

Α.Τ.Ε.Ι ΚΡΗΤΗΣ

Σ.Δ.Ο

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ»



ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΜΑΚΡΥΓΙΩΡΓΑΚΗΣ ΜΑΡΙΟΣ
ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ: ΣΤΕΦΑΝΑΚΗ ΚΑΛΛΙΟΠΗ

Α.Μ 1808

ΗΡΑΚΛΕΙΟ 1/2008

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ..... σελ.2

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Γενικότερα για τη σημασία του τρόπου λειτουργίας των επιχειρήσεων και την επίδραση που έχουν στην απόδοση των εργαζομένων..... σελ.3
 Ιστορική αναδρομή-εξέλιξη.....σελ.3
 Προσωπική εμπειρία λειτουργίας δημόσιου οργανισμού.....σελ.4

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

1.1 Η συμπεριφορά και ο μηχανισμός.....σελ.5
 1.2 Υποκίνηση.....σελ.7

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

2.1 Οργάνωση και λειτουργία επιχειρήσεων.....σελ.10
 2.2 Η διοίκηση του προσωπικού.....σελ.10
 2.3 Προγραμματισμός αναγκών σε προσωπικό.....σελ.11
 2.3.1 Αξιολόγηση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού.....σελ.12
 2.3.2 Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού που θα απαιτηθεί στο μέλλον..σελ.12
 2.4 Σχεδιασμός έργου και θέσεων.....σελ.13
 2.4.1 Καθορισμός αρμοδιοτήτων.....σελ.13
 2.5 Τμηματοποίηση.....σελ.14
 2.6 Επιλογή προσωπικού.....σελ.16
 2.7 Αξιολόγηση προσωπικού.....σελ.17
 2.8 Εξέλιξη.....σελ.18
 2.9 Η αμοιβή του προσωπικού.....σελ.20
 2.9.1 Κατηγορίες αμοιβών.....σελ.20
 2.10 Επικοινωνία.....σελ.20
 2.10.1 Μέθοδοι επικοινωνίας.....σελ.21

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

3.1 Ο ρόλος του ηγέτη.....σελ.23
 3.2 Η έννοια της πειθαρχίας.....σελ.25
 3.3 Η διαδικασία του ελέγχου.....σελ.28
 3.3.1 Κριτήρια αποτελεσματικού ελέγχου.....σελ.29
 3.3.2 Μέθοδοι.....σελ.30
 3.4 Η διαχείριση των συγκρούσεων.....σελ.32

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....σελ.37

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η επιχειρηματικότητα αποτελεί σήμερα περισσότερο από ποτέ αναπόσπαστο κομμάτι της σύγχρονης ζωής μας καθώς ο άνθρωπος διακατέχεται από επιχειρηματικό πνεύμα από αρχαιοτάτων χρόνων.

Εξαιτίας των σπουδών μας στη διοίκηση επιχειρήσεων είχαμε τη δυνατότητα να μάθουμε και να καταλάβουμε κάποια πράγματα για την υποδομή και τη λειτουργία των επιχειρήσεων, μικρομεσαίων και μη.

Η επιχείρηση αποτελεί ένα πολύπλοκο θέμα από πολλές απόψεις, μία εκ των οποίων είναι οι εργασιακές σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και μεταξύ εργαζομένων και εργοδοσίας γεγονός που καθιστά την επιχείρηση μια μικρογραφία της κοινωνίας στην οποία βρίσκεται. Οι οικονομικοί κίνδυνοι, η κατάκτηση του καταναλωτικού κοινού καθώς και ο ανταγωνισμός αποτελούν τους υπόλοιπους παράγοντες που συνθέτουν την πολυπλοκότητα της επιχείρησης.

Όλα τα παραπάνω θεωρώ ότι είναι οι λόγοι που με ώθησαν στην επιλογή και ανάλυση ενός τόσο πολύπλοκου και συνάμα ενδιαφέροντος θέματος όσο η επιχείρηση.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επιχείρηση είναι υπό μία έννοια ένα σύνολο οργανωμένων ανθρώπων που εργάζονται μαζί για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού.

Στόχος τους είναι η ικανοποίηση των καταναλωτών-πελατών της, διότι χωρίς αυτούς μια επιχείρηση δεν θα έχει βιωσιμότητα, και η μεγιστοποίηση των κερδών της με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το σύνολο αυτών των οργανωμένων ανθρώπων και άρα ένα από τα βασικότερα στοιχεία που συνθέτουν την έννοια της επιχείρησης. Στην πράξη οι επιχειρήσεις δεν είναι παρά συστήματα αλληλοεξαρτώμενων ατόμων, ενώ η συμπεριφορά των ατόμων που εργάζονται μέσα στην ίδια την επιχείρηση επηρεάζει άμεσα τόσο την οργανωτική διάρθρωση όσο και την εν γένει λειτουργία της. Σε τελευταία δε ανάλυση η συμπεριφορά αυτή δεν επηρεάζει μόνο τους σκοπούς της επιχείρησης αλλά και τις αρχές πάνω στις οποίες βασίζεται η λειτουργία της.

Λέγοντας, τρόπος οργάνωσης και λειτουργίας μιας επιχείρησης εννοούμε μια πληθώρα στοιχείων, εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που ολοκληρώνουν την εικόνα αυτή.

Ιστορική αναδρομή-εξέλιξη

Όπως προκύπτει από τα ιστορικά στοιχεία, ο άνθρωπος από την αρχή της εμφάνισης του πάνω στη γη και κάτω από την πίεση των βιοτικών αναγκών, βρέθηκε στην ανάγκη να οργανώσει τη ζωή του, έτσι ώστε με τα μέσα που είχε στη διάθεση του να ικανοποιεί τις ανάγκες του με τη μικρότερη δυνατή θυσία.

Από τη νεολιθική εποχή ακόμα συναντούμε τα πρώτα στοιχεία οργανωμένων οικισμών και έργων, από τα οποία προκύπτει ότι ο άνθρωπος από τότε είχε αναπτύξει την οργανωτική σκέψη ως μέσο για τη βελτίωση των συνθηκών της ζωής του. Έτσι σε πολύ παλαιούς πολιτισμούς βρίσκουμε στοιχεία που αναφέρονται στην οργάνωση και τη διοίκηση του προσωπικού.

Προσωπική εμπειρία λειτουργίας δημόσιου οργανισμού.(πρακτική άσκηση)

Έχοντας δουλέψει σε ένα δημόσιο οργανισμό στα πλαίσια της πρακτικής μου άσκησης θα ήθελα να καταθέσω τη δική μου εμπειρία. Το Εμπορικό Επιμελητήριο Ηρακλείου είναι ένας οργανισμός του Δημοσίου που σε διάστημα έξι μηνών μου έδειξε τον τρόπο λειτουργίας ενός τέτοιου οργανισμού με τα θετικά και τα αρνητικά του.

Δουλεύοντας ως ένας κανονικά εργαζόμενη διέκρινα καταρχάς το διαχωρισμό των θέσεων και των αρμοδιοτήτων. Το Εμπορικό Επιμελητήριο είναι ένας πολύπλοκος οργανισμός που έρχεται σε άμεση επαφή με το κοινό και του οποίου η οικονομική επιβίωση εξαρτάται από τη χρηματική συνεισφορά των μικρών, μεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων-μελών του.

Κάθε πόστο είναι αυστηρά οριοθετημένο και κάθε εργαζόμενος εκτελεί τα δικά του καθήκοντα, τα οποία επιβλέπει ο αρμόδιος. Οι υφιστάμενοι καθώς και οι προϊστάμενοι είναι επιλεγμένοι βάσει των δεξιοτήτων και των γνώσεων τους καθώς και βάσει των αναγκών και ευθυνών της θέσης τους.

Η τμηματοποίηση, ο διαχωρισμός των αρμοδιοτήτων και στόχων καθώς και η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων, των εργαζομένων αλλά και των προϊσταμένων με τους υφιστάμενους τους συντελεί στην ομαλή λειτουργία του οργανισμού.

Τέλος η παρακίνηση των εργαζομένων με διάφορους τρόπους και η συνεχής, διακριτική αξιολόγησή τους βοηθούν στην αύξηση της παραγωγικότητάς τους και στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι πάντα όλα κυλούν ομαλά. Υπήρχαν και θα υπάρχουν περιστάσεις όπου ο φόρτος εργασίας, η πίεση χρόνου, οι διαφορετικές προσωπικότητες και οι διαφορετικοί προσωπικοί στόχοι έμπαιναν εμπόδιο στην καλή επικοινωνία και συνεργασία με αποτέλεσμα να δημιουργούνται εντάσεις.

Για χάρη όμως της ομαλής λειτουργίας του Επιμελητηρίου και της επίτευξης των κοινών του στόχων τα πάθη παραμερίζονταν και οι εντάσεις εντέλει εξομαλύνονταν. Αυτό βοηθούσε όχι μόνο τον ίδιο τον οργανισμό αλλά και την ψυχολογική κατάσταση των ίδιων των υπαλλήλων, οι οποίοι όπως και όλοι δηλαδή οι εργαζόμενοι επιζητούν το καλό εργασιακό κλίμα αφού περνούν τις περισσότερες ώρες της ημέρας στον εργασιακό τους χώρο και αφού διαφορετικά δεν θα είχαν καλή απόδοση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1⁰

1.1 Η Συμπεριφορά και ο μηχανισμός της

Η παρουσία μας και ο τρόπος που συμπεριφερόμαστε είναι τα μοναδικά κομμάτια του εαυτού μας που είναι αντιληπτά από τους άλλους. Έτσι κι εκείνοι με τη σειρά τους μόνο από την παρουσία μας και τη συμπεριφορά μας μπορούν να μας κρίνουν, διότι είναι αδύνατον να γνωρίζουν τις σκέψεις μας, τα συναισθήματά μας και τα κίνητρα μας. Εμείς είμαστε λοιπόν υπεύθυνοι για την εικόνα που σχηματίζουν οι άλλοι για μας ενώ οι άλλοι είναι υπεύθυνοι για την αντικειμενικότητά τους και για την ορθή τους κρίση.

Για να κατανοήσουμε την ανθρώπινη συμπεριφορά πρέπει να την παρατηρήσουμε και να την αναλύσουμε. Σίγουρο είναι βέβαια πως οι άνθρωποι διαφέρουμε πολύ μεταξύ μας. Ακόμα γνωρίζουμε πως ίδια αίτια δεν προκαλούν την ίδια συμπεριφορά και πως ίδιες ομάδες συμπεριφορών δεν προκαλούνται από τα ίδια αίτια.

Παρόλαυτά δύο σημαντικοί λόγοι προσδίδουν στοιχεία ομοιομορφίας σε όλους τους ανθρώπους πάνω στη γη.

Το ένστικτο της αυτοσυντήρησης, που μας βοηθάει να διαβλέπουμε τον κίνδυνο και να αναπτύσσουμε μηχανισμούς άμυνας για την αντιμετώπιση του και

Η έμφυτη τάση για βελτίωση της προσωπικής μας κατάστασης που σημαίνει η επιδίωξη του μεγαλύτερου δυνατού αποτελέσματος με τη μικρότερη δυνατή θυσία.

