητα ν' αποκτούν θεωρητικές γνώσεις, κάποιοι έχουν έντονο ενδιαφέρον για να μάθουν, κάποιοι άλλοι λιγότερο, ενώ ο βαθμός αφομοίωσης δεν είναι ο ίδιος σε όλους. Αυτές και άλλες διαφορές, που διακρίνουν τα άτομα όσον αφορά την ικανότητα τους να μαθαίνουν πρέπει, στο μέτρο του εφικτού, να λαμβάνονται υπ' όψη απ' αυτούς που σχεδιάζουν το πρόγραμμα αλλά και από τους διδάσκοντες.

(δ) *Η πρακτική εξάσκηση αυξάνει τη μάθηση.* Όταν οι εκπαιδευόμενοι εκτελούν αυτό που ακούν ή αυτό που διαβάζουν ή βλέπουν, τότε και δοκιμάζουν τις ικανότητές τους και αυτοαξιολογούνται και αποκτούν αυτοπεποίθηση. Πολύ δύσκολα ξεχνά κανείς κάτι όταν το έχει κάνει. Η αρχή αυτή πρέπει να εφαρμόζεται όχι μόνο όσον αφορά την εκμάθηση τεχνικών θεμάτων (π.χ. χειρισμός μηχανών, ηλεκτρονικών υπολογιστών) αλλά ακόμη και στα θεωρητικά θέματα, με την υπόδυση ρόλων (π.χ. πως παίρνεις μια συνέντευξη, πως αντιμετωπίζεις έναν θυμωμένο πελάτη, πως παρουσιάζεις μια εισήγηση στο διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης).

(ε) *Η επανάληψη αυξάνει τη μάθηση.* Τίποτε δεν είναι πιο αληθές από αυτό. Οι άνθρωποι ξεχνούν με τον καιρό, θα πρέπει λοιπόν να τους υπενθυμίζονται κύρια σημεία που διδάχθηκαν στο παρελθόν. Όσον αφορά την πρακτική άσκηση η πολλή επανάληψη (ξανά και ξανά, περισσότερες φορές απ' ότι πραγματικά χρειάζεται μέχρι να μάθει κανείς να εκτελεί σωστά) είναι απαραίτητη (ιδιαίτερα για κρίσιμες και πολύπλοκες εργασίες) για τους εξής λόγους: Βοηθά τη μνήμη (δεν το ξεχνάς εύκολα), η συμπεριφορά γίνεται περισσότερο αυτόματη, αυξάνει την ποιότητα της εκτέλεσης, σε συνθήκες πίεσης, βοηθά στο να μεταφέρουν οι εκπαιδευόμενοι τα όσα έχουν μάθει πιο γρήγορα και πιο σωστά, στο χώρο δουλειάς.

(στ) *Η μάθηση απαιτεί άμεση γνώση της προόδου και των αποτελεσμάτων.* Το να γνωρίζει κανείς την πρόοδο του έγκαιρα και πόσο καλά έμαθε ή έκανε κάτι τον βοηθά να διορθώνει τα όποια λάθη του, να αποκτά αυτοπεποίθηση και να δείχνει με-

γαλύτερο ενδιαφέρον για περαιτέρω μάθηση. Οι διάφορες δοκιμασίες (τεστ), τα ερωτηματολόγια και η αξιολόγηση από τον διδάσκοντα ή προϊστάμενο βοηθούν στην εφαρμογή αυτής της αρχής.

(ζ) *Η γνώση (που παρέχεται) πρέπει να μπορεί να εφαρμόζεται στην πράξη (και αμέσως).* Οι επιχειρήσεις εκπαιδεύουν τους εργαζόμενους για να επιδείξουν, μετά την εκπαίδευση, συγκεκριμένη - διαφορετική συμπεριφορά και συγκεκριμένα αποτελέσματα. Τα όσα μαθαίνουν οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να μπορούν να τα μεταφέρουν στο χώρο εργασίας και πιο συγκεκριμένα στη δουλειά τους. Δεν έχει έννοια π.χ. να μαθαίνει ένας εργαζόμενος μια δεξιότητα ή να αποκτά τέλεια μια γνώση στην αίθουσα διδασκαλίας αν δεν μπορεί να την αξιοποιήσει στη δουλειά του (λόγω π.χ. έλλειψης ανάλογου εξοπλισμού, ή μη εφαρμογής ανάλογης διαδικασίας ή συστήματος στην πράξη).

Για να είναι δυνατή αυτή η μεταφορά της γνώσης τρεις προϋποθέσεις πρέπει να ισχύσουν. Η πρώτη, ο σχεδιασμός και το περιεχόμενο του εκπαιδευτικού προγράμματος να είναι πολύ σχετικά με τα πραγματικά δεδομένα στο χώρο εργασίας. Η δεύτερη, να δίνεται η ευκαιρία και η δυνατότητα αυτός που εκπαιδεύθηκε να εφαρμόσει αμέσως ή τουλάχιστον μετά από πολύ σύντομο χρονικό διάστημα, τα όσα έμαθε, στην εργασία του. Η τρίτη, οι νέες συμπεριφορές να γίνουν αποδεκτές και να υποστηριχθούν (με λόγια κι έργα) τόσο από τους προϊστάμενους και τη διοίκηση, όσο και από τους συναδέλφους των εκπαιδευθέντων.

(η) *Η απόκτηση της γνώσης και συμπεριφοράς πρέπει να επιβραβεύεται.* Η απόκτηση γνώσης και η υιοθέτηση νέας - κατάλληλης συμπεριφοράς σημαίνει προσπάθεια, κόπο και επίδειξη θετικής διάθεσης από τον εργαζόμενο. Αυτό πρέπει να αναγνωρίζεται, από τους διδάσκοντες και την επιχείρηση, διότι έτσι:

- Επιβραβεύεται η προσπάθεια και το αποτέλεσμα, κάτι που ικανοποιεί τον εκπαιδευόμενο και αυξάνει την παρακίνηση του για περαιτέρω μάθηση.
- Έχει λόγους να δείχνει αυτή τη (νέα) συμπεριφορά, διατηρώντας έτσι το αποτέλεσμα και τις θετικές επιδράσεις της μάθησης. (Χυτήρης, 2001, σ.126-130)

8. Σύστημα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού

Για έναν αποτελεσματικό προσδιορισμό των μελλοντικών εκπαιδευτικών αναγκών δεν αρκεί μόνο η γνώση των επικείμενων αλλαγών, αλλά χρειάζεται η συμπλήρωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων με προγράμματα ανάπτυξης στελεχών. Τα προγράμματα αυτά πρέπει να εντάσσονται σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα ανάπτυξης στελεχών.

Σε ένα τέτοιο σύστημα περιλαμβάνονται τα εξής μέσα ανάπτυξης:

- ❖ Η συμμετοχή σε εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά σεμινάρια
- ❖ Η συστηματική εκπαίδευση στο χώρο εργασίας
- ❖ Η προγραμματισμένη ανακύκλωση σε διάφορες θέσεις εργασίας
- ❖ Η διαδοχική παρακολούθηση των διευθυντικών στελεχών ή η εναλλαγή σε θέσεις βοηθών διευθυντών διαφόρων υπηρεσιών και διευθύνσεων για ορισμένο χρονικό διάστημα, σε συνδυασμό πάλι με αντίστοιχη εκπαίδευση. Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη για στελέχη διευθύνσεων μεσαίου επιπέδου
- ❖ Η εναλλαγή μεταξύ διοικητικών και εκπαιδευτικών θέσεων. Ορισμένες διοικητικές θέσεις στην οργανωτική δομή καταλαμβάνονται διαδοχικά από εκπαιδευόμενους
- ❖ Η συμμετοχή σε επιτροπές και κατώτερα συμβούλια

Η εργασία της προγραμματισμένης και συστηματικής ανάπτυξης του προσωπικού θα πρέπει να ξεκινά από το εφαρμοζόμενη σύστημα αξιολόγησης του.

Όσοι κριθούν ακατάλληλοι θα παραμείνουν στη θέση εργασίας που κατέχουν. Η βαθμολόγηση τους αφορά μόνο τη δυνατότητα ανάληψης ανωτέρων καθηκόντων και όχι την ικανότητα διατήρησης της θέσης τους, η οποία κρίνεται από τα δελτία ποιότητας (Κανελλόπουλος, 1990, σ.136-139).

9. Μέθοδοι εκπαίδευσης εργατοϋπαλλήλων

Η εκπαίδευση όλων όσων εκτελούν μη εποπτική εργασία, δηλαδή εργατοτεχνιτών και διοικητικών υπαλλήλων, γίνεται με διάφορους μεθόδους. Ανάλογα με το τι πρέπει να μάθει ο εργαζόμενος, σε θεωρητικές γνώσεις και δεξιότητες, υιοθετείται η κατάλληλη μέθοδος. Συνοπτικά οι μέθοδοι αυτές είναι:

(α) Εκπαίδευση στη θέση εργασίας («πάνω στη δουλειά»): Η εκπαίδευση του νεοπροσληφθέντος ή κάποιου ήδη εργαζόμενου που πρόκειται να αναλάβει μια νέα εργασία, γίνεται στο χώρο εργασίας και με τα μηχανήματα ή εξοπλισμό που απαιτούνται για την εκτέλεση της. Ο εκπαιδευόμενος μαθαίνει το τεχνικό μέρος της εργασίας του ενώ την εκτελεί. Την εκπαίδευση του αναλαμβάνει είτε ο άμεσος προϊστάμενος του είτε κάποιος «παλιός» έμπειρος συνάδελφος του.

Τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι ότι (α) η εκπαίδευση γίνεται στο πραγματικό και καθημερινό περιβάλλον της εργασίας (θόρυβοι, διακοπές, πίεση, κ.ά.) και άρα ο εκπαιδευόμενος μαθαίνει από νωρίς και στη πράξη το τι και πως να κάνει και να αντιμετωπίζει, (β) ότι μαθαίνει ο εκπαιδευόμενος σχετίζεται απολύτως με την εργασία του και έχει άμεση εφαρμογή, (γ) δεν απαιτούνται ειδικές αίθουσες διδασκαλίας και εξοπλισμός και άρα μειώνεται (ή δεν δημιουργείται) το ανάλογο κόστος, (δ) οι όποιες δυσκολίες, απορίες κι ερωτήσεις του εκπαιδευόμενου απαντώνται αμέ-

σως, (ε) το ενδιαφέρον παραμένει υψηλό, αφού ο εκπαιδευόμενος διαπιστώνει αμέσως και στην πράξη την πρόοδο του.

Η μέθοδος αυτή, αν και χρησιμοποιείται ευρέως στη βιομηχανία, παρουσιάζει ορισμένα σοβαρά μειονεκτήματα: (α) συνήθως, λόγω φόρτου εργασίας του εκπαιδευτή, ο εκπαιδευόμενος αφήνεται μόνος του να μάθει τη δουλειά (λάθος - σωστό), (β) ο εκπαιδευτής, συνήθως, δεν έχει εκπαιδευθεί για να κάνει το δάσκαλο και δεν ξέρει πότε, πως και τι να διδάξει, (γ) η απουσία συστηματικής διαδικασίας εκπαίδευσης (χρόνος, αντικείμενο, διάρκεια, συνέχεια, πρότυπο αξιολόγησης, κ.ά.) και η έλλειψη κατάλληλου φυσικού χώρου, ιδίως χωρίς διακοπές, θορύβους και πιέσεις, μειώνει την αποτελεσματικότητα των όποιων προσπαθειών για μάθηση καθώς και το ενδιαφέρον των εκπαιδευομένων, (δ) η εκπαίδευση συνήθως διακόπτεται είτε λόγω φόρτου εργασίας είτε επειδή ο εκπαιδευόμενος πρέπει να εκτελέσει αλλού, άλλα καθήκοντα του, (ε) η εκπαίδευση κατά την ώρα της δουλειάς δυσκολεύει και επιβραδύνει την κανονική εκτέλεση και ροή της, (στ) ο εκπαιδευόμενος που θα πρέπει να εκτελεί την εργασία του (ανταποκρινόμενος στις απαιτήσεις πελατών, συναδέλφων, προϊσταμένων, μηχανών) και να μαθαίνει ταυτόχρονα, οδηγείται σε λάθη εκτέλεσης.

(β) Εκπαίδευση με μαθητεία: Μερικά από τα μειονεκτήματα της προηγούμενης μεθόδου εξαλείφονται με τη μέθοδο της μαθητείας. Κατ' αυτήν τη μέθοδο, οι εκπαιδευόμενοι διδάσκονται από ειδικούς τόσο στο θεωρητικό (με συγκεκριμένο και διαρθρωμένο πρόγραμμα μαθημάτων) όσο και στο τεχνικό μέρος της δουλειάς τους. Η εκπαίδευση σε βασικά θεωρητικά θέματα μπορεί και συνήθως γίνεται σε χώρο εκτός θέσης εργασίας, ενώ για το πρακτικό μέρος χρησιμοποιούν τα πραγματικά μηχανήματα/ εξοπλισμό. Κατά τη διάρκεια της μαθητείας τους οι εργαζόμενοι λαμβάνουν μειωμένες αποδοχές.

Τυπικά προγράμματα μαθητείας γίνονται σε συνεργασία μεταξύ επιχείρησης και συλλόγου εργαζομένων, μεταξύ κυβέρνησης και συνδέσμου βιομηχάνων ή μεταξύ επιχειρήσεων και επαγγελματικών σχολείων, υπό την εποπτεία είτε του υπουργείου Παιδείας είτε του υπουργείου Εργασίας (ή φορέων αυτού, όπως π.χ. ο Ο.Α.Ε.Δ.) και οι εκπαιδευόμενοι στο τέλος της μαθητείας αποκτούν επαγγελματικό δίπλωμα.

Η μέθοδος αυτή ξεκίνησε και αναπτύχθηκε στην Ευρώπη και εφαρμόζεται από μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς του δημοσίου, π.χ. ΟΤΕ, ΔΕΗ, ΕΛΤΑ και του ιδιωτικού φορέα. Χρησιμοποιείται ευρέως για την εκπαίδευση όσων πρόκειται να απασχοληθούν σε εξειδικευμένες θέσεις εργασίας ή επαγγέλματα όπως, π.χ.: ηλεκτρολόγοι, μηχανολόγοι, δακτυλογράφοι, ηλεκτρονικοί, κ.ά. Ένα τυπικό πρόγραμμα μαθητείας διαρκεί από ένα έως τέσσερα - πέντε έτη.

(γ) Εκπαίδευση μέσω πρακτικών μαθημάτων ή πρακτική εξάσκηση: Οι επιχειρήσεις σε συνεργασία με τα Πανεπιστήμια και τα ΤΕΙ προσλαμβάνουν φοιτητές - υπαλλήλους για ένα διάστημα, συνήθως 6μηνο, προκειμένου οι τελευταίοι να ολοκληρώσουν τις απαιτήσεις του προγράμματος σπουδών τους (π.χ. πρακτικά μαθήματα, πρακτική εξάσκηση, διπλωματική εργασία). Έτσι, οι φοιτητές αποκτούν πραγματική εμπειρία της δουλειάς και του επαγγελματικού χώρου στον οποίο πιθανότατα θ' απασχοληθούν, μετά την αποφοίτησή τους και οι επιχειρήσεις αξιοποιούν την ενεργητικότητα, τις νέες ιδέες και γνώσεις των φοιτητών, ενώ ταυτόχρονα τους εκπαιδεύουν ως «αυριανούς» υπαλλήλους τους. Συνήθως κατά τη διάρκεια της απασχόλησής τους, οι φοιτητές - υπάλληλοι αμείβονται.

Τα σημαντικά οφέλη που προκύπτουν από αυτή τη μορφή εκπαίδευσης (τυπική εκπαίδευση στην αίθουσα διδασκαλίας και πρακτική εκπαίδευση στη θέση εργασίας), τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους ίδιους τους φοιτητές / σπουδαστές, αναγνωρίζει και η Ευρωπαϊκή Ένωση η οποία τα τελευταία χρόνια χρηματοδοτεί τέτοια προγράμματα εκπαίδευσης.

(δ) Εκπαίδευση στο εργαστήριο: Η εκπαίδευση, σύμφωνα μ' αυτή τη μέθοδο, γίνεται εκτός θέσης εργασίας, σε ειδικά διαμορφωμένο χώρο (εργαστήριο) είτε μέσα στην επιχείρηση είτε εκτός των εγκαταστάσεών της. Οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν χρησιμοποιώντας τα ίδια μηχανήματα ή εξοπλισμό ή πολύ καλές προσομοιώσεις τους (προσομοιωτές). Χωρίς την πίεση της δουλειάς και την ενόχληση από θορύβους, οι εργαζόμενοι αυτοσυγκεντρώνονται περισσότερο και μαθαίνουν γρηγορότερα. Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη όταν η εκπαίδευση στη θέση εργασίας είναι ανέφικτη ή παρουσιάζει κινδύνους για τον εκπαιδευόμενο (π.χ. χειρισμός αεροσκαφών - πιλότοι, ηλεκτρολογικές εφαρμογές) ή δυσκολεύει –«μπλοκάρει» την εκτέλεση της κανονικής εργασίας. Όταν δε οι συνθήκες εκπαίδευσης είναι πολύ παρόμοιες με τις πραγματικές συνθήκες στο χώρο δουλειάς, η μεταφορά και εφαρμογή της γνώσεως που αποκτήθηκε είναι και ευκολότερη και μεγαλύτερη.

(ε) Εκπαίδευση στην αίθουσα διδασκαλίας: Παραδοσιακή μέθοδος εκπαίδευσης, με βάση την οποία, υπό μορφή διαλέξεων, σεμιναρίων ή συνεδρίων και παρουσιάσεων σε ειδικά διαμορφωμένο χώρο, οι εκπαιδευόμενοι αποκτούν θεωρητικές κυρίως γνώσεις (και πολύ λίγο δεξιότητες) σχετικές με την εργασία τους. Στην ίδια κατηγορία ανήκουν και οι επιμέρους μέθοδοι εκπαίδευσης: υπόδυση (παιξίμο) ρόλων, επιχειρηματικά παιχνίδια, ανάλυση - μελέτη περιπτώσεων, διαχείριση εισερχομένων εγγράφων, εκπαίδευση ευαισθησίας και συναλλακτική ανάλυση.

(στ) Εκπαίδευση με ηλεκτρονικούς υπολογιστές: Με την εξέλιξη της τεχνολογίας, τα οπτικοακουστικά μέσα και οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές χρησιμοποιούνται ευρέως ως εκπαιδευτικά μέσα. Είναι δε τόσο ευρεία η χρήση τους ώστε να γίνεται

λόγος για οπτικοακουστικές μεθόδους εκπαίδευσης, για μέθοδο τηλεεκπαίδευσης και για εκπαιδευτικές μεθόδους με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Τα σύγχρονα οπτικοακουστικά μέσα όπως: τα φιλμς, οι βιντεοταινίες, τα σλάιπς και τα Videodiscs είναι κατάλληλα μέσα για την αποτελεσματικότερη μάθηση, ιδίως όταν πρέπει να περιγραφούν δεξιότητες, διαδικασίας, μηχανήματα, εγκαταστάσεις, χώροι, συμπεριφορές κ.λ.π. Η τηλεεκπαίδευση (μέσω κλειστού κυκλώματος τηλεόρασης) είναι κατάλληλη όταν είναι δύσκολο ή κοστίζει αρκετά να ευρεθούν οι εκπαιδευόμενοι σ' ένα χώρο όλοι μαζί. Έτσι, ο εκπαιδευτής από τα κεντρικά γραφεία της επιχείρησης, συνήθως, επικοινωνεί και διδάσκει εργαζόμενους σε απομακρυσμένα σημεία (π.χ. σε διαφορετικά καταστήματα ή σε διαφορετικές πόλεις).

Η χρήση του ηλεκτρονικού υπολογιστή ως εκπαιδευτικού μέσου άρχισε τη δεκαετία του '60 στην Αμερική. Στην πιο απλή του μορφή, το εκπαιδευτικό πρόγραμμα υπάρχει στον υπολογιστή, παρουσιάζεται στην οθόνη και γίνονται ερωτήσεις στον εκπαιδευόμενο για να διαπιστωθεί το τι έμαθε με βάση τις ορθές και λάθος απαντήσεις του. Στην αμέσως ανώτερη βαθμίδα εξέλιξης της τεχνολογίας των υπολογιστών, αφού διαπιστωθεί το επίπεδο γνώσεων του εκπαιδευόμενου του παρέχεται ειδική-εξατομικευμένη γνώση και πληροφόρηση. Και σ' αυτήν την περίπτωση ο εκπαιδευόμενος αξιολογείται και το όλο περιεχόμενο - υλικό της εκπαίδευσης, π.χ. ενότητες κεφάλαιο, ασκήσεις κ.λπ. τροποποιείται, σύμφωνα με το πως και πόσα μαθαίνει.

Η πιο πρόσφατη εξέλιξη της τεχνολογίας της εκπαίδευσης μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών είναι τα πολυμέσα. Ο εκπαιδευόμενος αξιοποιώντας τις δυνατότητες των ηλεκτρονικών υπολογιστών έχει τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσει ήχο και εικόνα και να έχει μια άμεση και πραγματική αλληλεπίδραση με τον προσωπικό του υπολογιστή. Τα πολυμέσα είναι τα πλέον κατάλληλα για την εξ' αποστάσεως μάθηση και ιδίως για την εκπαίδευση ιατρών, χειριστών αεροσκαφών, μηχανικών και αντιπροσώπων - πωλητών. Η τελευταία εξέλιξη στην εκπαίδευση εργαζομένων, η οποία όμως έχει περιορισμένη εφαρμογή λόγω υψηλού κόστους, είναι η «εικονική πραγματικότητα». Με τη μέθοδο αυτή ο εκπαιδευόμενος (φορώντας μια μάσκα) βρίσκεται να δέχεται συγκεκριμένα ηχητικά μηνύματα και εικόνες για ένα συμβάν ή μια δραστηριότητα, τα οποία του δίνουν μια ακριβώς ίδια εικόνα (προσομοίωση) με το πραγματικό εργασιακό περιβάλλον- χώρο, μηχανήματα, θόρυβος - και στην οποία καλείται να αντιδράσει.

Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την εκπαίδευση με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών συνοψίζονται στα εξής:

- Η εκπαίδευση μπορεί να παρέχεται και στα πιο απομακρυσμένα σημεία και σε οποιοδήποτε χρόνο,

- Δεν δημιουργούνται προβλήματα στην εκτέλεση των εργασιών, αφού ο εκπαιδευόμενος μπορεί να «ανοίξει» τον υπολογιστή του και να αρχίσει ή να συνεχίσει την εκπαίδευση του σε χρόνο που δεν είναι παραγωγικός (διαλείμματα, κενά στην εργασία).
- Δεν δημιουργείται κόστος μετακίνησης, διαμονής των εκπαιδευομένων και εκπαιδευτών.
- Υπάρχει συνέπεια στο τι, πόσο και πως διδάσκεται μεταξύ όλων των εκπαιδευομένων, ανεξαρτήτως χρόνου εκπαίδευσης.
- Ο εκπαιδευόμενος δεν «χάνει» μαθήματα λόγω απουσίας, αρρώστιας, καθυστέρησης.
- Ο κάθε εκπαιδευόμενος μαθαίνει σύμφωνα με το ρυθμό του (αργά, γρήγορα, πρωί, βράδυ, κ.λπ.), καθορίζει το πρόγραμμα μαθημάτων, σύμφωνα με τις ανάγκες του και αρχίζει την εκπαίδευση του όποτε νομίζει.
- Ο συνολικός χρόνος εκπαίδευσης είναι μικρότερος κατά 30% σε σχέση με τις άλλες παραδοσιακές μεθόδους εκπαίδευσης (σύμφωνα με έρευνες).
- Υπάρχει άμεση ενημέρωση - πληροφόρηση για την πρόοδο του εκπαιδευόμενου.
- Ο εκπαιδευόμενος μπορεί να προσπαθεί ξανά και ξανά μέχρι να μάθει, χωρίς να καθυστερεί την εκπαίδευση των άλλων, ή να επανέλθει για επανάληψη σε κάποιο μάθημα, όποτε κρίνει απαραίτητο.

Παρά τα προφανή και σημαντικά πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης εργαζομένων με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών, εν τούτοις υπάρχουν και μειονεκτήματα. Τα πιο σημαντικά είναι: η απουσία της πρόσωπο με πρόσωπο επαφής μεταξύ διδάσκοντος και διδασκόμενου, η ανάγκη ο κάθε εργαζόμενος να γνωρίζει τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών, η απουσία πραγματικού περιβάλλοντος εργασίας και η αδυναμία αλληλεπίδρασης μεταξύ εκπαιδευομένων για την ανταλλαγή πληροφοριών, εμπειριών και τη δημιουργία κλίματος συνεργασίας. Πρόσφατα έχει γίνει προσπάθεια από κάποιες επιχειρήσεις να αξιοποιήσουν το διαδίκτυο -Internet, για την εκπαίδευση των εργαζομένων. Οι εκπαιδευόμενοι που είναι ικανοί στο να ψάχνουν τις ιστοσελίδες στο διαδίκτυο μπορούν να ενημερωθούν και να διδαχθούν για τις πρόσφατες εξελίξεις σε ένα θέμα, για το εκπαιδευτικό υλικό που υπάρχει, να συγκεντρώσουν, αξιολογήσουν και συγκρίνουν ανάλογες πληροφορίες.

Η επιχείρηση, για να επιλέξει την καλύτερη μέθοδο εκπαίδευσης θα πρέπει να λάβει υπόψη της κάποιους παράγοντες-κριτήρια. Τα κριτήρια αυτά είναι: το κόστος εφαρμογής της μεθόδου, ο αριθμός των εκπαιδευομένων, που ευρίσκονται όσοι πρόκειται να εκπαιδευθούν (τοποθεσία), η ύπαρξη ειδικών εκπαιδευτών και η καταλληλότητα της μεθόδου ως προς τη διδασκαλία-εκπαίδευση, για το κάθε φορά συγκεκριμένο αντικείμενο εκπαίδευσης. Βεβαίως, για την εκπαίδευση πάνω σε συ-

γκεκριμένα γνωστικά αντικείμενα, ίσως είναι απαραίτητη η εφαρμογή διαφόρων μεθόδων ανάλογα με το στάδιο στο οποίο βρίσκεται η όλη διαδικασία εκπαίδευσης (π.χ. εισαγωγή- ενημέρωση, εφαρμογή-άσκηση, έλεγχος γνώσεων, κ.ά.). Μια άλλη απόφαση, που πρέπει να πάρει η επιχείρηση και σχετίζεται και με την επιλογή της μεθόδου, είναι αν την εκπαίδευση θα την κάνουν ειδικοί μέσα από την επιχείρηση, οι προϊστάμενοι ή γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων. Οι τελευταίοι συνήθως διαθέτουν την πιο πρόσφατη τεχνογνωσία εκπαίδευσης αλλά θα πρέπει να εξετασθεί κατά πόσο μπορούν να «φτιάξουν» (και με ποιο κόστος) ένα πρόγραμμα απολύτως κατάλληλο για τις συγκεκριμένες εκπαιδευτικές ανάγκες της επιχείρησης.

