

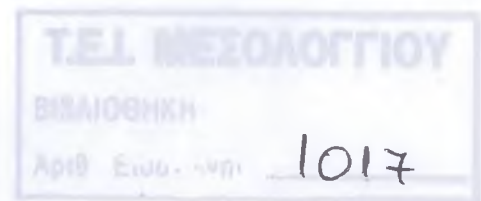
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ – ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΩΝ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ & ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

# ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ  
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.  
ΤΡΟΠΟΙ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ.**

**ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ: ΧΡΙΣΤΑΚΗ ΑΓΓΕΛΙΚΗ**

**ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΤΑΣΟΠΟΥΛΟΥ ΕΛΕΝΗ**



ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ, 2008



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: Γενικές Αρχές Οργάνωσης, διαδικασίες πρόσληψης και μετεκπαίδευσης του προσωπικού**

- 1.1 Έννοια οργάνωσης
- 1.2 Πλεονεκτήματα Οργάνωσης
- 1.3 Πρόσληψη προσωπικού και ανάθεση εργασιών
- 1.4 Μετεκπαίδευση προσωπικού και αξιολόγησή τους

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: Παραγωγικότητα**

- 2.1 Ορισμός της παραγωγικότητας
- 2.2 Συντελεστές παραγωγικότητας

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: Παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοτικότητα**

- 3.1 Η πολιτική της επιχείρησης
- 3.2 Παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά την ψυχολογία των εργαζομένων
  - 3.2.1 Συνθήκες εργασίας
  - 3.2.2 Διαπροσωπικές σχέσεις
- 3.3 Επιπτώσεις
  - 3.3.1 Φαινόμενο απουσιών
  - 3.3.2 Φαινόμενο κόπωσης
  - 3.3.3 Μονοτονία
  - 3.3.4 Αλλοτρίωση
  - 3.3.5 Διατάραξη ψυχικής υγείας
- 3.4 Παράγοντες που επηρεάζουν θετικά την ψυχολογία των εργαζομένων
  - 3.4.1 Ο εξοπλισμός των γραφείων
  - 3.4.2 Δημιουργία ευχάριστης ψυχικής διάθεσης
  - 3.4.3 Αυτοματισμοί
  - 3.4.4 Ωράρια και βάρδιες εργασίας
  - 3.4.5 Διαλείμματα

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ: Υποκίνηση των εργαζομένων**

- 4.1 Ομαδικά-Ατομικά κίνητρα και πως λειτουργούν
  - 5.1.1 Πως λειτουργούν τα ομαδικά κίνητρα
- 5.2 Έννοια υποκίνησης
- 4.3 Διαδικασίες υποκίνησης

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ: Αξία χρηματικών αμοιβών**

- 5.1 Κριτήρια αξιολόγησης των αμοιβών
- 5.2 Συμμετοχή στα κέρδη
- 5.3 Ποινές-Τιμωρίες

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ: Εποπτεία και Έλεγχος, Τρόποι μέτρησης Εργασίας**

- 6.1 Έννοια εποπτείας
- 6.2 Προσόντα για άσκηση εποπτείας
- 6.3 Εποπτεία και επίδραση αυτής στην ανάπτυξη του ηθικού

- 6.4 Έννοια ελέγχου
- 6.5 Εσωτερικός έλεγχος
- 6.6 Μέτρηση και απλοποίηση της εργασίας
- 6.7 Δυσκολίες στην άσκηση εποπτείας και ελέγχου

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ: Τρόποι βελτίωσης αποδοτικότητας**

- 7.1 Αντιμετώπιση ανίας και ψυχικού άγχους
- 7.2 Εμπλουτισμός της εργασίας και ανάθεση έργου λίγο ανωτέρου
- 7.3 Καλλιέργεια συλλογικού πνεύματος και ταύτιση με τον οργανισμό
- 7.4 Ασφάλεια οργανισμού
- 7.5 Προγραμματισμός εργασίας
- 7.6 Διοίκηση προσωπικού

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ανθρώπινη εργασία είναι η χρησιμοποίηση των φυσικών ,πνευματικών και ψυχικών ικανοτήτων του ανθρώπου με σκοπό την πραγματοποίηση οικονομικού αποτελέσματος. Η απόδοση της ανθρώπινης εργασίας εξαρτάται αφ' ενός από τις φυσικές , πνευματικές και ψυχικές ικανότητες του ανθρώπου και αφ' ετέρου από τη θέληση να χρησιμοποιήσει αυτές τις ικανότητες για εργασία.

Η ικανότητα ( φυσική ,πνευματική ,ψυχική ) του ανθρώπου για εργασία εξαρτάται από τη σωματική διάπλαση ,ευφυΐα ,ηλικία ,ειδική μόρφωση και πρακτική πείρα. Οι παράγοντες αυτοί συνθέτουν και την καταλληλότητα του ανθρώπου για ορισμένη δραστηριότητα.

Η θέληση του ανθρώπου για εργασία εξαρτάται από τις συνθήκες εργασίας και την αμοιβή εργασίας που παρέχει μία επιχείρηση . Σχετικά με τη σημασία της ηλικίας στην απόδοση της εργασίας παρατηρείται ότι στη βαρεία σωματική εργασία μειώνεται η απόδοση της εργασίας με την αύξηση της ηλικίας. Η πείρα επηρεάζει μόνο ελαφριά. Στη πνευματική εργασία συμβαίνει το αντίθετο. Η πείρα επηρεάζει εδώ πάρα πολύ. Οικονομικός οργανισμός ονομάζεται ο συστηματικός συνδιασμός των συντελεστών της παραγωγής, με τον οποίο επιδιώκεται η παραγωγή αγαθών ή η προσφορά υπηρεσιών για την ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών.

1.1 1 Ανάλογα με το φορέα οι οικονομικοί οργανισμοί διακρίνονται σε:

α ) Ιδιωτικούς , στους οποίους φορείς είναι φυσικά ή νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου και λειτουργούν με βάση τις αρχές του ιδιωτικού δικαίου.

β ) Δημόσιους , στους οποίους φορείς είναι το δημόσιο ή η τοπική αυτοδιοίκηση. Έχουν τη νομική μορφή προσώπου δημοσίου ή ιδιωτικού δικαίου. Τα πρώτα λειτουργούν με βάση τους κανόνες του δημοσίου λογιστικού και του δημοσίου δικαίου , ενώ τα δεύτερα με βάση τις αρχές του ιδιωτικού δικαίου.

Οι δημόσιοι οικονομικοί οργανισμοί αποβλέπουν είτε στην πραγματοποίηση εσόδων είτε στην ικανοποίηση κοινωνικών αναγκών.