Ο μηχανισμός της συμπεριφοράς θα μπορούσε να απεικονισθεί με ένα τρίγωνο, του οποίου κάθε κορυφή αντιστοιχεί στο άτομο Α, στη κατάσταση Κ και στη συμπεριφορά Σ. Το άτομο Α επηρεάζεται από διάφορους εξωγενείς παράγοντες (καταστάσεις Κ) και από κίνητρα διαμορφώνει κάθε φορά μία συγκεκριμένη συμπεριφορά Σ. Η ίδια όμως συμπεριφορά του ατόμου επενεργεί με τη σειρά της στην κατάσταση εντείνοντας την, εξομαλύνοντας την ή απλά διατηρώντας την.

Είναι λοιπόν σωστό υπό την οποιαδήποτε ιδιότητά μας για την από κοινού επιδίωξη στόχων να αξιοποιούμε όσο δυνατόν περισσότερες και ποιοτικότερες πληροφορίες για τη συμπεριφορά όσων ατόμων μας ενδιαφέρουν σε αυτό που κάνουμε για μια αντικειμενικότερη άποψη.

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι υπάρχουν δύο είδη συμπεριφορών στο εργασιακό χώρο.

Η Συνεργατική Συμπεριφορά

Αφορά στην από κοινού επιδίωξη στόχων και στο εμείς. Τα χαρακτηριστικά της είναι:

- Οι στόχοι της ομάδας είναι το επίκεντρο.
- Η συμπεριφορά είναι προβλέψιμη(αφορά στην ομάδα).
- Παρουσιάζει υψηλά επίπεδα ειλικρινών ανθρώπινων σχέσεων.
- Βασίζεται στη διαρκή ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ όλων των ενδιαφερομένων.
- Επικρατεί πραγματική συμμετοχή, άμιλλα και δημιουργική λήψη αποφάσεων.

Η Ανταγωνιστική Συμπεριφορά

Αφορά στην προσωπική επιδίωξη στόχων. Τα χαρακτηριστικά της είναι:

- Οι προσωπικοί στόχοι καθενός είναι το επίκεντρό της.
- Η συμπεριφορά είναι απρόβλεπτη(αφορά στο κάθε άτομο χωριστά).
- Επικρατεί μυστικότητα μεταξύ των ενδιαφερομένων.
- Επικρατεί οξύς ανταγωνισμός.

1.2 Η υποκίνηση

Η σημασία των κινήτρων-παρακίνηση εργαζομένων

Η διεργασία της υποκίνησης βασίζεται στο ότι, οι ανεκπλήρωτες ανθρώπινες ανάγκες δημιουργούν ένταση, που με τη σειρά της παράγει κίνητρα, τα οποία προκαλούν συμπεριφορά με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών και τη μείωση της έντασης.

Η δημιουργία κινήτρων, που να προκαλούν την επιθυμία να εκπληρώνει κανείς κάτι, είναι μια από τις σημαντικότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζει η σημερινή επιχείρηση. Η παροχή κινήτρων από την επιχείρηση προς τους εργαζομένους είναι σημαντική διότι:

- ✓ Οι άνθρωποι πρέπει να προσελκυσθούν για να προτιμήσουν να εργαστούν σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση.
- ✓ Από τη στιγμή που θα προσληφθούν, πρέπει να παροτρυνθούν για να προσφέρουν την ενεργητικότητά και την προσπάθειά τους.

Σύμφωνα με τον Maslow μόνο οι ανάγκες που δεν έχουν ικανοποιηθεί είναι παράγοντες υποκίνησης. Οι ανάγκες ταξινομήθηκαν από τον ίδιο σε πέντε επίπεδα.

Φυσιολογικές ανάγκες είναι αυτές από τις οποίες κρατιόμαστε στη ζωή, όπως οι ανάγκες για τροφή, νερό και ένδυση.

Ανάγκες ασφαλείας που περιλαμβάνουν τις ανάγκες για ασφάλεια και σταθερότητα.

Κοινωνικές ανάγκες που περιλαμβάνουν τη φυσική επιθυμία του ανθρώπου να γίνεται δεκτός και να συνδέεται με τους άλλους.

Ανάγκες αυτοεκτίμησης και αναγνώρισης που περιλαμβάνουν την ανάγκη για φήμη, κύρος, εκτίμηση και σεβασμό από τους άλλους αλλά και για αυτοσεβασμό, αυτοεκτίμηση και αυτοεμπιστοσύνη.

Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης, δηλαδή της πραγματοποίησης των προσδοκιών. Αυτές οι ανάγκες ικανοποιούνται όταν το άτομο έχει το αίσθημα της προσωπικής ανάπτυξης και επιτυχίας, όταν δηλαδή έχει ολοκληρώσει τους στόχους, τις φιλοδοξίες και την προσωπικότητά του.

Με βάση τη θεωρία του Maslow (Κ.Τζωρτζάκης και Α.Τζωρτζάκη, 1992) ο Herzberg ανέπτυξε τη δική του **θεωρία των δύο παραγόντων** που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά.

Η πρώτη κατηγορία παραγόντων είναι αυτή που έχει σχέση με το περιβάλλον της εργασίας, την πολιτική της επιχείρησης, τις σχέσεις με τους προϊσταμένους και συναδέλφους, τις συνθήκες εργασίας, το μισθό, την ασφάλεια που τους παρέχεται και την κοινωνική τους θέση. Οι παράγοντες αυτοί ονομάζονται **παράγοντες υγιεινής** και μπορεί να μην υποκινούν άμεσα τους εργαζομένους, η απουσία τους όμως μπορεί να οδηγήσει τα άτομα σε δυσαρέσκεια, γι' αυτό ονομάζονται και παράγοντες διατήρησης.

Στη δεύτερη κατηγορία κατατάσσονται οι παράγοντες ικανοποίησης που έχουν σχέση με τα επιτεύγματα, την αναγνώριση, την ευθύνη, την προαγωγή, τη φύση της εργασίας κ.ά. Αυτοί είναι πραγματικοί **παράγοντες υποκίνησης** διότι προκαλούν το αίσθημα της ικανοποίησης και η ύπαρξή τους κάνει τους εργαζομένους να έχουν τη διάθεση για μεγαλύτερη απόδοση.

Πως η παρακίνηση μπορεί να γίνει πιο αποτελεσματική

- Τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να έχουν υπόψη τους ότι η δημιουργία κινήτρων καθορίζεται από πολλαπλές ανάγκες.
- Τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να εντοπίσουν τις πιο σημαντικές ανάγκες των υφισταμένων τους και να συνδέσουν την ικανοποίηση αυτών των αναγκών με την επιθυμητή απόδοση.
- Τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να γνωρίζουν ότι κάτι που αποτελεί κίνητρο για ένα άτομο μπορεί να μην αποτελεί κίνητρο για κάποιο άλλο άτομο.
- Επίσης θα πρέπει να κατανοούν ότι οι ανάγκες ενός ατόμου μπορεί να μεταβάλλονται στο χρόνο και ανάλογα με την κατάσταση.
- Τέλος, είναι ευθύνη του διοικητικού στελέχους να δημιουργεί ένα κλίμα στο οποίο οι εργαζόμενοι θα μπορούν να μεγιστοποιήσουν τις δυνατότητές τους.

Οικονομικά κίνητρα

Παρά το γεγονός ότι στο σημερινό επίπεδο ανάπτυξης του δυτικού κόσμου οι φυσιολογικές και οι ανάγκες ασφαλείας του πληθυσμού έχουν ικανοποιηθεί σε σημαντικό βαθμό, οι οικονομικές αμοιβές παραμένουν βασικός παράγοντας.

Καταρχήν υπάρχουν εργαζόμενοι που δεν προσδοκούν στην ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών τους. Εκτός αυτού όμως όταν το χρήμα συνδέεται με την απόδοση προσλαμβάνει και την έννοια της επιβράβευσης και της αναγνώρισης.

Κίνητρα παραγωγικότητας ή επίτευξης στόχων

Ο σκοπός αυτών των κινήτρων είναι η αμοιβή των εργαζομένων με υψηλή παραγωγικότητα.

Κίνητρα ποιότητας

Για τις επιχειρήσεις που η ποιότητα έχει σημαντικό ρόλο εφαρμόζεται η τεχνική των κινήτρων ποιότητας, η οποία έχει σκοπό να αυξήσει τη διάθεση του εργαζομένου για ποιοτική εργασία.

Κίνητρα παρουσίας

Πρόκειται ουσιαστικά για ένα χρηματικό ποσό που λαμβάνει ο εργαζόμενος όταν δεν πραγματοποιεί περισσότερες απουσίες από ένα καθορισμένο αριθμό σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα.

Κίνητρα βελτιώσεων

Αυτά αφορούν χρηματικά ποσά που δίνονται στους εργαζόμενους που προτείνουν βελτιώσεις που αυξάνουν την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Κίνητρα συμπεριφοράς

Αυτά έχουν σαν σκοπό να ανταμείψουν εκείνους τους εργαζόμενους που με τη συμπεριφορά τους ενισχύουν τη συνεργασία, το ηθικό, το κοινωνικό κλίμα και τις κοινωνικές σχέσεις στο χώρο της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

2.1 Οργάνωση και λειτουργία επιχειρήσεων

Η οργάνωση και η λειτουργία των επιχειρήσεων είναι η διαδικασία του καταμερισμού της εργασίας μεταξύ ομάδων ή ατόμων και ο συντονισμός των ενεργειών τους με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Τζωρτζάκης Κ,1992).

Η διαδικασία της οργάνωσης είναι σχεδόν η ίδια για όλα τα είδη επιχειρήσεων. Μόλις διατυπωθούν οι στόχοι και τα προγράμματα δράσης της επιχείρησης, η διοίκηση θα πρέπει να αναπτύξει μια μέθοδο για τη συγκέντρωση των απαραίτητων φυσικών και ανθρώπινων πόρων. Στη συνέχεια θα πρέπει να προσδιοριστεί η δομή της οργάνωσης της επιχείρησης, που θα περιλαμβάνει και τις απαραίτητες θέσεις εργασίας.

Τα βασικά στάδια της οργάνωσης είναι:

Α.Ο καθορισμός του έργου που πρέπει να εκτελεστεί. Αυτό το στάδιο ονομάζεται «**καθορισμός της μονάδας**».

Β.Η λήψη απόφασης σχετικά με το τι πρέπει να γίνει, προκειμένου να υλοποιηθεί ο σκοπός της μονάδας, δηλαδή, ποιες ενέργειες πρέπει να γίνουν, ποιος θα τις αναλάβει, καθώς και τι εξουσία απαιτείται να έχει προκειμένου να ολοκληρώσει το συγκεκριμένο έργο. Αυτό λέγεται «**καταμερισμός εργασιών**».

Γ.Ο προσδιορισμός του είδους, του βαθμού εμπειρίας και του αριθμού των ατόμων που απαιτούνται για το συγκεκριμένο έργο. Αυτό ονομάζεται «**στελέχωση**».

