

Τ.Ε.Ι : ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ

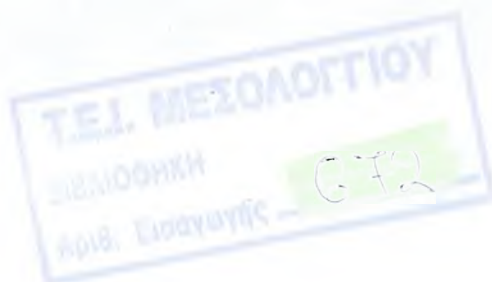
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ : ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

Π Τ Υ Χ Ι Α Κ Η Ε Ρ Γ Α Σ Ι Α

ΘΕΜΑ : ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ



ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ

ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ : ΛΑΖΑΡΗ ΑΛΕΚΑ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ :

ΓΡΑΦΑ ΜΑΡΙΝΑ

ΜΑΛΙΖΟΓΛΟΥ ΔΕΣΠΟΙΝΑ

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	Σελίδα 3
.....	Σελίδα 3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ.....	Σελίδα 4
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	Σελίδα 4
ΓΕΝΙΚΑ.....	Σελίδα 4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ.....	Σελίδα 5
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	Σελίδα 5
2.1.: Τι είναι εκπαίδευση επαγγελματική και τι είναι εκπαίδευση προσωπικού.....	Σελίδα 5
2.2. Γιατί γίνεται η εκπαίδευση προσωπικού.....	Σελίδα 7
2.3. Μέθοδοι και τρόποι εκπαίδευσης προσωπικού και ο προγραμματισμός των ανθρώπινων δυνάμεων....	Σελίδα 15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ	
3.1. Τι είναι εκπαίδευση διοικητικού προσωπικού..	Σελίδα 24
3.2. Μέθοδοι εκπαίδευσης διοικητικού προσωπικού	Σελίδα 27
3.3. Φορείς εκπαίδευσης.....	" 32
3.4. Διαδικασία λήψης απόφασης για εκπαίδευση προσωπικού και αποτελέσματα της εκπαίδευσης.....	Σελίδα 34
3.5. Διαρθρωση Διοικητικού προσωπικού και ευνοϊκά αποτελέσματα για την επιχείρηση.....	Σελίδα 38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ	
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	
4.1. Ο Ρόλος της υποκίνησης στην αποδοτική εκπαί- δευση και τα προσόντα των ηγετών της επιχείρησης για την επίτευξή της.....	Σελίδα 44

## Π Ρ Ο Λ Ο Γ Ο Σ

Το θέμα που παρουσιάζουμε στην πτυχιακή μας εργασία αφορά την επιμόρφωση του διοικητικού προσωπικού στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις έχουν στόχο την μεγιστοποίηση του κέρδους με βάση την Οικονομική Αρχή.

Η επιδίωξη και η πραγματοποίηση αυτού του στόχου προϋποθέτει μια σειρά από ειδικότερους τομείς που απαιτούν ανάπτυξη και να είναι όσο το δυνατόν αρτιότερη και τελειότερη για να μπορέσει η επιχείρηση να πετύχει αναγνώριση στον επιχειρηματικό κόσμο, παραγωγικότητα και τελικά μεγιστοποίηση των κερδών της.

Μεταξύ αυτών των τομέων είναι και ένας πολύ βασικό και ζωτικός τομέας που χωρίς αυτόν δεν θα μπορούσε να λειτουργήσει η επιχείρηση.

Αυτός ο τομέας είναι η επιμόρφωση του διοικητικού προσωπικού.

Ευχαριστούμε την βιβλιοθήκη του Τ.Ε.Ι Πατρών και Μεσολογία για την βιβλιογραφία που μας διέθεσε. Επίσης την Υπηρεσία Εκπαίδευσης Ε.Ε.Δ.Ε για τις πληροφορίες που μας έδωσε.

Ακόμη ευχαριστούμε την κυρία Λάζαρη Αλέκα, που μας έδωσε την ευκαιρία να εξετάσουμε το ενδιαφέρον αυτό θέμα και γενικά για την βοήθεια που μας προσέφερε.

## Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 1ο

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το Αντικείμενο της μελέτης μας αφορά τον πιο θεμελιώδη στόχο μιας επιχείρησης την επιμόρφωση διοικητικού προσωπικού.

Είναι μια από τις βασικές ευθύνες της διοίκησης επιμόρφωσης προσωπικού. Με την επιμόρφωση αυτή που γίνεται με τρόπους που θα αναλύσουμε ειδικότερα στο κυρίως μέρος της εργασίας μας έχει στόχο να απαιτήσει το ανθρώπινο δυναμικό περισσότερες και πιο εξειδικευμένες γνώσεις στον τομέα απασχόλησής του και να προσφέρει έτσι ποιοτική και ποσοτική απόδοση και επίσης να αυξηθεί η παραγωγικότητα.

Ετσι θα ορίσουμε τι είναι εκπαίδευση προσωπικού για ποιούς λόγους γίνεται, με ποιούς τρόπους γίνεται και που αποβλέπει η εκπαίδευση αυτή.

Στη συνέχεια θα γίνει ανάλυση στην εκπαίδευση διοικητικού προσωπικού.

Επίσης θα εξετάσουμε τα θέματα της εκπαίδευσης τους τρόπους που γίνεται αυτή η εκπαίδευση ανέργων, την εκπαίδευση προσωπικού και ποιού είναι οι φορείς εκπαίδευσης.

Στη συνέχεια περιγράφουμε το συνολικό ρόλο που παίζει η υποκίνηση στη συμπεριφορά των υπαλλήλων και ειδικότερα στην εκπαίδευση.

## Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 2ο

### 2. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

#### 2.1 Τι είναι εκπαίδευση και τι εκπαίδευση προσωπικού.

Στην συμπεριφορά των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο παίζει σημαντικό ρόλο η υπακίνηση.

Οι άνθρωποι έχουν ορισμένους τρόπους συμπεριφοράς και αναζητούν ορισμένους δρόμους για να ικανοποιούν τις ανάγκες τους

Η συμπεριφορά έχει σαν στόχο την ικανοποίηση των αναγκών, για τον λόγο αυτό προκειμένου να διοικήσουμε τους ανθρώπους έχει σημασία να γνωρίσουμε τι επιδιώκουν από την εργασία τους

Η υπακίνηση είναι η συναισθηματική εκείνη κατάσταση η οποία παρακινεί ένα άτομο να ενεργήσει κατά ένα ορισμένο τρόπο.

Η ανάλυση της υπακίνησης παρουσιάζει δυσκολίες γιατί η διαδικασία αυτή αποτελεί μία εσωτερική διαδικασία, ξεχωριστά για κάθε άτομο.

Συγκεκριμένο στοιχείο για μία ανάλυση είναι μόνο η συμπεριφορά του ατόμου, όχι όμως και ο δρόμος ο οποίος οδήγησε σ' αυτήν την συμπεριφορά.

Το άτομο επιδιώκει να ικανοποιήσει τις ανάγκες αυτές μέσα στο περιβάλλον της εργασίας του και υποθέτουμε ότι θα ακολουθήσει κάποια συμπεριφορά προκειμένου να τις ικανοποιήσει.

Έχουμε τους εξής τρόπους συμπεριφοράς :

α) Να εργαστεί σκληρότερα και αποδοτικότερα ώστε να πιέσει τον προϊστάμενο του ότι είναι απαραίτητες.

β) Να ζητήσει την βοήθεια της Επαγγελματικής Οργάνωσης στην οποία ανήκει να γίνει μέλος μιας τέτοιας οργάνωσης για

να βοηθηθεί.

γ) Να κάνει οτιδήποτε άλλο πιστεύει ότι μπορεί να τον βοηθήσει και το οποίο εμείς δεν μπορούμε να ξέρουμε.

Μία σημαντική βοήθεια στο θέμα αυτό της πρόβλεψης της συμπεριφοράς και συγκεκριμένα της αποδοτικής συμπεριφοράς είναι η θεωρία των προσδοκιών.

Σύμφωνα μ' αυτή την θεωρία ένας εργαζόμενος ωθείται προς την αποδοτική συμπεριφορά όταν :

α) Υπάρχει πιθανότητα ότι οι προσπάθειες του θα οδηγήσουν σε υψηλές επιδόσεις

β) Υπάρχει μεγάλη πιθανότητα ότι η υψηλή αυτή επίδοση θα οδηγήσει σε αποτελέσματα.

γ) Υπάρχουν ενδείξεις ότι τα αποτελέσματα αυτά θα είναι ελκυστικά για τον εργαζόμενο.

Η υποκίνηση λοιπόν αποτελεί τον καθοριστικό παράγοντα στην ανθρώπινη συμπεριφορά, έργο της διοίκησης αυτής είναι να προσπαθήσει να υποκινήσει τους εργαζόμενους ώστε να θελήσουν να προσφέρουν όλες τις δυνάμεις τους για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου έργου

Με άλλα λόγια, αν μία επιχείρηση επιθυμεί να εξασφαλίσει την πρόθυμη συμμετοχή των εργαζομένων της, στην επίτευξη των αντικειμενικών της στόχων, θα πρέπει να προσφέρει σ' αυτούς κατάλληλα κίνητρα.

Στα πλαίσια αυτών των συμπερασμάτων που αφορούν η επικείμενη επιδίωκει να δώσει μια ειδική γραμμή στην συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού της.

Συνδιάζει έτσι τους τρόπους υποκίνησης με τους τρόπους εκπαίδευσης για την επιμόρφωση του προσωπικού και με απότερο στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας.

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

Επιμόρφωση προσωπικού σημαίνει να αποκτήσουν οι εργαζόμενοι περισσότερες γνώσεις και μόρφωση.

Ακόμη να τελειοποιήσουν τις δεξιότητες και κλίσεις τους στα πλαίσια της εργασίας της επιχείρησης.

Επίσης επειδή σε κάθε επιχείρηση υπάρχει περίπτωση να επεκταθούν και σε άλλες δραστηριότητες στα πλαίσια της εκπαίδευσης, εκπαιδεύει το προσωπικό σε νέες Τεχνικές και γνώσεις για την επίτευξη αυτών των δραστηριοτήτων.

## 2.2 Γιατί γίνεται η εκπαίδευση προσωπικού.

Επειδή σήμερα η επιστήμη έχει καταλήξει στο συμπέρασμα, ότι το ανθρώπινο δυναμικό δεν αποτελεί έναν ανόργανο όγκο, από άτομα που δρουν αποκλειστικά και μόνο για ατομικό συμφέρον.

Έτσι σήμερα ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί το σημαντικότερο συντελεστή παραγωγικότητας.

Η εκπαίδευση προσωπικού αποβλέπει στο να δώσει στο ανθρώπινο δυναμικό γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες, πρακτική εξάσκηση για να μπορέσει να παρουσιάσει την μεγαλύτερη δυνατή αποδοτικότητα εργασίας στον τομέα απασχόλησης του.

Ακόμα να προετιμάσει άτομα για να εργαστούν σε μία οικονομική μονάδα ως απλά εργάτες ή ως κατώτερα ή ανώτερα στελέχη

Επίσης έχει σκοπό να εκπαιδεύσει και να επιμορφώσει προσωπικό που απασχολείται από πολιότητα και να τον ενημερώσει για καινούργιες τεχνικές παραγωγής και μεθόδους διοίκησης τις

οποίες δεν γνωρίζει γιατί μεταβάλλονται συνεχώς λόγω της εξελικτικής πορείας σε όλους τους τομείς και λειτουργίες της επιχείρησης.

Οι διεθνείς εμπειρίες δείχνουν ότι, στις περισσότερες ιδιωτικές επιχειρήσεις και στους δημόσιους οργανισμούς προγραμματισμός και το Μάνατζμντ του ανθρώπινου δυναμικού, εμπίπτουν στο πεδίο δραστηριότητας των διευθύνσεων προσωπικού και εργασιακών σχέσεων.

Οι αρμοδιότητες που αφορούν θέματα προσωπικού και εργασιακών σχέσεων προβλέπουν την αποτελεσματική χρήση του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη των στόχων των επιχειρήσεων και των οργανισμών (π.χ. επιβίωση και ανάπτυξη) καθώς και για την ικανοποίηση και εξέλιξη των εργαζομένων.

Οι ικανοί Μάνατζερς πρέπει να περιλαμβάνουν αυτή τη λειτουργία στις αποφάσεις στρατηγικής τους, αν θέλουν να εξασφαλίσουν την επιβίωση και ευημερία αυτών των ιδίων και της επιχείρησης.

Οι μάνατζερς έχουν την ευθύνη της αποτελεσματικότερης δυνατής χρησιμοποίησης όλων των πόρων π.χ. χρημάτων, μηχανημάτων κ.λ.π. στους οποίους συμπεριλαμβάνεται και το ανθρώπινο δυναμικό.