γ ) Μικτούς οικονομικούς οργανισμούς στους οποίους μετέχουν τόσο το κράτος ή Ν.Π.Δ.Δ. όσο και ιδιώτες ή Ν.Π.Ι.Δ.. Η συνεργασία αυτή πραγματοποιείται με διάφορους τρόπους , είτε μετέχοντάς στο ιδρυτικό κεφάλαιο ,είτε με την παραχώρηση από το δημόσιο ορισμένων προνομίων με αντίστοιχη συμμετοχή του στα κέρδη είτε με την άσκηση εποπτείας και ελέγχου από το δημόσιο στη λειτουργία του οργανισμού.

1.1.2 Ανάλογα, αν οι οικονομικοί οργανισμοί επιδιώκουν την παραγωγή και διάθεση αγαθών ή την προσφορά υπηρεσιών με σκοπό να πραγματοποιήσουν κέρδη ,τα οποία περιέρχονται στον ιδιοκτήτη ή επιχειρηματία ή επιδιώκουν να εξυπηρετήσουν κοινωφελείς σκοπούς με την εξίσωση εσόδων-εξόδων ή την ύπαρξη περισσότερων εσόδων που διατίθενται όμως για τη διεύρυνση και βελτίωση της δραστηριότητας του οργανισμού ,διακρίνονται σε κερδοσκοπικούς και μη κερδοσκοπικούς αντίστοιχα.

1.1.3 Ανάλογα με τον κλάδο οικονομικής δραστηριότητας στον οποίο εντάσσεται η λειτουργία τους, διακρίνονται σε:

α) Πρωτογενείς , με τους οποίους επιδιώκεται η εκμετάλλευση του υπεδάφους , η καλλιέργεια του εδάφους , η εκμετάλλευση του θαλάσσιου πλούτου και των δασών.

β) Δευτερογενείς, με τους οποίους επιδιώκεται με διάφορα μηχανικά, χημικά , ή άλλα τεχνικά μέσα η μετατροπή των προϊόντων της πρωτογενούς παραγωγής σε αγαθά τελικής κατανάλωσης.

γ) Τριτογενούς παραγωγής, με τους οποίους επιδιώκεται η διάθεση τους από τις δύο προηγούμενες κατηγορίες παραγόμενων προϊόντων, η διευκόλυνση των συναλλαγών και η προσφορά κάθε μορφής υπηρεσιών.

1.4 Ανάλογα με το μέγεθος : σε μικρούς και μεγάλους οικονομικούς οργανισμούς. Μεταξύ αυτών κατατάσσεται, συνήθως η κατηγορία των μεσαίων. Ακόμη χρησιμοποιείται και ο όρος του πολύ μικρού ( νάνου) ,καθώς και του πολύ μεγάλου ( γίγαντα) οργανισμού ή επιχείρησης. Τα κριτήρια που συνήθως χρησιμοποιούνται για την διάκριση των οικονομικών μονάδων ανάλογα με το μέγεθος τους αναφέρονται σε έναν ή περισσότερους από τους συντελεστές της παραγωγής π.χ. σε έκταση εδάφους , προκειμένου για γεωργικές επιχειρήσεις στη χωρητικότητα των πλοίων σε τόνους προκειμένου για ναυτιλιακές κλπ. Ακόμη λαμβάνεται υπόψη σαν κριτήριο ο αριθμός του απασχολούμενου προσωπικού, το ύψος του κεφαλαίου , ο κύκλος των εργασιών, το ύψος των ακαθάριστων εσόδων , το είδος της εργασίας που προσφέρει ο επιχειρηματίας (εκτελεστική διευθυντική) , η παραγωγική δυναμικότητα κλπ. Πάντως πρέπει για ομοειδείς επιχειρήσεις να λαμβάνονται υπόψη κοινά κριτήρια διάκρισης.

Το θέμα της παρακάτω πτυχιακής εργασίας αναφέρεται στους παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοτικότητα των εργαζομένων, το πώς μπορεί αυτή να μετρηθεί αλλά και το κυριότερο τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να βελτιωθεί, πάντα όμως με το μικρότερο κόστος.

Η πτυχιακή εργασία αποτελείται από επτά (7) κεφάλαια και σκοπός της είναι να γίνει κατανοητό από τον αναγνώστη η μέθοδος που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση, ώστε με τις κατάλληλες εργασιακές σχέσεις και στα πλαίσια της αρμονικής συνεργασίας, να επιτευχθεί η ορθή οργάνωση της και να επιτευχθεί ο απώτερος σκοπός της, που δεν είναι άλλος από την μέγιστη απόδοση. Στη συνέχεια με κίνητρα τόσο ομαδικά όσο και ατομικά και με παράγοντες που θα επηρεάσουν ,περισσότερο θετικά και λιγότερο αρνητικά την ψυχολογία των εργαζομένων, να βελτιωθεί η αποδοτικότητα των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση και να αυξηθεί η παραγωγικότητα. Αυτό βέβαια επιτυγχάνεται με την πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού και εμπλουτίζεται με τα κατάλληλα μετεκπαιδευτικά προγράμματα.

Στο 1<sup>ο</sup> κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην έννοια της οργάνωσης. Βασική προϋπόθεση για τη σωστή λειτουργία μιας επιχείρησης είναι η σωστή οργάνωσή της και η άψογη συνεργασία των εργαζομένων. Επίσης εξετάζεται ο τρόπος με τον οποίο προσλαμβάνεται το προσωπικό μιας επιχείρησης και πως γίνεται η ανάθεση των εργασιών σ' αυτό. Αναφέρεται επίσης το πόσο σημαντική είναι η μετεκπαίδευση του προσωπικού στις μέρες μας, τα στάδια που ακολουθούνται για να δούμε τι μετεκπαιδευτικές ανάγκες έχουμε στην επιχείρηση και τέλος τι μέθοδοι μετεκπαίδευσης κυριαρχούν.

Στο 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο γίνεται αναφορά στη παραγωγικότητα .Καταγράφεται ο ορισμός της παραγωγικότητας ,σύμφωνα με το Αμερικανικό Κέντρο Παραγωγικότητας και αναφέρονται οι παράγοντες που μπορούν να συμβάλλουν στην αύξηση της.

Το 3<sup>ο</sup> κεφάλαιο περιλαμβάνει τη πολιτική που ακολουθεί η επιχείρηση. Λέγοντας πολιτική της επιχείρησης εννοείται η μέθοδος που χρησιμοποιείται από τη διοίκηση ώστε να διοικεί και να κατευθύνει την επιχείρηση. Βέβαια το αποτέλεσμα της διοίκησης επηρεάζεται σημαντικά από ορισμένους παράγοντες που δρουν θετικά ή αρνητικά στη ψυχολογία των εργαζομένων.