2.2 Η Διοίκηση του Προσωπικού

Η αποδοτικότητα με την οποία μπορεί να εργάζεται ένας οργανισμός εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο διοικείται και αξιοποιείται γενικά το προσωπικό που διαθέτει.

Για το λόγο αυτό κάθε προϊστάμενος πρέπει να είναι σε θέση να συνεργάζεται αποδοτικά με το προσωπικό του και να επιλύει άμεσα και ικανοποιητικά τα ποικίλα προβλήματα που δημιουργούνται.

Η αποδοτική διοίκηση του προσωπικού δημιουργεί επίσης την ανάγκη ανάπτυξης σχεδίων και προγραμμάτων που θα επιτρέπουν τόσο την επιλογή και την πρόσληψη

του κατάλληλου προσωπικού όσο και τη μετέπειτα ανάπτυξη των ικανοτήτων και την υποκίνησή του.

Ειδικότερα η **Διοίκηση Προσωπικού** αναφέρεται :

- Στη μελέτη των αναγκών του οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό.
- Στην κατάλληλη ανάλυση ,περιγραφή και σχεδίαση των έργων, ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του οργανισμού.
- Στον κατάλληλο προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού.
- Στην πρόσληψη, την προαγωγή και την εν γένει εξέλιξη του προσωπικού.
- Στη δημιουργία κατάλληλων συνθηκών εργασίας, ώστε να εξασφαλίζεται η εναρμόνιση του περιβάλλοντος προς τις ανάγκες του προσωπικού.
- Στην άσκηση της εποπτείας.
- Στην αξιολόγηση της εργασίας και του προσωπικού και
- Στην εκπαίδευση.

2.3 Προγραμματισμός αναγκών σε προσωπικό

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία με την οποία η διοίκηση της επιχείρησης εξασφαλίζει την παρουσία αρκετού και κατάλληλου προσωπικού, στο κατάλληλο μέρος και στη σωστή χρονική στιγμή, το οποίο θα είναι ικανό και αποτελεσματικό για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού συνοψίζεται σε δύο στάδια: Στην αξιολόγηση του υπάρχοντος δυναμικού και στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού που θα απαιτηθεί στο μέλλον.

2.3.1 Αξιολόγηση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού

Η διοίκηση αρχίζει πρώτα με την εξέταση της υπάρχουσας κατάστασης, όσον αφορά το προσωπικό της επιχείρησης. Αυτό το επιτυγχάνει με τη δημιουργία ενός πίνακα απογραφής, ο οποίος δίνει τη δυνατότητα στη διοίκηση να γνωρίζει εάν έχει στη διάθεσή της εξειδικευμένο προσωπικό και πόσο, ποιες είναι οι αναμενόμενες μεταβολές στο ανθρώπινο δυναμικό, κ.ά.

Ο πίνακας απογραφής έχει ορισμένα πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα.

Τα βασικά του πλεονεκτήματα είναι ότι παρέχει μια συνολική εικόνα της υπάρχουσας κατάστασης της στελέχωσης της επιχείρησης, δείχνει τη μελλοντική διαθεσιμότητα στελεχών που έχει αναπτύξει η ίδια η επιχείρηση και εντοπίζονται τα στελέχη των οποίων η συνταξιοδότηση πλησιάζει και γίνεται προγραμματισμός για την ομαλή διαδοχή τους.

Τα μειονεκτήματά του είναι ότι τα στοιχεία που περιέχει δεν είναι αρκετά για σωστή αξιολόγηση του προσωπικού και απαιτείται μεγάλη προσπάθεια και πολύς χρόνος για τη συνεχή ενημέρωση του πίνακα.

2.3.2 Προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού που θα απαιτηθεί στο μέλλον.

Μετά την εκτίμηση του υπάρχοντος δυναμικού η διοίκηση προχωρεί στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού που θα χρειαστεί μελλοντικά. Οι μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό θα εξαρτηθούν από τη ζήτηση που έχουν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες μιας επιχείρησης και από τους στόχους και τη στρατηγική που έχει χαράξει. Μόλις η διοίκηση ενημερωθεί σχετικά με την υπάρχουσα κατάσταση και τις μελλοντικές ανάγκες σε προσωπικό θα ενεργήσει για να εξασφαλίσει επάρκεια σε προσωπικό. Αυτό σημαίνει ότι οι αλλαγές που μπορεί να κάνει η διοίκηση μπορεί να είναι μηδενικές, να μη γίνει δηλαδή καμία αλλαγή, αφαιρετικές, να απαλλαγεί από υπάρχον προσωπικό ή προσθετικές, να ξεκινήσει διαδικασία πρόσληψης νέου προσωπικού.

2.4 Σχεδιασμός έργου και θέσεων

Ο επιστημονικός σχεδιασμός της εργασίας μεγιστοποιεί τις προϋποθέσεις για αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και ταυτόχρονα για την ικανοποίηση του προσωπικού από την εργασία.

1. Ανάλυση των εργασιακών δραστηριοτήτων

Η ενέργεια αυτή αποβλέπει στην αναγνώριση και καταγραφή του περιεχομένου των εκτελούμενων εργασιών.

2. Μελέτη των συνθηκών εργασίας

Αποβλέπει στη μελέτη των συνθηκών κάτω από τις οποίες εργάζεται ο υπάλληλος. Οι συνθήκες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων είναι ο θόρυβος, ο φωτισμός, τα εργαλεία και ο μηχανικός εξοπλισμός, καθώς και η συνεργασία και η ανταλλαγή απόψεων.

3. Προσδιορισμός των ενδιαφερόντων των εργαζομένων, των στόχων τους και των προσωπικών χαρακτηριστικών.

4. Ανάλυση ατομικών δραστηριοτήτων, με σκοπό την καθιέρωση πρότυπων αποδόσεων που διαμορφώνουν τους στόχους του εργαζόμενου.

5. Κατάταξη των εργασιών σε ομάδες με κριτήριο τη σαφήνεια.

6. Καθιέρωση ενός νέου σχεδίου εργασίας για την εξασφάλιση της μέγιστης δυνατής αποδοτικότητας.

7. Καθιέρωση του γενικότερου σχεδίου οργάνωσης στο οποίο θα αναφέρονται τα καθήκοντα και οι ευθύνες κάθε θέσης.

8. Εφαρμογή του σχεδίου σε πράξη

9. Συχνή παρακολούθηση της εφαρμογής του σχεδίου σε συνεργασία με τους εργαζομένους.

10. Τροποποιήσεις και προσαρμογές του σχεδίου.

2.4.1 Καθορισμός αρμοδιοτήτων

Οι βασικές αρχές οργάνωσης όπως ο καταμερισμός της εργασίας, το όριο διοίκησης, η διαίρεση σε τομείς και η ενότητα διοίκησης αναπτύχθηκαν με σαφήνεια πάνω στο

θέμα της θεωρίας της διοίκησης. Ο καταμερισμός της εργασίας προϋποθέτει συστηματοποίηση, η οποία διαφέρει από εποχή σε εποχή.

Παλαιότερα οι εργαζόμενοι επιτελούσαν συγκεκριμένες λειτουργίες και δεν είχαν συνήθως αντίληψη για το τελικό προϊόν σαν σύνολο. Είχαν συγκεκριμένη, στενή εξειδίκευση και αποτελούσαν απλά εξαρτήματα μηχανών.

Σήμερα επειδή τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που προσφέρονται είναι σύνθετα, είναι δύσκολο οι εργαζόμενοι να έχουν συνολική άποψη για το τελικό προϊόν. Εκείνο όμως που χαρακτηρίζει τα ευλύγιστα μοντέλα οργανώσεων είναι η αυτοτέλεια που υπάρχει στις δραστηριότητες κάθε εργαζομένου και τα περιθώρια για δημιουργικότητα.

Ο καθορισμός των αρμοδιοτήτων είναι αναγκαίος για τους παρακάτω λόγους:

- Ένας εργαζόμενος δεν είναι σε θέση να εκτελέσει επαρκώς όλες τις εργασίες των σύγχρονων επιχειρήσεων.
- Επιτυγχάνεται ορθολογικότερη αξιοποίηση των μηχανολογικών εξοπλισμών.
- Είναι προϋπόθεση και κριτήριο της αύξησης της παραγωγικότητας.
- Αντανακλάται θετικά στην ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων ή των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Καθιστά αποτελεσματικότερη την εποπτεία των ομάδων εργασίας.
- Διαδραματίζει αποφασιστικό ρόλο στον έλεγχο και την απονομή επιβραβεύσεων και ευθυνών.

Ο καταμερισμός της εργασίας δεν αποτελεί μια στατική αλλά μια δυναμική διαδικασία που βελτιώνει και ολοκληρώνει την εξειδίκευση και τις δεξιότητες των εργαζομένων.

2.5 Τμηματοποίηση

Τμηματοποίηση είναι η ομαδοποίηση των εξειδικευμένων ή συγγενών δραστηριοτήτων σε λειτουργικές οργανωτικές μονάδες, προκειμένου να επιτευχθούν κατά τρόπο αποτελεσματικό οι στόχοι της επιχείρησης.

Θεμελιώδη κριτήρια που πρέπει να κατευθύνουν τη σκέψη και να κρίνουν τις επιλογές που αφορούν την τμηματοποίηση μιας επιχείρησης ή οργανισμού είναι τα ακόλουθα:

Αλληλεξάρτηση των θέσεων εργασίας ή λειτουργιών ή δραστηριοτήτων, δηλαδή η υλοποίηση-εκτέλεση του έργου της μιας εξαρτάται από την υλοποίηση του έργου της άλλης. Είναι λογικό λοιπόν θέσεις και λειτουργίες ή δραστηριότητες με υψηλή εξάρτηση να ομαδοποιούνται στο ίδιο τμήμα.

Εξειδίκευση. Θέσεις ή λειτουργίες που απαιτούν γνώση και τεχνογνωσία του ίδιου ή συγγενών αντικειμένων τοποθετούνται στα ίδια τμήματα για να διευκολύνεται η διοίκησή τους και για την αποδοτικότερη συνεργασία των εργαζομένων.

Αξιοποίηση πόρων. Η τμηματοποίηση με κριτήριο την αποτελεσματικότερη αξιοποίηση πόρων βοηθά στην αποφυγή σπατάλης πόρων.

Προσανατολισμός προς την αγορά, έτσι ώστε να δίνεται η δυνατότητα στην οργάνωση να παρακολουθεί τις εξελίξεις.