Οι δραστηριότητες σε θέματα προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού, της διοίκησης προσωπικού και εργασιακών σχέσεων πραγματοποιούνται από ειδικούς σε αυτό τον τομέα και περιλαμβάνουν συλλογική διαπραγμάτευση, ρύθμιση συλλογικών συμβάσεων, στρατολόγηση, επίλογη αμοιβή και προγράμματα κινήτρων, υγιεινή και ασφάλεια, ανάλυση και αξιολόγηση εργασίας εκπαίδευσης και ανάπτυξης κ.λ.π.



Οι δραστηριότητες αυτές είναι ουσιώδεις για την πραγματοποίηση των σκοπών της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Παρέχουν το αναγκαίο ανθρώπινο δυναμικό, αναπτύσσουν και διατηρούν αυτό το δυναμικό προλαμβάνουν αποτρέπουν, ή επιλύουν προβλήματα απασχόλησης, και αναπτύσσουν και συντηρούν, ένα ποιοτικό επίπεδο εργασιακής ζωής που κάνει την απασχόληση μια επιθυμητή προσωπική και κοινωνική σχέση.

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

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

Το ποιοτικό επίπεδο των μόντζερς και η ποιότητα ή ισχύς και η επαγγελματική ικανότητα των στελεχών, διοίκησης προσωπικού και εργασιακών σχέσεων καθώς και η λειτουργία που αφορούν τα θέματα προσωπικού και εργασιακών σχέσεων σε μια επιχείρηση συμβάλλουν στο αποτελεσματικό Μάντζεμέντ του ανθρώπινου δυναμικού. Το τελευταίο έχει σαν αποτέλεσμα την ικανοποίηση των εργαζομένων από το είδος της δουλειάς τους και συμβάλλει στην παραγωγικότητά τους. Αυτό το γεγονός με τη σειρά του, συνδέεται με την παραγωγικότητα και την ανάπτυξη της επιχείρησης ή του οργανισμού. Οι σχέσεις αυτές δεν βρίσκονται σε εξάρτηση αιτίου προς αιτιατό αλλά σε αλληλεξάρτηση.

Ενώ πρέπει να υπάρχει το ενδεχόμενο να μην είναι δυνατή η εμφάνιση αιτιώδους σχέσεως μεταξύ της απόδοσης μιας ιδιωτικής επιχείρησης ή ενός δημοσίου οργανισμού, του ρυθμού διάδοσης νέας τεχνολογίας και της ποιότητας των μόντζερς, είναι ωστό-

σα δυνατό να αποδειχθεί ότι η ταχύτερη προαγωγή νέων στην ηλικία ανθρώπων, σε μεσαίες και ανώτερες διοικητικές θέσεις και η παροχή μεγαλύτερης προτεραιότητας στην εκπαίδευση και επιμόρφωση σε θέματα Μάνατζμεντ, μπορούν να βοηθήσουν, στην επίτευξη απόδοσης και προσαρμοστικότητας.

Αυτό επιτυγχάνεται με την ταχύτερη υιοθέτηση της νέας τεχνολογίας και τον περιορισμό του χάσματος μεταξύ των σύγχρονων επιστημονικών μεθόδων Μάνατζμεντ, και εκείνων που χρησιμοποιούνται ήδη στην πράξη.

Εκτός από τους ανώτατους Μάνατζερς, τον προγραμματισμό και το Μάνατζμεντ του ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζουν σημαντικά ή ισχύς, η ποιότητα και η επαγγελματική ικανότητα των Μάνατζερς προσωπικού και εργασιακών σχέσεων.

Σε τελική ανάλυση μπορεί να λεχθεί ότι ο αποτελεσματικός προγραμματισμός και το αποτελεσματικό Μάνατζμεντ του ανθρώπινου δυναμικού συνδέονται θετικά με την απόδοση και την ανάπτυξη μιας επιχείρησης ή οργανισμού.

Καμία ιδιωτική επιχείρηση ή κανένας δημόσιος οργανισμός δεν μπορεί, λοιπόν, να ελπίζει ότι θα έχει αυξημένη απόδοση ή θα πετύχει ικανοποιητική ανάπτυξη χωρίς αποτελεσματικότερο προγραμματισμό και Μάνατζμεντ του ανθρώπινου δυναμικού πέρα από τις οποιεσδήποτε διαρθρωτικές, τεχνολογικές και διοικητικές μεταρρυθμίσεις που είναι δυνατό να εισαχθούν για την αντιμετώπιση των αναγκών εκσυγχρονισμού που επιβάλλει ο ανταγωνισμός.

Η συνολική απόδοση, συνεπώς κάθε ιδιωτικής επιχείρησης ή δημόσιου οργανισμού, θα εξαρτηθεί, μεταξύ άλλων και από τους παράγοντες: α) το βελτιωμένο επαγγελματικό επίπεδο του διοικητικού, επιστημονικού, και τεχνολογικού προσωπικού, μέσω κατάλ-

ληλων προγραμμάτων εκπαίδευσης και μετεκπαίδευσης. β) την αποτελεσματικότητα του προγραμματισμού και του Μάνατζμεντ όλου του ανερώπινου δυναμικού και γ) την δημιουργία καλών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων και των διοικήσεων, καθώς και την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία που κάνουν στην επιχείρηση ή τον οργανισμό.

Εχουμε διάφορες εξελίξεις και προβλήματα ανερώπινου δυναμικού, καθώς και διαφορες αλλαγές στον κοινωνικό και πολιτικό και τεχνολογικό τομέα :

α) Η κοινωνική και πολιτική αλλαγή του ανερώπινου

θα μπορούσε να λύσει τα προβλήματα με ταχεία επέμβαση στην οργάνωση του ανερώπινου δυναμικού.

Αντιμετωπίζοντας το αυξανόμενο κόστος του ανερώπινου δυναμικού ένας μάνατζερ θα μπορούσε να είναι σε θέση να λύσει το πρόβλημα με κάποια ταχεία επέμβαση στην οργάνωση του ανερώπινου δυναμικού και δραστικές λειτουργικές αλλαγές. Όμως η εισαγωγή οργανωτικών μεταρρυθμίσεων, ή νέων μεθόδων και τεχνικών αλλαγών που απειλούν την εξασφάλιση εργασίας είναι απίθανο να τύχει υποστήριξης από προσωπικό.

Επομένως πρέπει να είναι σε θέση να προβλέψει από πριν προβλήματα που θα παρουσιαστούν και να είναι ικανός να δείξει ότι έχουν εκτιμηθεί όλες οι εναλλακτικές λύσεις.

Αυτό είναι ανέφικτο, εκτός αν η επιχείρηση ή οργανισμός υιοθετήσει συστηματικό και προσεκτικό προγραμματισμό των αποθεμάτων του σε ανερώπινο δυναμικό. Έτσι εξηγείται χωρίς αμφιβολία σ' ένα βαθμό η αυξημένη έμφαση που δίνεται τα τελευταία χρόνια στο περιεχόμενο της εργασίας και της ικανοποίησης των εργαζομένων απ' αυτή, καθώς οι οργανισμοί και οι βιομηχανίες στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα πολλών χωρών προσπαθούν να

επιτύχουν ένα καλύτερο ισοζύγιο ανάμεσα σε οικονομικές και ανθρωπιστικές θεωρήσεις, τώρα μαάλιστα που δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην ιδέα της κοινωνικής δικαιοσύνης.

### Β) ΟΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ

Οι αλλαγές που προέρχονται από τη νέα τεχνολογία και ιδιαίτερα από την μικροηλεκτρονική επανάσταση, μπορούν να περιπλέξουν το πρόβλημα για τον μάνατζερ.

Μπορούν να τον υποχρεώσουν να προσαρμοστεί σε νέες μεθόδους και διαδικασίες λόγω εξέλιξης στην τελευταία δεκαετία που κάνουν επιτακτικές τις αλλαγές.

Τα επαγγέλματα και οι εργασίες με σχετικά μικρό βαθμό εξειδίκευσης αντικαθίστανται από επαγγέλματα και εργασίες που απαιτούν από τους εργατο-υπαλλήλους μήνες και χρόνια ακόμη εκπαίδευσης και επιμόρφωσης ώστε να τα αναλάβουν με επιτυχία.

Το γεγονός αυτό αυξάνει την ανάγκη να γνωρίζουν οι μάνατζερς από πριν τις ανάγκες τους, σε προσωπικό ώστε να γίνεται πιο πιθανή η προσφορά κατάλληλων εργατο-υπαλλήλων στους απαιτούμενους αριθμούς.

Αυτός ο στόχος γίνεται δυσκολότερος για το προσωπικό και τον οργανισμό γιατί πολλές ειδικότητες γίνονται περιττές στη διάρκεια της εργασιακής ζωής του εργατο-υπαλλήλου.

Ο ρυθμός της τεχνολογικής αλλαγής επιβεβαιώνει ότι αυτή θα συνεχιστεί και έτσι θα αυξηθεί η ανάγκη να προβλεφθούν εκείνες οι αλλαγές ώστε να γίνει δυνατός ο εκσυγχρονισμός των ειδικότητων για να τις αντιμετωπίσουν.

Αληθεύει επίσης ότι η τεχνολογική πρόοδος έχει αφαιρέσει το περιεχόμενο και το ενδιαφέρον από πολλές εργασίες.

Πιο συγκεκριμμένα, τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι μάνατζερς είναι πολύπλευρα γιατί παρόλο που υπάρχουν σημαντικές προϋποθέσεις για την επιτυχή μετάβαση από τη νέα τεχνολογία, σε υψηλές επιδόσεις ανάπτυξης, σε εξαγωγές και απασχόληση, υπάρχει και η ανάγκη της μείωσης των αρνητικών επιπτώσεων της νέας τεχνολογίας στην απασχόληση.

Γ' αυτό πρέπει να εξασφαλιστεί, η συνεργασία όλων των ενδιαφερομένων μερών όχι μόνο για την μείωση των αρνητικών επιπτώσεων, αλλά και για την επιτυχή χρησιμοποίηση της νέας τεχνολογίας για την βελτίωση της παραγωγικότητας.

Η συνεργασία από μέρους των εργαζομένων δεν είναι εύκολη γιατί εκτός από την μείωση στον αριθμό των χειρωνακτών στη βιομηχανία από τον αυτοματισμό ή μικροηλεκτρονική θα φέρει σε βαρές επιπτώσεις στην απασχόληση του προσωπικού γραφείων και ιδιαίτερα για τους υπαλλήλους αλληλογραφίας και αρχείων του υπαλλήλους που η εργασία τους σχετίζεται με πληροφορίες απογραφές, έλεγχο παραγωγής, τιμολογίων κ.λ.π. Επίσης δε ο word Processing τερματικός θα μειώσει αρκετά τις θέσεις των δακτυλογράφων και γραμματέων.

Αν όχι όλοι, αλλά πολλοί απ' αυτούς που θα χάσουν τη δουλειά τους θα πρέπει να μεταεκπαιδευτούν, για μια νέα ειδικότητα

Έτσι οι μάνατζερς, δεν αντιμετωπίζουν μόνο το πρόβλημα της αντίδρασης μιας σημαντικής μερίδας του προσωπικού, αλλά και την ανάγκη της δημιουργίας προϋποθέσεων για ένα επιτυχημένο προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού που θα καλύψει τις ανάγκες της επιχείρησης ή του οργανισμού και ιδιαίτερα σε ειδικότητες της νέας τεχνολογίας (όπως οι μηχανικοί ηλεκτρονικών δοκιμών, τεχνικών συντήρησης και επισκευής ηλεκτρονικών υπολογιστών, ειδικότητες στα software και hardware και θεωρητικών

ελέγχου)

Γ) Η ΣΠΑΝΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΚΑΤΑΛΟΗΛΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η συλλογική αποτυχία να προβλεφθούν οι μεταβαλλόμενες ανάγκες για ορισμένα επαγγέλματα και νέες ειδικότητες θα οδηγήσει σε σοβαρές ελλείψεις στην αγορά εργασίας.

Η έλλειψη ειδικευμένου προσωπικού σε πολλούς οργανισμούς ή επιχειρήσεις είναι αποτέλεσμα κατ' αρχήν μιας αποτυχίας να προσδιοριστούν από πριν οι ανάγκες και κατόπιν μιας αποτυχίας στο να εκπαιδευτούν και να εξελιχθούν οι εργατοϋπάλληλοι στις απαραίτητες ειδικότητες.

Η σπανιότητα του εργατικού δυναμικού εμφανίζεται επίσης με ένα καινούργιο και πιθανόν περισσότερο προβληματικό τρόπο.

Υπάρχουν αυξανόμενες ενδείξεις ότι οι εργατοϋπάλληλοι είναι απρόθυμοι να αναλάβουν ορισμένα επαγγέλματα. Το γεγονός αυτό θα πρέπει να θεωρείται σαν αποτέλεσμα κοινωνικών αλλαγών που οδηγούν σε ελλείψεις εργατικού δυναμικού.

Ακόμα και σε τομείς με σχετικά υψηλή ανεργία, υπάρχουν ελλείψεις εργατοϋπαλλήλων για να ασχοληθούν σε επαγγέλματα με φαινομενικά κομπλό γόητρο ή ανιαρό και ρυπαρό περιβάλλον.