Στο 4<sup>ο</sup> κεφάλαιο αναφέρεται η έννοια της υποκίνησης των εργαζομένων και οι διαδικασίες της. Συγκεκριμένα αναφέρεται η υποκίνηση των εργαζομένων με κίνητρα ομαδικά αλλά και ατομικά και πως αυτά λειτουργούν ως κινητήριο δύναμη ώστε η απόδοσή τους στο χώρο

εργασίας να είναι σαφώς καλύτερη και αυτό με τη σειρά του να συμβάλλει στην ενεργοποίηση του ενδιαφέροντος τους για την εργασία τους.

Στο 5<sup>ο</sup> κεφάλαιο γίνεται αναφορά για την αξία των χρηματικών αμοιβών. Με τη συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη επιτυγχάνουμε τη βελτίωση του γενικού επιπέδου συνεργασίας και την αφοσίωση των εργαζομένων . Υπάρχουν βέβαια και οι αρνητικές αμοιβές, οι λεγόμενες ποινές – τιμωρίες οι οποίες εφαρμόζονται για ορισμένες συμπεριφορές εργαζομένων, τις οποίες πρέπει να αποθαρρύνουμε ώστε να υπάρχει καλύτερο κλίμα στο εργασιακό περιβάλλον.

Το 6<sup>ο</sup> κεφάλαιο αναφέρεται στην έννοια της εποπτείας και του ελέγχου, σε τι αποβλέπουν και ποιες διαδικασίες περιλαμβάνουν. Η σωστή εποπτεία και ο σωστός έλεγχος αποβλέπει στην άριστη συνεργασία των εργαζομένων στο χώρο εργασίας και στην επίτευξη της μέγιστης απόδοσης. Περιγράφεται ο τρόπος με τον οποίο η άριστη εποπτεία επιδρά στην ανάπτυξη του ηθικού των εργαζομένων και παρουσιάζονται οι δυσκολίες που συναντώνται κατά την άσκηση του ελέγχου και της εποπτείας σε μια επιχείρηση. Σημαντική είναι επίσης η αναφορά του εσωτερικού ελέγχου και των μεθόδων με των οποίων γίνεται η μέτρηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων.

Στο 7<sup>ο</sup> κεφάλαιο περιγράφεται ο τρόπος με τον οποίο βελτιώνεται η αποδοτικότητα των εργαζομένων στο χώρο της εργασίας, ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζεται η ανία και το ψυχικό άγχος, ακόμη και ο τρόπος που μπορεί να εμπλουτισθεί η εργασία με έργο περισσότερο και ανώτερο. Επίσης γίνεται αναφορά στο τρόπο που μπορεί να καλλιεργηθεί το συλλογικό πνεύμα εργασίας, να αναγνωρισθεί το έργο που κάνουν οι εργαζόμενοι και τέλος να προγραμματισθεί η εργασία.

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε ,στην πτυχιακή εργασία, είναι η βιβλιογραφική έρευνα.

# Μεταεκπαίδευσης του προσωπικού



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## Γενικές Αρχές Οργάνωσης

## Διαδικασίες Πρόσληψης και

## 1.1 Έννοια οργάνωσης

Οργάνωση μπορούμε να ονομάσουμε , με την ευρύτερή της έννοια το πλαίσιο μέσα στο οποίο εργάζονται δύο ή περισσότερα άτομα για την επιτυχία ενός κοινού σκοπού. Ειδικότερα η οργάνωση αναφέρεται στη διάρθρωση της επιχείρησης ,στο προσωπικό, στις αρμοδιότητες και ευθύνες καθώς και στην κατανομή της εργασίας.

Κατά μία άλλη άποψη η οργάνωση αποβλέπει στη θεμελίωση ανεξαρτήτων τμημάτων , καθένα από τα οποία έχει μια ειδική λειτουργία που σχετίζεται με το σύνολο του εκτελούμενου έργου.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι οργάνωση είναι το πλαίσιο μέσα στο οποίο ασκείται η διοίκηση. Στοιχεία δε της οργάνωσης είναι η εργασία , το προσωπικό ,οι ανθρώπινες σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ του προσωπικού και το περιβάλλον της εργασίας.

## 1.2 Πλεονεκτήματα καλής οργάνωσης

Η καλή οργάνωση μιας υπηρεσίας έχει πολύ ευνοϊκή επίδραση στο βαθμό απόδοσής της. Χωρίς αμφιβολία η έλλειψή της αποτελεί απόδειξη κακής λειτουργίας μιας επιχείρησης. Με την καλή οργάνωση επιτυγχάνουμε :

- ✦ Γνώση του ειδικού αντικειμένου εργασίας κάθε ατόμου στην επιχείρηση και των υπηρεσιακών σχέσεων του με το υπόλοιπο προσωπικό.
- ✦ Περιορισμό στο ελάχιστο των επικαλύψεων στις αρμοδιότητες και ενέργειες των ατόμων που εργάζονται για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού.
- ✦ Ασφαλέστερη αξιολόγηση εργασίας
- ✦ Καλύτερο συντονισμό ενεργειών
- ✦ Ενθάρρυνση στην ανάπτυξη πρωτοβουλιών από το προσωπικό
- ✦ Βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των υπαλλήλων
- ✦ Άσκηση περισσότερο αποτελεσματικού ελέγχου
- ✦ Αποτελεσματική μεταβίβαση αρμοδιοτήτων
- ✦ Καλύτερο προγραμματισμό εργασίας. ,(Γιαννιώτης Αλέξανδρος,σ.50)

## 1.3. Πρόσληψη προσωπικού και ανάθεση εργασιών

Για τη σωστή πρόσληψη του προσωπικού και την ανάθεση των εργασιών, θα πρέπει να καταρτιστεί ένα οργανωτικό σχέδιο το οποίο χωρίς να είναι αμετάβλητο αλλά αντιθέτως να είναι εύκαμπτο, να αντικατοπτρίζονται κάθε φορά οι ικανότητες του έμψυχου υλικού που θα μετέχουν στην οργάνωση. Το οργανωτικό σχέδιο για αν επιτύχει στην εφαρμογή του, θα πρέπει να τύχει ευμενούς υποδοχής και αποδοχής από όλους.