Εκτός από τα παραπάνω θεμελιώδη κριτήρια όμως η μορφή της τμηματοποίησης μιας επιχείρησης εξαρτάται από:

- ο Το μέγεθός της
- ο Τη φύση των προϊόντων, δραστηριοτήτων και λειτουργιών της
- ο Τη γεωγραφική διαφορά των δραστηριοτήτων
- ο Τον ανταγωνισμό, την πολυπλοκότητα, το δυναμισμό και την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος

Οι βασικότερες μορφές τμηματοποίησης είναι:

- i. Τμηματοποίηση βάσει των λειτουργιών της επιχείρησης
- ii. Τμηματοποίηση βάσει των σταδίων επεξεργασίας των προϊόντων
- iii. Τμηματοποίησης με βάση τα προϊόντα ή τις σειρές προϊόντων
- iv. Τμηματοποίηση με βάση τους πελάτες
- v. Τμηματοποίηση βάσει των γεωγραφικών περιοχών

2.6 Επιλογή προσωπικού

Επιλογή προσωπικού είναι η διαδικασία κατά την οποία η διοίκηση αποφασίζει από ένα σύνολο υποψηφίων ποιος είναι ο καλύτερος για να καλύψει μια συγκεκριμένη θέση εργασίας. Η διαδικασία της επιλογής έχει διάφορα στάδια. Τα συνήθη στάδια για την επιλογή του υποψηφίου είναι η προκαταρκτική συνέντευξη, η συμπλήρωση του πληροφοριακού εντύπου, η συνέντευξη εργασίας, το τεστ(δοκιμασία), η ιατρική εξέταση και η απόφαση επιλογής. Πρέπει να τονιστεί όμως πως δεν είναι ανάγκη να ακολουθείται η ίδια διαδικασία επιλογής προσωπικού για όλες τις περιπτώσεις. Η μέθοδος επιλογής του προσωπικού προσδιορίζεται από το είδος της θέσης εργασίας.

Ο σκοπός της **προκαταρκτικής συνέντευξης** είναι να γίνει το πρώτο «ξεκαθάρισμα» των υποψηφίων. Ο προσωπάρχης διαθέτει συνήθως πολύ λίγη ώρα για κάθε υποψήφιο κατά τη διάρκεια της οποίας γίνεται αμέσως φανερό πως κάποιος δεν είναι κατάλληλος για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας.

Όσοι υποψήφιοι πέρασαν το πρώτο στάδιο της προκαταρκτικής συνέντευξης δίνεται για συμπλήρωση ένα **πληροφοριακό έντυπο (φόρμα)**. Το έντυπο αυτό συμπληρώνεται από όλους τους υποψηφίους διότι είναι ομοιόμορφο και τα πληροφοριακά στοιχεία των υποψηφίων συγκρίνονται πολύ εύκολα.

Η **συνέντευξη εργασίας** αποτελεί την καρδιά της διαδικασίας της επιλογής.

Θεωρείται το βασικότερο στάδιο επιλογής γιατί η επιχείρηση καταφέρνει να συγκεντρώσει περισσότερες πληροφορίες για τον υποψήφιο. Παρόλα αυτά έχει μερικά μειονεκτήματα, γιατί δεν μπορεί να μην αποκλεισθεί ο υποκειμενικός παράγοντας καθώς το στέλεχος της επιχείρησης που παίρνει τη συνέντευξη έχει μια στερεότυπη άποψη για το πώς πρέπει να είναι ένας σωστός υποψήφιος.

Ορισμένες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν διάφορα **τεστ** για να συγκεντρώσουν περισσότερα στοιχεία για τον υποψήφιο που δεν μπορούν να ανακαλυφθούν με την προηγούμενη μέθοδο και είναι πιο αντικειμενικά. Τέτοια τεστ είναι το τεστ νοημοσύνης που είναι σχεδιασμένο να μετρά τη μνήμη, την ταχύτητα της σκέψης, τη δημιουργικότητα, κ.ά. Το τεστ για τα επαγγελματικά ενδιαφέροντα του υποψηφίου

που είναι σχεδιασμένο για να δείξει ποια είναι τα επαγγελματικά ενδιαφέροντα του υποψηφίου έτσι ώστε η επιχείρηση να γνωρίζει σε ποιο τομέα της επιχειρησιακής δραστηριότητας ο υποψήφιος θα μπορέσει να αποδώσει καλύτερα. Το τεστ προσωπικότητας δείχνει τα προσωπικά στοιχεία του υποψηφίου. Η ιατρική εξέταση στοχεύει στο να αποκλείσει υποψηφίους που τα σωματικά τους προσόντα είναι ανεπαρκή για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας και στο να υπάρχει στο αρχείο της επιχείρησης το ιστορικό της υγείας του εργαζομένου. Μετά την ολοκλήρωση των παραπάνω σταδίων ακολουθεί η σύγκριση των υποψηφίων για την απόφαση επιλογής.

2.7 Αξιολόγηση Προσωπικού

Μετά την παρέλευση ορισμένου χρονικού διαστήματος από την ημέρα πρόσληψης του νέου προσωπικού, είναι ανάγκη να μετρηθεί η απόδοσή του. Η διαδικασία αυτή ονομάζεται αξιολόγηση προσωπικού και βοηθάει πρώτον τους υφισταμένους να γνωρίζουν ποια είναι τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία τους όσον αφορά την εκτέλεση της εργασίας τους. Δεύτερον το σύστημα της αξιολόγησης δίνει τη βάση για τον καθορισμό των μισθών, τις προαγωγές και τις μεταθέσεις. Ακόμα ενθαρρύνει τους εργαζομένους για καλύτερες αποδόσεις και βοηθά τα στελέχη της επιχείρησης να εντοπίσουν τα μεμονωμένα και γενικά προβλήματα της επιχείρησης.

Μέθοδοι αξιολόγησης του προσωπικού

Η αξιολόγηση του προσωπικού είναι δύσκολο έργο, γιατί βασίζεται σε ορισμένους παράγοντες που δεν είναι δυνατό να μετρηθούν με απόλυτη αντικειμενικότητα. Το ύψος των πωλήσεων ή της παραγωγής είναι από τους σπουδαιότερους παράγοντες που χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση της απόδοσης του προσωπικού μιας επιχείρησης. Πρέπει όμως να λαμβάνονται υπόψη και οι παρακάτω παράγοντες: η ικανότητα του εργαζομένου, η πίστη, η εντιμότητα και η στάση του προς την επιχείρηση και τη θέση του, κ.ά.

Έτσι λοιπόν πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κάποια **προσωπικά στοιχεία** των εργαζομένων, όπως η προσωπική κατάσταση, το εκπαιδευτικό υπόβαθρο, η εμπειρία, η κατάσταση υγείας και η πρόοδος των εργαζομένων εντός της υπηρεσίας.

Θα πρέπει να λαμβάνονται όμως υπόψη και τα στοιχεία συμβολής του προσωπικού στην παραγωγή, όπως η ποιότητα εργασίας, οι φθορές και οι σπατάλες που προκαλούνται από τους υπαλλήλους, οι έπαινοι, τα παράπονα και τα λάθη, οι αμοιβές και τα ατυχήματα.

Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι για την αξιολόγηση του προσωπικού, όπως:

Οι ετήσιες εκθέσεις είναι η πιο απλή μέθοδος αξιολόγησης προσωπικού. Σ' αυτές τις εκθέσεις περιγράφονται οι δυνατότητες και οι αδυναμίες του εργαζομένου, η απόδοσή του κατά τη χρονική περίοδο της αξιολόγησης και οι τρόποι βελτίωσης της.

Κλίμακες αξιολόγησης είναι μία από τις πιο παλιές και διαδεδομένες μεθόδους που απεριθμεί ορισμένους παράγοντες απόδοσης όπως την ποσότητα και την ποιότητα του έργου, τη γνώση του αντικειμένου της εργασίας, το βαθμό συνεργασίας, την εμπιστοσύνη, την εντιμότητα και την πρωτοβουλία. Οι παράγοντες αυτοί τοποθετούνται σε μια λίστα και βαθμολογείται ο καθένας χωριστά ανάλογα με τη βαρύτητα που δίνει η διοίκηση στον κάθε παράγοντα.

2.8 Εξέλιξη

Είναι γνωστό ότι οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού πέρα από ένα ικανοποιητικό επίπεδο αμοιβών αναμένουν και κάποια εξέλιξη μέσα στην κλίμακα της ιεραρχίας. Η έννοια της υπηρεσιακής εξέλιξης είναι μια πολύ ευρεία έννοια και δεν περιορίζεται μόνο στην προαγωγή. Υπηρεσιακή εξέλιξη θεωρείται και η αναβάθμιση των προσόντων, η διεύρυνση των αρμοδιοτήτων, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και άλλες μορφές υπηρεσιακής αναπροσαρμογής του προσωπικού, χωρίς αυτές να συνοδεύονται αναγκαστικά από κάποια μορφή προαγωγικής εξέλιξης (βαθμολογική ή μισθολογική).

Το σύστημα που αφορά στην με οποιονδήποτε τρόπο αναβάθμιση του ρόλου του ανθρώπινου δυναμικού ονομάζεται **σύστημα υπηρεσιακής εξέλιξης** ή **σύστημα σταδιοδρομίας** και προσδιορίζει τους κανόνες και τις τακτικές που πρέπει να ακολουθούνται.

Σκοπός του συστήματος υπηρεσιακής εξέλιξης του προσωπικού είναι η προγραμματισμένη επιλογή καταλλήλων προσώπων τα οποία συνδυάζουν το

απαραίτητο πλαίσιο γνώσεων, εμπειριών, φιλοδοξιών και δυνατοτήτων και η συστηματική αξιοποίηση των δυνατοτήτων τους, ώστε τα άτομα αυτά να καταστούν ικανά να αναλάβουν μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα ένα ευρύτερο πλαίσιο αρμοδιοτήτων σε ένα ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο.

Όπως είναι γνωστό οι εργαζόμενοι μαζί με την εργασία τους συνεισφέρουν στον οργανισμό ένα ευρύτατο φάσμα διαθέσεων, συμπεριφορών και αξιών, τα οποία δεν επηρεάζουν μόνο τη σταδιοδρομία τους αλλά και τις προτιμήσεις τους ως προς τη σταδιοδρομία τους μέσα στον οργανισμό. Για να γίνει δυνατή η κατάρτιση ενός αποδοτικού συστήματος υπηρεσιακής εξέλιξης του προσωπικού πρέπει η επιχείρηση να προσδιορίζει με σαφή τρόπο τις εργασίες που πρόκειται να πραγματοποιηθούν στο μέλλον και τη σταδιακή εξέλιξη των εργασιών αυτών. Για το λόγο αυτό το σύστημα πρέπει να είναι σε θέση να αξιοποιεί τις σύγχρονες τεχνικές πρόβλεψης, οι οποίες αφορούν στους ειδικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη του οργανισμού και ταυτόχρονα την εξέλιξη του προσωπικού.

Οι βασικότεροι παράγοντες είναι:

- Οι τεχνολογικές εξελίξεις
- Η ζήτηση των προϊόντων
- Οι ανάγκες του προσωπικού και οι τρόποι αντιμετώπισης τους
- Τα συστήματα υποκίνησης

Με τα δεδομένα αυτά ένα σχέδιο υπηρεσιακής εξέλιξης του προσωπικού για να είναι αποτελεσματικό πρέπει να βασίζεται πάνω σε αξιόπιστα στοιχεία που προκύπτουν από τις προβλέψεις και να ανταποκρίνεται στους πιο κάτω ειδικότερους αντικειμενικούς σκοπούς, όπως:

Να εντοπίζει τα πρόσωπα που επιδεικνύουν από τα πρώτα βήματα της σταδιοδρομίας τους ένα εξαιρετικό πλαίσιο ικανοτήτων.