Οι μεταβαλλόμενες φιλοδοξίες των εργαζομένων δημιουργούν ελλείψεις εργατικού δυναμικού καθώς οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις καταλήγουν να εξαρτώνται από μια αυξανόμενη ποικιλία σπανίζοντας εργατικού δυναμικού, θα πρέπει να εξασφαλίσουν τη διάθεση επαρκούς προσφοράς.

Μπορεί δε να το επιτύχουν μόνο με μεγαλύτερη προσοχή στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού. Αν ο δημόσιος και

ιδιωτικός τομέας πρόκειται να αντιμετωπίσουν τις πολύπλοκες και δύσκολες περιστάσεις που εμφανίζονται, οι μάνατζερς θα πρέπει να κατανοήσουν τα προβλήματα του ανθρώπινου δυναμικού για να καθορίσουν ποιες είναι οι διαθέσιμες επιλογές για την αντιμετώπισή τους.

Για τον σκοπό αυτό απαιτείται μια διεξοδική ανάλυση της κατάστασης του ανθρώπινου δυναμικού υποστηριζόμενη από στρατηγικές λύσεις για την επίλυση της ποικιλίας καταστάσεων που μπορεί να προκύψουν.

### 2.3. ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Οι μέθοδοι με τις οποίες μπορεί μια επιχείρηση να εκπαιδεύσει τα στελέχη της είναι πολλές και διαφέρουν ανάλογα με το τι πρέπει να μάθει ο ενδιαφερόμενος.

Διαφορετικού είδους είναι η εκπαίδευση ενός απλού υπαλλήλου και διαφορετική εκείνη ενός εκκολλητόμενου διευθυντικού στελέχους, ή ενός ανωτέρου διοικητικού στελέχους.

Γ' αυτό το λόγο θα προσπαθήσουμε να διακρίνουμε τις μεθόδους αυτές ανάλογα με τις ομάδες των στελεχών προς τις οποίες απευθύνονται ως εξής :

α) Μέθοδοι που αφορούν σε όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης

β) Μέθοδοι που αναφέρονται σε απλούς υπαλλήλους.

γ) Μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για κατώτερα και μεσαία ηγετικά στελέχη.

δ) Μέθοδοι που αφορούν σε ανώτερα ηγετικά στελέχη

α) Μέθοδοι που αφορούν σε όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης

1. Ενημέρωση και εγκατάσταση: Όταν μία επιχείρηση προσλάβει

βει ένα καινούργιο στέλεχος, πρέπει να φροντίσει ώστε η είσοδος του στελέχους στο νέο περιβάλλον να γίνει όσο το δυνατόν πιο ομαλά και η προσαρμογή του όσο το δυνατόν ταχύτερα.

Για το σκοπό αυτό υπάρχουν τα προγράμματα εγκαταστάσεως και ενημέρωσης τα οποία έχουν μια μικρή διάρκεια (συνήθως μία ημέρα) και περιλαμβάνουν : Ξενάγηση του νέου στελέχους μέσα στην επιχείρηση, γνωριμία με τους συναδέλφους και συνεργάτες, παρουσίαση της ιστορίας, του σκοπού, των προϊόντων της επιχείρησης, λεπτομερής ανάλυση της σχέσεως της εργασίας του νέου στελέχους προς τους υπολοίπους τομείς της επιχείρησης, ανάλυση της πολιτικής προσωπικού της επιχειρήσεως και πολλές φορές, ανάλυση των οικονομικών προβλημάτων τόσο της επιχείρησης όσο και του κλάδου.

Με αυτόν τον τρόπο διευκολύνεται, η προσαρμογή και συμμετοχή του εργαζομένου στους στόχους της επιχειρήσεως, γιατί έτσι ενημερώνεται και κατανοεί καλύτερα την πορεία της επιχείρησης και τις πράξεις της διοικήσεως.

2. Συνεργασίας με εκπαιδευτικά ιδρύματα : Πολλές επιχειρήσεις επιθυμούν τα στελέχη τους να είναι συνεχώς ενημερωμένα γύρω από τις τελευταίες εξελίξεις της επιστήμης και της τεχνολογίας για το σκοπό αυτό στέλνουν τα στελέχη τους να παρακολουθήσουν μαθήματα σε Πανεπιστήμια Τεχνικές Σχολές κ.λ.π. ή διοργανώνουν κύκλους μαθημάτων από ειδικούς επιστημονες μέσα στις επιχειρήσεις.

3. Ανάπτυξη της δημιουργικής σκέψεως : Η λειτουργικότητα και η ανάπτυξη μιας επιχειρήσεως εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό



από την ικανότητα των μελών της να συλλάβουν ν' αναλύουν και να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα που προκύπτουν.

Ο σκοπός των προγραμμάτων αυτών είναι να εναρρύνονται οι εργαζόμενοι να ξεφύγουν από τον κλασσικό παραδοστικό τρόπο που έμαθαν να σκέπτονται για να αντιμετωπίζουν ένα πρόβλημα, να μπορέσουν να αναπτύξουν την αντίληψή τους καθώς και νέους τρόπους θεωρήσεως των προβλημάτων ανακατατάσσοντας, συνδιάζοντας και κάνοντας διάφορα πειράματα με τα δεδομένα που διαθέτουν ώσπου να βρουν την προσφορότερη λύση Γ' αυτό πολλοί ονομάζουν τα προγράμματα αυτά "ανίχνευτές ιδεών"

Το πιο γνωστό πρόγραμμα που χρησιμοποιείται συνήθως γι' αυτές τις περιπτώσεις είναι το λεγόμενο "brainstroming" (θύελλα εγκεφάλων) : Στα άτομα που συμμετέχουν σ' αυτή τη διαδικασία δίνεται ένα πρόβλημα και ζητείται να βρεθεί μία πρωτότυπη λύση.

Οι συμμετέχοντες προσπαθούν να δώσουν πρωτότυπες απαντήσεις λέγοντας ότι σχετικό τους περνά από το μυαλό εκείνη την ώρα.

Στη φάση αυτή τα σχόλια και η κριτική είναι πολύ περιορισμένα, οι απαντήσεις και οι ιδέες υφίστανται λεπτομερή ανάλυση και κριτική όταν τελειώσει η διαδικασία.

Μια άλλη σχετική μέθοδος είναι "η συνεκτικότητα" (Synectics) Με την μέθοδο αυτή προσπαθούμε να μάθουμε στα άτομα πως να αναλύουν τους παράγοντες που συνθέτουν ένα πρόβλημα καθώς και τον τρόπο που αλληλεπιδρούν οι παράγοντες και να βρίσκουν λύσεις βασισμένες στις εμπειρίες τους.

Για τον λόγο αυτό τα άτομα που αποτελούν τις ομάδες που εκπαιδεύονται με την μέθοδο αυτή έχουν ένα ευρύ φάσμα γνώσεων εμπειρίας και ειδικεύσεως.

B) Μέθοδοι που αναφέρονται σε απλούς υπαλλήλους

1. Εκπαίδευση εκτελώντας τη συγκεκριμένη εργασία  
(on the job training)

Στη περίπτωση αυτή, ένας πεπειραμένος υπάλληλος ή και ο ίδιος ο προϊστάμενος αναλαμβάνουν να δείξουν στον εκπαιδευόμενο τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται μια συγκεκριμένη εργασία και στη συνέχεια να παρακολουθήσουν την εκτέλεση της από τον εκπαιδευόμενο, διορθώνοντας τον και δίνοντάς του οδηγίες μέχρι να καταφέρει να μάθει να την εκτελεί σωστά.

Η μέθοδος αυτή παρουσιάζει το πλεονέκτημα ότι δεν απαιτείται πρόσθετος εξοπλισμός για την επιχείρηση και επιπλέον ο εκπαιδευόμενος μαθαίνοντας παράγει έργο μειονεκτεί όμως ως προς το ότι η επιτυχία της βασίζεται αποκλειστικά στη διδακτική ικανότητα του προϊσταμένου ή του οποιουδήποτε πεπειραμένου υπαλλήλου, η οποία μπορεί να είναι ελάχιστη ή ανύπαρκτη, και ως προς το ότι μπορεί να προκληθεί καταστροφή ακριβών και πολύπλοκων μηχανισμών λόγω απείρίας του εκπαιδευμένου.

2. Προκαταρκτική εκπαίδευση (vestibule training) :

Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση διαθέτει ένα ειδικό χώρο, ο οποίος είναι εξοπλισμένος ακριβώς όπως και ο χώρος της συγκεκριμένης εργασίας στην οποία θα εκπαιδευτεί ο υποψήφιος

Μεσα σ' αυτό το χώρο ο εκπαιδευόμενος μπορεί να μάθει πιο γρήγορα και πιο εύκολα τη συγκεκριμένη εργασία, γιατί θα είναι απαλλαγμένος από την πίεση για παραγωγή έργου και γιατί θα μπορεί να συνεργάζεται περισσότερο χρόνο με τον εκπαιδευτή του

Πλεονέκτημα της μεθόδου θεωρείται η μείωση του χρόνου εκπαίδευσης καθώς και η καλύτερη κατανόηση των απαραίτητων γνώσεων.

Μειονέκτημα θεωρείται το υψηλό κόστος που απαιτείται για το διάστημα της εξέλιξης του χώρου αυτού.

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

Υπάρχουν και άλλοι μέθοδοι για την εκπαίδευση προσωπικού που αντιμετωπίζουν την πρόβλεψη της ανάγκης για την εκπαίδευση του προσωπικού.

Στην επιχείρηση ή στον οργανισμό όπου είναι υπεύθυνος για την διαδικασία προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού αποβαίνει, βασικά :

α) Πρόβλεψη των αναγκών σας σε εργατικό δυναμικό όπως υποδηλώνεται από τις εργασίες σας και τα μελλοντικά σχέδιά σας.

β) Η σύγκριση αυτών των προβλέψεων προς το εργατικό δυναμικό που υπάρχει στην επιχείρησή σας και

γ) Η κατάστρωση σχεδίων δράσης για την διόρθωση ανισσορροπιών μεταξύ των δύο σειρών προβλέψεων.

Στην πραγματικότητα, τούτο μεταφράζεται, σε απλούστατο επίπεδο στην παραπάνω διαδικασία των τεσσάρων βεβήδων, η οποία απεικονίζεται και εξηγείται στους επόμενους ενδεικτικούς πίνακες που ταιριάζουν στην Ελληνική πραγματικότητα :

α) Η ανάλυση του σημερινού εργατικού δυναμικού (π.χ. αριθμό

ηλικία, κατανομή, ειδικότητες, δυνατότητες κ.λ.π)

β) Η εκτίμηση των επιδράσεων πιθανών αλλαγών στο εργατικό δυναμικό (π.κ. προσλήψεις, προαγωγές, μεταθέσεις, διαρροές κ.λ.π)

γ) Η εκτίμηση της απόδοσης που θα προκύψει από εκπαιδευτικά προγράμματα

δ) Η εκτίμηση των συνεπειών που θα προκληθούν από αλλαγές στις συνθήκες εργασίας (π.κ. εργάσιμη βδομάδα, αργίες πολιτική στο θέμα αποχώρησης λόγω όριου ηλικίας, υπερωρίες κ.λ.π)

Η επίτυχία του προγραμματισμού του εργατικού ή ανθρώπινου δυναμικού σε επίπεδο επιχείρησης, δεν εξαρτάται μόνο από την ποιότητα και έκταση της διαδικασίας διερεύνησης και πρόβλεψης αλλά και από το βαθμό κατανόησης από την πλευρά όλων των ενδιαφερομένων, ότι ο προγραμματισμός του εργατικού δυναμικού αποτελεί ζωτικό τμήμα του όλου προγραμματισμού της επιχείρησης

Η ανάπτυξη του δεν μπορεί να είναι πλήρης αν θεωρηθεί σαν μια παράλληλη ή χωριστή δραστηριότητα.

**Α. Η ανάγκη σφαιρικού αποτελεσματικού προγραμματισμού για όλη την επιχείρηση**

Αφού ληφθούν όλα τα στοιχεία του προγραμματισμού της επιχείρησης ή του οργανισμού, η σύμπτωση των προβλέψεων των αναγκών εργατικού δυναμικού και της προσφοράς εργασίας καταλήγει στη ; Διαμορφωση ολοκληρωμένων στρατηγικών για τις προσλήψεις την αποτελεσματική απασχόληση, την ανάπτυξη την αυξημένη εξασφάλιση δουλειάς και την μεγαλύτερη ικανοποίηση εργαζομένων από την εργασία τους στην επιχείρηση ή τον οργανισμό

Τούτο αποσκοπεί στην τοποθέτηση των κατάλληλων ανθρώπων

στην κατάλληλη θέση και την κατάλληλη ώρα για το καλό του καθενός εργαζομένου και της επιχείρησης/οργανισμού.

Β. Άλλα συναφή στοιχεία προγραμματισμού επιχείρησης ή δημόσιου οργανισμού.