10. Μέθοδοι ανάπτυξης στελεχών

Όπως προείπαμε η ανάπτυξη στελεχών αναφέρεται στο σύνολο των ενεργειών που γίνονται ή των μεθόδων που εφαρμόζονται, από την επιχείρηση, για ν' αποκτήσουν τα στελέχη της (γενικά, όσοι ασκούν εποπτεία-διοίκηση) γνώσεις και ικανότητες που θα τις χρειασθούν (κυρίως στο μέλλον) για την αποτελεσματικότερη άσκηση των καθηκόντων τους. Η ανάπτυξη λοιπόν δεν περιορίζεται στην εκμάθηση τεχνικών δεξιοτήτων αλλά στοχεύει στη μόρφωση των στελεχών. Μια μόρφωση η οποία θα τους διευρύνει την αντίληψη για τη θεώρηση των προβλημάτων, θα τους οξύνει την κρίση για την αξιολόγηση των καταστάσεων, θα τους δώσει την τεχνογνωσία επίλυσης προβλημάτων και άσκησης εξουσίας, θα τους αναπτύξει ως προσωπικότητες για να μπορούν να λειτουργούν αποτελεσματικά σ' ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον (από άποψη αξιών, στάσεων και συμπεριφορών) και θα τους αναπτύξει τις ικανότητες επικοινωνίας για να είναι αποτελεσματικότεροι στην άσκηση ηγεσίας.

Στο οξύτατο ανταγωνιστικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, που αλλάζει συνεχώς, σε όρους π.χ. απασχόλησης, αμοιβής, εργασιακών σχέσεων, ιδιοκτησιακού καθεστώτος, συστημάτων διοίκησης, εξυπηρέτησης πελατών, κ.ά., τον κρίσιμο παράγοντα για την επιβίωση, ανάπτυξη και κερδοφορία της επιχείρησης αποτελούν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι της, τουλάχιστον σε διοικητικό επίπεδο. Είναι αναγκαίο λοιπόν οι άνθρωποι αυτοί να εφοδιάζονται συνεχώς με γνώσεις και ικανότητες, που θα τους βοηθούν να προβλέπουν και να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τις αλλαγές και να διαμορφώνουν συνθήκες για την αποτελεσματικότερη λειτουργία της.

Ένα πρόγραμμα ανάπτυξης στελεχών θα πρέπει να περιλαμβάνει όλους όσους προβλέπεται (μέσα από το σύστημα προαγωγών και τα σχέδια ανάπτυξης της επιχείρησης) να αναλάβουν διοικητικές θέσεις και όσους βεβαίως τώρα ασκούν τα διοικητικά τους καθήκοντα σε συγκεκριμένο επίπεδο. Θα πρέπει, δηλαδή, να προκύπτει από μια ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών (τωρινών και μελλοντικών) πόσα

και ποια στελέχη, ποίου διοικητικού επιπέδου, χρειάζεται να εκπαιδευθούν και σε ποια θέματα. Συνεπώς, το σύστημα εκπαίδευσης/ ανάπτυξης στελεχών και οι μέθοδοι που θα εφαρμοσθούν θα πρέπει να είναι πολύ συγκεκριμένες. Οι μέθοδοι εκπαίδευσης- ανάπτυξης των στελεχών είναι πολλές και διακρίνονται σε δυο μεγάλες κατηγορίες, ανάλογα με το αν εφαρμόζονται στη θέση εργασίας ή εκτός θέσης εργασίας. Συγκεκριμένα οι μέθοδοι αυτές είναι οι μέθοδοι εκπαίδευσης στη θέση εργασίας δηλαδή πάνω στη δουλειά και οι μέθοδοι εκπαίδευσης εκτός θέσης εργασίας.

10.1. Μέθοδοι εκπαίδευσης στη θέση εργασίας

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης στη θέση εργασίας δηλαδή η εκπαίδευση πάνω στη δουλειά είναι οι εξής:

(α) *Εναλλαγή στις θέσεις εργασίας*: Το υπό εκπαίδευση στέλεχος μετακινείται από λειτουργία σε λειτουργία, από τμήμα σε τμήμα μέσα στην επιχείρηση αναλαμβάνοντας μια διοικητική θέση, για διάστημα 3-6 μηνών. Είναι από τις πλέον εφαρμοζόμενες μεθόδους, με πολλαπλά οφέλη για το ίδιο το στέλεχος και την επιχείρηση. Συγκεκριμένα, ο εκπαιδευόμενος αποκτά εμπειρίες σε διαφορετικές λειτουργίες και τμήματα, γνωρίζοντας έτσι τους σκοπούς, τους στόχους και τα προβλήματα τους και αποκτά καλύτερη εικόνα και αντίληψη για όλη την επιχείρηση, ενώ ταυτίζεται πιο εύκολα με την κουλτούρα και τις αξίες της. Το ίδιο το στέλεχος δεν περιορίζεται σε μια καριέρα ειδικού (σε μια μόνο λειτουργία π.χ. πωλήσεις, οικονομικά, παραγωγή) αλλά αποκτά γενικότερες εμπειρίες, γνώσεις και ικανότητες που θα το βοηθήσουν να αναλάβει θέσεις γενικότερου διοικητικού χαρακτήρα (π.χ. ανώτερο, ανώτατο στέλεχος), κάτι το οποίο ωφελεί και την ίδια την επιχείρηση.

Με την απόκτηση νέων εμπειριών και γνώσεων μειώνεται η ανία από την καθημερινή ρουτίνα και αυξάνεται το ενδιαφέρον και η διάθεση του στελέχους για να προσφέρει κάτι καινούριο και διαφορετικό, ταράζοντας έτσι τα λιμνάζοντα νερά στα τμήματα που πηγαίνει. Αυτή η μετακίνηση του στελέχους από τμήμα σε τμήμα (ή από διεύθυνση σε διεύθυνση) το βοηθά να γνωρίζει ανθρώπους και να αναπτύξει δίκτυο γνωριμιών και διαπροσωπικές σχέσεις. Αν η μετακίνηση γίνεται και σε διαφορετική χώρα τότε ο εκπαιδευόμενος, πέρα από το να γνωρίζει την κουλτούρα των συνεργατών του, γνωρίζει και αυτή των πελατών της επιχείρησης, το οποίο της προσθέτει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σημαντικό ακόμη όφελος για τον εκπαιδευόμενο προκύπτει από το γεγονός ότι, μέσα απ' αυτή τη διαδικασία ανάληψης διαφορετικών έργων, διαπιστώνει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του, κάτι το οποίο θα τον βοηθήσει στον καλύτερο σχεδιασμό της σταδιοδρομίας του, ενώ η επιχείρηση έχει περισσότερες ευκαιρίες να αξιολογήσει το υπό εκπαίδευση στέλεχος.

Αν και δημοφιλής αυτή η μέθοδος, εν τούτοις, παρουσιάζει κάποια μειονεκτήματα, όπως: (α) ο κίνδυνος το υπό εκπαίδευση στέλεχος, γνωρίζοντας ότι είναι βραχεία και προσωρινή η παραμονή του στην κάθε θέση, να αδιαφορήσει και να εκτελέσει χαλαρά το διοικητικό του έργο, (β) να κουρασθεί ψυχολογικά, από τις συνεχείς μετακινήσεις και την ανάληψη νέων ευθυνών κάθε φορά, (γ) σπαταλάται πολύτιμος χρόνος μέχρι το στέλεχος να γνωρίσει το νέο τμήμα δραστηριότητες, ανθρώπους και να αναλάβει πραγματική δράση, (δ) ο κίνδυνος κάποιος εκπαιδευόμενος να «ξεχασθεί» σε κάποια θέση και να ελαχιστοποιηθούν έτσι οι ευκαιρίες και δυνατότητες του για εξέλιξη, (ε) ο κίνδυνος οι εργαζόμενοι, στο νέο τμήμα όπου πηγαίνει ο εκπαιδευόμενος, ν' αντιδράσουν αρνητικά και να μη συνεργασθούν μαζί του.

Τα παραπάνω μειονεκτήματα μπορούν να μειωθούν, αν γίνει κατάλληλος σχεδιασμός και προγραμματισμός αυτών των μετακινήσεων. Αν, δηλαδή, σε κάθε μετακίνηση ο εκπαιδευόμενος αναλαμβάνει διαφορετικές, περισσότερες ευθύνες και αρμοδιότητες αν στο σύστημα προαγωγών λαμβάνονται υπόψη οι επιδόσεις του στα τμήματα που είχε αναλάβει. Ακόμη, αν λαμβάνονται υπόψη οι προτιμήσεις, τα σχέδια σταδιοδρομίας του και οι προσωπικές του ικανότητες αλλά και οι δυσκολίες- αδυναμίες να μετακινηθεί, είτε σε κάποιο τμήμα ή διεύθυνση είτε σε διαφορετικές και μακρινές τοποθεσίες (π.χ. από μια χώρα σε κάποια άλλη) και αν εξασφαλίζονται ουσιαστικές και αξιόπιστες αξιολογήσεις για τον εκπαιδευόμενο, από τους κάθε φορά προϊσταμένους του.

10.2. Προσωπική καθοδήγηση

Πρόκειται για την πιο παλιά μέθοδο εκπαίδευσης στελεχών, κατά την οποία ο άμεσος προϊστάμενος του στελέχους του δίνει οδηγίες τεχνικού χαρακτήρα, σχολιάζει την συμπεριφορά του και τον ενημερώνει για την πρόοδο του. Είναι μια συνεχής διαδικασία εκπαίδευσης πάνω στη δουλειά. Τα προφανή οφέλη αυτής της μεθόδου (ελάχιστο κόστος, καθημερινή και επικοινωνιακή σχέση εκπαιδευτή- εκπαιδευόμενου, πραγματικό περιβάλλον εργασίας, άμεση πληροφόρηση και διόρθωση λαθών, άμεση εφαρμογή της γνώσης κ.ά.) μπορούν να μηδενισθούν ή μειωθούν αν η εκπαίδευση δεν γίνεται συστηματικά.

Στην πράξη, την καθοδήγηση αναλαμβάνουν οι άμεσοι προϊστάμενοι, συνήθως άτυπα, χωρίς συγκεκριμένες υποχρεώσεις. Η επιχείρηση θα πρέπει να ορίσει τα συγκεκριμένα, έμπειρα και με ικανότητες να καθοδηγούν στελέχη (ή να τα εκπαιδεύσει γι' αυτό), στα οποία θα «χρεώσει» τους εκπαιδευόμενους. Η καθοδήγηση, στις περιπτώσεις όπου απαιτείται και θεωρητική γνώση για την ουσιαστική μάθηση του έργου, δεν είναι η πιο κατάλληλη μέθοδος, εκτός και αν έχει συνδυασθεί με μία εκ των προτέρων θεωρητική εκπαίδευση.

10.3. Προστάτης και προστατευόμενος

Πολλοί άνθρωποι, όταν αναφέρονται στο ιστορικό της ανάπτυξης και εξέλιξης τους ως επαγγελματίες και ως προσωπικότητες, κάνουν λόγο για κάποιον ή κάποιους που τους έμαθαν, τους στήριξαν, τους συμβούλεψαν και τους καθοδήγησαν.

Το έμπειρο ανώτερο στέλεχος, οικιοθελώς, αναλαμβάνει υπό την προστασία του το νεαρό, άπειρο στέλεχος και το διδάσκει, καθοδηγεί, συμβουλεύει, ενθαρρύνει και υποστηρίζει.

Στην πράξη, αυτή η σχέση «προστάτη- προστατευομένου» λειτουργεί άτυπα και συνήθως την ξεκινά το ανώτερο στην ιεραρχία στέλεχος, όταν εκτιμά πως κάποιος ή κάποια από τα νεαρά στελέχη που προορίζονται για διοικητική ανέλιξη έχουν τις ικανότητες και τα προσόντα να εξελιχθούν. Πολλές επιχειρήσεις, που βασίζονται στο σύστημα προαγωγών για τη δημιουργία στελεχών, τη μέθοδο αυτή την εφαρμόζουν συστηματικά. Αυτό το κάνουν αφ' ενός για να αποφύγουν περιπτώσεις αδικίας, μεροληψίας, αποκλεισμού κάποιων από τις δυνατότητες και ευκαιρίες ανάπτυξης, αλλά και προσωπικών ανταγωνισμών για την εξασφάλιση συμβουλάτορα, καθοδηγητή, προστάτη κ.ά. και αφ' ετέρου για να εξασφαλίσουν την ομαλή διαδοχή στελεχών και τη διατήρηση της κουλτούρας και του συστήματος αξιών της επιχείρησης.

Η επιχείρηση, λοιπόν, γνωστοποιεί τη μέθοδο αυτή στα υποψήφια στελέχη και λαμβάνει σοβαρά υπόψη τις προτιμήσεις τους για συγκεκριμένα άτομα με τα οποία αυτά θέλουν να έχουν σχέση κηδεμονίας. Στη συνέχεια επιλέγει και ορίζει, με βάση αυστηρά κριτήρια, ποια ανώτερα στελέχη θ' αναλάβουν ως κηδεμόνες των νεαρών στελεχών. Τους αναθέτει συγκεκριμένες ενέργειες γι' αυτό τους το έργο και παρακολουθεί και ελέγχει τα αποτελέσματα της σχέσης εκπαιδευτή - εκπαιδευομένου. Από έρευνες έχει διαπιστωθεί πως τα αποτελέσματα αυτής της μεθόδου είναι πολύ θετικά, τόσο για την ίδια την επιχείρηση (δημιουργία στελεχών) όσο και για τους ίδιους τους εκπαιδευόμενους (ουσιαστική μάθηση, πετυχημένη σταδιοδρομία, γρήγορη ανάπτυξη και εξέλιξη).

Στα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου ανάπτυξης (μάθηση στην πράξη, ουσιαστική αλληλεπίδραση εκπαιδευτή - εκπαιδευόμενου και άμεση αξιολόγηση της επίδοσης) αντιπαρατάσσονται τα εξής μειονεκτήματα: (α) τα στελέχη εκπαιδευτές να επιλέγουν και υποστηρίζουν άτομα τα οποία τους ταιριάζουν (έχουν τις ίδιες αξίες και ιδέες μ' αυτούς), αλλά και να εκδηλώνουν την υποστήριξη τους σε άτομα, που για υποκειμενικούς λόγους συμπαθούν, (β) αναπαράγεται η ίδια κουλτούρα και διαιώνονται οι ίδιες πρακτικές διοίκησης, (γ) η επιτυχία της μεθόδου εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την ικανότητα και διάθεση του έμπειρου στελέχους να λειτουργήσει

ως εκπαιδευτής - καθοδηγητής, (δ) ο κίνδυνος (και στην πράξη συμβαίνει αυτό) να χρησιμοποιηθεί η μέθοδος αυτή ως εργαλείο για τον αποκλεισμό ατόμων, εφαρμόζοντας αντικοινωνικά κριτήρια, π.χ. εθνικότητα, φύλο, ηλικία κι ακόμη (ε) η αντίληψη που σχηματίζεται ότι για να λάβει το εκπαιδευόμενο στέλεχος ουσιαστική εκπαίδευση και υποστήριξη πρέπει να «προσδεθεί» στο άρμα της ισχυρής ομάδας εξουσίας μέσα στην επιχείρηση.

10.4. Συμμετοχή σε επιτροπές

Κατ' αυτή τη μέθοδο, το υπό εκπαίδευση στέλεχος συμμετέχει ως κανονικό μέλος σε μόνιμες ή ειδικές (προσωρινές) επιτροπές (π.χ. επιτροπή προμηθειών, εργασιακών διαφορών, αξιολόγησης προσφορών, κ.ά.). Με τη συμμετοχή του αυτή το στέλεχος αποκτά εμπειρίες στη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων, γνωρίζει και «αντιμετωπίζει» διάφορες προσωπικότητες και συμπεριφορές. Ακόμη, η συμμετοχή του σε διάφορες επιτροπές του δίνει την ευκαιρία να μάθει για θέματα- προβλήματα και διαδικασίες που αφορούν ολόκληρη την επιχείρηση ή τμήματα, πέρα από εκείνο στο οποίο εργάζεται, ενώ σε αρκετές περιπτώσεις αναγκάζεται να διερευνήσει και μελέτησει σε βάθος ειδικά προβλήματα της επιχείρησης.

10.5. Βοηθός

Ο εκπαιδευόμενος αναλαμβάνει θέση βοηθού σε κάποιο επιτυχημένο στέλεχος. Η επιτυχία της μεθόδου αυτής εξαρτάται: (α) από το πόσο ικανό είναι το στέλεχος να διδάξει και συμβουλέψει τον εκπαιδευόμενο, (β) από τη διάθεση του να του αναθέτει έργα ουσιαστικά -για να μαθαίνει- (γ) από την τάση του να αναπαράγει τον εαυτό του, περιορίζοντας έτσι τις πρωτοβουλίες του εκπαιδευομένου και (δ) από τον αξιοκρατικό τρόπο επιλογής του βοηθού, ώστε να μην «αδικηθούν» κάποιοι συνάδελφοι του.

10.6. Αναπληρωτής-αντικαταστάτης

Το υπό εκπαίδευση στέλεχος αναπληρώνει ή αντικαθιστά τον προϊστάμενο του σε ουσιαστικές δραστηριότητες, έχοντας επίσημα το δικαίωμα να λαμβάνει αποφάσεις γι' αυτές τις δραστηριότητες. Η επιλογή του αναπληρωτή -αντικαταστάτη γίνεται από τον ίδιο τον προϊστάμενο μεν αλλά με έγκριση των ανωτέρων του. Για να έχει ουσιαστικά αποτελέσματα αυτή η μέθοδος ανάπτυξης θα πρέπει η διαπροσωπική σχέση, αλλά και η εργασιακή σχέση μεταξύ των δύο στελεχών, να είναι συνεργατική και ακόμη να ισχύουν οι προϋποθέσεις που αναφέρθηκαν για τη μέθοδο «επιτελικού βοηθού».

11. Μέθοδοι εκπαίδευσης εκτός θέσης εργασίας

Υπάρχουν αρκετές μέθοδοι ανάπτυξης στελεχών, που εφαρμόζονται εκτός θέσης εργασίας είτε σε ειδική αίθουσα μέσα στην επιχείρηση είτε εκτός επιχείρησης. Συνοπτικά οι μέθοδοι αυτές έχουν ως εξής:

11.1. Μελέτη περιπτώσεων

Είναι μια δημοφιλής μέθοδος ανάπτυξης ανώτερων στελεχών, κατά την οποία οι εκπαιδευόμενοι, σε μικρές ομάδες, μελετούν ένα οργανωσιακό πρόβλημα, που τους δίνεται γραπτώς. Το πρόβλημα αυτό μπορεί να είναι πραγματικό ή ειδικά γραμμένο (υποθετικό) για τον επιδιωκόμενο στόχο της εκπαίδευσης. Ο στόχος, συνήθως, αυτής της μεθόδου εκπαίδευσης είναι οι εκπαιδευόμενοι να μάθουν ν' αναλύσουν και να συνθέτουν τα στοιχεία ενός προβλήματος, ώστε να κατανοήσουν το πολύπλοκο των προβλημάτων σε διοικητικό επίπεδο και το πλήθος των παραγόντων που επηρεάζουν τη λήψη απόφασης, από το στέλεχος και να προτείνουν λύσεις. Η μελέτη περιπτώσεων, ως εκπαιδευτική μέθοδος παρουσιάζει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Τα προβλήματα που δίνονται για μελέτη είναι, συνήθως, πραγματικά.
- Οι εκπαιδευόμενοι συμμετέχουν ενεργά, παρουσιάζοντας τις ιδέες τους, ζητώντας από τους άλλους ιδέες και συμμετοχή και αντιπαραθέτοντας επιχειρήματα και απόψεις.
- Η συμμετοχή του διδάσκοντος, στη λύση του προβλήματος, είναι ελάχιστη. Οι εκπαιδευόμενοι βασίζονται στους εαυτούς τους (γνώσεις, εμπειρίες, πληροφορίες, κ.λπ.) για να βρουν τη λύση.
- Οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν ότι σπάνια υπάρχει μια άριστη λύση, αλλά και ότι σπάνια μια λύση που προτείνεται είναι εξ' ολοκλήρου λάθος αφού, όπως και στην πραγματικότητα συμβαίνει, οι πληροφορίες και τα στοιχεία δεν είναι πάντα πλήρη. Μαθαίνουν επίσης ότι διαφορετικές λύσεις μπορεί να είναι εξ' ίσου σωστές.
- Ο εκπαιδευτής λειτουργεί ως συντονιστής της συζήτησης μεταξύ μελών της ομάδας, προκαλεί ερωτήσεις, δίνει πληροφορίες αλλά δεν διδάσκει ούτε δίνει λύση στο πρόβλημα.

11.2. Διοικητικά ή επιχειρηματικά παιχνίδια

Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται ευρύτατα και σήμερα έχουν αναπτυχθεί παιχνίδια όχι μόνο γενικής χρήσης αλλά και ειδικά για επιμέρους βιομηχανικούς κλάδους. Τα εκπαιδευόμενα στελέχη χωρίζονται σε 5-6 ομάδες, κάθε ομάδα αντιπροσωπεύει μια επιχείρηση και ανταγωνίζονται η μία την άλλη για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, σε ένα υποθετικό περιβάλλον αγοράς. Οι συμμετέχοντες σε κάθε

ομάδα πρέπει να πάρουν σειρά αποφάσεων για πολλές μεταβλητές (π.χ. πωλήσεις, αποθέματα, προσλήψεις, λειτουργικά έξοδα, επίπεδα παραγωγής, κ.ά.). Όπως και στην πραγματικότητα, η κάθε ομάδα - επιχείρηση δεν γνωρίζει τις αποφάσεις της άλλης και πως επηρεάζουν τις δικές της επιλογές.

Η μέθοδος αυτή βοηθά στην ανάπτυξη ικανοτήτων λήψης αποφάσεων (κυρίως) οργάνωσης (η κάθε ομάδα οργανώνεται - ορίζει ρόλους στα μέλη της), προγραμματισμού και ηγεσίας. Ακόμη, οι συμμετέχοντες διαπιστώνουν οι ίδιοι πόσο αναγκαία είναι αλλά και πως επιτυγχάνεται η συνεργασία και η ομαδική εργασία. Στα αρνητικά της μεθόδου αυτής είναι το σχετικά υψηλό κόστος εφαρμογής, ιδίως αν γίνεται με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών, η ανάγκη όλοι οι εκπαιδευόμενοι να έχουν από ένα επίπεδο γνώσεων ή εμπειριών και πάνω και το περιορισμένο των εναλλακτικών λύσεων που τους δίνονται.

11.3. Σεμινάρια

Παραδοσιακή μέθοδος παθητικής μάθησης, σε αίθουσες διδασκαλίας, που βασίζεται στη διάλεξη. Οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν μαθήματα (η διάρκεια των οποίων κυμαίνεται από μερικές ημέρες έως αρκετούς μήνες) πάνω σε ένα συγκεκριμένο γνωστικό πεδίο - π.χ. ηγεσία- επίβλεψη υφισταμένων, λήψη αποφάσεων, μάρκετινγκ, χρηματοοικονομικά, κ.λπ. από ειδικούς, έμπειρα ανώτερα στελέχη και πανεπιστημιακούς καθηγητές.

Τα σεμινάρια διοργανώνονται από την ίδια την επιχείρηση, από γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων, από εκπαιδευτικούς οργανισμούς, από συλλόγους εργαζομένων, από πανεπιστημιακά ιδρύματα, από επαγγελματικούς φορείς, από επιστημονικούς συλλόγους και από κρατικούς φορείς (π.χ. Υπουργεία, Νομαρχίες, κ.ά.). Την τελευταία δεκαετία αυτή η μέθοδος εκπαίδευσης εφαρμόζεται ευρέως από πολλές επιχειρήσεις, αφού σημαντικό μέρος του κόστους της διοργάνωσης σεμιναρίων καταβάλλεται από την Ευρωπαϊκή Ένωση.

Για να είναι αποτελεσματική η μέθοδος των σεμιναρίων θα πρέπει η επιχείρηση να εξασφαλίσει ότι το προσφερόμενο πρόγραμμα-σεμινάριο (δηλ. μαθήματα, διάρκεια, αντικείμενο, διδάσκοντες, πρακτική εξάσκηση κ.λπ.) καλύπτει ικανοποιητικά τις ανάγκες των εκπαιδευομένων στελεχών της. Τα έτοιμα πακέτα - σεμινάρια που προσφέρονται στην αγορά εκπαίδευσης δεν καλύπτουν πάντα τις εξειδικευμένες ανάγκες της κάθε επιχείρησης, αφού στόχος τους είναι να καλύψουν γενικότερες εκπαιδευτικές ανάγκες, πολλών επιχειρήσεων.

Επιπλέον τα εκπαιδευόμενα στελέχη παρακολουθούν σε φιλμ ή βιντεοταινία μια υποδειγματική συμπεριφορά αντιμετώπισης μιας κατάστασης και καλούνται να την «αντιγράψουν» και να τη μεταφέρουν στο χώρο δουλειάς τους. Η μέθοδος

αυτή βασίζεται στη λογική ότι μαθαίνει κανείς καλύτερα παρατηρώντας - βλέποντας παρά ακούγοντας παθητικά τον διδάσκοντα. Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη για την ανάπτυξη ικανοτήτων στις διαπροσωπικές σχέσεις, π.χ. στις περιπτώσεις επιβολής πειθαρχικών ποινών, αντιμετώπισης παραπόνων, ελέγχου ακατάλληλης συμπεριφοράς, εισαγωγής αλλαγών, παροχής οδηγιών - συμβουλών, κ.ά. Τυπικά, τα βήματα στη μέθοδο αυτή είναι: (α) ο εκπαιδευτής αναφέρεται στο θέμα- ικανότητα που πρόκειται να διδαχθεί, (β) προβάλλεται η ταινία με τη συγκεκριμένη υποδειγματική συμπεριφορά, (γ) οι εκπαιδευόμενοι υποδύονται τους ρόλους - συμπεριφορές που είναι για την ίδια ή ανάλογη κατάσταση, (δ) Ο εκπαιδευτής σχολιάζει - κριτικάρει - επαινεί τη συμπεριφορά των εκπαιδευομένων και τέλος (ε) οι εκπαιδευόμενοι ενθαρρύνονται να δείξουν αυτή την ορθή συμπεριφορά στο χώρο της δουλειάς τους.

11.4. Εκπαίδευση «Νέας Εποχής»

Η διαπιστωμένη ανάγκη ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν ένα κοινό σύστημα αξιών, κοινές παραδοχές και αντίληψη, ώστε να λειτουργούν ως πραγματική ομάδα και να διατηρούν και προάγουν την εταιρική κουλτούρα, έχει οδηγήσει μερικές επιχειρήσεις στην υιοθέτηση της σύγχρονης μεθόδου εκπαίδευσης «Νέας Εποχής». Πρόκειται για μέθοδο εκπαίδευσης στην αίθουσα διδασκαλίας και τα μαθήματα - ασκήσεις διαρκούν από μερικές ημέρες έως μερικές εβδομάδες. Οι εκπαιδευόμενοι (ως μέλη ομάδας) καλούνται και προκαλούνται να αποκαλύψουν το συναισθηματικό και ψυχικό τους κόσμο, καθώς και τα πολύ προσωπικά τους συμβάντα (π.χ. με τους γονείς τους, τον ή την σύζυγο, τα παιδιά τους), ενώπιον άλλων. Η εκπαίδευση περιλαμβάνει τις τεχνικές του διαλογισμού, της γιόγκα, της αυτοϋπνωσης, του καταγιγισμού ιδεών και άλλων τεχνικών αλλαγής συμπεριφοράς, με σκοπό οι εκπαιδευόμενοι να αλλάξουν στάσεις, αξίες, πεποιθήσεις, πιστεύω και εν τέλει συμπεριφορά.