Να παρέχει από πολύ νωρίς μια εντατική και πολλαπλών κατευθύνσεων κατάρτιση, ώστε να βελτιώνουν και να συστηματοποιούν τις ικανότητές τους.

Να παρέχει δυνατότητες αντικειμενικής και αξιόπιστης μέτρησης των αποδόσεων σε τακτά χρονικά διαστήματα και

Να δημιουργεί τις προϋποθέσεις απασχόλησης των προσώπων αυτών σε κατάλληλες εργασίες, ώστε να τους δίνεται η δυνατότητα της πλήρους αξιοποίησης των ικανοτήτων τους σε όλο το διάστημα της σταδιοδρομίας τους.

2.9 Η αμοιβή του προσωπικού

Η τελευταία ευθύνη της διοίκησης όσον αφορά τη στελέχωση είναι να δημιουργήσει ένα πρόγραμμα αμοιβής για όλους τους εργαζομένους. Για να είναι ιδανικό ένα πρόγραμμα αμοιβής πρέπει να συγκεντρώνει τα παρακάτω:

- ❖ Να διατηρεί υπό έλεγχο το κόστος μισθών και ημερομισθίων.
- ❖ Να διατηρεί τη δυσαρέσκεια μεταξύ των εργαζομένων στα χαμηλότερα δυνατά επίπεδα, καθώς και να μειώνει την αντικατάσταση του προσωπικού.
- ❖ Να είναι κατανοητό από τους εργαζομένους και εύκολο στην εφαρμογή από τη διεύθυνση.
- ❖ Να δίνει κίνητρο για καλύτερη εργασία, να επιβραβεύει την προσπάθεια και να τιμωρεί την τεμπελιά.
- ❖ Να εγγυάται ένα ελάχιστο εισόδημα και κανονικές πληρωμές και να δίνει ένα αίσθημα ασφάλειας.

2.9.1 Κατηγορίες Αμοιβών

Η αμοιβή του προσωπικού ταξινομείται σε τρεις κατηγορίες:

Αμοιβή σε μετρητά: Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνεται ο μισθός, το ημερομίσθιο, η αμοιβή με βάση τις ώρες απασχόλησης, μισθός και προμήθεια, κ.ά.

Αμοιβή με συμμετοχή στα κέρδη: Ο εργαζόμενος εισπράττει κανονικά το μισθό του και στο τέλος συμμετέχει και στα κέρδη που πέτυχε η επιχείρηση.

Αμοιβή με τη μορφή διαφόρων κοινωνικών παροχών: Ο εργαζόμενος δεν εισπράττει άμεσα χρήματα όμως τα προγράμματα κοινωνικών παροχών, όπως ομαδικές ασφάλειες ζωής, φύλαξη και φροντίδα των παιδιών των εργαζομένων, η πληρωμή χρόνου αναρρωτικής άδειας, τοκετού, κ.ά, επιβαρύνουν την επιχείρηση κατά 30% των παραπάνω δαπανών.

2.10 Επικοινωνία

Η επικοινωνία είναι το μέσο με το οποίο οι άνθρωποι συνδέονται, σχηματίζουν ομάδες ή οργανώσεις, συνεργάζονται και επιτυγχάνουν κοινούς στόχους. Η συνεργασία και ο συντονισμός των μελών μιας ομάδας ή μιας οργάνωσης δεν μπορεί σε καμιά περίπτωση να επιτευχθεί χωρίς επικοινωνία.

Επικοινωνία είναι λοιπόν η διαδικασία με την οποία ένας πομπός μεταβιβάζει πληροφορίες, σκέψεις, ιδέες και συναισθήματα σε ένα δέκτη με στόχο οι πληροφορίες ,σκέψεις, ιδέες και συναισθήματα να αποκωδικοποιηθούν και να γίνουν κατανοητά από τον δέκτη.

Η σημασία της επικοινωνίας στον εργασιακό χώρο είναι ιδιαίτερα απαραίτητη για να:

- Ανατεθούν καθήκοντα και να δοθούν οδηγίες για την εκτέλεσή τους
- Περάσουν οράματα, να γίνουν γνωστοί και να κατανοηθούν από τους υφισταμένους οι στόχοι της επιχείρησης
- Γνωρίζουν οι υφιστάμενοι την απόδοσή τους και να γίνει η επιβράβευσή τους
- Γνωρίζει και να κατανοεί ο προϊστάμενος τους στόχους, τις απόψεις, τις ανάγκες, τις αδυναμίες και τις δυνατότητες των υφισταμένων
- Αναπτυχθούν καλές σχέσεις και ομαδικό πνεύμα
- Λυθούν διαφορές και να υπάρξει συναίνεση και συνεργασία.

2.10.1 Οι Μέθοδοι επικοινωνίας

Οι πιο συνηθισμένες μέθοδοι επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται στις οργανώσεις είναι:

- **Η προφορική μέθοδος**, η οποία περιλαμβάνει ομιλίες, τυπικές συζητήσεις και άτυπες διαδόσεις ή ψευδείς ειδήσεις.
- **Η γραπτή μέθοδος**, η οποία περιλαμβάνει υπομνήματα, επιστολές, πίνακες ανακοινώσεων ή οποιοδήποτε άλλο μέσο που διαβιβάζει γραπτές λέξεις ή σύμβολα.
- **Η μέθοδος με άλλα μέσα πλην του λόγου**, όπως για παράδειγμα η γλώσσα του σώματος (χειρονομίες, εκφράσεις προσώπου), ο τόνος της φωνής.

- **Ηλεκτρονικά μέσα**, τα οποία εκτός από τα συνηθισμένα –τηλέφωνο και ταχυδρομείο- περιλαμβάνουν τα μηχανήματα φαξ και το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο.

Συνήθως η επικοινωνία στους οργανισμούς διακρίνεται στην «από πάνω προς τα κάτω», στην «από κάτω προς τα πάνω» και στην «οριζόντια».

Η από πάνω προς τα κάτω

Αυτή η μορφή επικοινωνίας αρχίζει από τα ανώτερα κλιμάκια και καταλήγει στα κατώτερα χωρίς την αντίστροφη λειτουργία. Πρόκειται ουσιαστικά για τη μεταβίβαση μηνυμάτων υπό μορφή διαταγών, οδηγιών, παρατηρήσεων, ανακοινώσεων κλπ. Αυτή η μορφή επικοινωνίας όταν είναι μόνη της αντιστοιχεί σε αυταρχικά οργανώσεις και οδηγεί σε πολλά προβλήματα διότι οι εργαζόμενοι δεν έχουν τη δυνατότητα να εκφράσουν τα προβλήματα και τα μηνυμάτα τους.

Η από κάτω προς τα πάνω

Η ροή των πληροφοριών εδώ ξεκινά από τα κατώτερα επίπεδα και καταλήγει στα ανώτερα. Είναι πάρα πολύ σημαντική και απαραίτητη μορφή επικοινωνίας διότι συμπληρώνει την προηγούμενη, δίνοντας τη δυνατότητα και στους υφιστάμενους να μεταβιβάσουν τα μηνυμάτα τους και να αισθάνονται ικανοποίηση, αλλά και στους προϊσταμένους να ελέγχουν την τύχη των δικών τους μηνυμάτων(αν δηλαδή αυτά έφτασαν αναλλοίωτα στα κατώτερα επίπεδα και αν έγιναν κατανοητά).

Οριζόντια επικοινωνία

Εκτός της ανάπτυξης των δύο προηγούμενων μορφών κάθετης επικοινωνίας ο αποτελεσματικός συντονισμός και η συνεργασία στην επιχείρηση απαιτεί την ανάπτυξη της οριζόντιας επικοινωνίας. Πρόκειται για την επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων που βρίσκονται σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης. Ο διαχωρισμός της επιχείρησης σε τμήματα και υποτμήματα γίνεται για την επίτευξη καλύτερου συντονισμού, προγραμματισμού και ελέγχου. Όμως όλα τα τμήματα υπάρχουν και λειτουργούν για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης

που είναι κοινοί για όλα. Για να συμβεί αυτό προϋποθέτει αναμφισβήτητα την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων.

Βασικά εμπόδια στην αποτελεσματική επικοινωνία

- Ασαφείς στόχοι
- Μη σωστά μηνύματα
- Έλλειψη αξιοπιστίας
- Κακή επιλογή χώρου και χρόνου
- Κακή επιλογή τρόπου και μέσου
- Έλλειψη ενδιαφέροντος / απροσεξία
- Προδιάθεση / προκατάληψη
- Διαφορετικές αντιλήψεις
- Σχέσεις μεταξύ πομπού και δέκτη

Βελτίωση επικοινωνίας

- i. Ξεκαθάρισμα του σκοπού του μηνύματος
- ii. Κατανοητό και σαφές μήνυμα
- iii. Περιεκτικό και σύντομο μήνυμα
- iv. Απαραίτητη προσοχή και καλή ακρόαση
- v. Όχι βιαστικά συμπεράσματα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

3.1 Ο ρόλος του ηγέτη

Για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, η ηγεσία αποτελεί ένα παράγοντα κλειδί αφού προσδιορίζει τη συμπεριφορά και το βαθμό αξιοποίησης της δυναμικότητας των εργαζομένων και κατά συνέπεια τη λειτουργία και ανάπτυξή τους.

Η αποτελεσματικότητα των διοικητικών στελεχών εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από την ικανότητά τους να ηγούνται και να δημιουργούν ευνοϊκούς όρους ηγεσίας. Ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η στελέχωση και ο έλεγχος είναι απαραίτητες

λειτουργίες για την αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης, όμως από μόνες τους, χωρίς δηλαδή τη λειτουργία της ηγεσίας, δεν είναι ικανές.

Ως ηγεσία θα μπορούσε λοιπόν να ορισθεί η διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα.

Για να είναι αποτελεσματικό ένα διοικητικό στέλεχος πρέπει να αντιλαμβάνεται τη δυναμική των διαφόρων καταστάσεων και να προσαρμόζεται σε αυτές. Κάθε περίπτωση πρέπει να εξετάζεται και να γίνεται κατανοητή από τέσσερις διαφορετικές διαστάσεις.

A. Τα προσωπικά χαρακτηριστικά του διοικητικού στελέχους

Η ικανότητα του διοικητικού στελέχους ασκεί καθοριστική επίδραση στην αποτελεσματικότητα του τρόπου ηγεσίας του. Τη διοικητική του ικανότητα την προσδιορίζουν οι προσωπικές ανάγκες, το κίνητρο για επιτυχία, η πείρα στο αντικείμενο εργασίας, η τεχνική επιδεξιότητα καθώς και τα οφέλη που προσφέρει η επιχείρηση.

B. Η φύση της ίδιας της εργασίας

Ο δεύτερος παράγοντας που επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας είναι η φύση της ίδιας της εργασίας. Εάν δεν αναφέρεται ακριβώς το είδος της εργασίας που πρόκειται να εκτελεστεί, δεν είναι δυνατό να υπάρξει αποτελεσματική ηγεσία, αφού δεν υπάρχει κανένας προσανατολισμός.