Έχοντας λοιπόν επίγνωση των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει, βάση του οργανωτικού σχεδίου , να προσληφθεί και να τοποθετηθεί σε κάθε θέση εργασίας ο κατάλληλος άνθρωπος, στον οποίο θα καθοριστούν με ακρίβεια και σαφήνεια τα καθήκοντά του και οι αρμοδιότητές του. Το οργανωτικό ρητό « ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση» βρίσκει πλήρη εφαρμογή στην επάνδρωση της επιχείρησης.

Για την εξακρίβωση των προσόντων και για την πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού ακολουθείται μια από τους παρακάτω μεθόδους :

- 1) Η συμπλήρωση εντύπων ,που περιέχουν ερωτήσεις για τα πιο αξιόλογα γεγονότα της ζωής των υποψηφίων ,τη μόρφωση ,τα ενδιαφέροντα ,τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά ,την εξειδίκευση ,την πείρα κ.λ.π.. Ενώ συγχρόνως με τον τρόπο αυτό δίνεται η ευκαιρία να διαπιστωθεί η δυνατότητα έκφρασής του υποψηφίου ,η κρίση του και άλλα ενδιαφέροντα στοιχεία της προσωπικότητάς του.
- 2) Οι προσωπικές συνεντεύξεις αποτελούν τον καλύτερο τρόπο για να γνωρίσει κανείς τα προσωπικά χαρακτηριστικά και τα προσόντα του υποψηφίου. (Ζευγαρίδη Σπύρου, σ.38)

#### Πλεονεκτήματα:

- ✚ Η μικρή δαπάνη εφαρμογής και η γρήγορη επιλογή
- ✚ Η εμπιστοσύνη στα αποτελέσματα της επιλογής ,εφόσον υπάρχει η άμεση προσωπική αντίληψη για τις ικανότητες κάθε υποψηφίου .
- ✚ Η προσφερόμενη ευκαιρία ,τόσο για τον υποψήφιο ,όσο και για την επιχείρηση ,να διευκρινιστούν ορισμένα σημεία που αναφέρονται στο έργο , τις υποχρεώσεις , τα δικαιώματα και τις ικανότητές του
- ✚ Η άμεση εκτίμηση της σταθερότητας ,ορθοφροσύνης, πειστικότητας ετοιμότητας και ικανότητας ορθής αντιμετώπισης δημιουργημένων προβλημάτων και καταστάσεων. (Ζευγαρίδη Σπύρου, σ.110)

#### Μειονεκτήματα:

- ✚ Η συνέντευξη κατευθύνεται σε μία τεχνητή κατάσταση . Η συμπεριφορά των συνομιλούντων δεν είναι κατά κανόνα φυσιολογική . Πολλοί από αυτούς που λαμβάνουν συνεντεύξεις έχουν έντονες υποκειμενικές τάσεις.
- ✚ Γίνεται προσπάθεια να εκτιμηθούν στην πράξη παράγοντες που δεν υπάρχουν κατά την διάρκεια της συνέντευξής
- ✚ Πολλές φορές αυτοί που λαμβάνουν τη συνέντευξη έχουν άγνοια για τι οποίες γνώσεις ,εμπειρίες κ.λπ. είναι σχετικές με το υπό εκτέλεση έργο
- ✚ Δεν πείθουν τους υποψηφίους για την αντικειμενικότητα της κρίσης
- ✚ Λείπει ειδικά από την Ελλάδα , η εξοικείωση στη χρήση της μεθόδου που δημιουργείται από μακρά παράδοση εφαρμογής ,(Ζευγαρίδη Σπύρου, σ.110)

Το αποτέλεσμα της συνέντευξης επηρεάζει θετικά αν το πρόσωπο που τη λαμβάνει έχει:

- ✚ προετοιμαστεί κατάλληλα για αυτή
- ✚ ολοκληρώσει τη συνέντευξη διαθέτοντας τον απαιτούμενο για αυτή χρόνο
- ✚ έχει τον έλεγχο της συνέντευξης και κάνει ορθή εκτίμηση των ιδεών και ερμηνεία της συμπεριφοράς
- ✚ έχει την ευχέρεια να θυμάται το περιεχόμενο της συνέντευξης με τη βοήθεια ορισμένων σημειώσεων

✚ έχει εξασφαλίσει το κατάλληλο περιβάλλον ( ησυχία, όχι διακοπές) ,( Ζευγαρίδη Σπύρου, σ.40)

- 3) Τα τεστ διακρίνονται σε 4 βασικές κατηγορίες:
- ✚ τεστ ικανότητας
  - ✚ τεστ νοημοσύνης
  - ✚ τεστ εκτέλεσης
  - ✚ τεστ προσωπικότητας ,(Ζευγαρίδη Σπύρου, σ.41)

Τα τεστ χρησιμοποιούνται ιδίως σε περιπτώσεις μη ικανοποιητικής απόδοσης που οφείλεται σε έλλειψη ικανότητας εκπαίδευσης και ενδιαφέροντος.

- 4) Οι εξετάσεις για τη διατύπωση γνώσεων ή ικανότητάς κρίσης ,μπορούν να εξασφαλίσουν αντικειμενικότητα και αμεροληψία σε μεγαλύτερο βαθμό ,αλλά παρουσιάζουν δύο σοβαρά μειονεκτήματά. Τη σχετικότητα των ελεγχόμενων γνώσεων με το υπό εκτέλεση έργο και το βαθμό που οι γνώσεις αυτές μπορούν να επηρεάσουν το υπό εκτέλεση έργο ,δηλαδή τον τρόπο χρήσης των σχετικών γνώσεων.

#### **1.4. Μετεκπαίδευση προσωπικού και αξιολόγησή τους**

Η μετεκπαίδευση του προσωπικού είναι περισσότερο αναγκαία σήμερα με τον ταχύ ρυθμό της τεχνολογικής εξέλιξης και την ανάγκη προσαρμογής της λειτουργίας της επιχείρησης στα εκάστοτε νέα μέσα και στις μεθόδους εργασίας.

Η ανάγκη αυτή καλύπτει όλους τους βαθμούς της ιεραρχίας και διαφέρει μόνο ως προς το αντικείμενο, την έκταση και τον τρόπο που πραγματοποιείται η εκπαίδευση. Τέλος ,η με μορφή οργανωμένων προγραμμάτων μετεκπαίδευση σε αντίθεση με την μετεκπαίδευση κατά την εκτέλεση της εργασίας ,συντελεί στη μετάδοση πολύτιμων γνώσεων και πείρας και προσφέρει σημαντική οικονομία κόπου και χρόνου για την απόκτηση της από τον εργαζόμενο.