Η μέθοδος αυτή έχει δεχθεί έντονη κριτική, ότι βασίζεται στη φιλοσοφία της πλύσης εγκεφάλου, ότι παραβιάζει την ιδιωτικότητα των ατόμων, προσβάλλει την προσωπικότητα τους και ότι απαιτεί από τους εκπαιδευόμενους να αλλάξουν τα θρησκευτικά τους πιστεύω. Η παραπάνω κριτική εγείρει θέματα ηθικής και θα πρέπει άρα η συμμετοχή των εργαζομένων να είναι προαιρετική. Αν και σε προσωπικό επίπεδο ο εκπαιδευόμενος μπορεί να μάθει πολλά, εν τούτοις, είναι αμφίβολη η μεταφορά αυτής της γνώσης στον εργασιακό χώρο. (Χυτήρης, 2001, σ. 150)

12. Εκπαιδευτικές ανάγκες και στόχοι

Εκπαιδευτικές ανάγκες υπάρχουν όταν η επίτευξη των μακροχρόνιων και βραχυχρόνιων στόχων της επιχείρησης εμποδίζεται ή δυσχεραίνεται εξαιτίας ελλείψεων που μπορούν να καλυφθούν με την εφαρμογή συστηματικής εκπαίδευσης. Οι

ελλείψεις αυτές προσδιορίζουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες σε επίπεδο Οργανισμού, Διεύθυνσης, Τμήματος, θέσης εργασίας και εργαζομένου. Η διαδικασία ανάλυσης των εκπαιδευτικών αναγκών ξεκινάει από την απάντηση στα ερωτήματα: Σε ποιες Διευθύνσεις ή Τμήματα χρειάζεται εκπαίδευση; Για ποιες επαγγελματικές κατηγορίες; Ποιες γνώσεις, ικανότητες, ή διαθέσεις πρέπει να αποκτηθούν για να μπορούν οι εργαζόμενοι να ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές των θέσεων τους; Πόσοι και ποιοί χρειάζονται εκπαίδευση από κάθε οργανωτική μονάδα; Ποιες είναι οι προτεραιότητες;

Οι προτεραιότητες καθορίζονται από:

- ❖ τους μακροχρόνιους, τους βραχυχρόνιους, τους στρατηγικούς και τους τακτικούς στόχους
- ❖ το μέγεθος των προβλημάτων και των ελλείψεων κατά οργανωτική μονάδα (Διεύθυνση, Τμήμα, τομέα, Υπηρεσία κ.λ.π.), επαγγελματική κατηγορία, άτομο
- ❖ τα υπάρχοντα οικονομικά μέσα
- ❖ τις υπάρχουσες δυνατότητες (ικανοί και εκπαιδευμένοι εκπαιδευτές για ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, ύπαρξη αιθουσών και εκπαιδευτικών μέσων, υπάρχοντα εκπαιδευτικά προγράμματα, δυνατότητα εκπαίδευσης στο χώρο εργασίας).

Σαν μέθοδοι συλλογής στοιχείων για την ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών μπορούν επιγραμματικά να αναφερθούν:

- ❖ Οι στατιστικές παραγωγικότητας, ποιοτικού ελέγχου, αποδοτικότητας και όλες οι ενδείξεις για την ύπαρξη εκπαιδευτικών αναγκών
- ❖ Οι στατιστικές και οι έρευνες προσωπικού
- ❖ Οι αναφορές από τις διάφορες Διευθύνσεις και Τμήματα
- ❖ Οι υποδείξεις των Διευθυντών
- ❖ Οι συνεντεύξεις του προσωπικού
- ❖ Τα φύλλα αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας και της χρησιμότητας των υπάρχοντων εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους εκπαιδευόμενους
- ❖ Οι αναφορές για το βαθμό επιτυχίας της εκπαίδευσης στο χώρο εργασίας από τους προϊσταμένους των τμημάτων
- ❖ Οι αιτήσεις συμμετοχής των εργαζομένων σε εκπαιδευτικά προγράμματα.

Αφού προσδιορισθούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες, πρέπει να καθοριστούν οι προτεραιότητες όσον αφορά τις ειδικότητες όπου απαιτείται εκπαίδευση, είτε για λόγους κάλυψης των υπάρχουσών αδυναμιών στη σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού, είτε για την αντιμετώπιση των αναγκών της μελλοντικής ανάπτυξης του.

Τα άτομα που αποτελούν κάθε οργανωτική μονάδα ή επαγγελματική κατηγορία ομαδοποιούνται ανάλογα με τις ελλείψεις τους σε γνώσεις, ικανότητες ή

συμπεριφορά. Για την επιτυχία της εκπαιδευτικής προσπάθειας πρέπει να υπάρχει όσο το δυνατό μεγαλύτερη ομοιομορφία της εκπαιδευτικής ομάδας, δηλαδή οι ατομικές εκπαιδευτικές ανάγκες κάθε μέλους της πρέπει να είναι περίπου ίδιες, με των υπολοίπων. Βάσει των ελλείψεων ή των εκπαιδευτικών αναγκών κάθε εκπαιδευτικής ομάδας καθορίζονται οι γενικοί εκπαιδευτικοί στόχοι. Αυτοί εξειδικεύονται σε επιμέρους στόχους ανάλογα με την προγραμματισμένη σταδιακή κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών των εκπαιδευόμενων. Οι ειδικοί εκπαιδευτικοί στόχοι αντιστοιχούν σε κάθε εκπαιδευτική ενότητα και περιγράφουν: το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα της διδασκαλίας, δηλαδή την επιθυμητή συμπεριφορά του εκπαιδευόμενου μετά την παρακολούθηση του εκπαιδευτικού προγράμματος.

Οι ειδικοί εκπαιδευτικοί στόχοι διευκολύνουν την επικοινωνία μεταξύ εκπαιδευτών και εκπαιδευομένων. Όταν οι εκπαιδευτικοί στόχοι έχουν προσδιοριστεί σωστά, τότε οι εκπαιδευόμενοι ξέρουν τι θα αντιμετωπίσουν, μπορούν να αξιολογήσουν την πρόοδο τους και μπορούν να ξεχωρίσουν τα ουσιώδη από τα επουσιώδη σημεία του μαθήματος, ενώ οι εκπαιδευτές μπορούν να κάνουν σωστή επιλογή της διδακτέας ύλης και να προγραμματίζουν, να οργανώνουν και να ελέγχουν το βαθμό επιτυχίας του μαθήματος τους, ώστε να διορθώνεται, είτε η στόχευση, είτε το μάθημα (Κανελλόπουλος, 1990, σ.139-145).

Ο σωστός προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών είναι αποφασιστικός για την αποτελεσματικότητα των επομένων σταδίων της εκπαιδευτικής διαδικασίας και την επιτυχία του εκπαιδευτικού σκοπού που είναι η αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας και η βελτίωση της ποιότητας του προσφερόμενου έργου.

Η λανθασμένη εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών συνεπάγεται ανεπαρκή εκπαιδευτικά αποτελέσματα για μια συγκεκριμένη εκπαιδευτική ομάδα, ή για μια ολόκληρη επαγγελματική κατηγορία, ανάλογα με την αποτελεσματικότητα λειτουργίας της διαδικασίας του ελέγχου και της επαναπληροφόρησης. Αυτή μπορεί να οδηγήσει σε έγκαιρη ή μη επανεκτίμηση των στοιχείων της εκπαιδευτικής διαδικασίας και πρώτα από όλα σε επαναπροσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών μιας συγκεκριμένης επαγγελματικής κατηγορίας. Τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης είναι σίγουρο ότι θα είναι πενιχρά αν δεν έχει γίνει λεπτομερής προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών, οπότε η στόχευση θα είναι οπωσδήποτε λανθασμένη. Σ' αυτή την περίπτωση οι εκπαιδευτικοί στόχοι, η επιλογή και διάρθρωση της ύλης, ο προγραμματισμός των εκπαιδευτικών ενοτήτων, οι εκπαιδευτικές σημειώσεις, η μέθοδος διδασκαλίας και τα χρησιμοποιούμενα εκπαιδευτικά μέσα δεν θα ανταποκρίνονται απόλυτα στις ελλείψεις και τις ανάγκες συγκεκριμένων ομάδων.

Η κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών δεν θα πρέπει βέβαια να επιτυγχάνεται μόνο με τα διαθέσιμα εκπαιδευτικά προγράμματα αλλά να συμπληρώνεται

με την συστηματική εκπαίδευση στο χώρο εργασίας. Αυτή δεν περιλαμβάνει μόνο την διαδικασία μάθησης και προσαρμογής, δηλαδή την κοινωνικοποίηση του εργαζόμενου στο εργασιακό του περιβάλλον ή την εκπαίδευση που συντελείται καθημερινά μέσω των κατευθύνσεων και της καθοδήγησης των υφισταμένων από κάθε προϊστάμενο.

Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων στη χώρα μας, αφού κατανόησαν τα τελευταία χρόνια την αναγκαιότητα της επαγγελματικής εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, πρέπει τώρα να συνειδητοποιήσουν ότι δεν αρκούν κάποια ασυντόνιστα μεταξύ τους εκπαιδευτικά προγράμματα και η απόφαση για συμμετοχή υπαλλήλων τους σε μηδαμινού εκπαιδευτικού αποτελέσματος συνέδρια για να ισχυρίζονται ότι πιστεύουν στην αποτελεσματικότητα της επένδυσης στον παράγοντα άνθρωπο που αποτελεί η εκπαίδευση. Η εκπαίδευση δεν μπορεί να είναι μόνο μία ευκαιρία για άντληση πόρων από την ΕΟΚ με αμφίβολης ποιότητας εκπαιδευτικά προγράμματα, ή μια παροχή στο προσωπικό ανεξάρτητη από την ορθολογική διαπίστωση των εκπαιδευτικών αναγκών κάθε κατηγορίας εργαζομένων.

Η επαγγελματική εκπαίδευση είναι μια διαρκής προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης ώστε να γίνει εφικτή η επίτευξη των βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων στόχων της.

Η προσπάθεια αυτή ξεκινάει από τον ορθολογικό προσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών. Χωρίς αυτόν η εκπαίδευση μοιάζει με την ελπίδα να βρούμε κάποιον στόχο πυροβολώντας με κλειστά τα μάτια.

13. Επιτυχία προγραμμάτων κατάρτισης

Η επιτυχία προγραμμάτων κατάρτισης και επιμόρφωσης εργαζομένων προϋποθέτει τρία βασικά στοιχεία:

α) να έχει προηγηθεί πριν από την εφαρμογή τους ένα καλά προετοιμασμένο σχέδιο δράσης που θα περιλαμβάνει ενδοεπιχειρησιακή καμπάνια μάρκετινγκ για την εξασφάλιση της υποστήριξης της διοίκησης και των συνδικαλιστών και που θα συνδέει τα προγράμματα με τις ανταγωνιστικές στρατηγικές της επιχείρησης.

β) να ακολουθεί ο σχεδιασμός των προγραμμάτων - μια συστηματική προσέγγιση της λύσης που θα περιλαμβάνει τα στάδια ανάπτυξης και εφαρμογής.

γ) να υπάρχει ενσωματωμένη στα προγράμματα μια εφαρμοσμένη μέθοδος μάθησης, η οποία θα χρησιμοποιεί τη διαδικασία του «λειτουργικού πλαισίου» που αφορά την κατάρτιση για μια συγκεκριμένη εργασία ή για ένα συγκεκριμένο έργο.

Όλα μαζί αυτά τα στοιχεία συνθέτουν την «εφαρμοσμένη προσέγγιση» της κατάρτισης στους χώρους εργασίας, η οποία αντανακλά καλύτερα τις ανάγκες και την

πραγματικότητα του σημερινού χώρου εργασίας. Αυτή η καινοτόμος λύση συνδέει την επιχειρησιακή πραγματικότητα, που εκδηλώνεται με τη μικρή διαθεσιμότητα οικονομικών πόρων, τις τεχνολογικές αλλαγές, και τις αντικρουόμενες καμιά φορά επιδιώξεις της διοίκησης και των συνδικαλιστών με τις τελευταίες εξελίξεις οι οποίες αφορούν το σχεδιασμό προγραμμάτων κατάρτισης, τις μεθόδους μάθησης και την αποδοτικότητα των επενδύσεων.

Αυτός που θα αναλάβει την εφαρμογή της μεθόδου αυτής πρέπει να γνωρίζει καλά τις οργανωτικές δυνατότητες, τις εργασιακές αλλαγές και την πολιτιστική δυναμική της επιχείρησης. Πιο σημαντικό όμως είναι να είναι σε θέση να εξασφαλίζει την υποστήριξη της ηγεσίας και των συνδικαλιστών, γιατί χωρίς αυτή την υποστήριξη το πρόγραμμα κατάρτισης θα στερείται επιχειρησιακής θεσμικής βάσης με αποτέλεσμα να έχει μικρές πιθανότητες επιτυχίας.

Το κύριο πλεονέκτημα της εφαρμοσμένης προσέγγισης είναι ότι σπάνια ξεφεύγει από την καθημερινή πραγματικότητα του χώρου εργασίας και ότι είναι συνδεδεμένη και με το άτομο που εκτελεί μια συγκεκριμένη εργασία αλλά και, τελικά, με τον εργοδότη. Η πείρα και η έρευνα έχουν δείξει ότι κατά την κατάρτιση ενηλίκων η σύνδεση της μάθησης με την πραγματική εργασία που εκτελεί ο εργαζόμενος παρέχει οφέλη και στους δυο, και στον εργαζόμενο και στον εργοδότη. Αυτή η εφαρμοσμένη προσέγγιση, που είναι πιο αποτελεσματική ως προς το κόστος, και όχι γενικής μορφής, παρέχει κατάρτιση «κομμένη και ραμμένη» στα μέτρα των ειδικών αναγκών του εργοδότη και μια πιο ταχεία ένταξη της μάθησης στις πραγματικές ανάγκες της εργασίας, με αποτέλεσμα την υψηλότερη παραγωγικότητα των εργαζομένων. Όσον αφορά τους εργαζομένους, η εφαρμοσμένη προσέγγιση τους βοηθά να συγκρατούν αυτά που μαθαίνουν, γιατί οι νεοαποκτηθείσες γνώσεις και δεξιότητες χρησιμοποιούνται αμέσως και κατ' επανάληψη. Επιπλέον η μέθοδος αυτή βελτιώνει την εργασιακή απόδοση, επειδή οι μαθητευόμενοι θα εφαρμόσουν τις νέες γνώσεις τους σε πραγματικές ανάγκες της εργασίας τους. Τέλος αυξάνει τη δυνατότητα για υψηλότερες ατομικές αποδοχές και για καλύτερη σταδιοδρομία (Κανελλόπουλος, 1990, σ.162-163).

14. Εντοπισμός προβλημάτων που απαιτούν κατάρτιση και επιμόρφωση

Το πρόβλημα του εντοπισμού των αναγκών κατάρτισης και επιμόρφωσης αρχίζει με μια βασική ερώτηση της διοίκησης: «Έχουμε ή δεν έχουμε ανάγκη επιμόρφωσης;» Δυστυχώς η απάντηση είναι σχεδόν πάντα βεβαιωμένη: «Και βέβαια έχουμε». Και έτσι ξεκινά μια παράλογη προσπάθεια εφαρμογής περιττών και πανάκριβων δραστηριοτήτων ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης, με αποτέλεσμα να αποδει-

κνύεται έμπρακτα το γνωστό σύνδρομο «κατάρτιση και επιμόρφωση για χάρη της κατάρτισης και επιμόρφωσης».

Η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση και επιμόρφωση πρέπει να ανταποκρίνονται σε κάποια ανάγκη, να μην είναι απλά μια βεβιασμένη αντίδραση σε κάποιο πρόβλημα. Όταν το πρόβλημα εντοπιστεί, το επόμενο βήμα είναι να βρεθούν εναλλακτικές λύσεις. Μερικές φορές οι πιο σωστές λύσεις είναι η επιλογή καλύτερων υλικών μέσων, καλύτερων μεθόδων ή εξοπλισμών, ή η αύξηση των σχετικών δαπανών, και όχι η εφαρμογή ενός προγράμματος κατάρτισης ή επιμόρφωσης.

Σύμφωνα με τους ειδικούς ερευνητές του θέματος, ανάγκη κατάρτισης υπάρχει οποιαδήποτε στιγμή η πραγματική κατάσταση, που αφορά την επίδοση του ανθρώπινου παράγοντα σε μια επιχείρηση ή οργανισμό, διαφέρει από την επιθυμητή κατάσταση ή, πιο συγκεκριμένα, όταν μια αλλαγή στις γνώσεις, στις δεξιότητες ή τις στάσεις του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να επιφέρει τις επιθυμητές επιδόσεις και αποδόσεις.

Από την άλλη πλευρά, ανάγκη επιμόρφωσης, διαφοροποιούμενη από την ανάγκη κατάρτισης, υπάρχει όταν αντιμετωπίζεται η ολοκληρωμένη ανάπτυξη και βελτίωση του εργαζομένου, ειδικότερα κατά τη διάρκεια που ο ίδιος διευρύνει τις αποδεδειγμένες ικανότητες του στα όρια των δυνατοτήτων του και στα πλαίσια τυχόν αλλαγών στο εργασιακό περιβάλλον. Τέτοιες αλλαγές μπορεί να αφορούν εκσυγχρονισμό εξοπλισμού, επιλογή νέου προϊόντος, υιοθέτηση νέου τρόπου διοίκησης, αναδιάρθρωση του συστήματος χρηματοδότησης, κ.λ.π.

Η πρώτη νύξη για την ύπαρξη προβλημάτων που αφορούν βασικές δεξιότητες εργαζομένων θα μπορούσε να εκδηλωθεί σε έκθεση εργοδηγού ή διευθυντή εργοστασίου, όπου αναφέρεται π.χ. «αδικαιολόγητη καθυστέρηση στην ένταξη μιας νέας μηχανής στην παραγωγική διαδικασία», ή το νέο κυκλικό πρόγραμμα ποιότητας - που εξαρτάται τόσο έντονα από την ομαδική εργασία εξελίσσεται άσχημα, επειδή οι εργαζόμενοι δεν τα πάνε καλά μεταξύ τους».

Όμως η νύξη ή η εμφάνιση του προβλήματος δεν αρκεί. Χρειάζονται περισσότερες πληροφορίες. Το κλειδί για την εξασφάλιση της στήριξης της προσπάθειας από τη διοίκηση και τους συνδικαλιστές είναι η προσεκτική και συστηματική προκαταρκτική δουλειά (Κανελλόπουλος, 1990, σ.163-164).

14.1. Εκτίμηση του εύρους του προβλήματος

Η εξέταση της έκτασης του προβλήματος είναι πρωταρχικής σημασίας, για να καθοριστεί το κατάλληλο επίπεδο της λύσης.

Το πρώτο βήμα είναι να εκτιμηθεί το εύρος του προβλήματος που σχετίζεται με την έλλειψη των κατάλληλων δεξιοτήτων και να εξεταστούν οι εναλλακτικές λύσεις που προσφέρονται. Η κατάρτιση είναι η μοναδική λύση;

Πολλές φορές το πρόβλημα δεν είναι τόσο εμφανές ή συμβαίνει να εμφανίζεται μόνο ένα πολύ μικρό μέρος του. Τέτοια προβλήματα που δεν εντοπίζονται με ευκολία μπορούν να επηρεάσουν την ασφάλεια των εργαζομένων και του εξοπλισμού, την ένταξη νέων τεχνολογιών ή διεργασιών ή και την ατομική εξέλιξη σταδιοδρομίας. Άλλα σημάδια θα μπορούσαν να είναι τυχόν παράπονα πελατών για την ποιότητα του προϊόντος ή αναφορές των εργοδηγών για δυσκολίες που αντιμετωπίζουν στην καθιέρωση αλλαγών στην εργασία. Όταν ένας εργαζόμενος παραδέχεται ότι του λείπουν βασικές δεξιότητες και ζητά βοήθεια, αυτό θα μπορούσε να είναι μια ένδειξη ότι υπάρχει γενικότερο πρόβλημα. Μπορεί να υπάρχουν πίσω του και άλλοι εργαζόμενοι που δεν τους λείπουν μόνο οι δεξιότητες αλλά και η γενναιότητα να το ομολογήσουν και να ζητήσουν βοήθεια (Κανελλόπουλος, 1990, σ.165).

14.2. Συγκρότηση συμβουλευτικής επιτροπής

Είναι ουσιώδες να ενεργοποιηθούν εκπρόσωποι των εργαζομένων στη διερεύνηση των προβλημάτων που σχετίζονται με κενά σε γνώσεις και δεξιότητες. Η πιο συνηθισμένη μέθοδος είναι να συγκροτηθεί συμβουλευτική επιτροπή.

Οι επιτροπές που συγκροτούνται για το σκοπό αυτό περιλαμβάνουν εκπροσώπους από τη διεύθυνση εκπαίδευσης (αν δεν υπάρχει από τη διεύθυνση προσωπικού), διευθυντές παραγωγικών τομέων ή εργοδηγούς των σποίων οι χώροι εποπτείας επηρεάζονται άμεσα από τα προγράμματα κατάρτισης, διευθυντές εργοστασίων, εκπροσώπους των συνδικαλιστικών οργανώσεων ή και εκπροσώπους των εργαζομένων. Η επιτροπή αυτή πρέπει να συγκροτηθεί με μεγάλη προσοχή. Είναι ένα σημαντικό μέσο, με το οποίο μπορεί να εξασφαλιστεί η αποδοχή των προγραμμάτων κατάρτισης από ολόκληρη την επιχείρηση.

Ένας πυρήνας της επιτροπής πρέπει να οριστεί ως υποεπιτροπή για την «ανάλυση έργου». Θα τη συγκροτήσουν άτομα με πείρα και γνώσεις πάνω στην ανάλυση επαγγελματών, τα οποία θα ηγηθούν ειδικών επιτροπών που θα αναθεωρήσουν τις περιγραφές επαγγελματών, εργασιών και έργων, ο καθένας στον τομέα του.

Είναι σημαντικό, για λόγους εσωτερικής πολιτικής, να αναπτυχθεί μια στρατηγική που θα κερδίσει την αποδοχή του προγράμματος από τους εργαζομένους. Το πρόγραμμα θα πρέπει να κυκλοφορήσει ευρέως μέσα στην επιχείρηση, ώστε να γίνει από όλους γνωστό. Αυτό μπορεί να γίνει με την ανάρτηση πληροφοριακών εντύπων στους πίνακες ανακοινώσεων και με την αποστολή επιστολών προσωπικά σε κάθε εργαζόμενο. Είναι σημαντικό να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι την ημε-

ρομηνία έναρξης του προγράμματος καθώς και το πρόσωπο στο οποίο μπορούν να αποταθούν για περισσότερες πληροφορίες. Οι εκπρόσωποι των εργαζομένων πρέπει να ενημερωθούν διεξοδικά και να στρατευθούν στη γνωστοποίηση σε όλους ότι το πρόγραμμα δεν πρόκειται να έχει καμιά επίπτωση στην επαγγελματική κατάσταση κανενός. Τα θετικά σημεία του προγράμματος πρέπει να υπογραμμιστούν. Είναι απαραίτητο να επισημανθεί σε όλους ότι πρόκειται για προσπάθεια που θα βελτιώσει την αποδοτικότητα της επιχείρησης και θα δώσει την ευκαιρία στους συμμετέχοντες να βελτιώσουν τις δυνατότητες τους για προαγωγή (Κανελλόπουλος, 1990, σ.165-166).

14.3. Ανάλυση επιλεγμένων εργασιών

Μετά τη διερεύνηση του προβλήματος που σχετίζεται με κενά στις γνώσεις και δεξιότητες των εργαζομένων, σειρά έχει η ανάλυση εργασιών. Χρειάζεται μεγάλη προσοχή κατά την επιλογή εργασιών που θα υποστούν λεπτομερή ανάλυση. Η ανάλυση αυτή πρέπει να περιοριστεί μεταξύ των εργασιών που έχουν επισημανθεί από τους εργοδότες ύστερα από αναφορά των ίδιων των εργαζομένων για την ύπαρξη δυσκολιών που σχετίζονται με κενά σε γνώσεις και δεξιότητες. Αν όμως δημιουργηθεί η υποψία ότι αυτές οι αναφορές κρύβουν ένα ευρύτερο πρόβλημα, τότε θα πρέπει οι αναλύσεις να επεκταθούν και σε άλλες εργασίες.

Το πρώτο βήμα για την ανάλυση εργασίας είναι να εντοπιστούν ή να συνταχθούν εξ αρχής περιγραφές εργασίας οι οποίες είναι γενικές περιλήψεις πάνω στο τι κάνει κατά την εργασία του ο εργαζόμενος και κάτω από ποιες συνθήκες εργάζεται. Στις μεγάλες επιχειρήσεις οι περιγραφές εργασιών συνήθως υπάρχουν στα αρχεία της διεύθυνσης προσωπικού. Όταν τέτοια στοιχεία δεν υπάρχουν, τότε η διεύθυνση προσωπικού θα πρέπει να αναλάβει να συντάξει εξ αρχής τις περιγραφές αυτές συμβουλευόμενη διάφορους διεθνείς κώδικες ή λεξικά «επαγγελματικών τίτλων». Φυσικά η περιγραφή εργασίας ή επαγγέλματος είναι μόνο ένα διάγραμμα της εργασίας του εργαζόμενου που εκτελεί τη συγκεκριμένη εργασία ή ασκεί το συγκεκριμένο επάγγελμα. Το επόμενο βήμα είναι η ανάλυση, η οποία προσδιορίζει τα έργα που σχετίζονται με μια εργασία ή με μια κατηγορία εργασιών καθώς και τις δεξιότητες που απαιτούνται για να πραγματοποιηθούν τα έργα αυτά.

Η περιγραφή και ανάλυση εργασιών και επαγγελμαμάτων δεν είναι απαραίτητο να κοστίζει πολύ σε χρόνο και σε χρήμα. Η δραστηριότητα αυτή μπορεί να ανατεθεί σε κάποιο στέλεχος που έχει τις σχετικές γνώσεις ή σε κάποιον ιδιώτη εκτός επιχείρησης, που θα πλαισιωθεί όμως από ένα στέλεχος με σκοπό να αποκτηθεί η ικανότητα αυτή για μελλοντική εσωτερική αξιοποίηση (Κανελλόπουλος, 1990, σ.166-167).

ρομηγία έναρξης του προγράμματος καθώς και το πρόσωπο στο οποίο μπορούν να αποταθούν για περισσότερες πληροφορίες. Οι εκπρόσωποι των εργαζομένων πρέπει να ενημερωθούν διεξοδικά και να στρατευθούν στη γνωστοποίηση σε όλους ότι το πρόγραμμα δεν πρόκειται να έχει καμιά επίπτωση στην επαγγελματική κατάσταση κανενός. Τα θετικά σημεία του προγράμματος πρέπει να υπογραμμιστούν. Είναι απαραίτητο να επισημανθεί σε όλους ότι πρόκειται για προσπάθεια που θα βελτιώσει την αποδοτικότητα της επιχείρησης και θα δώσει την ευκαιρία στους συμμετέχοντες να βελτιώσουν τις δυνατότητες τους για προαγωγή (Κανελλόπουλος, 1990, σ.165-166).

14.3. Ανάλυση επιλεγμένων εργασιών

Μετά τη διερεύνηση του προβλήματος που σχετίζεται με κενά στις γνώσεις και δεξιότητες των εργαζομένων, σειρά έχει η ανάλυση εργασιών. Χρειάζεται μεγάλη προσοχή κατά την επιλογή εργασιών που θα υποστούν λεπτομερή ανάλυση. Η ανάλυση αυτή πρέπει να περιοριστεί μεταξύ των εργασιών που έχουν επισημανθεί από τους εργοδότες ύστερα από αναφορά των ίδιων των εργαζομένων για την ύπαρξη δυσκολιών που σχετίζονται με κενά σε γνώσεις και δεξιότητες. Αν όμως δημιουργηθεί η υποψία ότι αυτές οι αναφορές κρύβουν ένα ευρύτερο πρόβλημα, τότε θα πρέπει οι αναλύσεις να επεκταθούν και σε άλλες εργασίες.