Η στρατηγική σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να ενοποιηθεί με άλλα σχέδια της οργάνωσης στα οποία συμπεριλαμβάνονται :

1. Στόχοι απόδοσης
2. Βελτίωση ποιότητας υπηρεσίας ή προϊόντος
3. Πωλήσεις / Στόχοι κέρδους
4. Προγράμματα επενδύσεων
5. Μεταβολή στην Οργανωτική Διάθρωση ή στις εργασιακές συνθήκες.
6. Κοινωνικές ευθύνες της Οργάνωσης

Γ. Αλληλοεξάρτηση με άλλους παράγοντες για την επιτυχή υλοποίηση.

Όπως αναφέρθηκε, η επιτυχία της υλοποίησης ενός προγράμματος εργατικού δυναμικού εξαρτάται επίσης από έναν αριθμό άλλων παραγόντων οι οποίοι, με τη σειρά τους, επηρεάζονται από αυτό. Οι παράγοντες αυτοί είναι : η πρόσληψη και η επιλογή εργαζομένων για όλα τα επίπεδα παραγωγής, τα σχέδια εκπαίδευσης και ανάπτυξης μέσα στην επιχείρηση ή κατάσταση των σχέσεων μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, οργανωτική ανάπτυξη ή ανασχεδιασμός εργασιών, μισθολογικές συνθήκες και όροι εργασίας, παραγωγικότητα, δημιουργία νέων τύπων εργασιών, αποχώρηση από ζημίωση απολυμένου πλεονάζοντος προσωπικού.

Τρόποι εκπαίδευσης του προσωπικού είναι : α) Η διαδικασία

προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού σας.

β) Η διαδικασία προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού σας στο εργατικό δυναμικό

γ) Η διαδικασία προγραμματισμού του διαθέσιμου ανθρώπινου δυναμικού σας.

Α. Η διαδικασία προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης / οργανισμού σας.

Στην σημερινή παραγωγή ή προσφορά υπηρεσιών σε πελάτες σας τα σχέδια της οργάνωσης σας και το απαιτούμενο για την εκτέλεση αυτών εργατικό δυναμικό.

Σ'αυτο το βήμα, το εργατικό δυναμικό που χρειάζεται για τις εργασίες σας είναι καθορισμένο.

Επειδή οι ανάγκες εργατικού δυναμικού θα παρουσιάζουν διακυμάνσεις στις υπηρεσίες προς τους πελάτες, η απόδοση σας θα πρέπει να εξεταστεί παράλληλα με την εισροή εργατικού δυναμικού στην επιχείρηση / οργανισμό σας.

Μπορεί επίσης να θελήσετε να εξετάσετε ποιές διακυμάνσεις παρουσιάσε η εισροή εργατικού δυναμικού στην επιχείρηση/οργανισμό σας, σε σχέση με την απόδοση τα τελευταία χρόνια.

Πρώτα εξετάστε την παρούσα κατάστασή σας ως προς την απόδοση στην προσφορά υπηρεσιών και την απαιτούμενη εισροή εργατικού δυναμικού.

Τα επίπεδα στελέκωσης και ο συνδυασμός απαιτούμενων ειδικοτήτων ή εργασιών μπορεί να αλλάξουν από εργασία σε εργασία συνεπώς θα πρέπει να εξετάζετε μεμονομένα προϊόντα / μεμονομένες υπηρεσίες ή ομάδες προϊόντων / υπηρεσιών με παρεμφερείς τύπους και ποσότητες εισερχομένου εργατικού δυναμικού.

Β. Η Διαδικασία προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού

Οι σημερινές διοικητικές ή υποβοηθητικές λειτουργίες προγραμματίζουν τις μελλοντικές λειτουργίες και το αναγκαίο εργατικό δυναμικό για την εκτέλεση αυτών των λειτουργιών.

Σ' αυτό το βήμα εξετάζονται οι ανάγκες εργατικού δυναμικού.

### Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 3ο

Τι είναι εκπαίδευση "Διοικητικού Προσωπικού"

Με τον ορο Διοίκηση προσωπικού θεωρούμε το τμήμα εκείνο της κάθε οικονομικής μονάδος που αποβλέπει στη σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται.

Κάθε επιχείρηση χρησιμοποιώντας τους παραγωγικούς συντελεστές που διαθέτει (κεφάλαιο, εργασία, πρώτες ύλες) παράγει αγαθά ή υπηρεσίες στα πλαίσια των αντικειμενικών στόχων που έχει θέσει. Οι συντελεστές αυτοί για να επιτευχθούν οι στόχοι πρέπει να συνυπάρχουν όλοι χωρίς να έχει παραμεληθεί ο ένας απ' αυτούς

Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί το ζωντανό και έμψυχο συντελεστή παραγωγής και το κυριο μέσο για την υλοποίηση των στόχων. Οι άλλοι συντελεστές είναι μεν απαραίτητοι χωρίς όμως τον ανθρώπινο παράγοντα, δεν μπορούν να συμβάλλουν στην υλοποίηση στόχων.

Γι' αυτό είναι απαραίτητο για την επιχείρηση παράλληλα με την εξασφάλιση των άλλων παραγόντων να φροντίσει και τη σωστή στελέκωση οργάνωση και προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτή η διαδικασία είναι πολύ δύσκολη και εμπεριέχει ιδιαιτερότητες γιατί ο άνθρωπος είναι ιδιόρρυθμος και πολύπλοκος και δεν είναι από τη φύση του εύκολο να καθοδηγηθεί και να ελεγχθεί, αν δεν υπάρχει σωστή οργάνωση μελέτη, μελέτη και προγραμματισμό.

Για το λόγο αυτό πρέπει παράλληλα με τη στελέκωση του κατωτέρου προσωπικού που αναφερηθήκαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο να ακολουθηθούν διαδικασίες για την στελέκωση σε ανώτερες θέσεις



ατομών ικανών

Τα άτομα αυτά δίνουν τη γενική γραμμή που ακολουθεί η επιχείρησή και σε κάθε περίπτωση ειδικότερα γνωστοποιούν τη σωστή συμπεριφορά και αρμοδιότητες που οφείλει να έχει κάθε στέλεχος του κατώτερου προσωπικού στον τομέα αρμοδιότητάς του

Γι' αυτούς τους λόγους συμπεραίνουμε την αναγκαιότητα σωστής στελέξεως του Διοικητικού Προσωπικού με ικανά στελέχη γιατί η Διεύθυνση Προσωπικού αποτελεί μια σημαντική λειτουργία της σύγχρονης οικονομικής μονάδας για την αποτελεσματικότητά της.

## 2. Αρμοδιότητες και βασικές αρχές λειτουργίας του Διοικητικού Προσωπικού.

Οι βασικές λειτουργίες του σύγχρονου διοικητικού προσωπικού είναι οι εξής :

1. Προγραμματισμός : Περιλαμβάνει τον καθορισμό της αποστολής και των στόχων της οικονομικής μονάδας και τον σχεδιασμό δράσης που πρέπει να ακολουθηθεί για την επίτευξη των στόχων της.

Ο προγραμματισμός προσπαθεί να καλύψει το χάσμα που υπάρχει ανάμεσα στην υπάρχουσα κατάσταση και στην επιθυμητή κατάσταση που επιθυμεί να φτάσει στο μέλλον η οικονομική μονάδα.

2. Οργάνωση : Τον προγραμματισμό και την στρατηγική που πρέπει να ακολουθησει η επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων της, συμπληρώνει η οργανωτική δυναμική και διάταξη του ανθρωποδυναμικού της.

Σκοπός της είναι να δημιουργήσει κατάλληλο περιβάλλον και

αποτελεσματική λειτουργία και απόδοση του ανθρωποδυναμικού της

3. **Ηγεσία :** Είναι η λειτουργία και η ικανότητα του στελέχους διοικητικού προσωπικού να ενεργώνει και να καθοδηγεί σωστά το ανθρώπινο δυναμικό.

4. **Ελεγχος :** Εξασφαλίζει το σωστό προσανατολισμό και την ορεή ανάπτυξη δραστηριοτήτων την αντικειμενική αξιολόγηση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και τις μεθόδους διάρθρωσης της πορείας και απόδοσης της οργάνωσης.

5. **Επικοινωνία :** Ο συντονισμός του ανθρωποδυναμικού η ανά η ανάπτυξη δραστηριοτήτων για την επίτευξη των στόχων απαιτούν συνεχή αμφίπλευρη επικοινωνία προβολές τις κατεύθυνσεις μέσα στην Οικονομική Μονάδα.

Προσόντα και χαρακτηριστικά των στελεχών Διοίκησης Προσωπικού :

- Ικανότητα ηγεσίας για να καθοδηγεί σωστά και αντικειμενικά τους υφιστάμενους τους.

- Πνεύμα δικαιοσύνης ώστε να κρίνει δίκαια και αμερόληπτα. Όταν ένα ανώτερο στέλεχος είναι άδικο και μεροληπτικό προξενεί κλίμα δυσπρόσκειας ανταγωνισμού και αδιαφορίας μέσα στην οικονομική μονάδα.

- Ανθρώπισμός : Οι σχέσεις πρέπει να είναι ανθρώπινες γιατί οι εξουσιαστικές και αυταρχικές σχέσεις είναι αναποτελεσματικές και προβληματικές.

- Ευφυΐα και ικανότητα ευελιξίας ώστε να λαμβάνει αποφά-

σεις και να επιλύει γρήγορα τυχόν προβλήματα που προκύπτουν.

- Επαγγελματική ικανότητα και υπευθυνότητα για να εμπνέει σεβασμό.

Η επιλογή προισταμένων πρώτης βαθμίδας (δηλαδή των προισταμένων της κατώτερης βαθμίδας) γιατί τόσο στην επιλογή που γίνεται από τις τάξεις των εργαζομένων μέσα στο συγκεκριμένο τμήμα όσο και στην πρόληψη απ'έξω δεν είναι γνωστές οι διοικητικές ικανότητες του υποψηφίου.

Στην περίπτωση, αυτή η γενική ευφυΐα, η ικανότητα για λογική ανάλυση, η ικανότητα για επικοινωνία, η ωριμότητα της προσωπικότητας και προπάντων η επιθυμία του υποψηφίου να διοικήσει πρέπει να εξετάζονται πολύ προσεκτικά.

Για την επιλογή αντίθετα των προισταμένων μεσαίων και ανωτέρων βαθμίδων, οι δυσκολίες δεν είναι μεγάλες εφ'όσον οι διοικητικές ικανότητες του υποψηφίου είναι ήδη γνωστές γιατί έχει δοκιμαστεί σαν προϊστάμενος σε κατώτερο επίπεδο.

Αυτά ισχύουν στην περίπτωση διαδικασίας εκπαίδευσης και πρόωσης στελεχών, που ήδη ανήκαν στο δυναμικό της επιχείρησης.

#### **Μέθοδοι Εκπαίδευσης Διοικητικού Προσωπικού**

Το ανώτερο διοικητικό προσωπικό αποτελεί σχεδόν τη μοναδική εγγύηση επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων ή τουλάχιστον ότι η υλοποίησή τους θα επιτευχθεί πιο αποτελεσματικά.

Επίσης για τους λόγους που αναλύσαμε σε προηγούμενες παραγράφους κρίνεται αναγκαία η εκπαίδευση του ανώτερου διοικητικού προσωπικού μέσα από ένα οργανωμένο πρόγραμμα.

Αυτό περιλαμβάνει σωστή γνώση των ελλείψεων που έχει η επιχείρηση στον τομέα αυτό των προβλημάτων καθώς και οικονομικό

προγραμματισμο γιατί για την εκπαίδευση πρέπει να ληφθεί υπ' όψιν αν μπορεί να καλύψει το οικονομικό κόστος.

Σαν βασικές μεθόδους εκπαίδευσης ανωτέρω στελεχών ακολουθούνται οι εξής :

1. Εκπαιδεύουν εκτελώντας τη συγκεκριμένη εργασία  
(on the job training)

Ένας πεπειραμένος προϊστάμενος είναι ο καλύτερος και πιο κατάλληλος εκπαιδευτής για έναν υποψήφιο αφού είναι ο μόνος που γνωρίζει τη συγκεκριμένη εργασία καλύτερα από τον καθένα.

Έτσι σ' αυτή την περίπτωση τοποθετείται ο εκπαιδευόμενος σε θέση "βοηθού προϊσταμένου", όπου με την καθοδήγηση του προϊσταμένου του ασχολείται αποκλειστικά με το να κατανοήσει πλήρως τις μεθόδους διοικήσεως.

Ο προϊστάμενος εξηγεί στον εκπαιδευόμενο το σκοπό κάθε ενέργειας και δραστηριότητας του δείχνει τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται και του αναθέτει την εκτέλεση ενέργειας, ασκώντας παράλληλα επικοδομητική κριτική για το αποτέλεσμα.