Ενώ όμως η χρησιμότητα της μετεκπαίδευσης είναι γενικά αποδεκτή ,η αποδοτικότητα ενός εκπαιδευτικού προγράμματος διαφέρει ανάλογα με το βαθμό πετυχημένης επιλογής της ύλης ,των μεθόδων μετεκπαίδευσης, της σωστής οργάνωσης του προγράμματος ,της επιλογής των ομιλητών εισηγητών.

Η μετεκπαίδευση του προσωπικού απαιτεί σε υψηλό βαθμό το συντονισμό και τη συνεργασία μεταξύ των οργάνων που είναι υπεύθυνα για την κατάρτιση του προγράμματος και των άλλων φορέων δράσης της επιχείρησης.

Η ευθύνη της μετεκπαίδευσης ανήκει στην ανώτερη ιεραρχία εφόσον αυτή είναι σε θέση να εκτιμήσει με τρόπο περισσότερο αντικειμενικό τις εκπαιδευτικές ανάγκες και εφόσον με την μετεκπαίδευση επιδιώκεται η αύξηση της απόδοσης της εργασίας.

Βέβαια κάθε υπάλληλος που ασκεί εποπτικά καθήκοντα πρέπει να συμμετέχει στη διαδικασία της μετεκπαίδευσης και να ευθύνεται γι' αυτή κατά το μέρος της αρμοδιότητας του.

Η ανάλυση των μετεκπαιδευτικών αναγκών ακολουθεί την παρακάτω κατά στάδια διαδικασία:

- ✦ Ανάλυση της εργασίας που πρέπει να εκτελεί κάθε βαθμίδα ή ομάδα υπαλλήλων για την πραγματοποίηση των σκοπών της επιχείρησης
- ✦ Περιγραφή της εργασίας με ακρίβεια και σαφήνεια
- ✦ Ανάλυση και γνώση των προσόντων του υπερέχοντος προσωπικού και καθορισμό των αναγκών για μελλοντικές προσλήψεις
- ✦ Ανάλυση των αναγκών μετεκπαίδευσης (γνώσεις, εμπειρίες κ.λπ.) που πρέπει να αποτελέσουν αντικείμενο μετεκπαίδευσης

Η μετεκπαίδευση μπορεί να αποβλέπει:

- ο Στη βελτίωση της συγκεκριμένης ,στην επιχείρηση ,εργασίας που εκτελεί ο μετεκπαιδευόμενος
- ο Στη γενικότερη μόρφωση του υπαλλήλου ,(Ζευγαρίδη Σπύρου,σ.43)

Τα προγράμματα μετεκπαίδευσης μπορούν να διακριθούν σ' αυτά που οργανώνει σε ομάδες τη επιχείρηση για το προσωπικό της ,σ' αυτά που γίνονται εκτός της επιχείρησης από ειδικούς φορείς και στέλνει η επιχείρηση υπαλλήλους της να συμμετάσχουν και τέλος ,σε μετεκπαίδευση που γίνεται μέσα στην επιχείρηση κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης της εργασίας.

Τις μεθόδους μετεκπαίδευσης μπορούμε να διακρίνουμε ανάλογα με τον αριθμό των προς εκπαίδευση υπαλλήλων σε 4 κατηγορίες:

- ο Για μεγάλο αριθμό μετεκπαιδευομένων όπου εφαρμόζουμε τη διάλεξη ,τις κοινές υπηρεσιακές συναθροίσεις κ.λ.π.
- ο Για μικρό αριθμό μετεκπαιδευομένων (6-12 άτομα) όπου εφαρμόζουμε την εργασία σε ομάδες στην οποία μεγάλο μέρος του χρόνου διατίθεται για συζήτηση και ανταλλαγή γνώσεων
- ο Για ατομική διδασκαλία, όπου εφαρμόζουμε την ανάθεση ατομικής μελέτης ,την κατ' ιδίαν διδασκαλία, την προγραμματισμένη διδασκαλία, την δι' αλληλογραφία διδασκαλία κ.λ.π.
- ο Για οποιοδήποτε αριθμό μετεκπαιδευομένων, όπου πραγματοποιούμε εκπαιδευτικές επισκέψεις

Όταν λέμε "διδασκτέα ύλη" εννοούμε βασικά ένα κατάλογο θεμάτων που περιλαμβάνεται σ' ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα και προβλέπεται να καλύψει ένα σαφώς καθορισμένο χρονικό διάστημα που θα διαθέτει για την ανάπτυξη των θεμάτων αυτών. Η "διδασκτέα ύλη" πρέπει να καθορίζεται με βάση τους γενικούς και ειδικούς σκοπούς κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος .Τα προς ανάπτυξη θέματα τα διακρίνουμε σε πρωτεύοντα και δευτερεύοντα και πρέπει να εξυπηρετούν και να καλύπτουν τους σκοπούς του προγράμματος.

Η αξιολόγηση των μετεκπαιδευομένων χρειάζεται:

- 1) Την υπηρεσία των μετεκπαιδευθέντων για να γνωρίζει αν έγινε καλή χρήση του χρόνου και του χρήματος που διατέθηκε για το σκοπό αυτό

- 2) Το μετεκπαιδευθέντα ,για να έχει θετικό στοιχείο για την προαγωγική του εξέλιξη και συγχρόνως να αποτελεί κίνητρο για την επίδειξη ενδιαφέροντος
- 3) Την υπηρεσία που πραγματοποίησε το πρόγραμμα εκπαίδευσης για να έχει ένα κριτήριο του βαθμού επιτυχίας του προγράμματος ,(Fox J.Jeffrey,σ. 81)

Για τον παραπάνω σκοπό συντάσσονται συνήθως "εκθέσεις επίδοσης". Κατά τη σύνταξη των εκθέσεων αυτών εξετάζεται:

- ✦ Κατά πόσο ο μετεκπαιδευθείς έχει αποδεχτεί τη μετεκπαίδευση γενικά σαν αποτελεσματικό μέσο αύξησης της απόδοσης στην εργασία, καθώς και τη χρησιμότητα του συγκεκριμένου προγράμματος μετεκπαίδευσης
- ✦ Ποιες γνώσεις ή εμπειρίες μεταδόθηκαν στο μετεκπαιδευθέντα και σε ποιο βαθμό έχει αυτός αφομοιώσει τις γνώσεις αυτές και έχει την ικανότητα εφαρμογής τους στην πράξη

Οι εκθέσεις επίδοσης παρουσιάζουν στην πράξη τα εξής μειονεκτήματα:

- ✦ Δυσχέρεια διαπίστωσής του πραγματικού επιπέδου γνώσεων του κρινόμενου
- ✦ Υποκειμενικά κριτήρια του συντάκτη
- ✦ Δυσχέρεια παρουσίασης στην έκθεση της όλης προσωπικότητας του κρινόμενου
- ✦ Άγνοια από το συντάκτη της έκθεσης των προσωπικών προβλημάτων ή της ψυχολογικής κατάστασής του κρινόμενου κατά το χρόνο της μετεκπαίδευσης
- ✦ Εύνοιες ή αντιθέσεις που οφείλονται σε διαφορές χαρακτήρα συντάκτη και κρινόμενου
- ✦ Πάντως η γνώση από τον κρινόμενο της έκθεσης αξιολόγησης ,που συντάσσεται στο τέλος ενός εκπαιδευτικού προγράμματός συμβάλλει στην επίδειξη από μέρους του μεγαλύτερου ενδιαφέροντός αλλά και στην επιφυλακτικότητα διατύπωσης αντίθετων απόψεων.