Το πρώτο βήμα για την ανάλυση εργασίας είναι να εντοπιστούν ή να συνταχθούν εξ αρχής περιγραφές εργασίας οι οποίες είναι γενικές περιλήψεις πάνω στο τι κάνει κατά την εργασία του ο εργαζόμενος και κάτω από ποιες συνθήκες εργάζεται. Στις μεγάλες επιχειρήσεις οι περιγραφές εργασιών συνήθως υπάρχουν στα αρχεία της διεύθυνσης προσωπικού. Όταν τέτοια στοιχεία δεν υπάρχουν, τότε η διεύθυνση προσωπικού θα πρέπει να αναλάβει να συντάξει εξ αρχής τις περιγραφές αυτές συμβουλευόμενη διάφορους διεθνείς κώδικες ή λεξικά «επαγγελματικών τίτλων». Φυσικά η περιγραφή εργασίας ή επαγγέλματος είναι μόνο ένα διάγραμμα της εργασίας του εργαζόμενου που εκτελεί τη συγκεκριμένη εργασία ή ασκεί το συγκεκριμένο επάγγελμα. Το επόμενο βήμα είναι η ανάλυση, η οποία προσδιορίζει τα έργα που σχετίζονται με μια εργασία ή με μια κατηγορία εργασιών καθώς και τις δεξιότητες που απαιτούνται για να πραγματοποιηθούν τα έργα αυτά.

Η περιγραφή και ανάλυση εργασιών και επαγγελμάτων δεν είναι απαραίτητο να κοστίσει πολύ σε χρόνο και σε χρήμα. Η δραστηριότητα αυτή μπορεί να ανατεθεί σε κάποιο στέλεχος που έχει τις σχετικές γνώσεις ή σε κάποιον ιδιώτη εκτός επιχείρησης, που θα πλαισιωθεί όμως από ένα στέλεχος με σκοπό να αποκτηθεί η ικανότητα αυτή για μελλοντική εσωτερική αξιοποίηση (Κανελλόπουλος, 1990, σ.166-167).

Τεκμηρίωση κενών στην επίδοση των εργαζομένων

Μετά την ανάλυση των εργασιών και επαγγελματιών που επιλέχθηκαν για το σκοπό αυτό, πρέπει να γίνει τεκμηρίωση πληροφοριών σχετικά με την επιλογή συγκεκριμένων εργαζομένων ή ομάδων εργαζομένων οι οποίοι εκτελούν τις εργασίες που ήδη αναλύθηκαν. Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να γνωρίζουμε πολύ ποιοί θα καταρτιστούν στα πλαίσια του προγράμματος που προετοιμάμε. Αυτή η πληροφορία θα μας καθορίσει κατά προσέγγιση την έκταση του προγράμματος και είναι απαραίτητη κατά την αιτιολόγηση της πρότασης προς τη διοίκηση για την εφαρμογή προγράμματος κατάρτισης. Επιπλέον, αυτή η προεργασία δημιουργεί τη βάση για μια πιο αποτελεσματική στόχευση των πληθυσμών που έχουν ανάγκη κατάρτισης κομμένης και ραμμένης στα μέτρα τους.

Η κατάρτιση όμως που ανταποκρίνεται και στις ανάγκες του εργοδότη συνηθώς αποτελεί όρο για την πρόσληψη ή την προαγωγή του εργαζόμενου (Κανελλόπουλος, 1990, σ.168-169).

14.5. Προετοιμασία των πληθυσμών που θα καταρτιστούν

Όταν χρησιμοποιείται ο όρος «αναγκαία κατάρτιση», συχνά δημιουργείται ο φόβος στους εργαζομένους ότι η κατάρτιση είναι ένα διοικητικό σχήμα για να απομακρυνθούν τα λιγότερο αποτελεσματικά μέλη του προσωπικού της επιχείρησης. Αυτό το φαινόμενο εμφανίζεται πιο έντονο στη χώρα μας, όπου η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση και επιμόρφωση δεν έχει καθιερωθεί και οπωσδήποτε δεν έχει επεκταθεί η συστηματοποίηση της. Για το λόγο αυτό οι εργαζόμενοι και οι εκπρόσωποι τους πρέπει να ενταχθούν από την αρχή της προσπάθειας στις ομάδες οργάνωσης του προγράμματος και κυρίως στις ομάδες ανάπτυξης του προγράμματος εκπαίδευσης και κατάρτισης.

Ο τρόπος με τον οποίο θα παρουσιαστεί η αναγκαιότητα για κατάρτιση είναι πολύ σημαντικός. Ο στόχος είναι να εφησυχασθούν οι εργαζόμενοι, ώστε να βοηθήσουν οι ίδιοι για ένα θετικό αποτέλεσμα. Πρέπει να πειστούν ότι η εργοδοσία εκτιμά την εργασία τους και ότι κάθε πληροφορία σχετικά με τη συμμετοχή τους στο πρόγραμμα θα κρατηθεί εμπιστευτική. Πρέπει επομένως να αποφεύγονται οι χαρακτηρισμοί που θα μπορούσαν να φανερώσουν τυχόν κενά στις γνώσεις και δεξιότητες των εργαζομένων. Για το λόγο αυτό πρέπει να δοθεί η ευκαιρία στον εργαζόμενο να εντοπίσει ο ίδιος τα κενά του σε συνεργασία με το αρμόδιο στέλεχος και να συμφωνήσουν μαζί για τους στόχους της επικείμενης κατάρτισης. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί, αν π.χ. υιοθετηθεί η μέθοδος «μάθηση μέσω στοχοθέτησης» (Κανελλόπουλος, 1990, σ.169).

14.6. Συνεργασία με τα συνδικαλιστικά όργανα

Έχουμε ήδη αναφερθεί στη σημασία της συνεργασίας της διοίκησης με τους συνδικαλιστές για την οργάνωση και εφαρμογή προγραμμάτων ενδο-επιχειρησιακής κατάρτισης και επιμόρφωσης. Οι συνδικαλιστές μπορούν να δουλέψουν σαν εταίροι με τη διοίκηση για τη στοχοθέτηση, για την εξεύρεση πόρων, για την επιλογή του περιεχομένου της κατάρτισης, ή για την επιλογή εκπαιδευτών από τα μέλη της συνδικαλιστικής οργάνωσης.

Με τη στράτευση των συνδικαλιστών ή των εκπροσώπων των εργαζομένων για να βοηθήσουν στην ενημέρωση των εργαζόμενων ως προς τη διαδικασία που θα ακολουθηθεί, το στέλεχος που έχει αναλάβει την ανάλυση εργασιών ή επαγγελμαμάτων πρέπει να συγκεντρώσει τα στοιχεία που αφορούν τις επιδόσεις των εργαζομένων με τους εξής τρόπους: με άτυπες συζητήσεις με τους εργαζόμενους, εργοδηγούς ή συνδικαλιστές, με παρακολούθηση των εργαζομένων, με ερωτηματολόγια, με την εξέταση εκθέσεων των συνδικαλιστών που αφορούν παράπονα, με την εξέταση εκθέσεων εκτίμησης της απόδοσης και επίδοσης των εργαζομένων, κτλ.

Τα προφίλ δεξιοτήτων παλαιών εργαζομένων ή συνταξιούχων θα μπορούσαν και αυτά να χρησιμεύσουν ως μέτρο επίδοσης, αν η εργασία τους ήταν όμοια με την εργασία των σημερινών εργαζομένων. Αυτά τα προφίλ θα μπορούσαν τουλάχιστο να θεωρηθούν ως αρχικά μέτρα σύγκρισης και ανάλυσης των σύγχρονων απαιτήσεων σε γνώσεις και δεξιότητες των εργασιών ή μιας κατηγορίας εργασιών.

Στο σημείο αυτό είναι προφανές ότι η διατήρηση ενός καλού αρχείου είναι πρωταρχικής σημασίας. Η συγκέντρωση σχετικών πληροφοριών σήμερα θα βοηθήσει μελλοντικά στον εντοπισμό εκείνων που έχουν ανάγκη κατάρτισης και επιμόρφωσης, στην τεκμηρίωση προτάσεων προς τη διοίκηση για τη χρηματοδότηση νέων προγραμμάτων, ή για να απαντηθούν ερωτήματα της διοίκησης σχετικά με την ανάγκη να εφαρμοστεί ένα πρόγραμμα κατάρτισης.

Σε αυτή τη φάση η διερεύνηση για την αναγκαιότητα προγράμματος κατάρτισης πρέπει να είναι συνεπής. Τα προβλήματα τα σχετικά με την επίδοση των εργαζομένων οφείλονται πράγματι σε κενά γνώσεων και δεξιοτήτων, ή οφείλονται αλλού, όπως π.χ. στην έλλειψη κινήτρων, σε αποτυχημένες προσλήψεις, στην κακή συντήρηση του εξοπλισμού, στις κακές σχέσεις διοίκησης και συνδικαλιστών, κ.ά.; Στις περιπτώσεις αυτές η κατάρτιση δεν πρόκειται να λύσει το πρόβλημα (Κανελλόπουλος, 1990, σ.170).

15. Δημιουργία ευνοϊκού κλίματος και εξασφάλιση υποστήριξης από τη διοίκηση

Από τη στιγμή που σαν σωστή λύση επιλέχθηκε η κατάρτιση τότε αρχίζει η καμπάνια για τη στήριξη της δραστηριότητας από τους κυριότερους συντελεστές της επιχείρησης, τη διοίκηση και τους συνδικαλιστές. Τα δύο βασικά στοιχεία μιας τέτοιας καμπάνιας πρέπει να είναι η λογική και η ενδοεπιχειρησιακή πολιτική. Τα λογικά επιχειρήματα πείθουν. Όμως για να έχει αποτελέσματα η επιχειρηματολογία και για να διατηρηθεί το ενδιαφέρον της διοίκησης για το πρόγραμμα κατάρτισης χρειάζεται να δημιουργηθεί μια βάση στήριξης του. Και εδώ θα παίξει μεγάλο ρόλο η πολιτική.

Πρέπει να στρατευθούν ηγετικά στελέχη που θα στηρίξουν το πρόγραμμα. Η στήριξη του προγράμματος από μάνατζερ με κάποια επιρροή, από συνδικαλιστικά στελέχη, από εκπροσώπους των εργαζομένων και από την επίσημη διοικητική ιεραρχία είναι κρίσιμη για το ξεκίνημα. Επίσης σημαντικό είναι ο σχηματισμός συμμαχικής στήριξης να ξεκινούσε με δήλωση υποστήριξης από ένα σεβαστό από όλους ηγετικό στέλεχος της επίσημης ή ανεπίσημης ιεραρχίας της εταιρείας. Ιδανικό πρόσωπο για την περίπτωση αυτή θα ήταν ο ίδιος ο διευθύνων σύμβουλος της επιχείρησης ή ο γενικός διευθυντής, ανάλογα με το σχήμα διοίκησης που εφαρμόζεται στην εταιρεία. Όμως η συμμαχική στήριξη θα μπορούσε να ξεκινήσει και από χαμηλότερα στην ιεραρχία στελέχη ή και από εκπροσώπους των εργαζομένων. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες μιας συμμαχικής στήριξης είναι αυτοί που μπορούν να επικοινωνούν και οριζόντια και κάθετα σε όλα τα μήκη και πλάτη της επιχείρησης και που μπορούν να δημιουργούν εύκολα συμμαχικές ομάδες.

Η πλέον αποτελεσματική συμμαχία πρέπει να περιλαμβάνει εκπροσώπους και της επίσημης και της άτυπης ιεραρχίας της επιχείρησης. Η καχυποψία και η αντίσταση μπορούν να βραχυκυκλωθούν με τη στράτευση στην καμπάνια και μη-ηγετικών προσώπων. Οι εκπρόσωποι των συνδικαλιστικών ενώσεων και των εργαζομένων θα μπορούσαν να αναλάβουν ρόλους για την άμβλυση των ανησυχιών των εργαζομένων ως προς το πρόγραμμα.

Σε αυτή τη φάση της προσπάθειας πρέπει να ξεκινήσει η θεμελίωση της συνέχειας του θεσμού της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης και επιμόρφωσης. Η επιλογή ενός ηγέτη για τη δημιουργία του θεσμού είναι απαραίτητο συστατικό. Είναι όμως συχνά μια εύθραυστη επιλογή με προσωρινά αποτελέσματα. Τα προγράμματα που έχουν μεγάλη επιτυχία υπό την ηγεσία ενός ατόμου φθείρονται γρήγορα, όταν τελειώσει για οποιοδήποτε λόγο η θητεία του ατόμου αυτού. Εκτός αν η ηγεσία του προγράμματος και όχι του ατόμου θεσμοθετηθεί στα πλαίσια των διοικητικών και οργανωτικών δομών της επιχείρησης. Η καθιέρωση ειδικού λογαριασμού στον προϋ-

πολογισμό καθώς και η μόνιμη απασχόληση προσωπικού για την κατάρτιση και επιμόρφωση είναι απαραίτητες προϋποθέσεις, αλλά ακόμη και αυτές θα φανούν ως προσωρινές, αν δε συνδεθεί το πρόγραμμα αυτό με τις εκάστοτε στρατηγικές της επιχείρησης.

Τέλος, με τη σύνδεση της κατάρτισης και επιμόρφωσης με τη στρατηγική διαδικασία διαχείρισης της επιχείρησης γίνεται ρουτίνα η καταγραφή των δεξιοτήτων, βασικών και μη, των εργαζομένων, η οποία διενεργείται εν αναμονή εξελίξεων, όπως αλλαγές στρατηγικής, δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, ή εφαρμογή νέων κανονισμών ασφάλειας (Κανελλόπουλος, 1990, σ.171-172).

16. Συμπεράσματα

Αποτελεί πλέον, συνηθισμένο θέμα ομιλίας η αναγκαιότητα της εκπαίδευσης. Δεν φαίνεται όμως να αποτελεί και η αξιολόγηση της. Σπάνια ή ποτέ, όσοι ασχολούνται με την εκπαίδευση γενικά, επιχειρούν να αξιολογήσουν σε ορθολογική βάση τις εκπαιδευτικές τους δραστηριότητες.

Πολλές μπορεί να είναι οι αιτίες της παραγνώρισης της σαν αναγκαίο μέρος της διαδικασίας της εκπαίδευσης, όπως:

Η άγνοια, ότι η αξιολόγηση είναι αναγκαία. Η νοοτροπία ότι με την λήξη του εκπαιδευτικού προγράμματος τελειώνει η εκπαίδευση είναι βαθιά ριζωμένη στη συνείδηση πολλών εκπαιδευτών.

Η ελαφρότητα με την οποία αντιμετωπίζεται η εκπαίδευση. Η ύπαρξη ευκαιριακών χρηματικών πόρων στη διάθεση της εκπαίδευσης, πολλές φορές είναι υπαίτια για την τυχαία, ερασιτεχνική και περιστασιακή της αντιμετώπιση.

Ο φόβος των εκπαιδευτών «να δουν» τους εαυτούς των μέσα από την κρίση των εκπαιδευομένων.

Ο «χαρισματικός» εκπαιδευτής που ενώ ενθουσιάζει με την επίδειξη των γνώσεων του ή με τον τρόπο που παρουσιάζει ένα θέμα, παραμένει ουσιαστικά στην δημιουργία εντυπώσεων και μόνο.

Η άγνοια των υπευθύνων εκπαίδευσης στην μεθοδολογία συλλογής και ερμηνείας των πληροφοριών που αφορούν το αποτέλεσμα της εκπαίδευσης.

Η υποψία, ότι η αξιολόγηση εξυπηρετεί διάφορους «πολιτικούς» σκοπούς αυτών που την επιχειρούν ή προτείνουν, και για αυτό τα αποτελέσματά της δεν μπορούν παρά να έχουν υποκειμενική αξία.

Η ύπαρξη μιας ή περισσότερων από τις παραπάνω αιτίες έχει σαν αποτέλεσμα την ηθελημένη ή μη, αγνόηση της αξιολόγησης της εκπαίδευσης. Η εργασία αυτή δεν είχε σαν σκοπό την παρουσίαση ενός τρόπου ή μιας τεχνικής αξιολόγησης

αλλά την ευαισθητοποίηση του αναγνώστη για την αναγκαιότητα, τις διαφορετικές επιλογές και τους διαφορετικούς στόχους που μπορεί να εξυπηρετήσει η αξιολόγηση.

Τονίστηκε, ότι η αξιολόγηση δεν σταματά στην λήξη ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, με τα γνωστά σε όλους μας ερωτηματολόγια, αλλά συνεχίζεται με την προσπάθεια εντοπισμού αλλαγών στα αποτελέσματα ενός οργανισμού. Θα πρέπει να σημειωθεί, ότι η αξιολόγηση αποτελεί μια πολιτική κατά βάση διεργασία, με την έννοια ότι τα όποια αποτελέσματα της, υπόκεινται εκτός από την υποκειμενική κρίση του αξιολογητή, στις θεμιτές ή αθέμιτες προσδοκίες αυτών που την προτρέπουν. Η τελευταία διαπίστωση θα πρέπει να κάνει πολύ προσεκτικό κάποιον που επιχειρεί να ερμηνεύσει και να παρουσιάσει τα αποτελέσματα της.

Η έμφαση που δίνεται στο περιεχόμενο ενός προγράμματος, ως μοναδικού καθοριστικού παράγοντα επιτυχίας θα πρέπει να αναθεωρηθεί. Άλλοι παράγοντες όπως: α) η ικανότητα των σχεδιαστών να μετουσιώνουν σε στόχους εκπαίδευσης τυχόν προβλήματα, β) η προσαρμοστικότητα και ευελιξία των αξιολογητών στις εκάστοτε συνθήκες της εκπαίδευσης, γ) το γενικότερο περιβάλλον της εκπαίδευσης και δ) η εμπειρία των εκπαιδευτών, επηρεάζουν την μεθοδολογία αξιολόγησης. Έτσι ώστε ο αξιολογητής να είναι σε θέση να επιλέξει την προσφορότερη για αυτόν προσέγγιση τόσο στην συλλογή των στοιχείων όσο στην επεξεργασία και παρουσίαση των.

Τέλος, πρέπει να αποτελέσει συνείδηση ότι η παραβλεφθείσα μαθησιακή διάσταση της αξιολόγησης αποτελεί ένα πανίσχυρο μέσο βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης. Είναι καιρός, όσοι ασχολούνται με την εκπαίδευση να προσπαθήσουν να εντάξουν την αξιολόγηση στην διαδικασία της, ώστε όχι μόνο να αποτελέσει πολύτιμο εργαλείο ελέγχου της πορείας της, αλλά πολύ περισσότερο να γίνει βίωμα η αναγκαιότητα της στην περαιτέρω διεύρυνση της μάθησης (*Κανελλόπουλος, σ.318-320*).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

1. Εισαγωγή

Η αμοιβή των εργαζομένων αποτελεί ουσιαστικό και κύριο καθοριστικό παράγοντα αφ' ενός για την προσέλκυση ικανών-κατάλληλων υποψηφίων και την παραμονή αυτών στην επιχείρηση και αφ' ετέρου για το επίπεδο απόδοσης (ποσοτικό και ποιοτικό) και την εν γένει συμπεριφορά τους. Ως αμοιβή, την οποία οι επιχειρήσεις καταβάλλουν (αναφέρεται συνήθως και ως «πακέτο αμοιβών»), θεωρείται η κάθε είδους πληρωμή στον εργαζόμενο, εις αντάλλαγμα της απασχόλησης και συμβολής του στην επίτευξη των στόχων τους. Η αμοιβή αυτή αποτελείται από:

- Την άμεση οικονομική παροχή, που την αποτελούν ο μισθός ή το ημερομίσθιο (δηλαδή η βασική αποζημίωση) και τα κίνητρα- βραβεία, δηλαδή η επιπλέον ανταμοιβή που καταβάλλεται για την προσπάθεια και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος.
- Την έμμεση οικονομική παροχή, που είναι τα οφέλη-πρόσθετες παροχές και δεν σχετίζονται άμεσα με την απόδοση στη θέση εργασίας, όπως π.χ. πληρωμές για άδειες, απουσίες, διακοπές, ασφάλειες ζωής κ.λπ.

Με δεδομένα, την αύξηση του εργασιακού κόστους (που προέρχεται π.χ. από νομοθετικές ρυθμίσεις ή τις απαιτήσεις των εργαζομένων), τις πραγματικές συνθήκες της αγοράς εργασίας (ελεύθερη διακίνηση εργαζομένων, αμοιβές ανταγωνιστών, προσφορά και ζήτηση εργασίας), την ανάγκη για ανταγωνιστικότητα (ως προϊόν π.χ. της παγκοσμιοποίησης της αγοράς, των εξαγορών και συγχωνεύσεων των επιχειρήσεων, της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων), κάθε επιχείρηση χρειάζεται να έχει συγκεκριμένη και σαφή πολιτική και ανάλογα συστήματα αμοιβών, ώστε να επιτύχει την καλύτερη δυνατή εργασιακή απόδοση και τον έλεγχο του εργασιακού κόστους. Όλες οι επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από τα πακέτα αμοιβής που παρέχουν, επιδιώκουν συγκεκριμένους στόχους, όπως να:

- Κινούνται στα πλαίσια της αγοράς εργασίας.
- Πληρώνουν ανταγωνιστικούς μισθούς και ημερομίσθια, ώστε να προσελκύσουν τους πιο κατάλληλους υποψήφιους, στο πλαίσιο βέβαια των οικονομικών δυνατοτήτων τους.
- Να τηρούν τις νομοθετικές διατάξεις και ρυθμίσεις (π.χ. για κατώτατα ημερομί-

σθια, αποζημιώσεις, επιδόματα κ.λπ.)

- Μειώνουν τα ποσοστά και τους ρυθμούς αποχωρήσεων, καθώς και τα παράπονα ή και την αίσθηση ανισότητας, ως αποτέλεσμα μη ικανοποιητικών και δίκαιων αμοιβών.
- Ελέγχουν τα εργασιακά κόστη, μέσα από προγράμματα αξιολόγησης των εργασιών και προσδιορισμού της αξίας του καθενός των εργαζομένων, για την επιχείρηση.
- Καθορίζουν την κατάλληλη συχνότητα και τα επίπεδα αυξήσεων και να περιορίζουν τη δυνατότητα των γραμμικών στελεχών για «αυθαίρετες» κι αδικαιολόγητες αυξήσεις.
- Παρακινούν και ανταμείβουν αυξημένα επίπεδα απόδοσης.
- Εξασφαλίζουν μια σχετικά σταθερή σχέση ανάμεσα στην αμοιβή και την πραγματική απόδοση στην εργασία.
- Αποφεύγουν τη δημιουργία παραμορφωμένων συστημάτων αμοιβής. Δηλαδή οι μισθολογικές διαφορές ή οι διαφορές στα ημερομίσθια να αντανakλούν τη σχετική δυσκολία και σπουδαιότητα των συγκεκριμένων κατηγοριών εργασίας.

Όλοι οι άνθρωποι όταν αποφασίζουν να εργασθούν το κάνουν για συγκεκριμένους λόγους, πρωτίστως για οικονομικούς αλλά και για λόγους που σχετίζονται με τις κοινωνικές και ψυχολογικές τους ανάγκες. Έτσι, αποδίδουν στο μισθό ή ημερομίσθιο που παίρνουν, αλλά και στις όποιες άλλες οικονομικές παροχές, συγκεκριμένη αξία, όπως:

- ❖ Οικονομική. Με τα χρήματα που παίρνουν μπορούν ν' αποκτήσουν τα απαραίτητα αγαθά για την κάλυψη των φυσιολογικών, κοινωνικών και ψυχολογικών αναγκών τους;
- ❖ Ψυχολογική. Τα χρήματα που παίρνουν αξίζουν για τη δουλειά που κάνουν; Δηλαδή πληρώνονται τόσο όσο θα έπρεπε σε σχέση με τις δυσκολίες της δουλειάς αλλά και σε σχέση με τα όσα παίρνουν άλλοι συνάδελφοι τους στην ίδια επιχείρηση; (Εδώ είναι προφανές ότι εφαρμόζουν αρχές και κριτήρια της θεωρίας της ισότητας και της δίκαιης μεταχείρισης).
- ❖ Προσωπική. Οι εργαζόμενοι βλέπουν τα όσα παίρνουν σαν ένα μέτρο αναγνώρισης της καλής τους απόδοσης και των ικανοτήτων που έχουν. Η αμοιβή, λοιπόν, γι' αυτούς αποτελεί ένα στόχο που προσπαθούν να τον επιτύχουν αναπτυσσόμενοι σε δεξιότητες και ικανότητες και περιμένουν από τις επιχειρήσεις να παρέχουν τέτοια πακέτα αμοιβής.
- ❖ Κοινωνική (αναγνώριση/καταξίωση). Το ύψος της αμοιβής που παίρνει κάποιος κρίνεται από την κοινωνία ως μέρος της αξίας του, δηλαδή πόσο αξίζουν και άρα πόσο πληρώνονται στην αγορά εργασίας τα προσόντα του - μόρφωση, πείρα,

δεξιότητες κ.λπ. Άτυπα, αλλά ουσιαστικά, η κοινωνία τον κατατάσσει σε μια κλίμακα με βάση αυτή την αμοιβή. Όσο μεγαλύτερη είναι τόσο πιο ψηλά στην κοινωνική αυτή κλίμακα αξίζει να είναι. Επομένως, ο κάθε εργαζόμενος αποδίδει σημασία σε μισθό, ημερομίσθιο και τις όποιες άλλες οικονομικές παροχές και ως προς αυτή τη διάσταση, σε συνάρτηση πάντα και με τη φύση της δουλειάς που κάνει.

Την πολιτική μισθών και ημερομισθίων αλλά και τη δομή του συστήματος αμοιβής κάθε επιχείρησης αποφασίζει η ανώτατη διοίκηση. Η ευθύνη όμως για τον καθορισμό αυτής της πολιτικής και του συστήματος αμοιβής, που θα είναι δίκαιο, ανταγωνιστικό, οικονομικά εφικτό και θα παρακινεί τους εργαζομένους, (δηλαδή ενός συστήματος που θα λαμβάνει υπόψη του τους στόχους της επιχείρησης -σχετικά με την αμοιβή- και τη σημασία που αποδίδουν οι εργαζόμενοι στην αμοιβή), βαρύνει τόσο τη Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων όσο και τα στελέχη). Έτσι, η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων έχει την ευθύνη να:

- Συλλέγει πληροφορίες και στοιχεία από την αγορά εργασίας και τους ανταγωνιστές για τα επικρατούντα συστήματα ανταμοιβών.
- Αναπτύσσει σύστημα αξιολόγησης των εργασιών.
- Εισηγείται την πολιτική μισθών και ημερομισθίων.
- Εισηγείται τη δομή του συστήματος αμοιβών και τα επίπεδα αυξήσεων.
- Παρακολουθεί την τήρηση και την όλη λειτουργία του συστήματος ανταμοιβών.
- Ενημερώνει τα στελέχη και όλους τους εργαζόμενους για τους σκοπούς του συστήματος ανταμοιβών, σε ποιες αρχές στηρίζεται και πώς λειτουργεί.