Η διαδικασία αυτή αποδεικνύεται πολύ χρήσιμη και αποδοτική προκειμένου να μάθει ο εκπαιδευόμενος τεχνικές διαδικασίες (π.χ. ο σχεδιασμός ενεργειών και προγραμμάτων διαδικασίες ελέγχου, προσλήψεως προσωπικού)

Είναι λιγότερο χρήσιμη στο πεδίο των ανθρωπίνων σχέσεων γιατί ο τρόπος με τον οποίο ένας προϊστάμενος επικοινωνεί υποκινεί και γενικά διευθύνει τους υφισταμένους του ή συμπεριφέρεται με τους συναδέλφους του είναι κάτι το προσωπικό είναι κάτι που πέρα από τις σχετικές γνώσεις, εξαρτάται από το χαρακτήρα και την προσωπικότητά του.

2. Εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation) :

Στην περίπτωση αυτή ο προϊστάμενος ενός τμήματος μετατίθε-

ται σε αντίστοιχη θέση σε ένα άλλο τμήμα της επιχείρησης π.χ. ένας προϊστάμενος του τμήματος παραγωγής μετατίθεται και αναλαμβάνει θέση προϊσταμένου στο τμήμα πωλήσεων. Η αναλλαγή αυτή γίνεται με στόχο να αποκτήσει ο συγκεκριμένος προϊστάμενος εμπειρία και ικανότητα αντιμετώπισης μεγάλης ποικιλίας προβλημάτων και εφαρμόζεται σε στελέχη που ήδη έχουν κρηματίσει προϊστομένοι.

3. Υπόδυση ρόλων (role playing) Σχηματίζουμε μια ομάδα εκπαιδευομένων όπου κάθε άτομο καλείται να παίξει ένα ρόλο σε μια φανταστική ιστορία, η οποία σχετίζεται με τα προβλήματα της επιχείρησης στα οποία πρέπει να εκπαιδευθούν τα άτομα αυτά.

Στο τέλος της διαδικασίας αυτής, τα μέλη της ομάδας και ο εκπαιδευτής συζητούν τη στάση και την συμπεριφορά των παικτών.

#### 4. Πρακτική εξάσκηση (in basket exercise)

Στην περίπτωση αυτή ο εκπαιδευόμενος εφοδιάζεται με ένα γραφείο και με διάφορα τρέκοντα προβλήματα στα οποία πρέπει να δώσει λύση σε σύντομο χρονικό διάστημα.

Οι αντιδράσεις και οι ενέργειές του παρατηρούνται και αξιολογούνται από τον εκπαιδευτή του.

5. Θεωρητική Εκπαίδευση : Στην θεωρητική εκπαίδευση περιλαμβάνεται η διδασκαλία με τη μορφή διαλέξεων σεμιναρίων, αναλύσεων περιπτώσεων συζητήσεων, προβολής εκπαιδευτικών ταινιών κ.λ.π. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται σαν επικουρική στις παραπάνω μεθόδους αφού αποσκοπεί στη θεωρητική κατάρτιση των στελεχών σχετικά με τα προβλήματα που τους απασχόλησαν ή τους απασχολούν.

Οι παραπάνω μέθοδοι αφορούν κατωτέρα και μεσαία ηγετικά στελέχη. Τώρα θα αναλύσουμε τις μεθόδους για την εκπαίδευση ανωτέρω ηγετικών στελεχών

Τα ανώτερα στελέχη εκτός από τις ειδικές γνώσεις που έχουν σχετικά με τον τομέα στον οποίο προϊστανται, πρέπει να έχουν για γενικότερη μόρφωση και εκπαίδευση για να ανταποκριθούν τόσο στα σημερινά τους καθήκοντα όσο και στα μελλοντικά, εφόσον προαρίζονται να καταλάβουν πιθανότατα κάποια μερα θέση γενικού διευθυντή

Τα στελέχη αυτά συνήως έχουν ένα υπόβαθρο γνώσεων σχετικά με θέματα διοικήσεων, και σποραδικά διαθέτουν επαρκείς διοικητικές ικανότητες και εμπειρίες καθώς έχουν ήδη κρηματιστεί συνήως ηγετικά στελέχη κατωτέρου και μεσαίου επιπέδου.

Για την εκπαίδευσή τους οι επιχειρήσεις μπορούν να εφαρμόσουν τις μεθόδους που παρουσιάσαμε πιο πάνω και τις οποίες θα χρησιμοποιήσουν προσαρμοσμένες ανάλογα. Εκτός από αυτές μπορούν να εφαρμόσουν και τις εξής :

#### 1) Επιχειρηματικά παιχνίδια (business games).

Οι εκπαιδευόμενοι χωρίζονται σε ομάδες οι οποίες ανταγωνίζονται η μία την άλλη. Με βάση δεδομένα από τον κόσμο των επιχειρήσεων παίρνουν μία σειρά αποφάσεις οι οποίες κρίνουν το μελλον και την πρόοδο των επιχειρήσεων, τις οποίες υποτίθεται ότι εκπροσωπούν.

Στα παιχνίδια αυτά χρησιμοποιούνται ηλεκτρονικοί υπολογιστές, οι οποίοι προγραμματισμένοι με τις κατάλληλες μεταβλητές, αξιολογούν τις αποφάσεις των ομάδων.

#### 2) Εκπαίδευση "Ευαισθησίας" (Sensitivity training)

Όσο ψηλότερα στην ιεραρχική πυραμίδα ανεβαίνει στελεχος τόσο περισσότερους ανθρώπους αναλαμβάνει να διευθύνει. Αυτό

σημαίνει ότι για να μπορέσει να διευθύνει σωστά ανθρώπους, και να εκτελέσει σωστά το έργο του, πρέπει να μην έχει προβλήματα συμπεριφοράς τόσο με τους υφισταμένους του, όσο και με τους ομοϊβάσεμους του και τους ανωτέρους του.

Για το σκοπό αυτό τα ηγετικά στελέχη, εκπαιδεύονται ώστε :

- να μπορούν να κατανοούν τη συμπεριφορά των άλλων και να σταθερίζουν τις αντιδράσεις των άλλων ανθρώπων
- να είναι σε θέση να αναλύουν τη διαδικασία με την οποία αυτά τα ίδια αξιολογούν και κρίνουν τους άλλους ανθρώπους.
- να γνωρίζουν τις διαδικασίες με τις οποίες οι άνθρωποι συνδέονται μεταξύ τους.
- να βελτιώσουν την ενημέρωσή τους σχετικά με τις εντυπώσεις που δημιουργούν στους άλλους.
- να παίρνουν υπόψη τους τις γνώμες όσο και τα αισθήματα των άλλων
- να ασκούν αυτοκριτική και αυτοέλεγχο.

Η ομάδα των εκπαιδευόμενων αποτελείται από λίγα μέλη και η μορφή αυτή εκπαίδευσης βασίζεται στη συζήτηση. Η ομάδα μονη της προτείνει τα θέματα που θέλει να συζητηθούν, ενώ ο πρωταρχικός ρόλος του εκπαιδευτή συνίσταται στο να σύντονίζει τη συζήτηση και να παροτρύνει τους συμμετέχοντες να ασκήσουν κριτική τόσο στη δική τους συμπεριφορά όσο και στη συμπεριφορά των άλλων μελών της ομάδας.

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν και άλλες μεθόδους όπως, φροντίζουν για αποστολή στελεχών σε σχολές ή επιχειρήσεις ξένων χωρών. Ακόμη η αμοιβαία ανταλλαγή προσωπικού μεταξύ επιχειρήσεων διαφορετικών χωρών είναι γνωστή και διαδεδομένη μέθοδος η ανταλλαγή εμπειρίας και τεχνολογίας.

Περιγράψαμε τις βασικότερες μεθόδους που διαθέτει μια επιχείρηση για βελτίωση στις ικανότητες των στελεχών της θι μέθοδοι αυτοί και ιδιαίτερα οι εξειδικευμένες απαιτούν κάποιο κόστος Γι'αυτό για την κατάρτιση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος πρέπει να εξετάζεται κάποτε η αποτελεσματικότητά του.

Δεν πρέπει να διοργανώνονται ασυλλόγιστα εκπαιδευτικά προγράμματα αλλά αφού εξεταστούν προσεκτικά, να επιλέγονται τα καταλληλότερα για κάθε περίπτωση θα πρέπει να εξετάζεται το αναμεγόμενο όφελος έναντι της δαπάνης εκπαίδευσης.

Αν και είναι δύσκολο να μετρηθεί η επίδραση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων στην αποδοτική συμπεριφορά των ατόμων, προτιμώνται οι εξής απλοί τρόποι :

α) Όπου είναι δυνατό, μπορούμε να μετρήσουμε την επίδοση ενός ατόμου ή μιας ομάδας πριν και μετά την εκπαίδευσή τους και να συγκρίνουμε τα αποτελέσματα.

β) Να συγκρίνουμε την επίδοση δύο ομάδων που εκτελούν το ίδιο είδος εργασίας αλλά από αυτές τις ομάδες η μία έχει εκπαιδευθεί ενώ η άλλη όχι.

Πέρα από αυτά, πρέπει να επισημάνουμε ότι οποιαδήποτε από τις παραπάνω μεθόδους θα έχει τα προσδοκόμενα αποτελέσματα αν τα στελέχη είναι ταυτισμένα με τους στόχους της οργάνωσης και η ένταση της υποκινησέως υψηλή. Διαφορετικά το πρόγραμμα εκπαίδευσης θα αποτύχει.

#### **Φορείς της εκπαίδευσης**

Η κάθε επιχείρηση αφού καταγράφει τις ανάγκες της σε ανθρωπινό δυναμικό τόσο σε ανώτερο όσο και σε κατώτερο επιλέγει τις μεθόδους που θα το εκπαιδεύσει. Τις μεθόδους αυτές παρουσιάσαμε παραπάνω Τώρα θα παρουσιάσουμε τους φορείς της εκπαίδευσης Η επιλογή των μέσων που θα γίνει η εκπαίδευση γίνεται



συνάρτηση των αναγκών και ιδιαιτεροτήτων καθε επιχείρησης

Λαμβάνεται υπόψη το κόστος αυτής της εκπαίδευσης Οι μεγάλες επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να καλυφθούν οικονομικά τα εκπαιδευτικά προγράμματα πραγματοποιούν μόνες τους την εκπαίδευση χωρίς να απευθυνθούν σε εξωτερικούς φορείς

Ετσι οργανώνουν σεμινάρια συνέδρια, μορφωτικά προγράμματα Στην περίπτωση αυτή φορέας εκπαίδευσης είναι η ίδια η επιχείρηση.

Οι επιχειρήσεις που δεν έχουν δυνατότητα να καλύψουν το κόστος εκπαίδευσης απευθύνονται σε εξωτερικούς φορείς . Ετσι απευθύνονται στο Υπουργείο και στον ΟΑΕΔ (Οργανισμός απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού) σε γραφεία ευρέσεως εργασίας, οργανώσεις στελεχών διοίκησης προσωπικού ερευνητικά εκπαιδευτικά και ακαδημαϊκά ιδρύματα, εργοδοτικές και εργασιακές οργανώσεις.

Παράλληλα στις διερευνητικές μελέτες που εργασιακά σώματα και οι διοικήσεις των επιχειρήσεων ή οργανισμών μπορούν να αποφασίσουν, να διεξάγουν σε επιχειρησιακό ή βιομηχανικό επίπεδο, ή σχετική επιτυχία των μεικτών συσκέψεων και σεμιναρίων που πραγματοποιούνται από διάφορους συνδέσμους και το ΕΛΚΕΠΑ δείχνουν την επιθυμία επέκτασης των συσκέψεων και συνεδρίων να λάβουν τη μορφή σειράς από κοινού προγραμμάτων εκπαίδευσης διάρκειας μιας εβδομάδας με την υποστήριξη και συνεργασία κρατικών ιδρυμάτων και επιλεκτικής ομάδας επιστημόνων από τις σχολές ανώτατης εκπαίδευσης

Ο ΕΛΚΕΠΑ αποτελεί ένα σύνδεσμο που οργανώνει προγράμματα εκπαιδευτικά τα οποία μπορεί να είναι επιδοτούμενα ή πληρώνουν το κόστος οι συμμετέχοντες εκπαιδευόμενοι.

Τα προγράμματα κοινοποιούνται μέσω περιφέρειας Δυτικής Ελλάδος και έχουν θέματα εκπαίδευσης της διοίκησης το μάρκετινγκ, τη λογιστική κ.α.

Η επιλογή των συμμετεχόντων γίνεται βάση κριτηρίων όπως πτυχίο Τ.Ε.Ι - Α.Ε.Ι απολυτήριο Λυκείου και επίσης ανάλογα με την προτεραιότητα στις δηλώσεις συμμετοχής

Σήμερα έχει διαπιστωθεί η ανάγκη ανάληψης ενεργηστρόμενης δράσης όλων των φορέων στον τομέα προγραμματισμού του ανθρωπίνου δυναμικού που προέρχεται από την ανάγκη προετοιμασίας και τη συμμόρφωση με την πολιτική και τις εντολές της κυβέρνησης αλλά και από την πρωταρχική ανάγκη για βελτίωση της απόδοσης βιομηχανικών επιχειρήσεων για την αύξηση της παραγωγικότητας ώστε να μπορούν οι επιχειρήσεις να ανταπεξέλθουν στις ανάγκες της διεθνούς αγοράς και ιδιαίτερα μέσα στην Ε.Ο.Κ.