Γ. Τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων

Η προσωπικότητα, οι αξίες, οι ανάγκες και η πείρα των εργαζομένων θα επηρεάσουν την επιλογή του τρόπου συμπεριφοράς του διοικητικού στελέχους. Όπως προαναφέρθηκε το ηγετικό στέλεχος πρέπει να προσαρμόζεται με τις εκάστοτε καταστάσεις. Έτσι και στην περίπτωση των εργαζομένων το στέλεχος πρέπει να λαμβάνει υπόψη του τις ιδιαιτερότητες κάθε εργαζομένου αφού η ικανοποίηση των αναγκών τους αποτελεί κίνητρο για αύξηση της παραγωγικότητάς τους.

Δ. Το είδος της επιχείρησης ή του οργανισμού

Οι διάφορες πολιτικές και κανόνες περιορίζουν τα πλαίσια μέσα στα οποία ενεργεί ένα διοικητικό στέλεχος.

Σε αυτό το σημείο θα μπορούσαμε να παραθέσουμε τα τρία βασικά είδη ηγεσίας:

Αυταρχικό στυλ ηγετικής συμπεριφοράς σημαίνει ότι ο ηγέτης παίρνει μόνος του τις αποφάσεις και τις μεταβιβάζει στην ομάδα για εκτέλεση.

Δημοκρατικό στυλ είναι εκείνο κατά το οποίο ο ηγέτης σε κάθε του απόφαση λαμβάνει σοβαρά υπόψη του τις απόψεις, τις προτάσεις, τις ανάγκες και τις επιθυμίες των μελών της ομάδας ή και συχνά ζητά τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Εξουσιοδοτικό στυλ είναι εκείνο όπου ο ρόλος του ηγέτη παρουσιάζεται πολύ περιορισμένος. Η ομάδα παίρνει τις αποφάσεις μόνη της χωρίς τον επηρεασμό του ηγέτη.

3.2 Έννοια της πειθαρχίας

Η πειθαρχία αποτελεί τη δύναμη που υποκινεί το άτομο και γενικά μια ομάδα να τηρεί και να συμμορφώνεται στις αποφάσεις και να ακολουθεί τους κανόνες και τις διαδικασίες τις οποίες θεσπίζει ο οργανισμός για την επίτευξη των αντικειμενικών του σκοπών.

Κύρια αποστολή της πειθαρχίας είναι η προσαρμογή στους κανόνες και τις επιδιώξεις του οργανισμού προσαρμογή αυτή μπορεί να εξασφαλισθεί είτε με τον

αυτοπεριορισμό και τον αυτοέλεγχο του προσωπικού είτε μέσω του εξαναγκασμού προς τα άτομα.

Η πρώτη περίπτωση πειθαρχίας του αυτοπεριορισμού και του αυτοελέγχου αφορά στην οικιοθελή προσαρμογή των ατόμων στις αποφάσεις, τους κανόνες και τις διαδικασίες της διοίκησης. Για να εξασφαλισθεί ο αυτοπεριορισμός και ο αυτοέλεγχος είναι απαραίτητο τόσο τα άτομα όσο και οι ομάδες να ενημερώνονται πλήρως και αν είναι δυνατόν να συμμετέχουν στη διαμόρφωση των στόχων αλλά και στον καθορισμό των προτύπων και των διαδικασιών που ακολουθεί ένας οργανισμός. Στην πράξη η εφαρμογή της θετικής πειθαρχίας, δηλαδή του αυτοπεριορισμού και του αυτοελέγχου περιλαμβάνει την εκ μέρους των εργαζομένων αποδοχή των αξιών, συνηθειών, παραδόσεων και κανόνων της επιχείρησης. Έτσι καθίσταται κι αυτός πιο ικανός να αφιερώσει όλη του την ενεργητικότητα στην εποικοδομητική διεκπεραίωση της αποστολής του.

Η δεύτερη περίπτωση πειθαρχίας του εξαναγκασμού συναντάται συνήθως στα αυταρχικά συστήματα ηγεσία όπου κατά συνέπεια όλο το σύστημα εφαρμογής των κανόνων θα διέπεται από το πνεύμα της αρνητικής πειθαρχίας.

Παράγοντες που προάγουν τη θετική πειθαρχία

1. Η καλή υγεία, φυσική και διανοητική.
2. Η σαφής ανάλυση των επιδιώξεων και των στόχων του οργανισμού.
3. Η πλήρης γνώση από μέρους της επιχείρησης των εργαζομένων, τόσο ατομικά όσο και συλλογικά.
4. Η δίκαιη και αμερόληπτη μεταχείριση κάθε ατόμου σε σχέση με την ομάδα στην οποία ανήκει.
5. Η λογική αίσθηση ασφαλείας μεταξύ των μελών κάθε ομάδας.
6. Η αίσθηση συμμετοχής των μελών στη λειτουργία της ομάδας.
7. Η εξειδικευμένη κατάρτιση του προσωπικού.
8. Η αναγνώριση της απόδοσης και της συμβολής κάθε ατόμου, όπου αυτή επιβάλλεται.

9. Η εμπιστοσύνη του προϊσταμένου στις ικανότητες της ομάδας και του οργανισμού για την αποτελεσματική κάλυψη των απαιτήσεων της εργασίας.
10. Η μέριμνα για τον άμεσο και αποτελεσματικό περιορισμό των ψιθύρων και των σχολίων εις βάρος του οργανισμού.
11. Η μεταβίβαση μέσω κατάλληλων διαύλων της διαθέσιμης πληροφόρησης.
12. Η ισχυρή και αποδοτική ηγεσία.
13. Η αποφυγή λαθών και η προθυμία του προϊσταμένου να δεχθεί ένα λάθος όταν συμβεί.
14. Η αποφυγή δημιουργίας προβλημάτων για θέματα ήσσονος σημασίας.
15. Η αποφυγή κοινοποίησης θεμάτων τα οποία επιβάλλεται να τύχουν αντιμετώπισης επί προσωπικής βάσης.
16. Η εξουσιοδότηση σε συνδυασμό με ανάθεση ευθυνών.
17. Η συνειδητοποίηση του γεγονότος ότι η διαδικασία της πειθαρχίας δεν μπορεί να αποτελέσει θέμα ρουτίνας με δεδομένες τις υπάρχουσες προσωπικές διαφορές.

Όπως ήδη τονίστηκε η υπάρχουν περιπτώσεις κατά τις οποίες η Διοίκηση παρά την προσπάθειά της να εξασφαλίσει την πειθαρχία με θετική υποκίνηση αναγκάζεται πολλές φορές να λάβει δραστικά μέτρα προκειμένου να υποχρεώσει το άτομο να συμμορφωθεί με τους στόχους, τους κανόνες και τις διαδικασίες του οργανισμού. Οι πράξεις ή παραλείψεις του εργαζομένου οι οποίες έχουν ως αποτέλεσμα τη βλάβη των συμφερόντων του οργανισμού είναι γνωστές ως πειθαρχικά αδικήματα και οδηγούν στην επιβολή ορισμένων ποινών. Όταν λέμε ποινή εννοούμε κάποια μορφή κύρωσης που επιβάλλεται στον εργαζόμενο για κάποιο πειθαρχικό αδίκημα, το οποίο μπορεί να γίνεται από πρόθεση ή από αμέλεια.

Οι ποινές διαβαθμίζονται ανάλογα με τη σοβαρότητα του αδικήματος και την προσωπικότητα του εργαζομένου που διαπράττει το αδίκημα.

Η συνήθης διαβάθμιση που ακολουθούν οι ποινές είναι η εξής:

- Προφορική παρατήρηση
- Έγγραφο επίπληξης
- Πρόστιμο
- Αργία και απόλυση

Υποβιβασμός

Ο υποβιβασμός είναι ένα μέτρο που πρέπει να παίρνεται σε πολύ σπάνιες περιπτώσεις γιατί δημιουργεί μεγαλύτερα ίσως προβλήματα από εκείνα που προσπαθεί να λύσει. Τα προβλήματα αυτά είναι κυρίως ψυχολογικά διότι προκαλούνται έντονες αντιδράσεις στην προσωπικότητα του υπαλλήλου και διότι είναι πολύ δύσκολο για το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων να προσαρμοστούν στην ιδέα της μείωσης των αποδοχών τους και κυρίως της μείωσης της προσωπικότητάς τους που συνεπάγεται ο υποβιβασμός. Για το λόγο αυτό η Διοίκηση πρέπει πριν καταλήξει στη λύση του υποβιβασμού να προσπαθεί να εξαντλεί όλα τα άλλα μέσα που θα μπορούσαν να επηρεάσουν θετικά τη συμπεριφορά και την απόδοση του υπαλλήλου. Ένα από τα εναλλακτικά μέτρα είναι και η μετάθεση σε άλλη θέση ώστε να βοηθηθεί ο υπάλληλος να προσαρμοσθεί στη νέα εργασία και να του δοθεί η δυνατότητα να αναπτύξει το δυναμικό του μέσα σε νέο περιβάλλον.

Απόλυση

Το έσχατο μέτρο στην πειθαρχία είναι η απόλυση και επιβάλλεται όταν το παράπτωμα του υπαλλήλου είναι τόσο σοβαρό που να μην μπορεί να αντισταθμιστεί με κάποια άλλη από τις ποινές που προαναφέρθηκαν. Η απόλυση επιφέρει την οριστική ρήξη στις σχέσεις μεταξύ επιχειρήσεως και υπαλλήλου και γι' αυτό το παράπτωμα πρέπει πράγματι να είναι ιδιαίτερα σοβαρό και να μην χρησιμοποιείται ως αφορμή για την απαλλαγή της επιχείρησης από κάποιον υπάλληλο, ο οποίος δεν είναι αρεστός, διότι τυχόν άδικες αποφάσεις περί απολύσεως μπορεί να προκαλέσουν αντιδράσεις εκ μέρους των λοιπών εργαζομένων και προβλήματα στην επιχείρηση.

3.3 Η σημασία του ελέγχου

Έλεγχος είναι μια σειρά διαδικασιών με τις οποίες επιχειρείται να διαπιστωθεί το κατά πόσο ένα έργο πρόκειται να υλοποιηθεί ή υλοποιήθηκε αποτελεσματικά.

Η διαδικασία του ελέγχου περιλαμβάνει στη γενική της μορφή τα παρακάτω στάδια:

Προγραμματισμός: σκοποί και στόχοι, πρότυπα εκφρασμένα σε ποσότητα, ποιότητα, χρόνο και κόστος τίθενται πρώτα για να προσδιοριστούν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα με τα οποία θα γίνει και η σύγκριση των τελικών αποτελεσμάτων.

Παρακολούθηση: οι λειτουργίες, οι συμπεριφορές, οι καταστάσεις και τα αποτελέσματα παρακολουθούνται, αξιολογούνται και μετρούνται ώστε τα στελέχη της επιχείρησης να γνωρίζουν ακριβώς τι συμβαίνει στα πλαίσιά της.