Τα στελέχη έχουν κάθε λόγο και ευθύνη να συμμετέχουν και να παρακολουθούν την αποτελεσματικότητα του συστήματος αμοιβών. Το εργατικό κόστος βαρύνει σημαντικά τον προϋπολογισμό του τμήματος ή της διεύθυνσης τους και αυτό επηρεάζει τη διάθεση των υφισταμένων τους να εργασθούν, να αυξήσουν την παραγωγικότητα τους ή και να παραιτηθούν στην επιχείρηση. Έτσι, τα στελέχη έχουν ευθύνη να:

- Συνεργάζονται με τη Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων για τον καθορισμό της πολιτικής και των συστημάτων αμοιβής.
- Προτείνουν τα βασικά επίπεδα και τις αυξήσεις μισθών και ημερομισθίων.
- Συμμετέχουν σε επιτροπές αξιολόγησης εργασιών.
- Κρατούν στοιχεία για την παρουσία ή απασχόληση και τα επίπεδα παραγωγικότητας των υφισταμένων τους.

Τα σωματεία των εργαζομένων, συνήθως, δεν δέχονται να συμμετέχουν άμεσα στις επιτροπές καθορισμού επιδομάτων και αυξήσεων, αλλά και αξιολόγησης των εργασιών. Τα εργατικά σωματεία, συνήθως, επιδιώκουν να επιτύχουν τον καθο-

ρισμό και την κλίμακα αυξήσεων και επιδομάτων μέσα από τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας.

2. Βάσεις υπολογισμού της αμοιβής

Ανάλογα με τη φύση της εργασίας, δηλαδή αν είναι πνευματική ή σωματική, οι εργαζόμενοι (μισθωτοί) διακρίνονται σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία σε υπαλλήλους ή εργάτες. Υπάλληλος θεωρείται ο μισθωτός που παρέχει κατά κύριο λόγο πνευματική εργασία. Εργάτης θεωρείται ο μισθωτός που παρέχει κυρίως σωματική εργασία. Οι εργάτες αποκαλούνται πολλές φορές εργατοτεχνίτες ή τεχνίτες. Με τους εργάτες εξομοιώνονται γενικώς οι μαθητευόμενοι, οι μαθητές ή τεχνίτες και το υπηρετικό προσωπικό.

Το σύστημα αμοιβής, που εφαρμόζει η κάθε επιχείρηση, εστιάζεται σε μια βάση υπολογισμού για το πόσο και πως πρέπει να αμείβεται ο εργαζόμενος. Οι συνήθεις βάσεις υπολογισμού είναι τρεις:

(α) *Χρόνος*. Η αμοιβή υπολογίζεται με βάση το χρόνο που ο εργαζόμενος παραμένει στη θέση εργασίας, ανεξάρτητα από την ποσότητα και την ποιότητα έργου που παράγει και αυξάνεται με την επιμήκυνση του χρόνου απασχόλησης (π.χ. υπερωρίες). Η αμοιβή παρέχεται με τη μορφή ωρομισθίου ή ημερομισθίου για το εργατοτεχνικό προσωπικό και με τη μορφή μισθού, για υπαλλήλους και στελέχη. Συνήθης είναι και η περίπτωση, η αμοιβή γενικών διευθυντών, ή προέδρων διοικητικών συμβουλίων ή διευθύνοντος συμβούλου, να δίνεται σε ετήσια βάση.

Η αμοιβή με βάση το χρόνο είναι σκόπιμη όταν:

- Οι μονάδες παραγωγής δεν ξεχωρίζονται εύκολα και δεν μετριοούνται.
- Οι εργαζόμενοι έχουν μικρό έλεγχο πάνω στην ποσότητα παραγωγής ή δεν υπάρχει σαφής σχέση μεταξύ προσπάθειας και απόδοσης.
- Οι καθυστερήσεις στην εργασία είναι συχνές και πέρα από τον έλεγχο των εργαζομένων.
- Το σύστημα επίβλεψης είναι ικανοποιητικό και οι προϊστάμενοι γνωρίζουν καλά να μετρούν την απόδοση των υφισταμένων τους.
- Η φύση της δουλειάς είναι τέτοια που κάθε επιτάχυνση του ρυθμού παραγωγής θα είχε δυσμενείς συνέπειες, για τους εργαζόμενους ή την επιχείρηση.
- Η επιχείρηση είναι εντάσεως παγίου κεφαλαίου και η παραγωγή στηρίζεται στις μηχανές (αυτοματοποίηση) και όχι στο εργατικό δυναμικό.

(β) *Απόδοση και παραγωγικότητα (αμοιβή με το κομμάτι)*. Εδώ η βάση υπολογισμού της αμοιβής είναι η ποσότητα έργου που παράγει ο εργαζόμενος, δηλαδή οι μονάδες παραγωγής (π.χ. ζεύγη υποδημάτων, αριθμός πελατών που εξυπηρετήθηκαν, τετραγωνικά μέτρα, αριθμός σελίδων) και υπολογίζονται σε ωριαία ή

ημερήσια βάση. Για παράδειγμα, η ωριαία ή ημερήσια αποζημίωση ενός εργατή διαιρείται με τον αριθμό των μονάδων που εκτιμάται ότι αυτός μπορεί να παράγει σε μια ώρα ή ημέρα. Για κάθε μονάδα, πέρα απ' αυτό το πρότυπο, ο εργαζόμενος πληρώνεται ένα συγκεκριμένο ποσό (κίνητρο). Οι προμήθειες των πωλητών είναι ένα άλλο παράδειγμα αμοιβής που έχει ως βάση την απόδοση.

Η αμοιβή με βάση την απόδοση είναι σκόπιμη όταν:

- Οι μονάδες παραγωγής είναι μετρήσιμες.
- Υπάρχει σαφής σχέση μεταξύ προσπάθειας και ποσότητας παραγωγής.
- Η εργασία είναι προτυποποιημένη, η ροή εργασιών κανονική και οι διακοπές πολύ λίγες.
- Η ποιότητα είναι σχετικά λιγότερο σπουδαία από την ποσότητα.
- Οι προϊστάμενοι δεν μπορούν να αφιερώσουν αρκετό χρόνο και προσοχή για έλεγχο της απόδοσης των υφισταμένων τους.
- Ο ανταγωνισμός και η ανάγκη για έλεγχο του κόστους επιβάλλουν εκ των προτέρων τον ακριβή προσδιορισμό του εργατικού κόστους (παπούτσια, ρούχα).

(γ) *Γνώση και δεξιότητες.* Τη βάση αυτή φαίνεται να χρησιμοποιούν στην Ευρώπη αλλά κυρίως στις ΗΠΑ όλο και περισσότερες επιχειρήσεις, για τον καθορισμό της αμοιβής. Η λογική, για την υιοθέτηση και εφαρμογή μιας τέτοιας βάσης, είναι ότι στο συνεχώς και γρήγορα μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον (φύση εργασιών, απαιτήσεις θέσεως εργασίας, τεχνολογία, κ.λπ.) απαιτούνται εργαζόμενοι οι οποίοι λόγω ικανοτήτων, δεξιοτήτων και γνώσεων μπορούν εύκολα να ανταποκριθούν σ' αλλαγές (νέες θέσεις εργασίας) και στις όποιες νέες απαιτήσεις των θέσεων εργασίας. Άρα αυτοί πρέπει να πληρώνονται, ουσιαστικά, σε προσωπική βάση (γιατί έχουν προσόντα πέρα απ' αυτά που απαιτούν οι δυσκολίες της συγκεκριμένης θέσης εργασίας) για να αποδώσουν τα μέγιστα σε συνθήκες αυξημένων απαιτήσεων και έντονων ή και συχνών αλλαγών. Η αμοιβή τους ξεκινά από ένα βασικό μέγεθος και λαμβάνουν αυξήσεις, καθώς μαθαίνουν να εκτελούν άλλες εργασίες ή αποκτούν δεξιότητες, μέσα από ενδοεπιχειρησιακά προγράμματα εκπαίδευσης ή από τη μετακίνηση τους σε διάφορες θέσεις μέσα στην επιχείρηση. (Χυτήρης, 2001, σ. 167-170)

3. Παράγοντες καθορισμού αμοιβών

Στην πράξη, για τον καθορισμό του ύψους και των επιπέδων του μισθού ή του ημερομισθίου (ανά εργαζόμενο ή ομάδες εργαζομένων) λαμβάνονται υπόψη και παράγοντες που σχετίζονται τόσο με την ίδια την επιχείρηση όσο και με το εξωτερικό της περιβάλλον. Με δεδομένη την αρχή της οικονομικής της εργασίας, ότι η αξία της

εργασίας είναι εκείνη την οποία είναι πρόθυμος κάποιος να πληρώσει, οι παράγοντες που επηρεάζουν τον καθορισμό της αμοιβής είναι:

- *Αμοιβές των ανταγωνιστών.* Οι αμοιβές που δίνουν οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις, για όμοιες ή παρόμοιες ειδικότητες και εργασίες, επηρεάζουν το πόσα θα πληρώσει κάθε επιχείρηση. Αυτό διότι, προκειμένου μια επιχείρηση να προσελκύσει ικανούς υποψηφίους, να τους κρατήσει αλλά και για να έχουν διάθεση να αποδώσουν, δεν θα πρέπει να υστερεί σε επίπεδα αμοιβής έναντι των ανταγωνιστριών.
- *Κυβερνητική πολιτική και νομοθετικές ρυθμίσεις,* που έχουν υποχρεωτικό χαρακτήρα και δεσμεύουν τις επιχειρήσεις σε θέματα, ωραρίου, αμοιβής της υπερωρίας, καθορισμού επιδομάτων, απαγόρευσης αυξήσεων, κατωτάτων ορίων αμοιβής, ποσοστού αυξήσεων, κ.λπ.
- *Κόστος ζωής και πληθωρισμός.* Το κόστος ζωής και ο πληθωρισμός, σε επίπεδο οικονομίας, δεν σχετίζονται άμεσα με την απόδοση στη θέση εργασίας. Οι εργαζόμενοι, όμως, τα λαμβάνουν σοβαρά υπόψη στις απαιτήσεις-διεκδικήσεις τους και επηρεάζονται σαφώς στη διάθεση τους να αποδώσουν. Γι' αυτό, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν οι αμοιβές και οι αυξήσεις, που κάθε φορά δίνουν, να καλύπτουν το συμβατικό κόστος ζωής (συνήθως λαμβάνεται υπόψη 4μελής οικογένεια) και τον πληθωρισμό σε τοπικό, σε εθνικό αλλά και σε διεθνικό επίπεδο.
- *Συνθήκες αγοράς εργασίας.* Οι δυνάμεις που καθορίζουν τη ζήτηση και προσφορά εργατικού δυναμικού, σε μια περιοχή, επηρεάζουν το ύψος της αμοιβής που πρέπει να καταβληθεί για την απασχόληση κατάλληλου προσωπικού. Αν π.χ. η ανεργία σε έναν κλάδο είναι υψηλή, αυτό οδηγεί τους εργοδότες στην καταβολή χαμηλών αμοιβών. Πρέπει όμως να σημειωθεί πως δημιουργείται μια δυναμική αλληλεπίδραση μεταξύ των δυνάμεων που καθορίζουν την προσφορά και τη ζήτηση, σε μια αγορά εργασίας.
- *Οικονομική κατάσταση-δυνατότητες της ίδιας της επιχείρησης.* Πέρα από τη διάθεση της επιχείρησης ή την πίεση που δέχεται για να καταβάλει αυξημένες αμοιβές, αυτό τελικά θα επηρεασθεί και από την οικονομική της δυνατότητα να τις καταβάλλει.
- *Πίεση και δύναμη των σωματείων.* Οι εργαζόμενοι, μέσα από τα συνδικάτα τους, ασκούν πίεση για επίπεδα αμοιβής και αυξήσεων υψηλότερα από αυτά που η επιχείρηση προτίθεται ή δύναται να παράσχει. Σε επιχειρήσεις που υπάρχουν ισχυρά σωματεία (σε αριθμό μελών και σε ειδική δύναμη, π.χ. σπάνιες ειδικότητες) η πίεση αυτή λαμβάνεται σοβαρά υπόψη για την αποφυγή συγκρούσεων, απεργιών και τη διατήρηση της εργασιακής ειρήνης.

- *Στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης.* Για την επίτευξη στρατηγικών στόχων, όπως π.χ. επέκταση της επιχείρησης διεθνώς, ανάπτυξη δραστηριοτήτων, ανταγωνιστικότητα, παραγωγικότητα κ.λπ., είναι απαραίτητη η ουσιαστική συμμετοχή και συμβολή των εργαζομένων. Αυτή μπορεί να επιτευχθεί μέσα από ένα αποτελεσματικό σύστημα αμοιβών και ειδικών κινήτρων. Έτσι, είναι απαραίτητη η σύνδεση της πολιτικής και του συστήματος αμοιβών με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.
- *Κύκλος ζωής επιχείρησης.* Αν η επιχείρηση βρίσκεται σε φάση «εισαγωγής» στον κλάδο ή ανάπτυξης ή ωρίμανσης έχει διαφορετικούς λόγους και δυνατότητες για να δώσει αμοιβές, που θα συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων της και θα ικανοποιούν τις προσδοκίες και απαιτήσεις των εργαζομένων.
- *Απαιτήσεις και αξία της θέσης εργασίας.* Είναι αυτονόητο ότι η κάθε εργασία (π.χ. του εργατοτεχνίτη, του λογιστή, του τηλεφωνητή, του πωλητή, του διευθυντή προσωπικού, κ.λπ.) απαιτεί διαφορετικούς βαθμούς υπευθυνότητας, πρωτοβουλίας, φυσικής ικανότητας, τεχνικής δεξιότητας, κ.λπ. Ακόμη δε, κάθε εργασία ή ομάδα παρόμοιων εργασιών επιτελείται και σε διαφορετικό φυσικό περιβάλλον. Όλα αυτά λαμβάνονται υπόψη για τον προσδιορισμό της αξίας της εργασίας και κατ' επέκταση για το πόσο πρέπει να πληρώνεται.
- *Σχετική απόδοση του εργαζόμενου.* Οι αυξήσεις ή τα χρηματικά βραβεία για εξαιρετική απόδοση θα πρέπει να υπολογίζονται σε ένα πλαίσιο πολιτικής και συστήματος ανταμοιβών, για να έχουν τη δύναμη κινήτρου και αναγνώρισης.

Η διεθνής αλλά και εθνική πρακτική έχει αποδείξει ότι, για τον καθορισμό της αμοιβής οι επιχειρήσεις δεν λαμβάνουν υπόψη όλους τους παραπάνω παράγοντες ταυτοχρόνως, ούτε βέβαια τους αποδίδουν ίσο συντελεστή βαρύτητας, αφού τούτο, εκτός των άλλων, θα οδηγούσε σε υπερβολικά πολύπλοκους υπολογισμούς. Τα κριτήρια που συνήθως λαμβάνονται υπόψη, είναι: οι οικονομικές δυνατότητες, οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης και οι νομοθετικές ρυθμίσεις. (Χυτήρης, 2001, σ. 171-173)

4.Θέματα πολιτικής αμοιβών

Κάθε επιχείρηση, για τον αποτελεσματικότερο χειρισμό (διοίκηση) των συστημάτων αμοιβής, θα πρέπει να καθορίσει μια πολιτική (σε σχέση με τους στόχους που επιδιώκει όσον αφορά την αμοιβή των εργαζομένων). Ως πολιτική αμοιβών ορίζεται ένα σύνολο αρχών/οδηγιών, γενικού χαρακτήρα, που σχετίζεται με αποφάσεις που αφορούν την εν γένει ανταμοιβή εργαζομένων και συγκεκριμένα:

- Αν οι μισθοί και τα ημερομίσθια που θα πληρώνει θα είναι πάνω ή κάτω από την αγορά εργασίας ή θα πληρώνει ότι ισχύει σ' αυτήν.

- Ποια θα είναι η βάση ή το κριτήριο για τις αμοιβές.
- Πόση και ποια θα είναι η βάση ή το κριτήριο για τις αυξήσεις.
- Ποιες πρόσθετες παροχές θα δίνονται, με ποια κριτήρια, σε τι ύψος και για ποιες κατηγορίες εργαζομένων.
- Ποια η σχέση αμοιβής και παραγωγικότητας ή αμοιβής και άλλων οργανωσιακών στόχων (π.χ. πωλήσεις, μερίδιο αγοράς).
- Πώς θα καθορίζονται τα κίνητρα (σε τι βάση).
- Ποια θα είναι η σχέση μεταξύ αμοιβής και των διαφόρων (κατηγοριών) εργασιών.
- Ποια η κλίμακα καθορισμού της αμοιβής των εργαζομένων σε κάθε κατηγορία εργασίας (π.χ. διοικητική, τεχνική, εκτελεστική, βοηθητική).
- Ποια κριτήρια θα ισχύουν για τη δίκαιη και ίση ανταμοιβή των εργαζομένων.
- Ποια και πόση η συμμετοχή και ο ρόλος του σωματείου στα θέματα αμοιβής.
- Το σύστημα και οι διαδικασίες καθορισμού των αμοιβών του θα είναι γνωστά και σε τι έκταση, στους εργαζόμενους.
- Πόση βαρύτητα θα δίνεται στον παράγοντα αρχαιότητα.
- Αν θα ισχύουν προσωπικές αμοιβές, πέρα από το κλιμάκιο αμοιβής που προβλέπεται για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας.
- Αν θα ισχύει ενοποιημένο σύστημα αμοιβών, για επιχειρήσεις που ανήκουν στον ίδιο όμιλο.
- Ποιο το ύψος μισθού για τους νεοπροσλαμβανόμενους (κατά κατηγορία εργαζομένων).
- Ποιο το μέγεθος της διαφοράς μισθού μεταξύ νεοπροσλαμβανόμενων κι υπαλλήλων που έχουν χρόνια υπηρεσίας στην επιχείρηση.

Ανάλογα λοιπόν σε ποιο περιβάλλον λειτουργεί μια επιχείρηση, π.χ. όμιλος επιχειρήσεων, εθνικό/διεθνές επίπεδο, τομέας δραστηριοτήτων, επίπεδο ανταγωνισμού, συνδικαλισμός εργαζομένων, ποια η οικονομική δυνατότητα που έχει, ποια η κουλτούρα της και ποιες οι νομοθετικές ρυθμίσεις, θ' αποφασίσει για την πολιτική που θα καθορίσει στα θέματα αμοιβής. Η πολιτική αμοιβών κάθε επιχείρησης είναι υπόθεση που αφορά την ίδια και δεν την εξυπηρετεί η υιοθέτηση επιτυχημένων πολιτικών από άλλες επιχειρήσεις, εκτός αν οι συνθήκες και οι επί μέρους παράγοντες είναι αρκετά παρόμοιοι.

Οι αρχές που πρέπει να διέπουν την όποια πολιτική αμοιβών, με βάση τα σημερινά δεδομένα (ανταγωνισμός, επιδιώξεις/απαιτήσεις εργαζομένων, ελεύθερη διακίνηση εργαζομένων, νομοθετικές ρυθμίσεις, διεθνοποίηση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, κ.λπ.) είναι αυτές της ατομικής δικαιοσύνης, της εταιρικής δικαιοσύνης και της ανταγωνιστικότητας. Συγκεκριμένα:

- Ίση αμοιβή για ίση/ όμοια εργασία, ανεξάρτητα ποιος την κάνει.

- Η αμοιβή να συνδέεται με τους κάθε φορά συγκεκριμένους στόχους της επιχείρησης.
- Όποιος αποδίδει περισσότερο, πέραν του συμβατικού, αμείβεται περισσότερο.
- Οι διαφορές απολαβών, στο κάθε κλιμάκιο/κατηγορία αμοιβής ή και μεταξύ των κλιμακίων, θα πρέπει να βασίζονται σε αντικειμενικά και μετρήσιμα στοιχεία και να αιτιολογούνται πλήρως (π.χ. λόγω αρχαιότητας, εξαιρετικής απόδοσης, συνεχούς παρουσίας, ειδικών συνθηκών, κ.λπ.).
- Ανεξάρτητα από το σύστημα αμοιβής που ισχύει κάθε φορά, οι παρεχόμενες αμοιβές θα πρέπει να είναι ανάλογες, τουλάχιστον, με τις επικρατούσες στην αγορά.
- Η πολιτική και τα συστήματα αμοιβών θα πρέπει ν' αναθεωρούνται τουλάχιστον κάθε τρία-τέσσερα χρόνια.
- Το σύστημα και οι διαδικασίες καθορισμού των αμοιβών δεν θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από υπερβολική μυστικότητα, αφού αυτή προκαλεί υποψίες και αμφιβολίες μεταξύ των εργαζομένων για τα πραγματικά επίπεδα αμοιβής ορισμένων ατόμων. Η μυστικότητα προκαλεί ακόμη κρίση εμπιστοσύνης ως προς την αντικειμενικότητα και την εντιμότητα της διοίκησης, σε ζητήματα αμοιβών. (Χυτήρης, 2001, σ. 174-175)

5. Συστήματα αμοιβής εργαζομένων

Με βάση την πολιτική της, κάθε επιχείρηση επιδιώκει να αναπτύξει και εφαρμόσει ένα σύστημα αμοιβής, δηλαδή να προσδιορίσει τα στοιχεία και τη μεταξύ τους σχέση, όσον αφορά την αμοιβή των εργαζομένων. Τα βασικά αυτά στοιχεία είναι: ο βασικός μισθός, η κλιμάκωση αυξήσεων, η φύση, κατηγορία και σχετική αξία της εργασίας, η απόδοση στη θέση εργασίας, η αρχαιότητα και τα προσόντα. Η ανάπτυξη ενός συστήματος αμοιβής προϋποθέτει ότι έχει προηγηθεί ακριβής και λεπτομερής περιγραφή και προδιαγραφή των θέσεων εργασίας. Τα δεδομένα αυτής της ανάλυσης εργασιών θ' αποτελέσουν τη βάση για να αναπτυχθεί το σύστημα αμοιβών.

5.1. Έρευνα αγοράς για αμοιβές

Για να αποφασίσει μια επιχείρηση πόσο θα πληρώσει, για μια συγκεκριμένη εργασία, είναι λογικό και αναγκαίο να γνωρίζει πόσο αυτή πληρώνεται στην αγορά. Δηλαδή, πρέπει να συγκεντρώσει στοιχεία για τη βασική αποζημίωση (μισθός, ημερομίσθιο), τα κίνητρα και τις πρόσθετες παροχές που παρέχονται.

Υπάρχουν πολλοί τρόποι για τη συλλογή αυτών των στοιχείων. Στην πράξη έχει αποδειχθεί ότι οι περισσότεροι εργοδότες (70%) συλλέγουν τα στοιχεία

άτυπα, σε προφορική βάση από τους άλλους εργοδότες. Σημαντικό στοιχείο για τις παρεχόμενες αμοιβές αποτελούν και οι προκηρύξεις θέσεων σε περιοδικά και εφημερίδες. Κάποιες επιχειρήσεις, όμως, αναθέτουν τη συλλογή αυτών των στοιχείων σε γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων. Σημαντικό ποσοστό εργοδοτών χρησιμοποιεί τα αποτελέσματα ερευνών που πραγματοποιούν επίσημοι κρατικοί και επαγγελματικοί φορείς (π.χ. Υπουργείο Εργασίας, Ο.Α.Ε.Δ., Γ.Σ.Ε.Ε., Σ.Ε.Β.). Πολύ μικρό ποσοστό εργοδοτών διεξάγουν οι ίδιοι έρευνα αγοράς, για αμοιβές.

Ανάλογα και με τη μέθοδο έρευνας αγοράς που χρησιμοποιεί ο εργοδότης θα πρέπει να προσεχθούν τα εξής:

- Το μέγεθος δείγματος των συμμετεχόντων, στην έρευνα, να είναι στατιστικά αξιοποιήσιμο π.χ. (αριθμός επιχειρήσεων, μέγεθος επιχειρήσεων, τομέας και περιοχή δραστηριοτήτων, επιχειρήσεις με ή χωρίς σωματεία εργαζομένων, κ.λπ.)
- Να αντιπροσωπεύεται όσο γίνεται μεγαλύτερος αριθμός θέσεων εργασίας (εύρος).
- Οι ομάδες εργασιών να μην είναι ούτε πολύ λίγες ούτε υπερβολικά πολλές.
- Τα στοιχεία να είναι πρόσφατα.
- Να εξασφαλίζεται η συγκρισιμότητα των περιγραφών των θέσεων εργασίας.

Σε κάθε περίπτωση, αφού τα στοιχεία της έρευνας αγοράς αμοιβών θα επηρεάσουν το ύψος της αμοιβής που θα λαμβάνουν οι εργαζόμενοι, πρέπει να εξασφαλισθεί η αποδοχή και συνεργασία τους, αφού πρώτα τους εξηγηθεί η αναγκαιότητα και η σκοπιμότητα της έρευνας. (Χυτήρης, 2001, σ. 175-176)

5.2. Αξιολόγηση εργασίας

Η διαδικασία προσδιορισμού της σχετικής αξίας (για την επιχείρηση) της κάθε εργασίας, στη βάση ακριβούς και ολοκληρωμένης ανάλυσης, ορίζεται ως αξιολόγηση εργασίας. Πρόκειται για μια τυπική και συστηματική σύγκριση του περιεχομένου των εργασιών για να προσδιορισθεί η αξία της κάθε μιας. Με βάση αυτή την αξία καθορίζεται μια ιεράρχηση των αμοιβών.

Η σύγκριση των εργασιών γίνεται για εκείνα τα κριτήρια ή παράγοντες που αφ' ενός μπορούν να προσδιορισθούν κι αφ' ετέρου είναι κρίσιμα για την εκτέλεση-απόδοση στη θέση εργασίας. Αυτοί οι παράγοντες αποτελούν και το περιεχόμενο της εργασίας. Με δεδομένη τη διαφορετικότητα των εργασιών, στή σημερινή εποχή, δεν υπάρχει ένας συγκεκριμένος αριθμός παραγόντων σύγκρισης, που θα χρησιμοποιούσαν όλοι οι εργοδότες. Αυτοί προσδιορίζονται ανάλογα με τη φύση της εργασίας και τη μέθοδο έρευνας που θα χρησιμοποιηθεί. Οι παράγοντες που θεωρούνται κοινοί, για τις περισσότερες εργασίες και άρα μπορεί να γίνει σύγκριση, είναι: δεξιότητες, τεχνογνωσία, ικανότητα, προσπάθεια, υπευθυνότητα, φυσικές συνθήκες.

Στην κάθε επιχείρηση και ιδιαίτερα στις μεγάλες εκτελούνται πλήθος εργασιών και άρα είναι δύσκολο να προσδιορισθούν, για όλες, οι ίδιοι παράγοντες με βάση τους οποίους θα συγκριθούν. Γι' αυτό λοιπόν, είναι σκόπιμο και αναγκαίο, οι εργασίες να ομαδοποιούνται με βάση κοινά χαρακτηριστικά (π.χ. πωλητές, τεχνίτες, διοικητικό προσωπικό, προϊστάμενοι, κ.λπ.) και για κάθε ομάδα να προσδιορισθούν κοινοί παράγοντες-κριτήρια αξιολόγησης.