Διαδικασία λήψης απόφασης για την εκπαίδευση του προσωπικού.

Η βασική ευαύνη της εκπαίδευσης ανήκει στην ανώτερη διοίκηση της επιχείρησης. Αυτή θα επισημαίνει τις εκπαιδευτικές ανάγκες τόσο των απλών υπαλλήλων όσο και των ανώτερων ηγετικών στελεχών

Οι αποφάσεις πρέπει να βασίζονται στις συγκεκριμένες ανάγκες της επιχείρησης να ερευνηθεί αν πίσω από κάθε πρόβλημα υπάρχει σαν αιτία η ελλιπής κατάρτιση και όχι άλλες οργανικές αδυναμίες όπως π.χ. έλλειψη εξοπλισμού ή έλλειψη συντονισμού εργασιών κ.τ.λ.

Στοιχεία που επισημαίνουν την ανάγκη για εκπαίδευση είναι η χαμηλή παραγωγικότητα, το υψηλό κόστος παραγωγής, η χαμηλή ποιότητα του προϊόντος και γενικά η αδυναμία υλοποίησης των προκαθορισμένων στόχων.

Την υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων αναλαμβάνει η υπηρεσία προσωπικού της κάθε επιχείρησης. Καταρχήν η υπηρεσία προσωπικού συντάσσει αναλυτικά σε συνεργασία με τους προϊστάμενους των τμημάτων τα προγράμματα εκπαίδευσης.

Κατόπιν αποφασίζει ποια μέθοδος εκπαίδευσης θα εφαρμοστεί αφού λάβει υπόψη τις ανάγκες και ελλείψεις που έχει το προσωπικό και τα μέσα που διαθέτει για κάθε μέθοδο και επιλέγει αυτά που έχει τη δυνατότητα να καλύψει το κόστος της.

Κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης η υπηρεσία συντονίζει επίλυει προβλήματα που τυχόν προκύπτουν και γενικά έχει όλο τον έλεγχο της διαδικασίας.

Αφού ολοκληρωθεί το εκπαιδευτικό πρόγραμμα είναι υπεύθυνη να αξιολογήσει τα αποτελέσματα του και να θέσει στόχους για μελλοντικά προγράμματα.

Αποτελέσματα της εκπαίδευσης για την επιχείρηση και το προσωπικό

Η εφαρμογή συστημάτων εκπαίδευσης αποσκοπεί βασικά να καλύψει τις ανάγκες της επιχείρησης παράλληλα όμως να βελτιώσει τα προσόντα του προσωπικού.

Αναλυτικά είναι σημαντική η εκπαίδευση

α) Για την επιχείρηση

i) αυξάνει η παραγωγικότητα. Με την κατάλληλη εκπαίδευση των εργαζομένων σε όλες τις βαθμίδες βελτιώνεται η απόδοση και επιτυγχάνεται μεγαλύτερη ποσότητα παραγωγής και καλύτερη ποιότητα παραγόμενων προϊόντων.

ii) μειώνεται ο αριθμός των εργατικών ατυχημάτων γιατί πολλά ατυχήματα οφείλονται στον μη σωστό τρόπο χρησιμοποίησης

των μηχανημάτων

ii) Μειώνεται η ανάγκη για εποπτεία των εργαζομένων

iv) Αυξάνεται η ετοιμότητα της επιχείρησης να αντιμετωπίσει λειτουργικά προβλήματα και εσωτερική αναδιοργάνωση εφόσον έχει ικανά ηγετικά στελέχη

β) Για τους εργαζόμενους

i) Δημιουργείται αίσθημα ασφαλείας στους εργαζομένους και δεν αντιδρούν με φόβο σε καινοτομίες της επιχείρησης που απαιτεί η τεχνολογική εξέλιξη όπως η χρήση νέων μηχανημάτων

ii) Οι εργαζόμενοι απαιτούν γνώσεις και δεξιότητες και εξιδικεύονται επαρκώς στον τομέα της εργασίας τους.

iii) Αυξάνονται οι προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης των εργαζομένων σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης.

### 3.5 - Διοίκηση προσωπικού διάρθρωση και ευνοϊκά αποτελέσματα των λειτουργιών της.

Διοίκηση προσωπικού ή τμήμα προσωπικού ή υπηρεσία προσωπικού συναντάμε κυρίως στις μεγάλες επιχειρήσεις ενώ οι μικρότερες κατανέμουν τα θέματα διοίκησης του προσωπικού στις άλλες υπηρεσίες που διαθέτουν. Στις πολύ μικρές επιχειρήσεις υπεύθυνος για θέματα προσωπικού είναι ο ίδιος ο εργοδότης.

Μία σωστά οργανωμένη και αποτελεσματική υπηρεσία προσωπικού συντελεί πολύ στην αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων

Παραπάνω περιγράψαμε τα αποτελέσματα της σωστής εκπαίδευσης για το προσωπικό και την επιχείρηση Υπάρχουν και ευνοϊκά αποτελέσματα από την ύπαρξη σωστά οργανωμένης διοίκησης προσωπικού. Η σωστή εκπαίδευση του προσωπικού δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί αν δεν υπάρχει η σωστή υπηρεσία προσωπικού.

Τα αποτελέσματα αυτά είναι :

- α) Βελτιώνεται ο συντονισμός της όλης επιχειρηματικής προσπάθειας
- β) Βελτιώνεται η επικοινωνία μεταξύ της διεύθυνσης και των εργαζομένων
- γ) Αντιμετωπίζονται συστηματικά προβλήματα των εργαζομένων
- δ) Η επιχείρηση εκπροσωπείται με επιμέλεια στους ανάλογους κρατικούς φορείς (ΙΚΑ ΟΕΚ κλπ)

Ακολουθείται μία συνεπής και σταθερή πολιτική προσωπικού σε θέματα προσλήψεων συνθηκών εργασίας, εκπαίδευσης κλπ

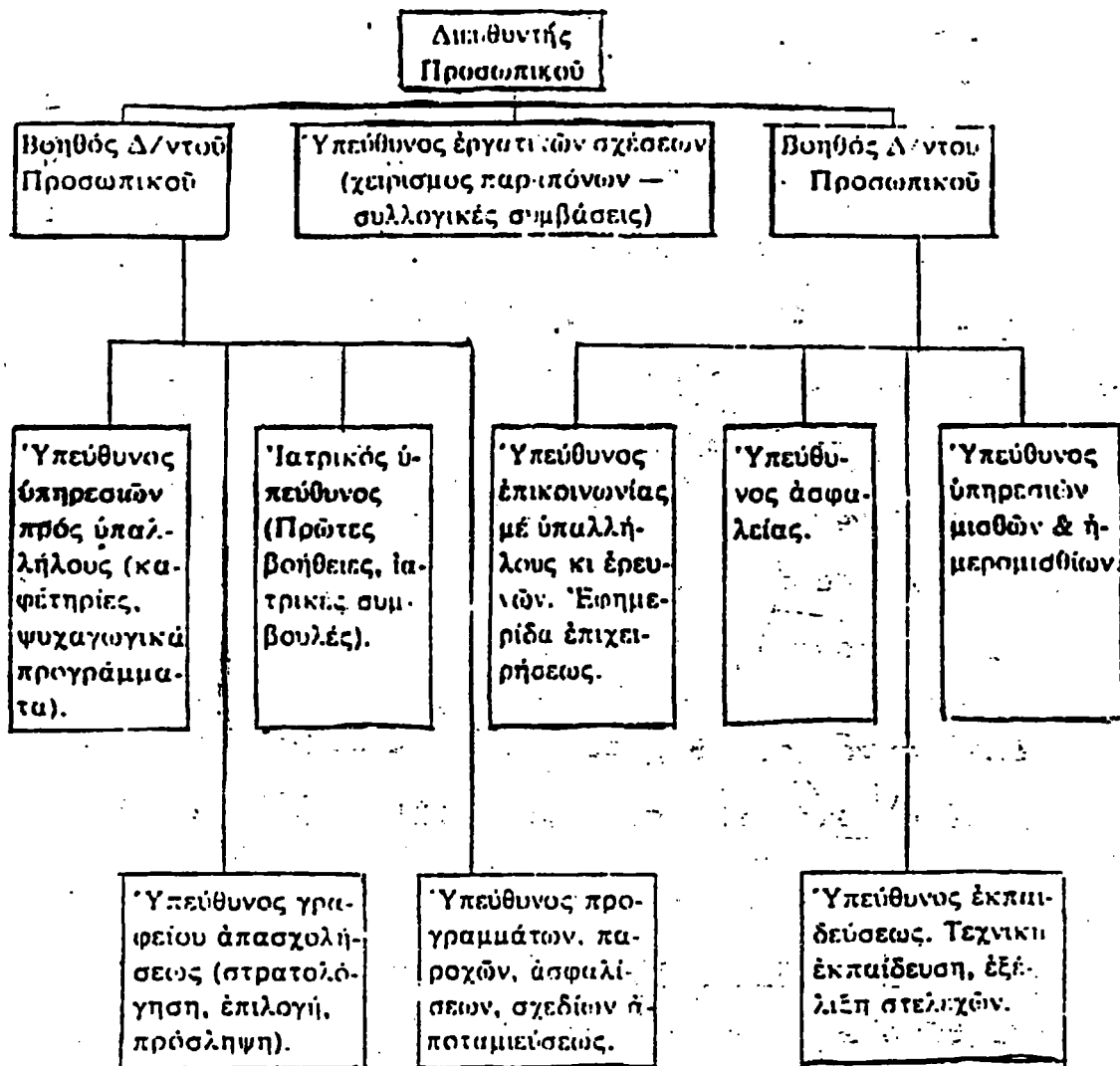
Επικεφαλής της υπηρεσίας προσωπικού τίθεται ο προϊστάμενος προσωπικού ή προσωπάρχης Αυτός πρέπει να είναι άτομο ικανό υπεύθυνο επαγγελματικά ικανό, με харισματική προσωπικό

τητα και εκπαιδευόμενος πάνω σε θέματα διοίκησης προσωπικού

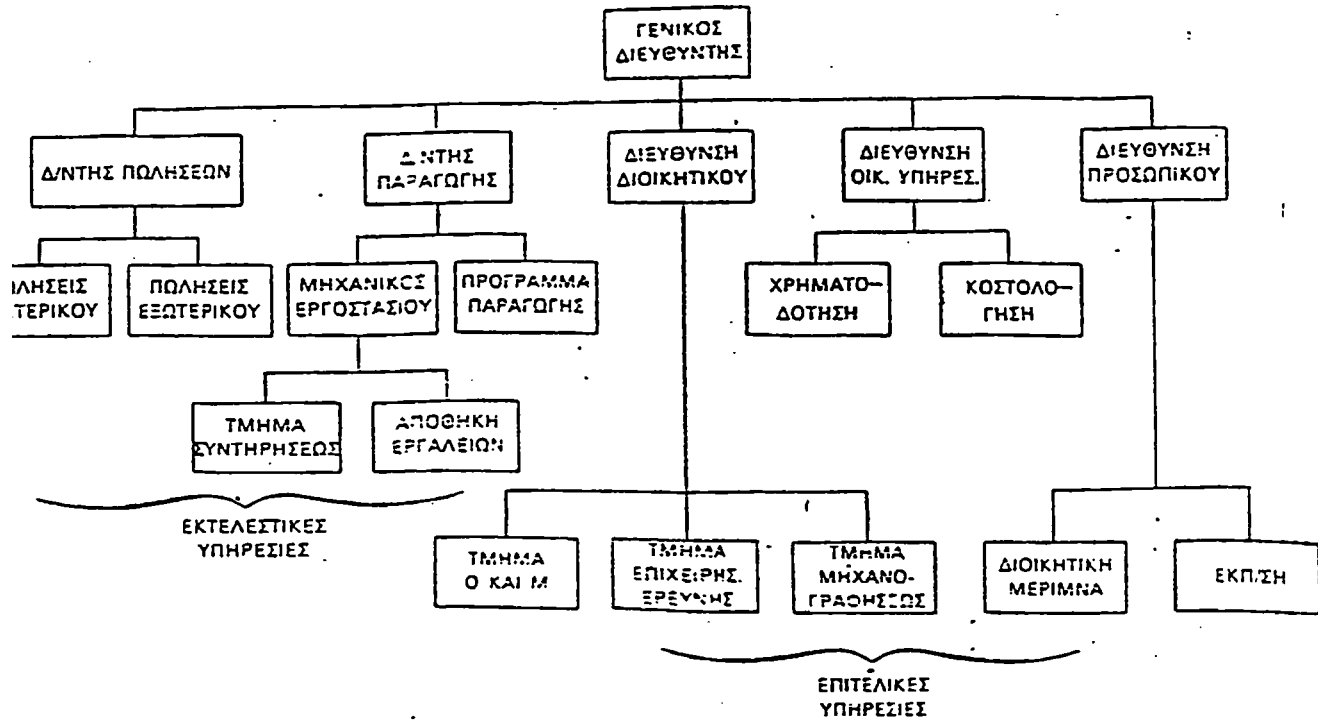
Ανήκει ιεραρχικά στους επιτελείς της ανώτατης Διοίκησης προσωπικού λόγω της φύσης της εργασίας του όμως, έρχεται καθε μερινά σε επαφή με το προσωπικό και είναι υπεύθυνος να συμβιβάσει τις συχνά αντικρουόμενες απόψεις αυτών των δύο αντιτιθέμενων παρατάξεων, της Διοίκησης δηλαδή και του προσωπικού

Ο προσωπάρχης πλαισιώνεται από ένα βασικό επιτελείο (βοήθους γραμματέας) που τον βοηθούν στο έργο του και ανήκουν ιεραρχικά σε κατώτερη από αυτόν βαθμίδα.