Αναγνώριση των σημείων στα οποία προκύπτουν νέα δεδομένα ή η απόδοση δεν είναι η προβλεπόμενη, λήψη διορθωτικών μέτρων ή αλλαγές αν χρειάζονται .

Μέτρηση: το σύνολο των διαδικασιών κατά τις οποίες πραγματοποιείται η τελική σύγκριση των προκαθορισμένων μεγεθών με το τελικό αποτέλεσμα.

Εντοπισμός αιτιών και λήψη διορθωτικών μέτρων: εξαλείφονται οι αποκλίσεις ή μειώνονται οι δυσάρεστες συνέπειες για τη μελλοντική πορεία του οργανισμού.

Είναι λογικό πως αν ο έλεγχος δεν εφαρμόζεται σωστά θα προκύπτουν προβλήματα των οποίων η ένταση θα διογκώνεται όλο και περισσότερο σε συνδυασμό με τη φυσιολογική συναισθηματική αντίδραση όλων όσων η συμπεριφορά και η απόδοση ελέγχεται. Αυτά τα προβλήματα είναι απόρροια του γεγονότος ότι τα περισσότερα συστήματα ελέγχου σχεδιάζονται συνήθως με μοναδικό κριτήριο την τεχνική τους αρτιότητα και τις περισσότερες φορές δεν λαμβάνουν καθόλου υπόψη τους τους ανθρώπους που πρόκειται να λειτουργήσουν υπό την επίδρασή τους. Τα περισσότερα προβλήματα δημιουργούνται όταν δεν έχει γίνει συνολικά ορθός σχεδιασμός του συστήματος ελέγχου με αποτέλεσμα να χαρακτηρίζεται από αρτιότητα στην περιγραφή των διαδικασιών αλλά και από έλλειψη ευαισθησίας προς τον άνθρωπο.

1. όταν δεν έχει εξασφαλιστεί η αποδοχή των επιδιωκόμενων στόχων, δηλαδή οι εργαζόμενοι δεν αποδέχονται για τον οποιονδήποτε λόγο τους στόχους και πιστεύουν ότι ο οργανισμός ενδιαφέρεται μόνο για τους στόχους και όχι για τις δικές τους ανάγκες και προσδοκίες.
2. Όταν δίνεται έμφαση στις κυρώσεις και όχι στη σημασία των προτύπων, των στόχων, των διαδικασιών και αγνοείται η συνεργασία και η υποστήριξη προς το κοινό έργο. Έτσι δίνεται η εντύπωση ότι τα πρότυπα απόδοσης δεν είναι ρεαλιστικά και δίκαια αφού ο έλεγχος γίνεται μόνο για τον έλεγχο.
3. Όταν απουσιάζει η εμπιστοσύνη είτε σε σχέση με τους συνεργάτες είτε σε σχέση με τη διαδικασία του ελέγχου. Τα άτομα των οποίων συγκεκριμένο

4. έργο ελέγχεται είναι δύσπιστα για τη σκοπιμότητα των μετρήσεων και για την ακρίβεια και αντικειμενικότητα των ελέγχων.

3.3.1 Κριτήρια αποτελεσματικού ελέγχου

α) Ακρίβεια

Η αποτελεσματικότητα του ελέγχου εκφράζεται με το βαθμό ακριβείας των μετρήσεων και των πληροφοριών που παρέχει.

β) Αντικειμενικότητα

Οι πληροφορίες και οι μετρήσεις πρέπει να στηρίζονται σε αντικειμενικά και όχι υποκειμενικά κριτήρια.

γ) Χρονική καταλληλότητα

Αν οι πληροφορίες του συστήματος ελέγχου δεν λαμβάνονται από τα στελέχη έγκαιρα τότε δεν έχουν νόημα.

δ) Κατάλληλη διεύθυνση

Οι πληροφορίες θα πρέπει να διανέμονται και να απευθύνονται στα στελέχη που πρέπει σύμφωνα με την οργανωτική δομή.

ε) Εστίαση

Ο έλεγχος θα πρέπει να συγκεντρώνεται στα κρίσιμα σημεία της λειτουργίας και των αποτελεσμάτων της οργάνωσης.

στ) Ευελιξία

Ο έλεγχος είναι πιο αποτελεσματικός όταν είναι πιο ευέλικτο.

ζ) Οικονομικότητα

Ο έλεγχος έχει νόημα όταν συνδέεται με τον προγραμματισμό αφού τα αποτελέσματα εκφράζουν υλοποίηση στόχων και διορθωτικές ενέργειες.

η) Αποδοχή

Προϋπόθεση αποτελεσματικής λειτουργίας του ελέγχου είναι η αποδοχή του από τους ανθρώπους.

Μέθοδοι

Υπάρχει ποικιλία μεθόδων ελέγχου τις οποίες μπορεί να χρησιμοποιήσει ένα διοικητικό στέλεχος.

I. Ισορροπία

Ο αυτό-έλεγχος αφορά στους εργαζομένους και έχει να κάνει με το εάν οι εργαζόμενοι κάνουν σωστά τη δουλειά τους για μια ανάλογη αμοιβή, πηγαίνουν στην ώρα τους, σέβονται την ιδιοκτησία της επιχείρησης και τα δικαιώματα των άλλων.

Ο ομαδικός έλεγχος έχει να κάνει με τους από την ομάδα καθορισμένους κανόνες, οι οποίοι οριοθετούν τα είδη συμπεριφοράς που είναι αποδεκτά ή όχι και ασκούν ισχυρή επιρροή στις πράξεις των ατόμων.

II. Περιοδικοί Έλεγχοι

Τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης είναι ένας μηχανισμός, ο οποίος είναι σχεδιασμένος για να συλλέγει, να συνδυάζει, να συγκρίνει, ν'αναλύει και να διαδίδει δεδομένα με τη μορφή χρήσιμων πληροφοριών.

Οι προϋπολογισμοί είναι προγράμματα που αναφέρονται στη μελλοντική κατανομή και χρησιμοποίηση των διαφόρων πόρων στις διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Οι προϋπολογισμοί εκτός από τους χρηματιστικούς ή νομισματικούς όρους χρησιμοποιούνται και για τον έλεγχο της κατανομής και της χρησιμοποίησης της εργασίας, των πρώτων υλών, του χώρου παραγωγής, των ωρών λειτουργίας και των μηχανημάτων. Ασκούν λοιπόν έλεγχο κατανέμοντας τους πόρους στα τμήματα, εξειδικεύοντας εκ των προτέρων με ποιο τρόπο θα χρησιμοποιηθούν οι κατανεμημένοι πόροι και παρέχοντας ένα πρότυπο βάση του οποίου η προγραμματισμένη απόδοση μπορεί να συγκριθεί με την πραγματική.

III. Περιπτωσιακοί Έλεγχοι

Όταν οι έλεγχοι υποδεικνύουν περισσότερη ανάλυση τότε καταφεύγουμε στην **ειδική έκθεση**, η οποία στηρίζεται σε πληροφορίες που μπορούμε να ζητήσουμε από μεμονωμένα στελέχη. Οι εκθέσεις αυτές ποικίλουν ως προς το περιεχόμενο και τον τύπο και έτσι μπορούν να είναι στατιστικές, περιγραφικές, κ.ά.

Τα αποτελεσματικά στελέχη κατανοούν ότι η γνώση από πρώτο χέρι είναι κρίσιμη για να διαμορφώσουν ένα περιβάλλον στην επιχείρηση το οποίο θα προωθεί την αφοσίωση των εργαζομένων και των πελατών. Έτσι περνούν μεγάλο μέρος του χρόνου τους έξω από τα γραφεία τους συζητώντας τα επιμέρους προβλήματα της επιχείρησης

3.4 Η διαχείριση των συγκρούσεων

Οι συγκρούσεις αποτελούν μέρος της καθημερινής μας ζωής και συμβαίνουν κάθε φορά μεταξύ δύο ή περισσότερων πλευρών όταν για κάποιο λόγο η συμπεριφορά(πράξεις, απόψεις, επιλογές) της μιας εμποδίζει τη διαδρομή της άλλης πλευράς.

Μέσα σ'έναν οργανισμό ή μια ομάδα οι συγκρούσεις συνήθως δεν είναι παρά η διαφωνία σε δύο ή περισσότερες πλευρές, σε δύο ή περισσότερες θέσεις για το ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος προκειμένου ο οργανισμός ή η ομάδα να πετύχει αποτελεσματικότερα τους στόχους του.

Μέσα στους οργανισμούς υπάρχουν συνήθως τέσσερις βασικές προϋποθέσεις που μπορούν να οδηγήσουν σε μια ανοικτή σύγκρουση.

- Ο διαφορετικός τρόπος σκέψης.
- Η αίσθηση της αδικίας.
- Η αίσθηση ότι κάτι δεν πάει καλά και
- Η αίσθηση ότι κάποιος θα θεωρηθεί υπεύθυνος.

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει όμοια συμπεριφορά ατόμων δεν προέρχεται αναγκαστικά από ίδιες αιτίες και ούτε όμοιες αιτίες οδηγούν αναγκαστικά σε εκδήλωση ίδιας συμπεριφοράς. Έτσι είναι καλό να διερευνάται καταρχήν αν τα αίτια της σύγκρουσης

προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον της ομάδας ή του οργανισμού ή έξω από αυτό(προσωπικό, οικογενειακό ή άλλο).

Αίτια συγκρούσεων από το εσωτερικό του οργανισμού

Πρόβλημα επικοινωνίας

Η σύγκρουση μπορεί να είναι αποτέλεσμα κακής επικοινωνίας, δηλαδή παρανόησης πληροφοριών ή παρεξήγησης σκόπιμης ή μη. Ακόμα οι εμπλεκόμενοι στη σύγκρουση μπορεί να μην γνωρίζουν τον πραγματικό λόγο της σύγκρουσης ή να βρίσκονται σε πολύ άσχημη ψυχολογική κατάσταση.

Πρόβλημα οργάνωσης

Η σύγκρουση μπορεί να πηγάζει από το ρόλο του καθένα λόγω της θέσης του στην ομάδα ή στον οργανισμό ή μπορεί να προέρχεται από διαφωνία για τους στόχους της επιχείρησης, για την οργανωτική δομή και για το δικαίωμα στη λήψη αποφάσεων.

Αίτια συγκρούσεων από το εξωτερικό περιβάλλον

Αν βέβαια η σύγκρουση προκλήθηκε από αίτια προερχόμενα από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, τότε το μόνο ίσως που μπορεί να γίνει είναι να διερευνηθεί το πώς αυτή η σύγκρουση θα πάψει να έχει αρνητικές επιπτώσεις στην επιχείρηση και στην ομάδα, διότι τα προσωπικά προβλήματα που μεταφέρονται στην ομάδα μετατρέπονται σε πρόβλημα της ομάδας επηρεάζοντας την αρνητικά.

Τα συμπτώματα των συγκρούσεων

Μια σύγκρουση που εκδηλώνεται με καβγάδες, φωνές, χειρονομίες, κ.ά είναι φανερή. Υπάρχουν όμως και συγκρούσεις που δεν εκδηλώνονται τόσο έντονα και καμιά φορά αυτού του είδους οι συγκρούσεις αποβαίνουν πιο μοιραίες για τον οργανισμό.