Γενικά ο συντάκτης μιας έκθεσης πρέπει να είναι σαφής , αντικειμενικός, δίκαιος, ακριβολόγος και να προσπαθεί να εκφράζεται περισσότερο θετικά και όχι αρνητικά (π.χ. θα μπορούσε να δείξει περισσότερο ενδιαφέρον αντί για τη φράση : ήταν αδιάφορος).

Η εκτίμηση των αποτελεσμάτων της μετεκπαίδευσης αποβλέπει στη μέτρηση των γνώσεων των ικανοτήτων ή και της αλλαγής νοοτροπίας που απέκτησε ο μετεκπαιδευθείς από τη συμμετοχή του σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα

Η εκτίμησή γίνεται:

- 1) Με εξετάσεις στο τέλος ή και κατά τη διάρκειά ενός προγράμματος
- 2) Με τη συμπλήρωση ενός ειδικού ερωτηματολογίου
- 3) Με την αύξηση της απόδοσης στην εργασία
- 4) Με τη μείωση του κόστους λειτουργίας μιας υπηρεσίας ή ενός τομέα εργασίας
- 5) Με την παράλληλη εκτίμηση περισσότερων από ένα από τους παραπάνω παράγοντες

Οποσδήποτε ένα πρόγραμμά μετεκπαίδευσης αποτελεί μια επένδυση ,δηλαδή μια μικρή παρούσα θυσία για μελλοντικές πολλαπλάσιες ωφέλειες. Γενικότερά ένα ολοκληρωμένο και

πλήρες πρόγραμμα μετεκπαίδευσης πρέπει να καλύπτει όλα τα στάδια της σταδιοδρομίας του υπαλλήλου και πρέπει να αποβλέπει, όχι μόνο στην αντιμετώπιση τωρινών αναγκών αλλά και μελλοντικών που προβλέπεται ότι θα προκύψουν.





# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

## Παραγωγικότητα

## 2.1 Ορισμός της παραγωγικότητας

Για να αυξηθεί η παραγωγικότητα πρέπει ο ορισμός της να είναι σαφής και γνωστός σε όλους. Η διοίκηση μπορεί να βλέπει την παραγωγικότητα σαν τρόπο να παραμείνει ανταγωνιστική. Οι εργαζόμενοι μπορεί να τη θεωρούν σαν ένα συγκαλούμενο τρόπο για να αυξηθεί ο ρυθμός εργασίας, ο αυτοματισμός και η συγχώνευση ή εξάλειψη θέσεων. Αυτή η διαστρεβλωμένη άποψη των εργαζομένων συχνά είναι το αποτέλεσμα της περιορισμένης αντίληψης της διοίκησης ότι η παραγωγικότητα μπορεί να βελτιωθεί μόνο εις βάρος της εργασίας, ενώ η αύξηση της παραγωγικότητας μπορεί να απαιτεί τη δημιουργία θέσεων.

Περισσότερα κέρδη δε σημαίνουν αναγκαστικά υψηλότερη παραγωγικότητα. Η παραγωγικότητα, τα κέρδη και οι τιμές σχετίζονται, αλλά είναι χωριστά. Μια εταιρεία μπορεί να έχει κέρδη χωρίς να είναι παραγωγική. Για παράδειγμα μια εταιρεία με περιορισμένο ανταγωνισμό μπορεί να τιμολογήσει το προϊόν της έτσι ώστε να έχει κέρδη και ελαττωμένη παραγωγικότητα.

Το Αμερικανικό Κέντρο Παραγωγικότητας ορίζει την παραγωγικότητα σαν τα στοιχεία εργασίας, κεφαλαίου, ενέργειας και υλικών που καταναλώνονται για να παραχθούν προϊόντα και υπηρεσίες. Έτσι η παραγωγικότητα είναι συνδιασμός αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. "Αποδοτικότητα" σημαίνει να επιτευχθεί η μέγιστη παραγωγή από μία καθορισμένη κατανάλωση στοιχείων. "Αποτελεσματικότητα" σημαίνει να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα άσχετα από την κατανάλωση στοιχείων που απαιτείται για να γίνει. Επομένως μια εταιρεία μπορεί να είναι αποτελεσματική χωρίς να είναι αποδοτική και το αντίθετο. Για παράδειγμα, αυξήσεις αποδοτικότητας- δηλαδή μπορεί να συγκαλύπτουν αυξημένη παραγωγή.

## 2.2 Συντελεστές παραγωγικότητας

Η μελέτη του περιβάλλοντος αποτελεί το πρώτο και σοβαρό βήμα για το κάθε στέλεχος της επιχειρήσεως, εισόδου στο αντικείμενο οργάνωσης και λειτουργίας των οργανισμών και επιχειρήσεων γιατί του προσφέρει σφαιρική εικόνα αντίληψης των παραγόντων και των προβλημάτων του εργασιακού περιβάλλοντος. Επειδή δε ο σκοπός των επιχειρήσεων είναι η διατήρηση της παραγωγικότητας σε υψηλά επίπεδα και δια μέσω αυτού η επίτευξη υψηλών κερδών, η μελέτη των παραγόντων και συνθηκών του εργασιακού περιβάλλοντος, που θετικά ή αρνητικά επηρεάζουν την παραγωγικότητα καθίσταται προφανής.

Η παραγωγικότητα παρέχει τη δυνατότητα καλύτερων μισθών και οι καλύτεροι μισθοί με τη σειρά τους αποτελούν τη βάση για τη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου.

Η αυξημένη παραγωγικότητα καθιστά ρωμαλέα την οικονομία ενός έθνους και το βοηθά να είναι ανταγωνιστικό σε διεθνή κλίμακα.