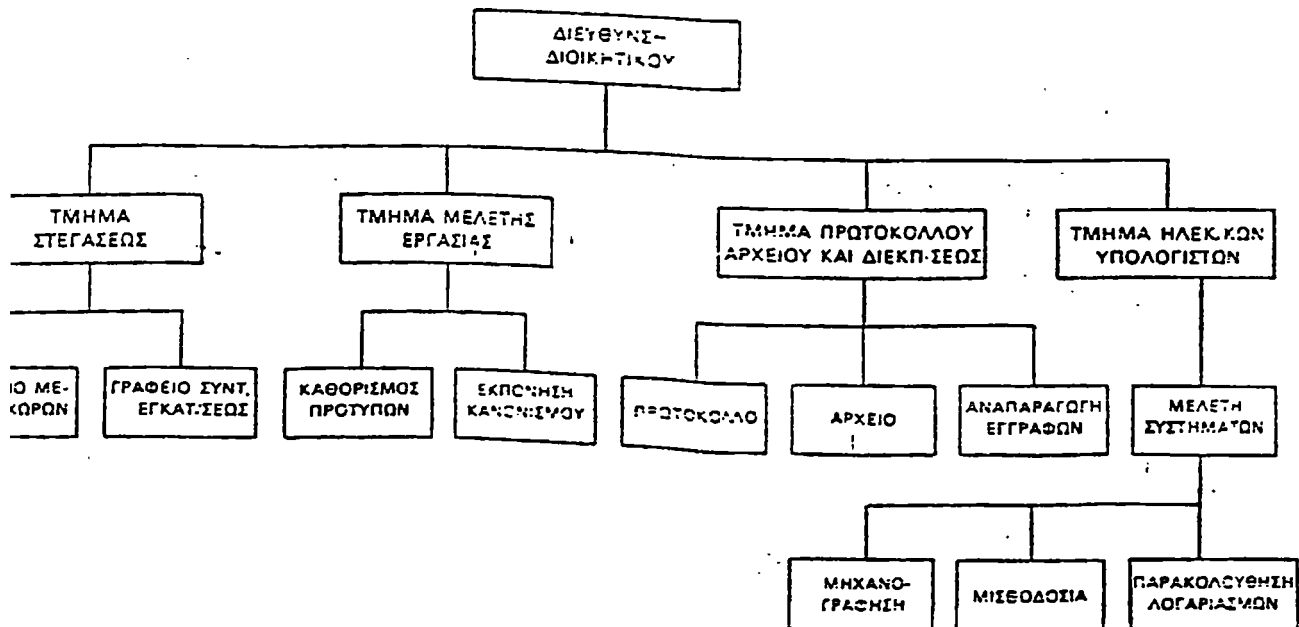
Στα σχήματα που ακολουθούν μπορούμε να διακρίνουμε την εσωτερική οργάνωση υπηρεσίας προσωπικού σε μία μεγάλη επιχείρηση και γενικότερα την οργανωτική διάρθρωση των απασχολούμενων ατόμων σε μία επιχείρηση από τον γενικό διευθυντή ως τον απλό υπάλληλο.



Σχ. 1. Έσωτερική οργάνωση υπηρεσίας προσωπικού μεγάλης επιχειρήσεως ή υπηρεσίας<sup>9</sup>.



Σχήμα 2



Σχήμα 3



Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 4ο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιάσουμε τον ρόλο που παίζει η υποκίνηση στην αποδοτική συμπεριφορά των εργαζομένων και στην σωστή κατάρτιση και εκπαίδευση τους.

Επίσης ποιες ικανότητες πρέπει να έχει ο ηγέτης - προϊστάμενος για να δημιουργεί κλίμα υποκινήσεως.

Το θεωρούμε απαραίτητο εφ' όσον για την πραγματοποίηση της εκπαίδευσης δεν αρκεί η διαπίστωση των αναγκών της επιχείρησης και η εκπόνηση προγραμμάτων εκπαίδευσης πρέπει να ακολουθούν ορισμένα και συγκεκριμένα βήματα να δωθούν σωστά κίνητρα για να αποδεχθούν οι εργαζόμενοι συμμετοχή ειλικρινή στην εκπαίδευση.

Αυτό επιτυγχάνεται με τη σωστή υποκίνηση που πραγματοποιεί το σύστημα ηγεσίας της υποκίνησης.

#####

### 3.5. Διοίκηση προσωπικού - διάρθρωση και ευνοϊκά αποτελέσματα.

Διοίκηση προσωπικού ή τμήμα προσωπικού ή υπηρεσία προσωπικού συναντάμε κυρίως στις μεγάλες επιχειρήσεις ενώ οι μικρότερες κατανέμουν τα θέματα διοίκησης του προσωπικού στις άλλες υπηρεσίες που διαθέτουν. Στις πολύ μικρές επιχειρήσεις υπεύθυνος για θέματα προσωπικού είναι ο ίδιος ο εργοδότης.

Μία σωστά οργανωμένη και αποτελεσματική υπηρεσία προσωπικού συντελεί πολύ στην αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Παραπάνω περιγράψαμε τα αποτελέσματα της σωστής εκπαίδευσης για το προσωπικό και την επιχείρηση.

Υπάρχουν και ευνοϊκά αποτελέσματα από την ύπαρξη, σωστά οργανωμένης διοίκησης προσωπικού. Η σωστή εκπαίδευση του προσωπικού δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί αν δεν υπάρχει η σωστή υπηρεσία προσωπικού.

Τα αποτελέσματα αυτά είναι:

- α) Βελτιώνεται ο συντονισμός της όλης επιχειρηματικής προσπάθειας.
- β) Βελτιώνεται η επικοινωνία μεταξύ της διεύθυνσεως και των εργαζομένων.
- γ) Αντιμετωπίζονται συστηματικά προβλήματα των εργαζομένων.
- δ) Η επιχείρηση εκπροσωπείται με επιμέλεια στους αναλόγους κρατικούς φορείς (ΙΚΑ, ΟΕΚ, κ.λπ).

Ακολουθείται μία συνεπής και σταθερή πολιτική προσωπικού σε θέματα προσλήψεων, συνθηκών εργασίας, εκπαίδευσης κ.λπ.

Επικεφαλής της υπηρεσίας προσωπικού τίθεται ο προϊστάμενος προσωπικού ή προσωπάρχης. Αυτός πρέπει να είναι άτομο ικανό, υπεύθυνο, επαγγελματικά ικανό, με χαρισματική προσωπι-

κότητα και εκπαιδευμένος πάνω σε θέματα διοίκησης προσωπικού. Ανήκει ιεραρχικά στους επιτελείς της ανωτάτης διοίκησης προσωπικού, λόγω της φύσης της εργασίας του όμως, έρχεται καθημερινά σε επαφή με το προσωπικό και είναι υπεύθυνος να συμβιβάζει τις συχνά αντικρουόμενες απόψεις αυτών των δύο αντιθέμενων παρατάξεων της διοίκησης δηλαδή και του προσωπικού.

Ο προσωπάρχης πλαισιώνεται από ένα βασικό επίτελείο (βοηθούς γραμματείς) που τον βοηθούν στο έργο του και ανήκουν ιεραρχικά σε κατώτερη από αυτόν βαθμίδα.

Στα σχήματα που ακολουθούν μπορούμε να διακρίνουμε: την εσωτερική οργάνωση υπηρεσίας προσωπικού σε μια μεγάλη επιχείρηση και γενικότερα την οργανωτική διάρθρωση των απασχολούμενων ατόμων σε μια επιχείρηση από τον γενικό διευθυντή ως τον απλό υπάλληλο.

#### 4.1. Ο ρόλος της υποκίνησης στην αποδοτική εκπαίδευση και τα προσόντα των ηγετών της επιχείρησης για την επίτευξή τους.

Οι άνθρωποι έχουν ορισμένους τρόπους συμπεριφοράς και αναζητούν ορισμένους δρόμους για να ικανοποιούν τις ανάγκες του. Υπό τη μορφή μιας εξίσωσης υποκινήσεως η όλη διαδικασία συμπεριφοράς θα μπορούσε να εμφανισθεί ως εξής:

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

Θα περιγράψουμε τη διαδικασία υποκίνησης εφόσον αποτελεί καθοριστικό παράγοντα στην ανθρώπινη συμπεριφορά.

Η διοίκηση για να εξασφαλίσει πρόθυμη συμμετοχή των εργαζομένων στην επίτευξη των στόχων της και ειδικότερα την πρόθυμη συμμετοχή στην εκπαίδευση τους πρέπει να τους προσφέρει τα κατάλληλα ερεθίσματα.

Ανθρώπινες σχέσεις είναι οι σχέσεις που δημιουργούνται μέσα σε μια κοινωνική ομάδα από τα μέλη της (εδώ ομάδα εργαζομένων) και που έχοντας σαν αφετηρία τον ανθρώπινο παράγοντα στηρίζονται στον αμοιβαίο σεβασμό, την αλληλοκατανόηση και την συνεργασία των μελών της ομάδας.

Ο άνθρωπος είναι μεν ο φορέας του συντελεστή παραγωγής "εργασία", η επιχείρηση όμως, αν τον μεταχειριστεί σαν ένα άψυχο συντελεστή, όπως το κεφάλαιο, τις μηχανές ή την τεχνολογία που διαθέτει, τότε είναι εντελώς σίγουρο ότι δεν θα καταφέρει να πραγματοποιήσει τους στόχους της. Η ιδιαιτερότητα της ανθρώπινης φύσης εξαναγκάζει την επιχείρηση να επινοήσει τρόπους και μεθόδους, ώστε να επιτύχει να αποσπάσει την εργασιακή του δύναμη, όσο πιο αποτελεσματικά γίνεται.

Ο εργαζόμενος ακόμα και την ώρα που προσφέρει την εργασία του δεν παύει να είναι άνθρωπος, να διακατέχεται, δηλαδή, από σκέψεις και συναισθήματα, από ιδέες, προβλήματα και ανάγκες. Ακόμα και η ίδια η παρουσία του στο συγκεκριμένο χώρο της επιχείρησης οφείλεται στην ανάγκη που, έχει να εργαστεί, να εξοικονομήσει κάποια εισοδήματα, που θα τον βοηθήσουν να επιζήσει αφ'ενός, και να βελτιώσει τους όρους ζωής του αφ'ετέρου.

Κάθε επιχείρηση που ενδιαφέρεται για τον ανθρώπινο παράγοντα, που έχει κατανοήσει την ιδιαιτερότητα της φύσης και του ρόλου της μέσα στον εργασιακό χώρο, θα προσπαθήσει κατ'αρχήν να ανακαλύψει τις συγκεκριμένες ανάγκες του δικού της προσωπικού, και κατόπιν να ακολουθήσει μία πολιτική προσωπικού βασισμένη ακριβώς σ'αυτές τις ανάγκες. Η βιομηχανική κοινωνιολογία και η ψυχολογία επιχειρήσεων ασχολήθηκαν και οι δύο με τον άνθρωπο σαν εργαζόμενο - η κάθε μία από τη δικιά της οπτική γωνία - και προσέφεραν στις σύγχρονες επιχειρήσεις πολύτιμα συμπεράσματα και νέες απόψεις για τον άνθρωπο και την θέση του στην παραγωγική διαδικασία, δίνοντας έτσι την επιστημονική βάση για την ανάπτυξη νέων μεθόδων και τεχνικών διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα. Μία από αυτές τις τεχνικές είναι και η "υποκίνηση" του προσωπικού.

Γενικά ο όρος "υποκίνηση" υπονοεί την δημιουργία εκείνης της συναισθηματικής κατάστασης που κινεί ή παρακινεί ένα άτομο να ενεργήσει κατά ένα ορισμένο τρόπο. Αυτή η συναισθηματική κατάσταση δημιουργείται από τα διάφορα ερεθίσματα που δέχεται το άτομο από το εσωτερικό ή το εξωτερικό περιβάλλον του. Τα ερεθίσματα αυτά μετατρέπονται σε δυνάμεις που παρακινούν το

άτομο να ενεργήσει ή να δραστηριοποιηθεί ανάλογα. Είναι παράγοντες, δηλαδή που επιδρούν και επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά, γι' αυτό τα ονομάζουμε παράγοντες ή κίνητρα υποκίνησης.