Η αξιολόγηση των εργασιών γίνεται από ομάδες ειδικών (π.χ. σύμβουλοι επιχειρήσεων) ή, το πιο σύνηθες, από ομάδα ειδικών της επιχείρησης, που την αποτελούν φορείς των θέσεων εργασίας, προϊστάμενοι, στελέχη της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων και εκπρόσωποι του σωματίου των εργαζομένων. Το έργο αυτής της ομάδας είναι (α) να προσδιορίσει τις θέσεις κλειδιά ή οδηγούς που θα αξιολογηθούν και που γύρω απ' αυτές θα αξιολογηθούν και οι υπόλοιπες με βάση τη συγγένεια του περιεχομένου (εργασίας), (β) να προσδιορίσει τους παράγοντες ή κριτήρια με βάση τα οποία αυτές θα συγκριθούν μεταξύ τους και (γ) να προσδιορίσει την αξία της κάθε μιας από αυτές. Για τον προσδιορισμό αυτής της αξίας υπάρχουν τέσσερις μέθοδοι. (Χυτήρης, 2001, σ. 177)

5.3. Μέθοδοι αξιολόγησης εργασιών

Η αξιολόγηση εργασιών, όπως προκύπτει από τα παραπάνω είναι εν πολλοίς μια υποκειμενική διαδικασία. Οι μέθοδοι αξιολόγησης εργασιών παρουσιάζονται παρακάτω και είναι:

(α) *Μέθοδος διαβάθμισης ή απλής κατάταξης.* Είναι η πιο απλή μέθοδος, δεν απαιτεί πολύ χρόνο και χρήμα και χρησιμοποιείται, συνήθως, από τις μικρές επιχειρήσεις, με μικρό αριθμό εργασιών. Η επιτροπή αξιολόγησης είναι, συνήθως, ο ίδιος ο επιχειρηματίας ή ομάδα από τη Διοίκηση και εκπροσώπους εργαζομένων. Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο, η κάθε εργασία στο σύνολο της (με βάση ένα κριτήριο, π.χ. δυσκολία, απαιτούμενη γνώση, τεχνικές δεξιότητες) συγκρίνεται με κάθε μια από τις άλλες. Έτσι δημιουργείται μία (ιεραρχική) κατάταξη εργασιών με βάση τη σχετική τους αξία (βαθμός κριτηρίου αξιολόγησης). Σε σχετικά μεγαλύτερες επιχειρήσεις η κατάταξη αυτή των εργασιών γίνεται ανά διεύθυνση ή ομάδες εργασιών (π.χ. εργοστάσιο, διοικητικές υπηρεσίες).

(β) *Μέθοδος ταξινόμησης κατά ομάδες.* Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται ευρύτατα (ιδίως στο δημόσιο τομέα) και είναι απλή στην εφαρμογή της. Όλες οι εργασίες μιας επιχείρησης κατηγοριοποιούνται σε ομάδες. Κάθε ομάδα αποτελείται από εργασίες όμοιες ή παρόμοιες στο περιεχόμενο, π.χ. γραμματειακής φύσεως, πωλήσεων, διευθυντικές, κ.λ.π.. Για κάθε μια από αυτές τις ομάδες συντάσσεται περιγραφή, ανάλογη με την περιγραφή εργασίας, που είναι όμως γενικού χαρακτήρα για

να περιλαμβάνει αρκετές εργασίες. Αυτή η κατηγοριοποίηση γίνεται με βάση κάποιους κοινούς παρανομαστές ή κριτήρια, π.χ. δεξιότητες, γνώση, υπευθυνότητα, εμπειρία, κ.λπ. Από τη στιγμή που θα καθορισθούν αυτές οι ομάδες ταξινομούνται ως προς την αξία τους, με βάση τα εν λόγω κριτήρια και κάθε εργασία «τοποθετείται» στην ανάλογη κατηγορία. Η «τοποθέτηση» των εργασιών σε ομάδες γίνεται συγκρίνοντας την περιγραφή της κάθε εργασίας με την περιγραφή της ομάδας.

Όπως και η μέθοδος απλής κατάταξης, έτσι και αυτή η μέθοδος παρουσιάζει το μειονέκτημα της υποκειμενικότητας, το οποίο περιορίζεται κάπως με τη σύνταξη της περιγραφής για κάθε ομάδα εργασιών. Ακόμη, ως μειονέκτημα της θεωρείται και η υποκειμενική κρίση (αλλά και δυσκολία) για την τοποθέτηση των εργασιών στις διάφορες ομάδες, αφού πολλές εργασίες φαίνεται να ταιριάζουν σε περισσότερες από μία ομάδες. Το μεγάλο της πλεονέκτημα είναι ότι με τη δημιουργία ομάδων εργασιών όλες οι εργασίες σε μια επιχείρηση, όσο πολλές και αν είναι, μπορούν να αξιολογηθούν εντασσόμενες σε κάποια ομάδα. (Χυτήρης, 2001, σ. 179-180)

5.4. Ατομική αμοιβή (κατάταξη υπαλλήλων)

Μετά τον καθορισμό των μισθολογικών κλιμακίων ή την ανάπτυξη της δομής αμοιβών, τα στελέχη ή η αρμόδια επιτροπή ορίζουν την αμοιβή για κάθε εργαζόμενο, ανάλογα με τη συγκεκριμένη εργασία που κάνει, η οποία εμπίπτει σε ένα κλιμάκιο αμοιβής.

Για τον προσδιορισμό των ανισοτήτων, δηλαδή κάποια εργασία να πληρώνεται πολύ πάνω ή πολύ κάτω από το εύρος της αμοιβής της κλίμακας στην οποία ανήκει, είναι σκόπιμο να καταγράφεται η καμπύλη αμοιβών, δηλαδή η γραμμή που προκύπτει από την αντιστοίχιση της αξίας της εργασίας και της αμοιβής που πληρώνεται για αυτή την εργασία. Έτσι, σε σύστημα αξόνων x,y σημειώνονται η αξία της εργασίας και η αντίστοιχη μέση αμοιβή, για το σύνολο των εργασιών ή των τάξεων εργασιών.

Οι εργασίες που υπεραμείβονται είναι αρκετά πάνω από την καμπύλη αμοιβών (υπερβαίνουν δηλαδή το μέγιστο του κλιμακίου αμοιβής), ενώ οι εργασίες που υποαμείβονται είναι αρκετά κάτω από την καμπύλη αμοιβών. Και για τις δύο περιπτώσεις πρέπει να γίνουν γρήγορα διορθωτικές κινήσεις για την αποκατάσταση της ανισότητας. Για την πρώτη περίπτωση, δεν συνιστάται η μείωση αμοιβής, αλλά το πάγωμα για τόσο χρόνο ώστε να έλθει η αμοιβή, που εισπράττει κάποιος, στο κανονικό επίπεδο ή η ανάληψη από μέρους του περισσότερων ευθυνών - αρμοδιοτήτων ή η μετάθεση του σε εργασία μεγαλύτερης αξίας. Είναι δυνατόν η ανισότητα αυτή να μην μπορεί να αποκατασταθεί, αν η ζήτηση για άτομα τέτοιων προσόντων είναι πολύ μεγάλη και η επιχείρηση αναγκάζεται να πληρώσει αμοιβή, πέρα από το μέγιστο κλι-

μάκιο αμοιβής που είχε καθορίσει για τη συγκεκριμένη εργασία. Για την περίπτωση της υποαμειβόμενης εργασίας συνιστάται η άμεση αύξηση της αμοιβής στο ελάχιστο του κλιμακίου, αν θέλει η επιχείρηση να κρατήσει τον εργαζόμενο.

Σε αυτό το στάδιο, επίσης, λαμβάνονται και αποφάσεις που αφορούν τα κριτήρια με βάση τα οποία ένας εργαζόμενος θα δικαιούται αύξηση (πάνω απ' αυτή που καθορίζεται από την εθνική συλλογική σύμβαση εργασίας). Τα κριτήρια αυτά μπορεί να είναι:

- *Η αρχαιότητα.* Ο εργαζόμενος που θα συμπληρώσει χρόνο παραμονής στην επιχείρηση π.χ. δύο ή τρία χρόνια θα δικαιούται αυτόματα αύξηση μισθού, ανεξάρτητα από το επίπεδο απόδοσης του (αρκεί αυτό να είναι κατ' ελάχιστον αποδεκτό).
- *Το κόστος ζωής.* Ο μισθός όλων των εργαζομένων αυξάνεται κατά το ποσοστό που αποφασίζει η επιχείρηση, για να καλύψει την αύξηση του κόστους ζωής (πληθωρισμός). Ουσιαστικά, το κριτήριο αυτό δεν διαφοροποιεί την αμοιβή σε ατομικό επίπεδο αφού όλοι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν αυτή την αύξηση.
- *Το επίπεδο απόδοσης.* Ο ατομικός μισθός προσαρμόζεται ανάλογα με το επίπεδο απόδοσης του εργαζόμενου. Προϋπόθεση για να εφαρμοσθεί ένα τέτοιο σύστημα προσδιορισμού της ατομικής αμοιβής είναι η αντικειμενική αξιολόγηση της απόδοσης.
- *Η ωριμότητα.* Ο μισθός αυξάνει ανάλογα με την «καμπύλη ωριμότητας» του εργαζόμενου, που προκύπτει από τη συσχέτιση πείρας και μισθολογικού κλιμακίου. Η λογική εφαρμογής αυτού του κριτηρίου είναι ότι όσο αυξάνεται η πείρα κάποιου τόσο πιο πολύ ικανός - αποτελεσματικός γίνεται, στη δουλειά του.
- *Εφ' άπαξ καταβολή της ετήσιας αύξησης λόγω ικανοποιητικής απόδοσης (συνήθως δίνεται σε δύο δόσεις).* Στην περίπτωση αυτή, καθοριστικός παράγοντας για να δικαιούται κάποιος αυτή την εφ' άπαξ καταβολή χρημάτων, είναι να έχει χρόνια υπηρεσίας στην επιχείρηση και να μην ανήκει σε ομάδα που εμφανίζει υψηλό δείκτη μετακίνησης (π.χ. αποχωρήσεις, απολύσεις, μεταθέσεις). (Χυτήρης, 2001, σ. 182-183)

6. Αμοιβές ανωτάτων στελεχών και επαγγελματιών

Τα στελέχη της ανώτατης βαθμίδας (όπως π.χ. Πρόεδρος Διοικητικού Συμβουλίου, Αντιπρόεδρος, Διευθύνων Σύμβουλος, Γενικός Διευθυντής, αλλά και τα στελέχη της ανώτερης βαθμίδας (π.χ. διευθυντές διευθύνσεων) αμείβονται με διαφορετικό σύστημα αμοιβής, από ότι όλοι οι άλλοι εργαζόμενοι στην επιχείρηση. Η διαφορετικότητα αυτή εστιάζεται στη λογική ότι οι ξεχωριστές ικανότητες (α) της λήψης αποφάσεων, (β) της υλοποίησης σχεδίων (ιδίως μακροχρονίων), (γ) της επίτευξης

υψηλών στόχων και (δ) της ηγεσίας, αφ' ενός μεν είναι προσόντα που σπανίζουν αφ' ετέρου δε είναι απολύτως καθοριστικά για τη βιωσιμότητα, την ανάπτυξη και την κερδοφορία της επιχείρησης. Άρα, τα άτομα που έχουν αυτά τα προσόντα πρέπει να αμείβονται πολύ περισσότερο σε σχέση με τους άλλους. Αυτή η συγκριτικά πολύ μεγαλύτερη αμοιβή δίνεται από την επιχείρηση τόσο για να προσελκύσει άτομα τέτοιων προσόντων όσο και για να τα παρακινήσει να επιδείξουν αυτά τους τα προσόντα.

Για όλους τους εργαζόμενους, πλην των ανωτάτων στελεχών, η αμοιβή τους βασίζεται κυρίως στην αξιολόγηση της θέσης εργασίας. Η σύγκριση όμως των εργασιών των ανωτάτων στελεχών δεν είναι εύκολη και σε μερικές περιπτώσεις δεν είναι ούτε εφικτή, αφού οι παράγοντες που πρέπει να συγκριθούν είναι περισσότερο ποιοτικοί και λιγότερο ποσοτικοί (π.χ. πρωτοβουλία, αποφασιστικότητα, ηγεσία, κ.λπ.). Πέραν αυτού, υποστηρίζεται ότι το αντικείμενο εργασίας των ανωτάτων στελεχών καθορίζεται περισσότερο από τα ίδια τα ανώτατα στελέχη και λιγότερο από την περιγραφή της θέσης εργασίας τους.

Το πακέτο αμοιβής των ανωτάτων στελεχών, συνήθως, αποτελείται από (α) το μισθό, (β) τις παροχές - οφέλη, (γ) τα χρηματικά δώρα - επιβραβεύσεις, (δ) τα χρηματικά δώρα - κίνητρα και (ε) τα ειδικά προνόμια. Ο μισθός αποτελεί τη βάση πάνω στην οποία υπολογίζονται, αναλογικά, τ' άλλα τέσσερα στοιχεία του πακέτου. Το ύψος του μισθού καθορίζεται από την αξία της εργασίας (που προκύπτει από τις απαιτήσεις της εργασίας και το πόσο πληρώνεται στην αγορά). Στην Ευρώπη και Αμερική για τα ανώτατα στελέχη των πολυεθνικών, τουλάχιστον, επιχειρήσεων, τα τέσσερα τελευταία στοιχεία του πακέτου αποτελούν το 65% - 75% της συνολικής αμοιβής τους. (Χυτήρης, 2001, σ. 184)

Το ύψος και η σύνθεση του πακέτου αμοιβής των ανωτάτων στελεχών καθορίζεται από (α) το μέγεθος της επιχείρησης (όπως αυτό υπολογίζεται με βάση το σύνολο του ενεργητικού, τις συνολικές πωλήσεις, το σύνολο και την αξία των μετοχών και τα συνολικά κέρδη) και άρα το ύψος των ευθυνών των ανωτάτων στελεχών, (β) τον κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση και (γ) τη «δύναμη» που έχουν τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, στο οποίο μετέχουν τα ανώτατα στελέχη, να καθορίζουν και αποφασίζουν το ύψος των αποδοχών τους. Οι μέσες ετήσιες απολαβές των ανωτάτων στελεχών των αμερικανικών επιχειρήσεων είναι 95 έως 150 φορές μεγαλύτερες από τις ετήσιες απολαβές του μέσου εργαζόμενου στην ίδια επιχείρηση, ενώ είναι 15 φορές μεγαλύτερες στην Ιαπωνία και 20 φορές στην Ευρώπη.

Οι πολύ υψηλές αυτές αμοιβές δημιουργούν προβλήματα στη συνεργασία και το ομαδικό πνεύμα και έχουν προκαλέσει σειρά συζητήσεων και ερωτημάτων που εγείρουν θέμα ηθικής τάξης και δικαιοσύνης. Για παράδειγμα, πώς αξιολογείται η συμβολή τους στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, σε σχέση και με τη συμ-

βολή και ανταμοιβή των άλλων εργαζομένων; Είναι λογική και δίκαιη η τόση μεγάλη διαφορά στις αμοιβές ανωτάτων στελεχών και των άλλων εργαζομένων; Το «ρίσκο» που αναλαμβάνουν είναι τόσο μεγάλο ώστε να δικαιολογείται αυτό το ύψος ανταμοιβών; Τα ερωτήματα αυτά αποκτούν ιδιαίτερη βαρύτητα όπως είναι ευνόητο, όταν οι αμοιβές αφορούν ανώτατα στελέχη των επιχειρήσεων του δημοσίου τομέα.

Οι νομικοί σύμβουλοι, οι οικονομικοί αναλυτές, οι ερευνητές, οι μηχανικοί και γενικά οι επιστήμονες απασχολούνται στις επιχειρήσεις σε μη εποπτικές θέσεις εργασίας. Το έργο τους είναι δημιουργικό και πρωτότυπο, όμως η συμβολή τους στα οικονομικά κυρίως αποτελέσματα της επιχείρησης δεν μπορεί να υπολογισθεί άμεσα και επακριβώς, αφού η επιτυχημένη εφαρμογή - υλοποίηση των προτάσεων τους δεν εξαρτάται από αυτούς αλλά από τους συναδέλφους τους στα παραγωγικά τμήματα. Το έργο τους όμως, απαιτητικό σε δημιουργικότητα και ικανότητες επίλυσης προβλημάτων, προϋποθέτει την κατοχή γνώσης και την ικανότητα εφαρμογής της, και εδώ ακριβώς ανακύπτει το πρόβλημα της αμοιβής τους.

Η ποσοτικοποίηση της γνώσης και της εφαρμογής της (μέσα από τη δημιουργικότητα και την επίλυση προβλημάτων) είναι σχετικά δύσκολη, είτε αναφερόμαστε σε κατηγορία επαγγελματιών είτε σε μέγεθος και κατηγορία επιχείρησης. Όμως στην πράξη, για τον προσδιορισμό της αμοιβής αυτών των επαγγελματιών εφαρμόζεται η αξιολόγηση της θέσης εργασίας, με έμφαση στους παράγοντες - κριτήρια: δημιουργικότητα, ικανότητες επίλυσης προβλημάτων, εμπειρία - εξειδίκευση, τεχνική γνώση και περιεχόμενο -ευθύνες της θέσης εργασίας. Ακόμη, για τον προσδιορισμό της αμοιβής των επαγγελματιών λαμβάνεται σοβαρά υπόψη η αγορά εργασίας. Η αμοιβή ανά κατηγορία επαγγελματιών εντάσσεται με βάση τα πιο πάνω κριτήρια, σ' ένα κλιμάκιο μισθών (π.χ. άλλο για οικονομικούς αναλυτές, άλλο για νομικούς συμβούλους) και για κάθε κλιμάκιο προσδιορίζεται το εύρος της αμοιβής ανάλογα με τα κριτήρια - παράγοντες που αξιολογούνται

7. Συστήματα κινήτρων

Οι επιχειρήσεις και ιδιαίτερα αυτές του ιδιωτικού τομέα, για να παρακινήσουν το προσωπικό τους και για να το επιβραβεύσουν για την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων, παρέχουν κίνητρα και βραβεία. Σε κάθε επιχείρηση τα παρεχόμενα κίνητρα και βραβεία πρέπει να αποτελούν ένα υποσύστημα (στο σύστημα ανταμοιβών) στο οποίο θα συνδέεται άμεσα η πληρωμή με την επίτευξη προκαθορισμένων ποσοτικών και ποιοτικών στόχων και με τα καθορισμένα πρότυπα απόδοσης, σε ατομικό, ομαδικό και επιχειρησιακό επίπεδο.

Τα παρεχόμενα, στην πράξη, κίνητρα είναι (περισσότερο) οικονομικά, δηλαδή οι εργαζόμενοι λαμβάνουν δραχμική αποζημίωση για τ' αποτελέσματα που

επιτυγχάνουν. Είναι όμως και μη οικονομικά (δηλαδή δεν υπάρχει άμεση οικονομική σχέση μεταξύ απόδοσης και κινήτρου), υπάρχει όμως ηθική κυρίως επιβράβευση για την καλή απόδοση, την άψογη συμπεριφορά, τις ιδέες (π.χ. διπλώματα/πλακέτες αναγνώρισης συγκεκριμένης συνεισφοράς ή συμπεριφοράς, άδειες μετ' αποδοχών, πληρωμένες διακοπές, κ.ά.).

Τα βασικά πλεονεκτήματα ενός συστήματος κινήτρων (και βραβείων) είναι ότι:

- Καθορίζει μια άμεση και σαφή σχέση μεταξύ απόδοσης και πληρωμής.
- Δημιουργεί μια κουλτούρα (εργαζομένων) προσανατολισμένη προς τη δράση και τα αποτελέσματα.
- Ενθαρρύνει την επιχειρηματική νοοτροπία και συμπεριφορά, στελεχών και εργατοϋπαλλήλων.
- Προσελκύει άτομα ικανά και με διάθεση να επιτύχουν και να διακριθούν.
- Βοηθά στην παραμονή αξίων και ικανών εργαζομένων, που αισθάνονται ότι ανταμείβονται για όσα πραγματικά επιτυγχάνουν.
- Βελτιώνουν την ανταγωνιστικότητα του όλου συστήματος αμοιβής.

Από την εφαρμογή όμως ενός συστήματος κινήτρων (και βραβείων), αν δεν προσεχθούν κάποια βασικά σημεία, μπορεί να προκύψουν οι παρακάτω αρνητικές συνέπειες:

- Καταστάσεις και αίσθημα άνισης ανταμοιβής.
- Εστίαση του ενδιαφέροντος (των εργαζομένων, ιδίως των στελεχών) σε βραχυχρόνια αποτελέσματα και όχι σε μακροχρόνιους στόχους.
- Σκόπιμα ιδιοτελής χειρισμός του όλου συστήματος κινήτρων, από κάποιους διοικούντες.
- Ελάχιστη παρακίνηση ή και δημιουργία αρνητικού κλίματος αν η απόδοση της επιχείρησης επηρεάζεται (αρνητικά) από εξωγενείς παράγοντες.
- Πιθανή μείωση του συνεργατικού πνεύματος αλλά και δημιουργία συγκρουστικών καταστάσεων.

Τα συστήματα κινήτρων δεν οδηγούν πάντοτε στην βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης. Αυτό μπορεί να συμβεί αν τα κίνητρα δεν ικανοποιούν τις ανάγκες των εργαζομένων και αν η διοίκηση δεν έχει δώσει την απαραίτητη προσοχή στο σχεδιασμό και την εφαρμογή τέτοιων συστημάτων. Ακόμη, η επιτυχία ενός συστήματος κινήτρων εξαρτάται άμεσα από το εσωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον. Ένα σύστημα κινήτρων, είναι περισσότερο πιθανό να φέρει αποτέλεσμα σε μια επιχείρηση όπου το ηθικό είναι υψηλό, οι εργαζόμενοι έχουν την πεποίθηση ότι αντιμετωπίζονται δίκαια, υπάρχει αρμονική σχέση υφισταμένων και διοίκησης και οι συνθήκες απασχόλησης είναι καλές.

Για να έχει θετικά αποτελέσματα ένα σύστημα κινήτρων θα πρέπει οι εργαζόμενοι να το θέλουν. Και αυτό εξαρτάται από το πόσο επιτυχημένα θα εισάγει η διοίκηση ένα τέτοιο σύστημα και κατά πόσο θα πείσει τους εργαζόμενους να συμμετέχουν στην ανάπτυξη και διαχείριση του συστήματος κινήτρων. Οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι σε θέση να διακρίνουν τη σχέση μεταξύ των κινήτρων και της εργασιακής τους απόδοσης. Η σχέση αυτή είναι περισσότερο φανερή αν υπάρχουν αντικειμενικά κριτήρια ποιότητας ή ποσότητας, σύμφωνα με τα οποία μπορούν να κρίνουν οι ίδιοι την απόδοσή τους. Επίσης, για την επιτυχία των συστημάτων αυτών, είναι αναγκαία η δέσμευση από την πλευρά των εργαζομένων ότι θα ανταπεξέλθουν στα ήδη ορισθέντα κριτήρια. Απαιτείται ακόμη αμοιβαία εμπιστοσύνη και κατανόηση μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων, η οποία όμως μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσα από ανοικτή και αμφίπλευρη επικοινωνία. Η διοίκηση δεν πρέπει να δώσει στα συστήματα κινήτρων τη μορφή αναφαίρετου δικαιώματος. Αντιθέτως, πρέπει να αντιμετωπίζονται ως ανταμοιβή, ανάλογη της καταβαλλόμενης προσπάθειας. Η εικόνα αυτή μπορεί να δημιουργηθεί αν τα χρήματα, που προέρχονται από κίνητρα, δίνονται στους εργαζόμενους ως ξεχωριστή πληρωμή.

Η μέτρηση της απόδοσης αποτελεί το κλειδί της επιτυχίας για τα συστήματα κινήτρων, γιατί αντικατοπτρίζει τη σημασία των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση. Οτιδήποτε «μπαίνει» σε διαδικασία μέτρησης και ανταμοιβής, τραβά την προσοχή. Για παράδειγμα, αν η επιχείρηση επιθυμεί να είναι πρώτη στην ποιότητα, τότε τα κριτήρια απόδοσης των εργαζομένων πρέπει να διαμορφώνονται υπό το πρίσμα της ικανοποίησης των πελατών, να εστιάζονται στην επικαιρότητα και να μην επιτρέπουν τυχόν λάθη. Αν ο στόχος όμως είναι η επίτευξη χαμηλού κόστους παραγωγής, τότε θα πρέπει να δοθεί έμφαση στη μείωση του κόστους ή την αύξηση της παραγωγικότητας, με αναπόφευκτη επίπτωση, ίσως, τη χαμηλότερη ποιότητα του προϊόντος. Οι περισσότερες επιχειρήσεις εστιάζουν την προσοχή τους στην ποιότητα, τον έλεγχο του κόστους, ή την παραγωγικότητα, όταν αποφασίζουν να εφαρμόσουν συστήματα κινήτρων.

Η πιθανή αποτυχία των περισσότερων συστημάτων οφείλεται στο λανθασμένο καθορισμό των κριτηρίων απόδοσης. Γι' αυτό το λόγο, τα κριτήρια πρέπει να είναι ποσοτικά, σαφώς καθορισμένα και άμεσα συσχετισμένα με τη βελτίωση της απόδοσης. Επιπλέον, κατά την επιλογή κριτηρίων απόδοσης, είναι απαραίτητο να εκτιμηθεί σε ποιο βαθμό οι εργαζόμενοι μπορούν να επηρεάσουν τη μέτρηση της απόδοσης. Ο αναπροσδιορισμός των στόχων απόδοσης, για συνεχή βελτίωση των αποτελεσμάτων, οδηγεί στην απογοήτευση των εργαζομένων και την πεποίθηση ότι οι στόχοι που έχουν τεθεί είναι, ουσιαστικά, ανέφικτοι. Το αποτέλεσμα θα είναι η

απώλεια εμπιστοσύνης προς τη διοίκηση και μια αντίδραση απέναντι σε ολόκληρο το σύστημα κινήτρων.

Τα συστήματα κινήτρων που βασίζονται στην παραγωγικότητα μπορούν να μειώσουν το άμεσο εργατικό κόστος, αλλά για να αποδώσουν θα πρέπει να σχεδιάζονται και εφαρμόζονται με σωστό τρόπο. Ένας θεμελιώδης κανόνας αναφέρεται στο ότι ο λεπτομερής σχεδιασμός πρέπει να συνδυάζεται με τη λογική «βήμα προς βήμα».