Οι παραγωγικοί άνθρωποι είναι πιο ικανοποιημένοι γιατί βρίσκουν ανταμοιβή στις ίδιες τους τις προσπάθειες και η ικανοποίηση αυτή αποτελεί οπωσδήποτε έναν από τους σημαντικούς παράγοντες ψυχικής υγείας.

Η υψηλή παραγωγικότητα αποτελεί θεμελιώδη παράγοντα βιωσιμότητας, μελλοντικών προεκτάσεων και δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων.

Οι παράγοντες που συμβάλλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας είναι πολλοί και για τη διευκόλυνση της μελέτης κατατάσσονται στις εξής τρεις κατηγορίες:

✦ **Τεχνικοί.** Στην κατηγορία αυτή ανήκουν:

Η βελτίωση των μεθόδων εργασίας στο προσωπικό της βάσεως.

Η βελτίωση των εγκαταστάσεων και του τεχνολογικού εξοπλισμού.

Η καλύτερη εκλογή των πρώτων υλών.

Η καλύτερη εκλογή των χρησιμοποιημένων εξωτερικών υπηρεσιών.

Η βελτίωση της οργάνωσης της εργασίας.

Η προτυποποίηση των προϊόντων.

Η ανάπτυξη των μελετών και των μεθόδων.

✦ **Οικονομικοί.** Στην κατηγορία αυτή ανήκουν:

Η ρύθμιση της παραγωγής με προγραμματισμό ,έρευνα της αγοράς των αποθεμάτων και διαχείριση.

Η προσαρμογή του μεγέθους της επιχείρησης.

Η βελτίωση της χρηματοοικονομικής διάρθρωσης της επιχείρησης.

Η καλύτερη γνώση των συνθηκών αγοράς.

✦ **Ο ανθρώπινος παράγοντας.**

Τα προσόντα και η κατάρτιση των εργαζομένων.

Ο χαρακτήρας ,οι προσωπικές και ατομικές ανάγκες των εργαζομένων ,καθώς και η διάθεση τους για εργασία.

Το κοινωνικό περιβάλλον της εργασίας.

Το είδος των σχέσεων εργασίας και των σχέσεων μεταξύ εργαζομένων και λογιστηρίου.

Το είδος και το επίπεδο των αμοιβών.,(Leatherman W. Richard,σ.94)

Η πληθώρα των παραγόντων ,οι ιδιαιτερότητες των λειτουργιών τους, η αλληλεπίδραση τους και οι επιπτώσεις τους στην παραγωγικότητα προσδιορίζουν τη δυσκολία και τη σοβαρότητα του έργου των υπευθύνων για λειτουργική και αποτελεσματική οργάνωση και λειτουργία μιας επιχείρησης. Ειδικότερα η επιστήμη η οποία ασχολείται με τους τεχνικούς παράγοντες ονομάζεται "επιστημονική οργάνωση της εργασίας". Η δε επιστήμη που ασχολείται και μελετά τις επιπτώσεις στην παραγωγικότητα του ανθρώπινου παράγοντα ονομάζεται "επιστήμη της ανθρώπινης συμπεριφοράς" ή " των ανθρώπινων σχέσεων ".

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

## Παράγοντες

που επηρεάζουν την  
αποδοτικότητα

### 3.1 Η πολιτική της επιχείρησης

Ένας από τους βασικούς παράγοντες που συντελούν στη μείωση της παραγωγικότητας είναι η αίσθηση του ανικανοποίητου που αισθάνονται οι άνθρωποι από την εργασία τους. Τα αίτια του ανικανοποίητου είναι πολλά, που ανάλογα με το είδος τους και την έντασή τους δημιουργούν διάφορες ψυχολογικές καταστάσεις στους εργαζομένους, οι οποίες είναι δυνατόν να κυμανθούν από ελαφρές διαταράξεις της ισορροπίας του ανθρώπου (σωματικής και ψυχικής), μέχρι την πλήρη διατάραξη της ψυχικής υγείας των εργαζομένων.

Με τον όρο "πολιτική" της επιχείρησης εννοείται ο τρόπος με τον οποίο η διοίκηση της επιχείρησης διοικεί και κατευθύνει την όλη την επιχείρηση. Η ακολουθητέα τακτική για τη διοίκηση της επιχείρησης δημιουργεί το λεγόμενο "κλίμα" της επιχείρησης το οποίο περιλαμβάνει όλες τις συνθήκες που επικρατούν στο εργασιακό περιβάλλον που καθορίζονται από την διεύθυνση.,(Payne John & Shirley,σ.244)

Τέτοιες συνθήκες είναι:

- ✦ Η δομή και το είδος της οργάνωσης που έχει ο οργανισμός ( συγκεντρωτικότητα ή αποκεντρωτικότητα της εξουσίας, το είδος της ηγεσίας, η έκταση της γραφειοκρατίας, το μέγεθος του οργανισμού)
- ✦ Η ποιότητα και η έκταση των αμοιβών και τιμωριών
- ✦ Ο βαθμός προσοχής, υποστήριξης και συμπαράστασης που προσφέρει ο οργανισμός προς τους εργαζομένους κ.α.

Μερικοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι η ικανοποίηση και η παραγωγικότητα των εργαζομένων είναι μεγαλύτερες σε οργανισμούς που αλλάζουν προς λιγότερο δομημένη, λιγότερο πολύπλοκη και λιγότερο τυπική οργάνωση. Οι εργαζόμενοι γίνονται περισσότερο παραγωγικοί και έχουν υψηλότερο ηθικό.

Ο ρόλος του προϊσταμένου θεωρείται από μερικούς, αποφασιστικός παράγοντας για την αύξηση ή την μείωση της ικανοποίησης των υφισταμένων από την εργασία τους, γιατί αυτός έχει την δυνατότητα να τους δίνει ευκαιρίες για ικανοποιητικές διαπροσωπικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο και δυνατότητες για αυτοπραγμάτωση για όσους υφισταμένους την επιδιώκουν.

Διαπιστώθηκε επίσης ότι η ικανοποίηση έχει σχέση και με το μέγεθος της εργασιακής ομάδας. Γενικά τα άτομα που εργάζονται σε μικρές ομάδες τείνουν να είναι ικανοποιημένα από εκείνους που εργάζονται σε μεγάλες ομάδες κι αυτό ίσως έχει σχέση, με την ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων που δημιουργούνται στις διάφορες εργασιακές ομάδες.