Συμπτώματα συγκρούσεων που παρατηρούνται στην παραγωγή και στην τυπική επικοινωνία είναι τα εξής:

- Δημιουργία «υποομάδων», ή και απομονωμένων ατόμων.
- Αυξημένη συχνότητα λαθών.

- Χαμηλή παραγωγικότητα, αποτελεσματικότητα.
- Άρνηση ανάληψης ευθυνών ή επίρριψή τους σε άλλους.
- Παρεμπόδιση στην πρόσβαση σε πόρους ή και απόκρυψή τους.
- Παρεμπόδιση στην επικοινωνία, παραποίηση ή απόκρυψη πληροφοριών.
- Συμπεριφορά ατόμων που εκδηλώνεται με το να μην είναι ποτέ διαθέσιμα ή με το να γίνονται προσιτά μόνο μέσω των δικών τους κανόνων και διαδικασιών.

Συμπτώματα που παρατηρούνται στις ανθρώπινες σχέσεις, το ηθικό, τη διαπροσωπική επικοινωνία.

- ο Οξυμένα πνεύματα.
- ο Απογοήτευση κάποιων.
- ο Χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης από το έργο και άρα χαμηλό επίπεδο ηθικού στην ομάδα.
- ο Συχνές απουσίες, καθυστερήσεις προσέλευσης, κ.ά πέρα από το κανονικό.
- ο Άρνηση ανάληψης ευθυνών ή επίρριψή τους σε άλλους.
- ο Παρεμπόδιση στην επικοινωνία, παραποίηση ή απόκρυψη πληροφοριών.
- ο Άρνηση ατόμων να μιλούν μεταξύ τους ή το κάνουν με ψυχρότητα, σαρκασμό ή επιθετικότητα.
- ο Δηλώσεις που εκφράζουν αρνητικά συναισθήματα(ζήλια, φόβο, αντιπάθεια...)
- ο Αυξημένος αριθμός παραπόνων για πρόσωπα, πράγματα και καταστάσεις.
- ο Συμπεριφορά ατόμων που εκδηλώνεται με το να μην είναι ποτέ διαθέσιμα ή με το να γίνονται προσιτά μόνο μέσω των δικών τους κανόνων και διαδικασιών.

Για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων δεν υπάρχει ένας τρόπος αλλά ανάλογα με την περίπτωση η προσέγγιση μπορεί να είναι διαφορετική.

- Όταν ο στόχος είναι σημαντικός όχι όμως και η σχέση τότε ο ενδεδειγμένος τρόπος αντιμετώπισης είναι να στηρίζεις τον εαυτό σου και το στόχο σου σ' ένα παιχνίδι που έτσι κι αλλιώς μόνο ένας κερδίζει.

- Όταν η σχέση είναι μεγαλύτερης σημασίας από το στόχο τότε ο πιο ενδεδειγμένος τρόπος αντιμετώπισης είναι να θυσιαστεί ο στόχος προκειμένου να αποφευχθεί η σύγκρουση και να μην πληγωθεί κανείς.
- Όταν ούτε ο στόχος αλλά ούτε και η σχέση έχουν μεγάλη σημασία τότε το να κάνεις πως δεν βλέπεις και να ξεχάσεις το στόχο είναι η πιο «αναίμακτη» λύση.
- Όταν τόσο ο στόχος όσο και η σχέση είναι σημαντικά τότε ο πιο ενδεδειγμένος τρόπος είναι η επιδίωξη του δικού μας στόχου αλλά και του άλλου τονίζοντας έτσι τη σημασία της ομάδας.
- Όταν ο στόχος και η σχέση είναι μεν σημαντικά όχι όμως και τόσο τότε καλό είναι οι συγκρουόμενες πλευρές να μειώσουν τις διεκδικήσεις τους και να συμβιβαστούν προκειμένου να βγουν και οι δύο κερδισμένες.

Τελικά όπως στην πλειοψηφία των προβλημάτων έτσι και στις συγκρούσεις η πρόληψη είναι η πιο ενδεδειγμένη και ποιοτική μορφή αντιμετώπισης. Μπορούμε συχνά να προλάβουμε τις συγκρούσεις ή ακόμα κι όταν έχουν εκδηλωθεί μπορούμε να αποτρέψουμε να πάρουν μεγάλες διαστάσεις.

1. Σε σχέση με την Ηγεσία και την Παρακίνηση

Αν δεν ξεχνάμε να αναγνωρίζουμε και να ανταμείβουμε όποιον αντικειμενικά βοηθά και υποστηρίζει τους άλλους.

Αν αναγνωρίσουμε και αποδεχτούμε έγκαιρα τις διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στα άτομα ή τις υποομάδες σε σχέση με την αντίληψη, τις αξίες, τις διαθέσεις και στάσεις, τις προσδοκίες, τις ανάγκες, τα κίνητρά τους κρατώντας ανοιχτό ένα αμφίδρομο κανάλι επικοινωνίας.

Αν καταγράψουμε και διδασκόμαστε από συγκρούσεις που έπεσαν στην αντίληψή μας ή που συμμετείχαμε είτε ενεργά ως συμπλεκόμενοι είτε ως μεσάζοντες.

2. Σε σχέση με τη Συνοχή της ομάδας

Αν προχωρήσουμε έγκαιρα σε αναγνώριση και αποδοχή των διαφορών που υπάρχουν ανάμεσα στα άτομα ή τις υποομάδες σε σχέση πάλι με την αντίληψη, τις αξίες, τις διαθέσεις και στάσεις, τις προσδοκίες, τις ανάγκες, τα κίνητρά τους κρατώντας ανοιχτό ένα αμφίδρομο κανάλι επικοινωνίας.

Αν δεν παίρνουμε αποφάσεις που επηρεάζουν τη δουλειά των άλλων χωρίς πρώτα να έχουν εκφράσει κι αυτοί την άποψή τους.

Αν φροντίζουμε να μην δημιουργούνται συνθήκες που να ευνοούν κλίκες μέσα σε μια ομάδα.

Αν επιδιώκουμε να βρίσκουμε συνέχεια τρόπους για να εξασφαλίζουμε την πεποίθηση στους εργαζομένους ότι η επιτυχία εξαρτάται από τη συλλογική εργασία.

3. Σε σχέση με τη Συμπεριφορά και τις Διαπροσωπικές σχέσεις

Αν δεν κριτικάρουμε τη δουλειά κανενός πίσω από την πλάτη του και φροντίζουμε να αποτρέπουμε κάτι τέτοιο όταν συμβαίνει.

Αν δεν κάνουμε πίσωπλάτη επίθεση και αποθαρρύνουμε και άλλους να το πράττουν.

Αν αποφεύγουμε τις συγκρίσεις και υποθέσεις με μας ή με άλλους στην προσπάθειά μας να εξηγήσουμε τη συμπεριφορά και τα συναισθήματα των άλλων.

Αν αποφεύγουμε να πιέζουμε τους άλλους να παραδεχτούν ότι νικήθηκαν.

Οι συγκρούσεις με την εκδήλωσή τους μπορεί να οδηγήσουν σε πραγματικές καινοτομίες ή να συμβάλουν στην έγκαιρη αντιμετώπιση καταστάσεων που ίσως δεν θα μπορούσαν να είχαν αντιμετωπισθεί πιο αποτελεσματικά πριν από αυτές.

Μέσα από μια σύγκρουση μπορεί να ξεκινήσει ένας σχετικός διάλογος που να οδηγήσει σε αποκάλυψη στοιχείων, δεδομένων ακόμα και πτυχών της προσωπικότητας των εμπλεκόμενων. Οι έντονα φορτισμένες συγκρούσεις μπορούν ακόμα να οδηγήσουν σε ξεσπάσματα και εκτόνωση του θυμού, το οποίο βοηθά στην ουσία πολύ τους εμπλεκόμενους να «ξαλαφρώσουν» συναισθηματικά.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί αναμφισβήτητα την κινητήρια δύναμη μιας επιχείρησης.

Ο άνθρωπος-εργαζόμενος δεν αποτελεί απλά ένα μηχάνημα της επιχείρησης αλλά τη δομή της Διοίκησης. Η σωστή παρακίνηση του διαδραματίζει σημαντικό ρόλο για την εξέλιξη της επιχείρησης.

Οι κατάλληλες συνθήκες εργασίας, η αξιοκρατία, ο αμοιβαίος σεβασμός και η αμοιβή (ηθική και χρηματική) είναι μερικοί από τους παράγοντες που βελτιώνουν την απόδοση του εργαζομένου και κατά επέκταση πραγματοποιούνται οι στόχοι της επιχείρησης.

Η ελληνική πραγματικότητα τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα δεν διαφέρει πολύ από τις διεθνείς υπάρχουσες συνθήκες εργασίας. Παρ'όλα αυτά υπάρχουν και στον ελληνικό χώρο φαινόμενα καταπάτησης των δικαιωμάτων των εργαζομένων. Οι συνθήκες εργασίας δεν είναι πάντα κατάλληλες, η αμοιβή ή η ιατρική ασφάλιση των υπαλλήλων δεν είναι αυτή που υπαγορεύει ο νόμος, ο έπαινος και η παρακίνηση μπορεί να λείπουν. Όταν αυτά συμβαίνουν είναι λογικό να υπάρχει μείωση της απόδοσης των εργαζομένων και κατά συνέπεια δυσλειτουργία των επιχειρήσεων.

Είναι υποχρέωση αλλά και συμφέρον της κάθε επιχείρησης να μπορεί να διαμορφώνει τις καλύτερες δυνατές συνθήκες για το προσωπικό της. Από την άλλη μεριά όμως πρέπει και ο εργαζόμενος να πασχίζει για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Είναι όμως και καθήκον του Κράτους να επιβλέπει τη σωστή εφαρμογή των νόμων του και με τη θέσπιση Κανόνων Δικαίου να επιβάλλει πρόστιμο σε όσους δεν συμμορφώνονται με τους όρους εργασίας.

Επίσης, επιδοτήσεις για σεμινάρια με πρόσθετη αμοιβή τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους επιχειρηματίες με σκοπό τις καλύτερες διαπροσωπικές σχέσεις και την εκπαιδευτική τους αναβάθμιση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΒΙΒΛΙΑ

- 1. Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α. «Οργάνωση και Διοίκηση» Αθήνα 1992**

- 2. Μπουράντας Δ. «Μάνατζμεντ» Εκδόσεις Γ. Μπένου Αθήνα 2002**

- 3. Φαναριώτης Π. «Διοίκηση Προσωπικού» Εκδόσεις Α. Σταμούλης Αθήνα**

- 4. Μακρυγιωργάκης Μ. «Η ανθρώπινη πλευρά του Μάνατζμεντ» Εκδόσεις Παπαζήση Αθήνα 2001**

- 5. Θεοδωράτος Φ. Ευάγγελος «Οργάνωση Γραφείου» Πάτρα 1995**