Συνοψίζοντας, τα παραπάνω, για να επιτύχουν τα συστήματα κινήτρων πρέπει να τηρηθούν οι παρακάτω προϋποθέσεις:

- Να είναι απλά και σαφή. Οι κανόνες θα πρέπει να είναι σαφείς, λιτοί και κατανοητοί.
- Το ύψος των κινήτρων και βραβείων να μη λειτουργεί ως υποκατάστατο ή συμπληρωματικό μιας χαμηλής βασικής αμοιβής (αυτή πρέπει να είναι ανταγωνιστική).
- Οι επιδιωκόμενοι στόχοι να είναι σαφείς και επιτεύξιμοι. Κάθε εργαζόμενος να προσδοκά, βάσιμα, ότι μπορεί να κερδίσει από την εφαρμογή του συγκεκριμένου συστήματος.
- Το ύψος της πληρωμής να είναι σχετικά υψηλό, ώστε να μην θεωρείται από τους εργαζόμενους ότι δεν ανταμείβει την προσπάθεια και τα επιτεύγματα τους.
- Τα κίνητρα και βραβεία να χορηγούνται σε τακτή βάση.
- Τα προσδοκώμενα οφέλη και το αναμενόμενο κόστος (από την εφαρμογή του συστήματος) πρέπει να είναι μετρήσιμα, τόσο για την επιχείρηση όσο και για τον κάθε εργαζόμενο.
- Να εξασφαλίζεται η σύμφωνη γνώμη (αν δεν είναι δυνατή η υποστήριξη) των εργατικών σωματείων. Τα συνδικάτα αντιδρούν στα συστήματα κινήτρων, διότι προτιμούν τις αμοιβές με βάση την αρχαιότητα και διότι φοβούνται πως η αυξημένη παραγωγικότητα θα οδηγήσει τελικά σε μείωση των θέσεων εργασίας (απολύσεις). Ακόμη, φοβούνται αυθαίρετες αυξήσεις των προτύπων απόδοσης που οδηγούν σε εντατικοποίηση της παραγωγής.
- Να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη οι ανάγκες των εργαζομένων (ανάλογα με την ηλικία, τη βαθμίδα, τα χρόνια προϋπηρεσίας, το φύλο), πέρα από τις ανάγκες-στόχους που θέλει να ικανοποιήσει η επιχείρηση. (Χυτήρης, 2001, σ. 188-191)

7.1. Κίνητρα για τους εργατοϋπαλλήλους

Στον σημερινό ανταγωνιστικό κόσμο μόνο μια λέξη, «ευελιξία», περιγράφει το σχεδιασμό των συστημάτων κινήτρων για μη διοικητικά στελέχη. Για παράδειγμα, η τεχνολογία, το είδος των εργασιών, και ή οι επιχειρησιακοί στόχοι επιδρούν

στην επιλογή, από την επιχείρηση, του συστήματος κινήτρων. Επίσης, όταν οι εργαζόμενοι δουλεύουν σε ομάδες, είναι προτιμότερο να υιοθετηθεί ένα ομαδικό σύστημα κινήτρων καθώς η ατομική προσπάθεια μπορεί να μην είναι εύκολα αναγνωρίσιμη, μέσα από τη συνολική ομαδική προσπάθεια. Τα στελέχη συχνά επισημαίνουν ότι η ανταμοιβή των εργαζομένων, στα πλαίσια της ομαδικής προσπάθειας, ελαττώνει τον ανταγωνισμό και την αντιζηλία και προωθεί τη συνεργασία και το ενδιαφέρον για τη συνολική απόδοση της μονάδας. Επιπρόσθετα, σε βιομηχανίες υψηλού ανταγωνισμού, όπως τρόφιμα και λιανικό εμπόριο, τα μικρά περιθώρια κέρδους επηρεάζουν το πόσα χρήματα μπορούν να διατεθούν για κίνητρα.

Γενικότερα τα κίνητρα που δύναται να δοθούν από τις επιχειρήσεις για τους εργατοϋπαλλήλους θα μπορούσαν να συνοψιστούν στα κάτωθι:

(α) Αμοιβή με το κομμάτι: Ένα από τα παλιότερα συστήματα κινήτρων, που βασίζεται στην αμοιβή με το κομμάτι. Σε ένα απόλυτο σύστημα αμοιβής με το κομμάτι, οι εργαζόμενοι λαμβάνουν συγκεκριμένο αντίτιμο ανά παραγόμενη μονάδα. Η αποζημίωση τους καθορίζεται από τον αριθμό των μονάδων που θα παράγουν π.χ. ζεύγη υποδημάτων, δακτυλογραφημένες σελίδες. Στο διαφοροποιημένο σύστημα ανταμοιβής με το κομμάτι, οι εργάτες των οποίων η παραγωγή υπερβαίνει το πρότυπο, εισπράττουν για όλη την εργασία τους μεγαλύτερο αντίτιμο από αυτό που παίρνουν εκείνοι, που δεν υπερβαίνουν την κανονική παραγωγή. Οι επιχειρήσεις υιοθετούν αυτό το σύστημα κινήτρων για διάφορους λόγους, κυρίως όμως επιτρέπει στην επιχείρηση να εκτιμήσει το εργατικό κόστος με ικανοποιητική ακρίβεια, καθώς είναι σταθερό για κάθε παραγόμενη μονάδα.

Παρά τα εμφανή πλεονεκτήματα τους τα συστήματα αμοιβής με το κομμάτι, παρουσιάζουν μειονεκτήματα, που αντισταθμίζουν τη χρησιμότητά τους. Είναι δύσκολο να δημιουργηθούν πρότυπα παραγωγής/απόδοσης για διάφορους τύπους εργασίας. Εργασίες που η ατομική συμμετοχή είναι δύσκολο να αναγνωρισθεί ή μετρηθεί, ή όπου η δουλειά είναι μηχανοποιημένη (σε σημείο ώστε οι εργάτες να έχουν μικρό έλεγχο της παραγωγής), η αμοιβή με το κομμάτι πιθανόν να μην αποδίδει ως σύστημα. Κυρίως όμως, η αμοιβή με το κομμάτι μπορεί να λειτουργεί ως εμπόδιο στη φιλοσοφία της επιχείρησης που προωθεί τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, τη δημιουργικότητα, ή την ομαδική επίλυση προβλημάτων, καθώς καθένας από τους στόχους αυτούς μπορεί να απορροφήσει το χρόνο και να μειώσει την παραγωγικότητα του εργαζομένου, να του στοιχίσει δηλαδή την επιπλέον αμοιβή.

Μια από τις πιο σημαντικές αδυναμίες της αμοιβής με το κομμάτι, όπως και των άλλων συστημάτων κινήτρων που στηρίζονται στην ατομική προσπάθεια, είναι ότι υπάρχει πιθανότητα να μη λειτουργεί πάντα αποτελεσματικά στον τομέα της παρακίνησης. Εάν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι μια αύξηση στην παραγωγικότητα

τους θα προκαλέσει την απόρριψη των συναδέλφων τους, τότε υπάρχει πιθανότητα να αποφύγουν να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια στην εργασία τους, γιατί η ανάγκη τους για κοινωνική αποδοχή εκτοπίζει τη θέληση για περισσότερα χρήματα. Ακόμη, μετά από ένα χρονικό διάστημα, οι πρότυπες τιμές για κάθε κομμάτι(μονάδα) έχουν την τάση να «χαλαρώνουν», είτε εξ' αιτίας μιας ομόθυμης πίεσης προς αυτήν την κατεύθυνση, είτε επειδή οι εργαζόμενοι ανακαλύπτουν τρόπους για να εκτελούν την εργασία τους σε χρόνο λιγότερο του συνηθισμένου.

(β) Ατομικά βραβεία: Το βραβείο (bonus) είναι κίνητρο με τη μορφή πληρωμής, το οποίο λειτουργεί συμπληρωματικά στη βασική αμοιβή. Έχει το πλεονέκτημα ότι παρέχει στους εργαζόμενους μεγαλύτερη πληρωμή, που αντιστοιχεί στην καταβολή περισσότερης προσπάθειας εκ μέρους τους, ενώ ήδη υπάρχει γι' αυτούς η εξασφάλιση της βασικής αμοιβής. Η αμοιβή με τη μορφή βραβείου μπορεί να βασίζεται στον αριθμό των μονάδων που παράγει κάθε εργαζόμενος, όπως ακριβώς στην περίπτωση της αμοιβής με το κομμάτι. Τα βραβεία μπορούν ακόμη να καθοριστούν βάσει της μείωσης του κόστους, της βελτίωσης της ποιότητας, ή των κριτηρίων απόδοσης που έχει θέσει η επιχείρηση.

(γ) Ομαδικά βραβεία: Καθώς η παραγωγή έχει γίνει περισσότερο αυτοματοποιημένη, η ομαδική δουλειά και ο συντονισμός μεταξύ των εργαζομένων έχουν μεγάλη σημασία και καθώς η συνεισφορά αυτών που συμβάλλουν εμμέσως στην παραγωγή έχει αυξηθεί, τα ομαδικά συστήματα κινήτρων έχουν ευρεία εφαρμογή. Τα ομαδικά προγράμματα κινήτρων ανταμείβουν τα μέλη της ομάδας με βραβείο-κίνητρο, όταν υπερβούν τα συμφωνημένα πρότυπα απόδοσης. Καθώς οι επιχειρήσεις δημιουργούν ομάδες εργασίας, αναζητούν στρατηγικές αμοιβής που θα ενισχύουν τους συγκεκριμένους στόχους της ομάδας και θα συμβάλουν στην καλλιέργεια ενός ψυχολογικού κλίματος, το οποίο θα ενδυναμώνει την ομαδική συνεργασία. Το πρόβλημα, καθώς δεν είναι ίδιες όλες οι ομάδες, έγκειται στο ότι οι μάνατζερς δεν είναι σε θέση να υιοθετήσουν έναν ενιαίο τύπο για τη μέτρηση της απόδοσης και της αμοιβής των εργαζομένων.

(δ) Προμήθειες: Αποτελούν σύστημα αμοιβής των εργαζομένων, κυρίως πωλητών και χρησιμοποιείται ως κίνητρο, γιατί συνδέει άμεσα την απόδοση με την οικονομική αποζημίωση. Με βάση αυτό το σύστημα οι εργαζόμενοι ανταμείβονται είτε εξ' ολοκλήρου με προμήθεια - άμεσο σύστημα προμηθειών-, είτε εισπράττουν ένα σταθερό μέρος αμοιβής και το υπόλοιπο ως προμήθεια - έμμεσο σύστημα προμηθειών. Το σύστημα των προμηθειών εφαρμόζεται ευρέως, ιδίως στα πολυκαταστήματα, τις επισιτιστικές και ασφαλιστικές επιχειρήσεις και στα χρηματιστηριακά γραφεία. (Χυτήρης, 2001, σ. 193-196)

7.2. Κίνητρα για στελέχη

Έχει αποδειχθεί ότι σε μια επιχείρηση κίνητρα για περαιτέρω ανάπτυξη δεν έχουν μόνο οι εργαζόμενοι αλλά και οι διοικούντες και τα στελέχη αυτής. Ένα από τα πιο ευρέως διαδεδομένα συστήματα κινήτρων για όσους διοικούν είναι οι αυξήσεις κατ' αξίαν. Πολύ πρόσφατες μελέτες πάνω σε πρακτικές πληρωμών δείχνουν ότι, στην Αμερική, στο 90% των μεγάλων, δημόσιων και ιδιωτικών, επιχειρήσεων ακολουθούνται προγράμματα αμοιβής κατ' αξίαν, σε μία ή περισσότερες ομάδες υπαλλήλων. Όπως και στην περίπτωση των εργατοϋπαλλήλων με βάση την ώρα, ο καθορισμός των βραβείων μπορεί να βασίζεται σε μια ποικιλία κριτηρίων που αφορούν την ατομική ή ομαδική απόδοση. Όπως έχει αναφερθεί και προηγουμένως, οι επόπτες και τα στελέχη συχνά συμμετέχουν στους διάφορους τύπους συστημάτων συμμετοχής στα κέρδη.

Οι αυξήσεις κατ' αξίαν μπορούν να αποδειχθούν παρακίνητικές για τους ασκούντες διοίκηση, τους πωλητές και τους επαγγελματίες, μόνο όταν τα στελέχη αυτά αντιλαμβάνονται τις αυξήσεις ως άμεσο επόμενο της ανάλογα καλύτερης απόδοσης τους.

Για να είναι, όμως, ευδιάκριτη στους εργαζομένους η σχέση αμοιβής και απόδοσης, θα πρέπει να αξιολογείται η απόδοση τους βάσει αντικειμενικών κριτηρίων. Αν η αξιολόγηση αυτή απαιτεί την υποκειμενική κρίση των προϊστάμενων τους, τότε θα πρέπει να υπάρχει εμπιστοσύνη των υπαλλήλων απέναντι στην εγκυρότητα της κρίσεως αυτής. Αρκετά σημαντικό είναι το ότι οι αυξήσεις οι βασισμένες στην αξία, πρέπει να διακρίνονται εύκολα από τον κανονικό μισθό, καθώς και από άλλες γενικές αυξήσεις ή αυξήσεις λόγω του κόστους ζωής. Όπου οι αυξήσεις κατ' αξίαν βασίζονται στο σύστημα πληρωμής με βάση την απόδοση τότε, όταν η απόδοση μειώνεται, πρέπει να μη χορηγούνται τέτοιου είδους πληρωμές.

Οι αυξήσεις κατ' αξίαν δεν επιτυγχάνουν πάντοτε τον σκοπό τους. Σε αντίθεση με το βραβείο, μια αύξηση κατ' αξίαν μπορεί να συνεχίζεται για μια σειρά ετών, ακόμα και όταν η απόδοση μειώνεται. Όταν αυτό συμβαίνει, οι εργαζόμενοι περιμένουν την αύξηση και δεν τη βλέπουν ότι σχετίζεται με την απόδοση τους. Ακόμη, οι εργαζόμενοι σε μερικές επιχειρήσεις διατίθενται αρνητικά απέναντι σε τέτοιου είδους αυξήσεις, γιατί - μεταξύ και άλλων λόγων - δεν εμπιστεύονται την διοίκηση. Αυτό συμβαίνει γιατί σε πολλές περιπτώσεις, όταν γίνεται λόγος για αυξήσεις κατ' αξίαν, ουσιαστικά εννοούνται αυξήσεις με βάση την αρχαιότητα ή την ευνοιοκρατία, ή αυξήσεις που γίνονται για να συμβαδίσουν με την άνοδο του κόστους ζωής ή την άνοδο των εθνικών ή κλαδικών επιπέδων των μισθών.

Τα προβλήματα που, συνήθως, δημιουργούνται από την εφαρμογή συστημάτων αμοιβής κατ' αξίαν είναι:

- Τα χρήματα που απαιτούνται για αυξήσεις κατ' αξίαν μπορεί να μην είναι αρκετά για να αυξηθεί ικανοποιητικά ο βασικός μισθός των υπαλλήλων.
- Τα στελέχη μπορεί να μη τύχουν της απαραίτητης καθοδήγησης για τον καθορισμό και τη μέτρηση της απόδοσης. Μπορεί να υπάρξει αοριστία όσον αφορά τα κριτήρια απόδοσης.
- Οι εργαζόμενοι ενδέχεται να μην πιστεύουν ότι οι ανταμοιβές τους συνδέονται άμεσα με την προσπάθεια και την απόδοσή τους. Υπάρχει πιθανότητα να μην είναι ικανοί στο να αντιλαμβάνονται τη διαφορά μεταξύ αυξήσεων κατ' αξίαν και άλλων ειδών αυξήσεων.
- Οι εργαζόμενοι μπορεί να πιστεύουν ότι οι πολιτικές διεργασίες μέσα στην επιχείρηση παίζουν σημαντικό ρόλο στις αποφάσεις για αύξηση κατ' αξίαν, παρά την ύπαρξη ενός επίσημου συστήματος αυξήσεων.
- Μπορεί να υπάρχει έλλειψη ειλικρίνειας και συνεργασίας μεταξύ υφισταμένων και διοίκησης.

Μια από τις μεγαλύτερες αδυναμίες των αυξήσεων κατ' αξίαν βρίσκεται πιθανότατα στο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, πάνω στο οποίο βασίζονται οι αυξήσεις αυτές. Ακόμη και με ένα αποτελεσματικό σύστημα, η απόδοση είναι δύσκολο να μετρηθεί. Επιπλέον, τυχόν αδυναμίες-ελαττώματα στο πρόγραμμα αξιολόγησης μπορεί να βλάψουν τη λειτουργία ενός συστήματος αυξήσεων. Επίσης, οι επιδιώξεις των υπαλλήλων και των προϊστάμενων τους, όσον αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης των πρώτων, βρίσκονται σε ασυμφωνία. Οι εργαζόμενοι συνήθως επιδιώκουν τη μεγιστοποίηση των αυξήσεων στις πληρωμές τους, ενώ οι προϊστάμενοί τους, επιζητούν ένα πιο δίκαιο τρόπο αμοιβής των υπαλλήλων. Σε μερικές περιπτώσεις, οι πιέσεις των υπαλλήλων για αυξήσεις μπορούν να έχουν αρνητική επίδραση στην αξιολόγηση της απόδοσής τους.

7.3. Κίνητρα για τους πωλητές

Ο ενθουσιασμός και δυναμισμός που πρέπει να επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι, στις περισσότερες εργασίες πωλήσεων, απαιτούν τη μέγιστη παρακίνηση τους. Το γεγονός αυτό, καθώς και η ανταγωνιστική φύση των πωλήσεων, εξηγούν γιατί τα κίνητρα χρησιμοποιούνται ευρέως για τους πωλητές. Τα συστήματα κινήτρων πρέπει να παρέχουν μια πηγή παρακίνησης, απ' την οποία θα πηγάζουν η συνεργασία και η εμπιστοσύνη. Η παρακίνηση είναι ιδιαίτερα σημαντική για τους εξωτερικούς πωλητές, για τους οποίους δεν υπάρχει η δυνατότητα να επιβλεφθούν σωστά. Συνεπώς, οι υπάλληλοι αυτοί πρέπει να έχουν υψηλό αίσθημα αυτοπειθαρχίας.

Τα συστήματα κινήτρων για τους πωλητές είναι πολύπλοκα, εξαιτίας των μεγάλων διαφορών στους τύπους των εργασιών που σχετίζονται με πωλήσεις. Αυτοί

οι τύποι εργασιών ξεκινούν από τους απλούς πωλητές καταστήματος, μέχρι τους βιομηχανικούς πωλητές, οι οποίοι παρέχουν συμβουλευτικές και άλλες, υψηλού επιπέδου, τεχνικές υπηρεσίες. Η απόδοση των πωλητών μπορεί να μετρηθεί από τον όγκο των πωλήσεων τους σε ευρώ και από την ικανότητα τους να ανοίγουν καινούργιους λογαριασμούς (νέοι πελάτες). Κριτήρια ακόμη για την απόδοση των πωλητών είναι και η ικανότητα τους στην προώθηση νέων προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και η δυνατότητα τους να παρέχουν διάφορες υπηρεσίες και βοήθεια στον πελάτη.

Παρόλα αυτά, είναι αρκετά δύσκολο να αναπτύξει κανείς κριτήρια για την απόδοση των πωλητών, γιατί η απόδοση τους επηρεάζεται συχνά από εξωτερικούς παράγοντες που δεν μπορούν να ελεγχθούν. Οι οικονομικές και εποχικές διακυμάνσεις, ο ανταγωνισμός επί των πωλήσεων, οι αλλαγές στη ζήτηση, και τα χαρακτηριστικά της περιοχής των πωλήσεων, μπορούν να επηρεάσουν την ατομική επίδοση ενός πωλητή. Άρα, ο όγκος των πωλήσεων που έχει πετύχει ένας υπάλληλος δεν μπορεί να αποτελεί ακριβή ένδειξη για την προσπάθεια που αυτός έχει καταβάλει.

Τα στελέχη, κατά το σχεδιασμό συστημάτων κινήτρων για τους πωλητές, αντιμετωπίζουν το εξής πρόβλημα: πώς να ανταμείψουν την προσπάθεια που επιφέρει περισσότερες πωλήσεις και την ίδια στιγμή πώς να ανταμείψουν για τις ενέργειες που συνεισφέρουν έμμεσα στις πωλήσεις; Ένα άλλο πρόβλημα είναι ότι οι πωλητές πρέπει να λαμβάνουν, σε κάποιο βαθμό, ένα σταθερό εισόδημα.

Τα συστήματα ανταμοιβής των πωλητών αποτελούνται είτε από τον (άμεσο) μισθό, είτε από άμεσες προμήθειες, ή από τον συνδυασμό αυτών των δύο. Το σύστημα βασικού μισθού επιτρέπει στους πωλητές να πληρώνονται για την εκτέλεση διαφόρων καθηκόντων, τα οποία δεν επηρεάζουν άμεσα τον όγκο των πωλήσεων. Αυτό τους διευκολύνει στο να αφιερώνουν περισσότερο χρόνο στην παροχή υπηρεσιών και στην υποστήριξη των πελατών και όλα αυτά χωρίς να διακινδυνεύεται το εισόδημα τους. Το βασικότερο εμπόδιο στο σύστημα αυτό είναι ότι υπάρχει η πιθανότητα να μην παρακινεί τους πωλητές, να καταβάλλουν την απαραίτητη προσπάθεια για την μεγιστοποίηση του όγκου των πωλήσεων τους. (Χυτήρης, 2001, σ. 201-203)

8. Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων

Για να επιτευχθούν οι στόχοι της κάθε επιχείρησης χρειάζεται να γίνει ένα σύνολο διαφόρων εργασιών, από όλους τους εργαζόμενους, σε ένα συγκεκριμένο χώρο και χρόνο και με συγκεκριμένο τρόπο. Έτσι, η κάθε ομάδα εργαζομένων (π.χ. τμήμα πωλήσεων, τμήμα παραγωγής) και ειδικότερα ο κάθε εργαζόμενος έχει να εκτελέσει ένα συγκεκριμένο έργο, τόσο ποσοτικό όσο και ποιοτικό.

Η εκτέλεση - ολοκλήρωση αυτού του έργου ορίζεται ως απόδοση (του εργαζόμενου) και αποτελεί αντικείμενο αξιολόγησης. Ως αξιολόγηση απόδοσης ορίζεται η διαδικασία με την οποία υπολογίζεται ή μετριέται το πόσο καλά ή όχι ο κάθε εργαζόμενος εκτελεί το έργο του, σύμφωνα με συγκεκριμένα κριτήρια που έχουν καθορισθεί εκ των προτέρων. Στην ευρύτερη έννοια της αξιολόγησης απόδοσης περιλαμβάνεται και η αξιολογική καταγραφή των δυνατών κι αδύνατων σημείων ή στοιχείων του ίδιου του εργαζόμενου. Πρόκειται δηλαδή για μια διαδικασία αφ' ενός μεν συλλογής πληροφοριών και δεδομένων και αξιολόγησης τους (στο πλαίσιο των στόχων κι αναγκών της επιχείρησης) και αφ' ετέρου ενημέρωσης των εργαζομένων - αξιολογούμενων και των στελεχών, για τη λήψη κατάλληλων αποφάσεων που θα στοχεύουν στη βελτίωση της απόδοσης.

Οι πληροφορίες και τα δεδομένα που προκύπτουν από την αξιολόγηση απόδοσης είναι χρήσιμα, τόσο για την ίδια την επιχείρηση όσο και για τον εργαζόμενο. Συγκεκριμένα χρησιμεύουν για:

- Να διαπιστωθεί ποιοι εργαζόμενοι τα καταφέρνουν στη δουλειά τους καλά και ποιοι όχι.
- Να βελτιωθεί η απόδοση (τρόπος εκτέλεσης, χρονοπρόγραμμα εργασιών).
- Να βελτιώνεται το σύστημα ανταμοιβών (αυξήσεις, βραβεία - πριμ απόδοσης).
- Να γίνονται πιο αποτελεσματικές τοποθετήσεις, με βάση τις ικανότητες και επιδόσεις (προαγωγές, μεταθέσεις, ανάθεση αρμοδιοτήτων).
- Να διαπιστώνεται η αποτελεσματικότητα και να ξεπερνιούνται οι όποιες αδυναμίες των συστημάτων προσέλευσης και επιλογής υποψηφίων (πηγές υποψηφίων ή και κριτήρια επιλογής που δεν ταιριάζουν με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας).
- Να πληροφορούνται και ενημερώνονται οι ίδιοι οι εργαζόμενοι για το πόσο καλά τα καταφέρνουν, ποιες οι προοπτικές εξέλιξης τους με βάση την απόδοσή τους και να προγραμματίζουν τα της σταδιοδρομίας τους.
- Να διαπιστωθούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες (ποιοι εργαζόμενοι, σε τι και πόσο υστερούν) και να αναπτυχθούν συγκεκριμένα και κατάλληλα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης.
- Να διαπιστωθούν προβλήματα προσωπικού χαρακτήρα που, επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων.
- Να χρησιμοποιηθούν ως απόδειξη για την νομιμότητα, ορθότητα και αντικειμενικότητα των όποιων (διοικητικών) αποφάσεων λαμβάνονται (π.χ. απολύσεις, προαγωγές).
- Να διαπιστωθούν οργανωτικές και διοικητικές αδυναμίες ή ατέλειες.

Με βάση τα αποτελέσματα ερευνών που έχουν γίνει κατά καιρούς, στην Ευρώπη και συγκεκριμένα στη Γαλλία, Ιρλανδία, Ολλανδία, Σουηδία και Βρετανία, σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις έχουν συστήματα αξιολόγησης, ενώ στη Γερμανία, Φινλανδία, Νορβηγία, Ισπανία και Ελλάδα έχουν οι μισές και λιγότερες. Στις περισσότερες Ευρωπαϊκές χώρες λίγα στοιχεία υπάρχουν που να μαρτυρούν σύνδεση της αξιολόγησης με την ανταμοιβή των εργαζομένων, ενώ η αξιολόγηση χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό ατομικών και εταιρικών αναγκών εκπαίδευσης, τη δυνατότητα προαγωγής, την ανάπτυξη σταδιοδρομίας και τη βελτίωση της παραγωγικότητας (αμοιβή). (Χυτήρης, 2001, σ. 222)

Παρά την προφανή χρησιμότητα των αξιολογήσεων απόδοσης και τη μακρόχρονη εφαρμογή τους στις επιχειρήσεις, εν τούτοις, έχουν διαπιστωθεί διάφορες αντιρρήσεις, επιφυλάξεις αλλά και σκεπτικισμός, ως προς τα πραγματικά θετικά σε σχέση με τα αρνητικά αποτελέσματα που προκύπτουν από αυτές, τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για την επιχείρηση.

Όσοι βλέπουν περισσότερα αρνητικά παρά θετικά στην αξιολόγηση απόδοσης υποστηρίζουν πως στην πράξη, έτσι όπως αυτή εφαρμόζεται, δημιουργούνται φόβοι στους εργαζόμενους, αδικίες κι ανισότητες, μειώνεται η προσωπικότητα των αξιολογουμένων, δημιουργούνται ανταγωνισμοί μεταξύ συναδέλφων, δεν αναπτύσσεται ομαδικό πνεύμα και ο καθένας φροντίζει να προστατευθεί, να μην αναλαμβάνει ρίσκα και πρωτοβουλίες. Ακόμη, ότι όλες οι προσπάθειες έχουν ένα βραχυχρόνιο χαρακτήρα (μέχρι την επόμενη αξιολόγηση), οι προϊστάμενοι νιώθουν άβολα όταν πρέπει να κάνουν τον κριτή, ότι δημιουργούνται αντιπάθειες και συγκρούσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, οι περισσότεροι εργαζόμενοι δεν πιστεύουν πως οι αξιολογήσεις είναι δίκαιες κι αντικειμενικές ενώ κάποιοι προϊστάμενοι - στελέχη πιστεύουν πως λίγη ωφέλεια προκύπτει σε σχέση με την τόση ενέργεια και χρόνο που ξοδεύονται.

Όπως, όμως, δέχονται οι επικριτές ή και οι αρνητές των συστημάτων αξιολόγησης τα αρνητικά αποτελέσματα τους προκύπτουν κυρίως από τη λάθος εφαρμογή τους. Λάθος εφαρμογή, που έχει τις αιτίες της στη φιλοσοφία της επιχείρησης, για το τι είναι και πως πρέπει να χρησιμοποιείται η αξιολόγηση, στην ανεπάρκεια και την ακαταλληλότητα των αξιολογητών, στην ασάφεια των προτύπων απόδοσης και την ακαταλληλότητα των εφαρμοζομένων μεθόδων αξιολόγησης. Στον Πίνακα 5, παρουσιάζονται οι δέκα πρώτες αιτίες που τα συστήματα αξιολόγησης απόδοσης αποτυγχάνουν.