Ειδικότερα τώρα σε σχέση με τους εργαζόμενους, η υποκίνηση του προσωπικού σημαίνει την διαδικασία εκείνη με την οποία η διοίκηση, τα διοικητικά στελέχη, επιτυγχάνουν παρέχοντας τα ανάλογα κίνητρα να παρακινήσουν τους εργαζομένους να ενεργήσουν με τον επιθυμητό τρόπο. Τα κίνητρα βασίζονται στις ανθρώπινες ανάγκες των εργαζομένων, είτε τις συνειδητές είτε τις υποσυνείδητες. Εκείνος λοιπόν, ο εργαζόμενος που θεωρεί ή νοιώθει, ότι οι ανάγκες του καλύπτονται μέσα από την συγκεκριμένη εργασία αισθάνεται ανάλογη ικανοποίηση. Όσο μεγαλύτερη είναι η ικανοποίηση από την κάλυψη των αναγκών του, τόσο μεγαλύτερη είναι και η αποδοτικότητά του. Εδώ ακριβώς στηρίζεται και η άποψη, ότι οι επιχειρήσεις έχουν συμφέρον να παρέχουν κίνητρα για να ικανοποιούν το προσωπικό τους, και να εξασφαλίζουν με αυτό τον τρόπο την μέγιστη απόδοση των εργαζομένων τους.

### **Διαδικασία της υποκίνησης**

#### **I. Ταξινόμηση ανθρώπινων αναγκών .**

Οι κοινωνιολόγοι (MASLOW κ.λ.π) ταξινομούν τις ανθρώπινες ανάγκες στις εξής κατηγορίες:

- α) Φυσιολογικές ανάγκες, που συνδέονται άμεσα με την επιβίωση του ανθρώπου.
- β) Ανάγκες ασφάλειας που δημιουργούνται από το συναίσθημα αυτοσυντήρησης του ανθρώπου.

γ) κοινωνικές ανάγκες που δημιουργούνται από την έμφυτη κοινωνικότητα του ανθρώπου.

δ) ανάγκες ψυχολογικές (αυτοεκτίμησης, αυτοεκπλήρωσης) που σχετίζονται με τα ιδανικά του ανθρώπου, τις προσωπικές του αξίες και την επιθυμία του να αποκτήσει φήμη, αναγνώριση και δύναμη.

## II. Λειτουργία της υποκίνησης

Κατά την υποκίνηση πρέπει να ακολουθηθεί ιεράρχηση αναγκών. Υπάρχουν ανάγκες, κυρίως φυσικές, και πρέπει να ικανοποιηθούν κατά πρώτον και κατόπιν να ακολουθήσει προσπάθεια για την ικανοποίηση των άλλων, των κοινωνικών αναγκών.

Παρ'όλο που οι ανάγκες και η δημιουργία αναγκών είναι κάτι καθαρά υποκειμενικό και διαφέρουν από εργαζόμενο σε εργαζόμενο, εν τούτοις θεωρείται, ότι η ανάγκη για τροφή, ασφάλεια, εξασφάλιση υγιεινών συνθηκών εργασίας είναι πιά σημαντικές από τις κοινωνικές ανάγκες.

Ενας εργαζόμενος, που θεωρεί, ότι η αμοιβή του δεν είναι ικανοποιητική και επαρκής είναι μάλλον αδύνατον να συγκινηθεί και να αντιδράσει θετικά στις προσφορές της επιχείρησης π.χ. για ψυχαγωγία των εργαζομένων τις ελεύθερες ώρες.

Από τη στιγμή που θα ικανοποιηθεί μία ανάγκη αρκετά, μειώνεται και η σημασία της σαν κίνητρο υποκίνησης.

Στο πιά κάτω πίνακα αναφέρονται ενδεικτικά τα κίνητρα που ικανοποιούν τις ανθρώπινες ανάγκες και δημιουργούν μία θετική υποκίνηση, καθώς και τα κίνητρα που δημιουργούν δυσαρέσκειες και επιφέρουν έλλειψη ικανοποίησης από την εργασία και επομένως μη πρόθυμη συμμετοχή στα προγράμματα εκπαίδευσης που

πραγματοποιεί η επιχείρηση.

Ειδικότερα ένας καλός ηγέτης επιχειρήσεως για να έχει θετική επίδραση στην αποδοτική συμπεριφορά των εργαζομένων πρέπει να ακολουθεί και να έχει ορισμένες στάσεις. Προσπαθεί να εμπνεύσει στην ομάδα του σεβασμό και εμπιστοσύνη για το άτομο του, είναι ο επικεφαλής που προσπαθεί να βοηθήσει και να πείσει τους υφιστάμενους του να πετύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί χρησιμοποιώντας όλες τους τις δυνάμεις.

Για να επιτευχθεί αυτό πρέπει να διαθέτει τις παρακάτω ικανότητες:

- α) Ικανότητα να αντιλαμβάνεται ότι οι άνθρωποι επηρεάζονται από διάφορες υποκινητικές δυνάμεις σε διαφορετικό χρόνο.
- β) Ικανότητα να εμπνέει, γ) Ικανότητα να δρά κατά τέτοι τρόπο που να δημιουργεί κλίμα υποκινήσεως των υφισταμένων.

Σχετικά με τον πρώτο παράγοντα παρατηρούμε ότι πέρα από τους μηχανισμούς συμπεριφοράς και της υποκινήσεως που ένας καλός ηγέτης-προϊστάμενος πρέπει να γνωρίζει, θα πρέπει να είναι σε θέση να εφαρμόζει τις γνώσεις του αυτές σε κατάλληλες περιπτώσεις, έχοντας άμεση επαφή με τους υφισταμένους του, γνωρίζει καλά τις ανάγκες και το χαρακτήρα τους και είναι ο μόνος που αν έχει την κατάλληλη ικανότητα, μπορεί να φέρεται έτσι, ώστε να προκαλεί τις επιθυμητές αντιδράσεις.

Σχετικά με τον δεύτερο παράγοντα, παρατηρούμε ότι η ικανότητα να εμπνέει κανείς στους άλλους εμπιστοσύνη, σεβασμό και αφοσίωση, ώστε να χρησιμοποιούν όλες τις ικανότητες τους για την εκπλήρωση ενός σκοπού, είναι ένα χάρισμα που συναντάμε μόνο στους πραγματικούς ηγέτες και δεν αποκτάται με μεθόδους



εκπαίδευσης.

Όσον αφορά τον τρίτο παράγοντα, δηλαδή την ικανότητα να δρά ο ηγέτης-προϊστάμενος κατά τρόπο ώστε να δημιουργεί ένα κλίμα υποκινήσεως των υφισταμένων, παρατηρούμε ότι αναφέρεται στην μορφή ηγεσίας που θα εφαρμοστεί και στο κλίμα που τελικά θα διαμορφωθεί σαν αποτέλεσμα.

Η επιλογή ορισμένης μορφής ηγεσίας εξαρτάται βασικά από την προσωπικότητα του ηγέτη-προϊσταμένου και τη γενικότερη φιλοσοφία που διέπει τις πράξεις του.

Ειδικότερα:

α. Το σύστημα αξιών του: Πόσο βαθειά πιστεύει ότι τα άτομα θα πρέπει να συμμετέχουν στις αποφάσεις που το επηρεάζουν. Η συμπεριφορά του θα επηρεάζεται από τη σχετική σημασία (σπουδαιότητα) που αποδίδει στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, στην προσωπική ανάπτυξη των υφισταμένων και στην αποδοτικότητα των εργαζομένων και κατά συνέπεια στα κέρδη μέσω της σωστής εκπαίδευσης και άλλων τομέων που τα επηρεάζουν.

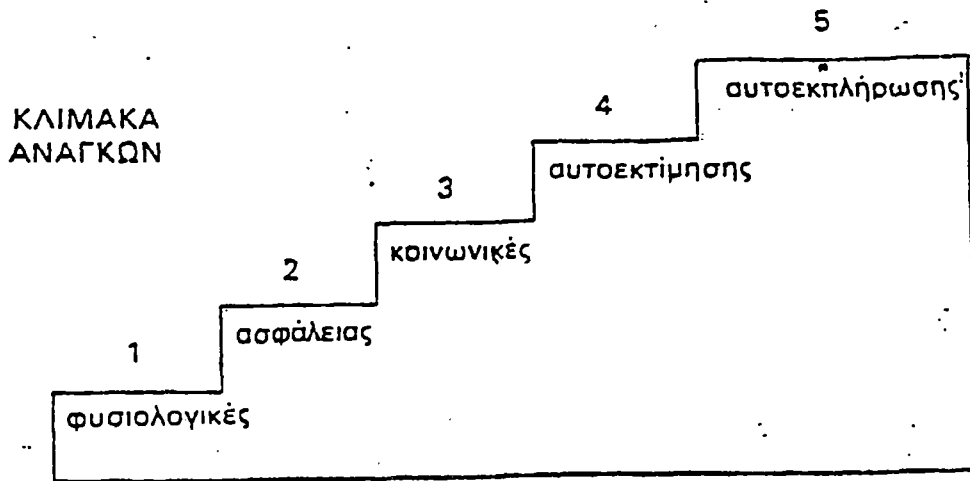
β. Η πίστη στους υφισταμένους: Αυτή εξαρτάται από το ποσό της εμπιστοσύνης που είχε γενικά στους ανθρώπους και από την εκτίμηση που νοιώθει στις γνώσεις των υφισταμένων του και στην αρμοδιότητα και ικανότητα τους σχετικά με ένα πρόβλημα.

γ) Οι κλίσεις του ως ηγέτη. Μερικά στελέχη φαίνονται να δρούν με μεγαλύτερη άνεση και φυσικότητα ως διευθυντικοί ηγέτες. Άλλοι αντιθέτως φαίνονται να εργάζονται πιά άνετα στα πλαίσια μιας ομάδας και να μοιράζονται πολλές από τις εργασίες (λειτουργίες) τους με τους υφισταμένους του.

δ) Τα αισθήματά του, ασφαλείας σε μια ανασφαλή περίπτωση

Το στέλεχος που διασκορπίζει σε άλλους τον έλεγχο του σε θέματα λήψης αποφάσεων, μειώνει με τον τρόπο αυτό την προβλεπτικότητα των αποτελεσμάτων.

Μερικά διευθυντικά στελέχη έχουν μεγαλύτερη ανάγκη από άλλα για την προβλεπτικότητα και σταθερότητα του περιβάλλοντός τους. Οι ψυχολόγοι όλο και περισσότερο θεωρούν αυτήν την <<ανοχή για αμφιβολία>> (tolerance for ambiguity) σαν ένα κρίσιμο (σημαντικό) παράγοντα του τρόπου με τον οποίο ένα άτομο αντιμετωπίζει τα προβλήματα.



ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ

ΕΣ Ανάγκες	Παραδείγματα θετικών κινήτρων	Παραδείγματα αρνητικών κινήτρων
Φυσιολογικές	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Έπαρκής αμοιβή και άλλες χρηματικές παροχές</li> <li>• Προαγωγές στην ιεραρχία της επιχείρησης</li> <li>• Σταθερότητα στους άριστους εργασις</li> <li>• Σωστή συμπεριφορά</li> <li>• Βεβαιότητα για την έκτιση της εργασίας που προσφέρεται</li> <li>• Ασφαλείς συνθήκες εργασίας</li> <li>• Αναγκαίος και σύγχρονος εξοπλισμός</li> <li>• Έπαρκης θέρμανση και εξαερισμός</li> <li>• Έπαρκη διαλείμματα εργασίας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανεπαρκής αμοιβή, καινούργια χρηματική παροχή χωρίς μόνιμα κέρδη ή εργαζόμενος π.δ. δουλειά του</li> <li>• Υποβιβασμός, ασυνέπεια συμπεριφοράς</li> <li>• Αβεβαιότητα για την έκτιση της εργασίας του</li> <li>• Έπικίνδυνες συνθήκες εργασίας</li> <li>• Ανεπαρκής εξοπλισμός</li> <li>• Ακατάλληλο περιβάλλον εργασίας</li> </ul>
Κοινωνικές	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αρμονική συνεργασία με την ομάδα εργασίας και καλές σχέσεις με όλους τους συναδέλφους</li> <li>• Ανταμοιβές και αναγνώριση για την επιτυχή επίδοση</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δυσαρμονία στις σχέσεις με την ομάδα και τους συναδέλφους</li> <li>• Γλυρωγνώριση της προσφοράς του εργαζόμενου</li> </ul>
Αυτοεκπλήρωση	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων</li> <li>• Ευκαιρίες για πρωτοβουλία και δημιουργικότητα</li> <li>• Εμπιστοσύνη προς το πρόσωπο του εργαζόμενου και συμπεριφορά προς αυτόν σαν να ήταν μία ολοκληρωμένη προσωπικότητα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Καθόλου εξουσιοδότηση και άνεση μονότονης και τυποποιημένης εργασίας</li> <li>• Δυσπιστία προς το πρόσωπο του εργαζόμενου</li> </ul>