Πίνακας 5

Οι δέκα πρώτες αιτίες που οι αξιολογήσεις απόδοσης μπορούν να αποτύχουν

1	Τα στελέχη δεν έχουν αρκετή πληροφόρηση όσον αφορά την απόδοση των υφισταμένων τους.
2	Τα πρότυπα απόδοσης είναι ασαφή.
3	Τα στελέχη δεν παίρνουν σοβαρά υπόψη τους την αξιολόγηση.
4	Τα στελέχη δεν είναι προετοιμασμένα για την συνέντευξη αξιολόγησης, με τον υφιστάμενο τους.
5	Τα στελέχη δεν είναι ειλικρινή και τίμια κατά την αξιολόγηση.
6	Τα στελέχη δεν έχουν τις απαιτούμενες δεξιότητες, γι' αξιολόγηση.
7	Ο αξιολογούμενος δεν έχει συνεχή (ανά) πληροφόρηση για την απόδοση του.
8	Δεν παρέχονται αρκετοί πόροι για ν' ανταμείβεται η απόδοση.
9	Δεν γίνεται αποτελεσματική συζήτηση, μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου, για την ανάπτυξη του τελευταίου (με βάση την απόδοση του).
10	Τα στελέχη δεν χρησιμοποιούν ξεκάθαρη και κατανοητή γλώσσα, όταν αξιολογούν τους υφισταμένους τους.

8.1. Διαδικασία αξιολόγησης

Στην πράξη, η αξιολόγηση απόδοσης γίνεται σε μια άτυπη βάση από τους προϊσταμένους. Γίνεται όταν αυτοί παρακολουθούν τον τρόπο εκτέλεσης και τα αποτελέσματα των ενεργειών των υφισταμένων τους και τα σχολιάζουν, δίνουν οδηγίες και συμβουλές. Για να έχουν όμως αυτές οι αξιολογήσεις έναν ενιαίο χαρακτήρα, αντικειμενικότητα και αξιοπιστία θα πρέπει η επιχείρηση να αναπτύξει και εφαρμόσει μια τυπική διαδικασία αξιολόγησης. Τα βασικά βήματα ή ενέργειες μιας τέτοιας τυπικής αξιολόγησης είναι να καθορισθούν τα:

(α) *Κριτήρια απόδοσης*. Πρώτο βήμα στη διαδικασία αξιολόγησης είναι να καθορισθούν εκείνα τα στοιχεία που είναι απαραίτητα για να εκτελεσθεί ή ολοκληρωθεί η εργασία επιτυχώς. Τα στοιχεία αυτά προκύπτουν από την ανάλυση εργασίας και έχουν να κάνουν (α) με το χαρακτήρα του εργαζομένου (π.χ. προσαρμοστικότητα, πρωτοβουλία, δημιουργικότητα, κ.λπ.), (β) με τη συμπεριφορά (του) που είναι απαραίτητη να επιδειχθεί για να εκτελεσθεί η εργασία (π.χ. ευγένεια, πειθώ) και (γ) με τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτυγχάνει ο εργαζόμενος, π.χ. αριθμός εξυπηρετούμενων πελατών, ύψος πωλήσεων, μείωση ατυχημάτων, κ.ά.)

(β) *Πρότυπα απόδοσης*. Είναι τα αναμενόμενα επίπεδα απόδοσης, που πρέπει εκ των προτέρων να καθορισθούν και με βάση τα οποία η απόδοση του ερ-

γαζομένου θα κριθεί ως ικανοποιητική ή όχι. Τα κριτήρια αυτά έχουν να κάνουν με την ποσότητα και ποιότητα της απόδοσης, το χρόνο και την ορθότητα της εκτέλεσης, τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται η εργασία και με την αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων.

Κατά τον καθορισμό των προτύπων απόδοσης είναι σκόπιμο να λαμβάνεται μέριμνα ώστε αυτά να:

- Σχετίζονται όσο το δυνατόν περισσότερο με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Έτσι, οι πληροφορίες που θα προκύπτουν από την αξιολόγηση της απόδοσης, θα δείχνουν που και τι πρέπει να γίνει για να εξασφαλισθεί η επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Για παράδειγμα, αν μια επιχείρηση εφαρμόζει ένα πρόγραμμα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, οι αντικειμενικοί σκοποί αυτού του προγράμματος θα πρέπει να μεταφράζονται σε πρότυπα απόδοσης (π.χ. 95% των παραπόνων των πελατών αντιμετωπίζονται επιτυχώς μέσα σε μια ημέρα).
- Επικεντρώνονται σε όλα τα κριτήρια απόδοσης που χαρακτηρίζονται κρίσιμα για την επίτευξη του έργου. Σε αντίθετη περίπτωση ο εργαζόμενος δεν αξιολογείται ούτε πλήρως για όλα τα καθήκοντα και τις ευθύνες του, ούτε αντικειμενικά.
- Λαμβάνουν υπόψη τους όποιους παράγοντες είναι εκτός ελέγχου του εργαζόμενου και επηρεάζουν την απόδοσή του π.χ. νέος τεχνολογικός εξοπλισμός, ιδιαίτερα θετικές ή αρνητικές συνθήκες της αγοράς π.χ. για πωλητές.
- Είναι αξιόπιστα, δηλαδή τα στοιχεία- πληροφορίες που προκύπτουν από την εφαρμογή τους να δίνουν συγκρίσιμα αποτελέσματα ανεξάρτητα του χρόνου και της μεθόδου αξιολόγησης που χρησιμοποιείται.

Σε κάθε περίπτωση τα πρότυπα απόδοσης πρέπει να είναι σαφή και μετρήσιμα. Τόσο ο αξιολογητής όσο και ο αξιολογούμενος πρέπει να κατανοούν τι ακριβώς αναμένεται και σε τι μονάδες μετρείται. Για παράδειγμα, το πρότυπο απόδοσης «προθυμία εξυπηρέτησης πελατών» δεν είναι ούτε αρκετά σαφές, ούτε εύκολα μετρήσιμο. Γι' αυτό θα πρέπει, όποτε τούτο είναι δυνατόν, τα πρότυπα απόδοσης να ποσοτικοποιούνται, ώστε να εξασφαλίζεται μεγαλύτερη αντικειμενικότητα στις αξιολογήσεις και ακριβέστερη ενημέρωση των αξιολογουμένων.

Η σύγχρονη τεχνολογία, που αυτοματοποιεί τις διαδικασίες παραγωγής, επιτρέπει την εφαρμογή ποσοτικών (κι άρα πιο αντικειμενικών) προτύπων απόδοσης. Για παράδειγμα, η ποσοτική απόδοση του ταμιά της τράπεζας ή του ταμιά του πολυκαταστήματος μπορεί να μετρηθεί θέτοντας ως πρότυπο απόδοσης συγκεκριμένο αριθμό ορθών συναλλαγών, που αυτός πραγματοποιεί και προκύπτουν από την ταμειακή μηχανή που χειρίζεται. Το πρότυπο της ποιοτικής του απόδοσης καθορίζεται με ένα μέγιστο ή ελάχιστο διορθωτικών πράξεων ή ακυρώσεων που αυτός κάνει π.χ. σε μια ημέρα. Στο επόμενο στάδιο της διαδικασίας αξιολόγησης ο αξιολο-

γητής συγκρίνει την πραγματική απόδοση με τα πρότυπα και αποδίδει βαθμούς ή επίπεδα επίτευξης στον αξιολογούμενο. Στη συνέχεια, αφού αξιολογηθεί, ο εργαζόμενος ενημερώνεται από τον άμεσο προϊστάμενο του και αναλαμβάνονται από κοινού, είτε μονομερώς από τη Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων, οι απαιτούμενες ή ενδεδειγμένες διορθωτικές ενέργειες. (Χυτήρης, 2001, σ. 226-227)

8.2. Ποιος αξιολογεί την απόδοση

Αξιολογικές κρίσεις και σχόλια για την απόδοση του εργαζόμενου και τη συμπεριφορά του μπορεί να κάνει όποιος συνεργάζεται ή έχει κάποια επαγγελματική σχέση μαζί του και είναι σε θέση να έχει τόσα στοιχεία - πληροφορίες ώστε να μπορεί να τον αξιολογήσει, αντικειμενικά και δίκαια. Υπ' αυτήν την έννοια, οι άνθρωποι που μπορούν να αξιολογήσουν τον εργαζόμενο και να δώσουν πληροφορίες γι' αυτόν είναι:

(α) Ο άμεσος προϊστάμενος: Παραδοσιακά, είναι ο πλέον κατάλληλος αφού (θεωρητικά τουλάχιστον) μπορεί να παρακολουθεί καθημερινά την απόδοση του, είναι πιο κοντά του και άρα μπορεί να σχηματίσει άμεση γνώμη για το πόσο η συμπεριφορά και απόδοση του είναι η απαιτούμενη για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Πέρα απ' αυτό, είναι ο άνθρωπος που θα εισηγηθεί για την προαγωγή του υφισταμένου του, την εκπαίδευση του, τη μετάθεση του ή την επιβράβευση του και άρα θα πρέπει η γνώμη του να έχει βαρύνουσα σημασία.

Συνήθως, η αξιολόγηση του αμέσου προϊστάμενου υπόκειται σε έγκριση από τον (ανώτερο) προϊστάμενο του. Αυτό γίνεται για να αποφευχθούν περιπτώσεις αδικίας του αξιολογούμενου (για προσωπικούς λόγους) η ιδιαίτερα ευνοϊκής μεταχείρισης του από τον άμεσο προϊστάμενο του. Επειδή τα αποτελέσματα της αξιολόγησης από τον άμεσο προϊστάμενο είναι (και πρέπει να είναι) καθοριστικά για τη βελτίωση της απόδοσης στο τμήμα του και το μέλλον του αξιολογούμενου, δυο προϋποθέσεις πρέπει να ισχύουν: πρώτη, ο κάθε προϊστάμενος να εκπαιδεύεται ειδικά για το πως, τι και πότε ν' αξιολογεί και δεύτερη, η αξιολόγηση του να λαμβάνεται υπόψη, ώστε να μην αδυνατίζει σε κύρος και εξουσία, έναντι των υφισταμένων του.

(β) Οι συνάδελφοι και συνεργάτες: Υπάρχουν περιπτώσεις που η φύση της δουλειάς (π.χ. εξωτερικοί πωλητές) ή η οργάνωση της εργασίας (π.χ. αυτόνομες ομάδες έργου, ομάδες ειδικού έργου) δεν επιτρέπουν στον άμεσο προϊστάμενο να έχει άμεση και συχνή επαφή με τον υφιστάμενο του. Οι συνάδελφοι του όμως έχουν περισσότερες ευκαιρίες να παρατηρούν τη συμπεριφορά του και τα αποτελέσματα του. Σε αυτές τις περιπτώσεις, μερικές επιχειρήσεις, ζητούν την αξιολόγηση να την κάνουν οι ίδιοι οι συνάδελφοι ή και συνεργάτες του αξιολογούμενου.

Στην πράξη, η εν λόγω πηγή αξιολογικών πληροφοριών δεν χρησιμοποιείται ευρέως γιατί ο παράγοντας φιλία ή και η έχθρα ακόμη (μεταξύ των συναδέλφων) επηρεάζει μεροληπτικά τις αξιολογήσεις ως προς την απόδοση. Οι ίδιοι οι αξιολογούμενοι, όμως, μπορούν να δώσουν αξιόπιστες πληροφορίες όσον αφορά τις δυνατότητες ή την ανάγκη εκπαίδευσης και ανάπτυξης των συναδέλφων τους. Όπως είναι προφανές, σε ένα ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον, με χαμηλό ηθικό εργαζομένων και αυστηρά κάθετη οργάνωση, οι αξιολογήσεις από συναδέλφους ούτε εφαρμόζονται ούτε ενδείκνυνται. Αντιθέτως σε ένα περιβάλλον συνεργασίας, όπου εφαρμόζονται αρχές Ολικής Ποιότητας, ασκείται συμμετοχική διοίκηση ή λειτουργούν διάφορες αυτόνομες ή ημιαυτόνομες ομάδες εργασίας, οι συνάδελφοι και συνεργάτες μπορούν να παράσχουν αξιόπιστα (σχετικά) αξιολογικά στοιχεία.

(γ) Οι υφιστάμενοι: Σε μερικές επιχειρήσεις οι υφιστάμενοι χρησιμοποιούνται ως πηγή αξιολογικών πληροφοριών για τους προϊστάμενους τους. Τα στοιχεία για τα οποία αξιολογούν τους προϊστάμενους έχουν να κάνουν με το ευρύτερο διοικητικό τους έργο, τις ικανότητες τους και τη συμπεριφορά απέναντι τους.

Αν και οι προϊστάμενοι αντιδρούν στο να αξιολογούνται από τους υφιστάμενους τους, είτε γιατί φοβούνται την κρίση τους, είτε γιατί πιστεύουν πως οι υφιστάμενοι δεν είναι σε θέση να αξιολογήσουν το έργο τους, είτε γιατί το θεωρούν «αφύσικο» (να αξιολογεί υφιστάμενος προϊστάμενο), εν τούτοις οι αξιολογήσεις των υφισταμένων μπορούν θαυμάσια να χρησιμοποιηθούν για να βελτιωθεί - αναπτυχθεί ο προϊστάμενος τόσο στο διοικητικό του έργο, όσο και στη συμπεριφορά του.

Για να έχει αντικειμενικότητα όμως η αξιολόγηση και για να αποφευχθεί ο κίνδυνος οι προϊστάμενοι να θέλουν να είναι αρεστοί στους υφισταμένους τους (και να απεμπολήσουν έτσι το δικαίωμα και την εξουσία τους να διοικούν) και οι υφιστάμενοι να «φοβούνται» να εκφράσουν τη γνώμη τους, θα πρέπει οι αξιολογήσεις να είναι ανώνυμες και να λαμβάνεται υπόψη ο μέσος όρος (ή γενικές κρίσεις) όλων των αξιολογήσεων.

(δ) Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι (αυτοαξιολόγηση): Σημαντικές πληροφορίες, τουλάχιστον για το που υστερούν και σε τι υπερτερούν, σε σχέση με την εργασίας τους, μπορούν να δώσουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι. Από έρευνες έχει διαπιστωθεί ότι οι πληροφορίες αυτές βοηθούν τον άμεσο προϊστάμενο να είναι πιο δίκαιος και αντικειμενικός στην αξιολόγηση του, ενώ χρησιμοποιούνται ως βάση για τη συνέντευξη αξιολογήσεως και τον καθορισμό μελλοντικών στόχων (απόδοσης, αποτελεσμάτων) για τον υφιστάμενο.

Είναι ανθρώπινο, οι υφιστάμενοι να αξιολογούν πιο θετικά τον εαυτό τους, από ότι οι άμεσοι προϊστάμενοί τους. Οι κρίσεις τους, είναι συνήθως, μεροληπτικές και λιγότερο αντικειμενικές όσον αφορά την απόδοση και τα επιτεύγματα τους. Άρα,

οι πληροφορίες που αυτοί δίνουν θα πρέπει να συνδυάζονται με τις αξιολογήσεις του αμέσου προϊσταμένου τους.

(ε) Οι πελάτες: Για πολλές επιχειρήσεις, κυρίως παροχής υπηρεσιών, οι πελάτες μπορούν ν' αποτελέσουν εξαιρετική πηγή αξιολογητών, για την απόδοση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Αεροπορικές εταιρείες, ξενοδοχεία, τράπεζες, εκπαιδευτικοί οργανισμοί αλλά και δημόσιες υπηρεσίες χρησιμοποιούν ευρέως ερωτηματολόγια με τα οποία ζητούν από τους πελάτες να αξιολογήσουν την ποιότητα των υπηρεσιών και τη συμπεριφορά αυτών που τις προσφέρουν. Η βαθμολογία των πελατών και τα σχόλια τους λαμβάνονται σοβαρά υπόψη, στην αξιολόγηση των εργαζομένων (αλλά και των τμημάτων) που γίνεται από άλλους αξιολογητές, συνήθως τους αμέσους προϊσταμένους. Λαμβάνονται επίσης σοβαρά υπόψη για την ανάληψη πρωτοβουλιών, ώστε να βελτιώσουν τις ικανότητες και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, αλλά και για ν' αυξήσουν τον βαθμό ικανοποίησης των εξωτερικών πελατών. Οι επιχειρήσεις, που λειτουργούν με αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ζητούν και από τους εσωτερικούς πελάτες τους (δηλαδή του υπαλλήλους ή και τα τμήματα που δέχονται υπηρεσίες από άλλους συναδέλφους - μέσα στην επιχείρηση- για περαιτέρω διεργασία και ολοκλήρωση ενός έργου) να αξιολογήσουν τους ίδιους τους συναδέλφους τους.

(στ) Οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές: Στην εποχή μας όλο και περισσότερες εργασίες, τόσο στο εργοστάσιο όσο και στο γραφείο, εκτελούνται με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών. Ακόμη, η σύγχρονη τεχνολογία δίνει τη δυνατότητα να παρακολουθείται και ελέγχεται ο εργαζόμενος στο χώρο δουλειάς του μέσω ηλεκτρονικών κυκλωμάτων. Για παράδειγμα, η απόδοση βιομηχανικών εργατών, ταμιών τραπεζών και πολυκαταστημάτων, υπαλλήλων έκδοσης εισιτηρίων, κ.ά. παρακολουθείται και αξιολογείται μέσω του τερματικού που χρησιμοποιούν (π.χ. σωστές και λάθος πληκτρολογήσεις). Αν και τίθεται θέμα ηθικής, για το δικαίωμα της επιχείρησης να παρακολουθεί ηλεκτρονικά τον εργαζόμενο και να τον αξιολογεί με βάση τη χρήση του τερματικού που αυτός κάνει, εν τούτοις, αυτό είναι μια πραγματικότητα.

Οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές παρέχουν άμεσες μετρήσεις της εργασίας, απολύτως αντικειμενικές (αφού είναι ποσοτικοποιημένες - χωρίς όμως να λαμβάνουν υπόψη το φυσικό και ανθρώπινο περιβάλλον της εργασίας) και επιτρέπουν στους προϊσταμένους να γνωρίζουν ποιοι έχουν υψηλή ή αποδεκτή απόδοση (πρότυπο) και ποιοι υστερούν.

Οι επικριτές της χρήσης ηλεκτρονικών υπολογιστών, για την αξιολόγηση εργαζομένων, εστιάζουν την κριτική τους όχι βέβαια στα μηχανήματα αλλά στη χρήση των πληροφοριών που κάνουν τα στελέχη, στηριζόμενα απλώς στο τι «βγάζει το κομπιούτερ». Για να αξιοποιηθεί σωστά η τεχνολογία των ηλεκτρονικών υπολογι-

στών, όσον αφορά την αξιολόγηση απόδοσης, χρειάζεται ο προϊστάμενος να αξιολογεί τα δεδομένα λαμβάνοντας υπόψη τις πραγματικές συνθήκες εργασίας και να τα ερμηνεύει και αξιολογεί ανάλογα. Ακόμη, τα πρότυπα απόδοσης να τίθενται σε συνεργασία με τους ίδιους τους εργαζομένους και να ενημερώνονται αυτοί αρκετά συχνά για το τι «βγάζει το κομπιούτερ».

Όλες οι παραπάνω πηγές αξιολογητών έχουν τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα τους. Καμία πηγή δεν είναι απολύτως αντικειμενική ή πλήρως επαρκής (εκτός ίσως της κυκλικής αξιολόγησης), γι' αυτό είναι σκόπιμο να συνδυάζονται δύο τουλάχιστον, από τις οποίες η μια θα είναι ο άμεσος προϊστάμενος. Σε καμία περίπτωση, δεν μπορεί να υποκατασταθεί η κρίση και η γνώμη του ανθρώπου που είναι υπεύθυνος για τους υφισταμένους του, την τήρηση των προτύπων, τη βελτίωση της εργασιακής απόδοσης και την ανταμοιβή και ανάπτυξη τους, με βάση την απόδοσή τους.

Η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων έχει ουσιαστικό και υπεύθυνο ρόλο στην αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Η ίδια δεν αξιολογεί (ή πολύ σπάνια) τους υφισταμένους ενός στελέχους, όμως προετοιμάζει την όλη διαδικασία (π.χ. έντυπα αξιολόγησης, εκπαίδευση αξιολογητών) και συνεργάζεται στενά με τα στελέχη για την αξιοποίηση των πληροφοριών που προκύπτουν από την αξιολόγηση.

Σ Υ Μ Π Ε Ρ Α Σ Μ Α Τ Α

Η πρόοδος και η ευημερία ενός λαού, η κοινωνική και πολιτιστική πρόοδος μιας κοινωνίας, εξαρτώνται κατά μεγάλο βαθμό από την οικονομική προκοπή, άρα και από την ανάπτυξη των οικονομιών. Όμως ανάπτυξη σ' έναν κόσμο ανοικτό σαν τον σημερινό, με διεθνοποιημένη οικονομία, σημαίνει πρώτα απ' όλα ανταγωνιστικότητα. Σ' αυτό το σημείο, όλοι οι οικονομολόγοι συμφωνούν, ανεξάρτητα από ιδεολογική τοποθέτηση. Ο βασικός λόγος, άλλωστε, αυτής της γενικότερης αντίληψης είναι απλός: Η ανταγωνιστικότητα είναι και ο μόνος τρόπος αποτελεσματικής καταπολέμησης της ανεργίας.

Αλλά η ανταγωνιστικότητα έχει πολλές και αυστηρές προϋποθέσεις. Απαιτεί κεφάλαια. Αλλά τα κεφάλαια βρίσκονται. Απαιτεί τεχνολογία. Αλλά και η τεχνολογία αποκτάται. Χρειάζονται επιχειρηματικές ευκαιρίες. Αλλά οι επιχειρηματικοί συνδυασμοί στον σημερινό κόσμο αφθονούν. Όμως, αυτά όλα, πρέπει οι άνθρωποι να τα χειριστούν και να τα διαχειριστούν υπεύθυνα, αποτελεσματικά και έγκαιρα. Έτσι, ο ανθρώπινος παράγοντας είναι το κλειδί για την αξιοποίηση όλων αυτών των προϋποθέσεων και αγαθών για την ανάπτυξη. Είναι το κλειδί σε όλα τα επίπεδα και σε όλους τους τομείς: Από τον Πρόεδρο, Διευθύνοντα Σύμβουλο ή Νομικό Σύμβουλο, μέχρι τον τεχνίτη, τον αποθηκάριο, το λογιστή. Όλοι τους χειρίζονται ανθρώπινο δυναμικό και αναλαμβάνουν υπεύθυνα κάποιον τομέα, ή μεγάλο ή μικρό.

Η επιχείρηση, ιδιωτική ή δημόσια, είναι κατ' εξοχήν χώρος στον οποίο πρέπει να δοκιμασθούν και να προωθηθούν οι αναγκαίες αλλαγές. Έτσι, μέσα στην επιχείρηση, ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα γίνεται όλο και πιο σημαντικός. Οι μέθοδοι, οι οργανωτικές αλλαγές, η τεχνολογία, είναι γνωστές από την διεθνή πρακτική και μπορούν να αποκτηθούν. Εκείνο που με αυξανόμενο ρυθμό αναζητούν οι επιχειρήσεις, είναι στελέχη ικανά να υλοποιούν τις αλλαγές αυτές και να προσανατολίζουν την επιχείρηση προς το μέλλον. Αναζητούν δηλαδή στελέχη που είναι ανοικτά στα μηνύματα της εποχής μας, τις νέες ιδέες και μεθόδους, που έχουν την συνεπή τόλμη για την καινοτομία, την υιοθέτηση νέας τεχνολογίας, την έγκαιρη αλλαγή πορείας, στελέχη που ξέρουν να επικοινωνούν, να εμπνέουν, να κινητοποιούν. Ο ρόλος του στελέχους γίνεται συνεχώς πιο σημαντικός αλλά και πιο περίπλοκος, αφού πρέπει να ανανεώνει αδιάκοπα την ενημέρωσή του, να εμπλουτίζει τη γνώση του και να βελτιώνει την κρίση του μέσα σ' ένα νέο κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον, που δεν θα παύει να μεταβάλλεται με ταχείς και επιταχυνόμενους ρυθμούς.

Λειτουργώντας μέσα στην επιχείρηση, ο επαγγελματίας manager δεν θα μπορεί πια να περιορίζεται σε αυστηρά τεχνοκρατική αντιμετώπιση. Θα πρέπει να ενστερνισθεί τη νέα αντίληψη της επιχειρηματικότητας, να αναλάβει κινδύνους, να τολμήσει. Και από την άλλη πλευρά, βέβαια, ο επιχειρηματίας δεν θα μπορεί πια να λειτουργεί μόνο με την διαίσθηση, το ταλέντο και την επιχειρηματική ικανότητα. Θα έχει όλο και περισσότερο ανάγκη την αντικειμενική γνώση των νέων μεθόδων που θα του προσφέρει η επιστήμη του management.

Βέβαια η ατομική αξία, οι ικανότητες και επιδόσεις των ατόμων δεν αρκούν. Για την αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης, για την επίτευξη έργου, απαιτείται ομαδική εργασία. Και σ' αυτό το σημείο, στην χώρα μας, χωλαίνουμε παραδοσιακά. Είμαστε ατομικιστές, διαπρέπουμε συχνά ως άτομα, ακόμη και σε διεθνές επίπεδο, αλλά σπάνια διακρινόμαστε για συλλογική προσπάθεια. Όμως η συντονισμένη, συλλογική δράση αποτελεί βασική προϋπόθεση για αποτελεσματικότητα, ανταγωνιστικότητα και ανάπτυξη. Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο, πρέπει κάθε οργανισμός, κάθε επιχείρηση, κάθε μονάδα ή υπηρεσία να φροντίζει μόνιμως για την βελτίωση της οργάνωσης, της επικοινωνίας και της απόδοσης της.

Τα στελέχη των επιχειρήσεων θα πρέπει να καλλιεργήσουν όσο μπορούν το θάρρος τους. Γιατί στην εποχή των πρωτοφανών τεχνικών επιτευγμάτων, υποβαθμίστηκαν οι ανθρώπινες αξίες. Γιατί ζούμε ήδη σε εποχή με βαθιές αλλαγές και ταχείς ρυθμούς, για τους οποίους η Κοινωνία μας δεν είναι επαρκώς προετοιμασμένη. Γιατί θα συναντήσει προκλήσεις τις οποίες λίγοι άνθρωποι θα είναι και ικανοί και πρόθυμοι ν' αντιμετωπίσουν. Πρέπει να καλλιεργήσουν την ανθρωπιά τους. Γιατί χωρίς αυτήν, ο συνάνθρωπος δεν κερδίζεται και ο αγώνας δεν αξίζει.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1) Εφημερίδα «ΤΟ ΒΗΜΑ», 10/10/2004, σελ. 39
- 2) Κανελλόπουλος Χρήστος, Αξιοποίηση προσωπικού, εκδόσεις International Publishing, Αθήνα 1990
- 3) Κιόχος Πέτρος-Παπανικολάου Γεώργιος, Προγραμματισμός δράσεων επιχειρήσεων, εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 1999
- 4) Μάντζαρης Γιάννης, Σύγχρονη Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, εκδόσεις Γκιούρδας, Αθήνα 2003
- 5) Ξηροτύρη-Κουφίδου Στέλα, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδόσεις ΑΝΙΚΟΥΛΑ, Θεσσαλονίκη, 2001
- 6) Σκούλας Νίκος, Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων, εκδόσεις ΚΑΠΑ, Αθήνα 1998
- 7) Τζωρτζάκης Κώστας, Οργάνωση και Διοίκηση, εκδόσεις Rosili, Αθήνα 1999
- 8) Φαναριώτης Παναγιώτης, Αρχές Οργανώσεως και Διοικήσεως Επιχειρήσεων, εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 2001
- 9) Φαναριώτης Παναγιώτης, Διοίκηση Προσωπικού, εκδόσεις Σταμούλης
- 10) Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2001
- 11) Χυτήρης Λεωνίδα, Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1996