## 3.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΤΗΝ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

### 3.2.1 Συνθήκες εργασίας

Στον όρο "συνθήκες εργασίας" υπάγονται οι παράγοντες που έχουν σχέση με την εκτελούμενη εργασία και με τις περιβαλλοντικές συνθήκες του χώρου της εργασίας. Οι κυριότερες είναι :

- ✦ Το είδος της εργασίας ( το περιεχόμενο της εργασίας ,βαθμός υπευθυνότητας και ευκαμψίας). Εργασίες στις οποίες λείπουν τα παραπάνω στοιχεία αποτελούν αιτίες εμφάνισης του ανικανοποίητου
- ✦ Ικανότητες και δεξιότητες του εργαζομένου . Όταν δηλαδή, η εργασία είναι ανάλογη με τις ικανότητες του εργαζομένου , τότε η ικανοποίηση από την εργασία και η απόδοση σ' αυτήν θα είναι υψηλές ενώ, όταν οι ικανότητες του δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εργασίας ή είναι περισσότερες από αυτές ,τότε η ικανοποίηση και η απόδοση θα είναι χαμηλές. Επίσης ,πρέπει να τονιστεί ,ότι στην ικανοποίηση λόγω ικανοτήτων επηρεάζονται και οι ατομικές διαφορές των εργαζομένων. Έτσι π.χ. μερικοί είναι ικανοποιημένοι με εργασίες οι οποίες έχουν ελάχιστες απαιτήσεις απ' αυτούς ,ενώ άλλοι είναι ικανοποιημένοι με εργασίες που απαιτούν πολύ κόπο ,πολύ χρόνο και πολλές ικανότητες.
- ✦ Περιβαλλοντικές συνθήκες. Στις συνθήκες αυτές περιέχονται όλες εκείνες που έχουν σχέση με την υγιεινή του περιβάλλοντος( φως ,αερισμός ,θερμοκρασία ,θόρυβοι, βοηθητικοί χώροι, χώροι υγιεινής κ.λ.π.).Όταν είναι καλές βοηθούν ώστε οι εργαζόμενοι να διακατέχονται από ένα αίσθημα άνεσης, ευφορίας και ικανοποίησης.
- ✦ Ασφάλεια εργασίας Τα ατυχήματα που μπορεί να έχουν πολλές αιτίες ( έλλειψη μέτρων ασφαλείας ,κακές συνθήκες εργασίας ,απροσεξία ,έλλειψη ενημέρωσης για την πιθανότητα κινδύνων κ.α.) δημιουργούν φόβο και δυσαρέσκεια στους εργαζομένους . Ιδιαίτερα όταν τα ατυχήματα προέρχονται από έλλειψη μέτρων ασφαλείας ,που οφείλονται σε αδιαφορία των υπευθύνων της επιχείρησης συντελούν στη μείωση του ηθικού των εργαζομένων ,στην έλλειψη εμπιστοσύνης προς την επιχείρηση και στη μείωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.
- ✦ Τα συστήματα αμοιβών. Οι ικανοποιητικές αμοιβές είναι προφανές ότι δημιουργούν ικανοποίηση στους εργαζομένους, ενώ οι μικρές και οι άνισα κατανομημένες δημιουργούν πικρία και δυσαρέσκεια. Τα συστήματα οργάνωσης της εργασίας και ξεκούρασης των εργαζομένων ,η οργάνωση της εργασίας με διαχωρισμό του συνόλου των εβδομαδιαίων ωρών εργασίας σε βάρδιες (πρωινές ,απογευματινές ή βραδινές κατά ενότητες ή διασπαρμένες) και η διακοπή της εργασίας με διαλείμματα ξεκούρασης και ανάπαυσης δε βοηθούν μόνο τη σωματική ή διανοητική ξεκούραση των εργαζομένων με συνέπεια την αύξηση της απόδοσης τους ,αλλά συντελούν κατά πολύ και στη δημιουργία αισθήματος ικανοποίησης από την εργασία.,(Leatherman W. Richard,σ.104)

### 3.2.2 Διαπροσωπικές σχέσεις

Μια από τις σοβαρότερες αιτίες που έχουν ως αποτέλεσμα να αισθάνονται οι άνθρωποι ανικανοποίητοι από την εργασία τους είναι η έλλειψη διαπροσωπικών σχέσεων. Όταν οι σχέσεις φιλίας, εκτίμησης, αλληλοεξυπηρέτησης και αγάπης μεταξύ των εργαζομένων δεν υπάρχουν, αλλά αντί αυτών αναπτύσσονται μάταιοι ανταγωνισμοί και εχθρότητες μεταξύ των εργαζομένων, διαφόρων εργασιακών ομάδων, ή ομάδων και διοίκησης, τότε δημιουργούνται στους εργαζομένους αισθήματα ανικανοποίητου από την εργασία τους με τάσεις φυγής από το εργασιακό περιβάλλον και έλλειψη ενδιαφέροντος για την πρόοδο της επιχείρησης. (Leatherman W. Richard, σ.102)

Οι διαπροσωπικές σχέσεις βοηθούνται από τον τύπο της οργάνωσης και από την μορφή των εργασιακών ομάδων (τυπικών και άτυπων) που υπάρχουν και λειτουργούν στην επιχείρηση. Πολλές φορές οι επιχειρήσεις για να κρατήσουν τις διαπροσωπικές σχέσεις σ' ένα επίπεδο δημιουργούν κατάλληλες ευκαιρίες μέσα στο εργασιακό περιβάλλον (διοργανώνουν γιορτές για τους εργαζομένους και τις οικογένειες τους, εκδρομές κ.λ.π.) ώστε να αναπτυχθούν οι διαπροσωπικές σχέσεις.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι το αίσθημα του ανικανοποίητου που αναπτύσσεται στους εργαζομένους, από την πληθώρα των παραπάνω αιτιών, έχει σοβαρές επιπτώσεις στη ζωή, στις αντιδράσεις και στην εν γένει συμπεριφορά του εργαζομένου, όχι μόνο κατά τη διάρκεια της εργασίας του, με συνέπειες στην πρόοδο του οργανισμού, αλλά συγκλονίζει και καθορίζει και την όλη συμπεριφορά και δραστηριότητα του ατόμου στην υπόλοιπη προσωπική, οικογενειακή και κοινωνική του ζωή.

Γι' αυτό θα πρέπει να λαμβάνεται μέριμνα για την εξάλειψη των αιτιών που δημιουργούν το αίσθημα του ανικανοποίητου.

## 3.3 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ

### 3.3.1 Φαινόμενο απουσιών

Το δυσμενές εργασιακό περιβάλλον αλλά και το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον συντελούν στην εμφάνιση του φαινομένου των απουσιών και της κινητικότητας των εργαζομένων. Οι επιστήμονες που μελέτησαν το θέμα κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι αδικαιολόγητες απουσίες είναι η έκφραση μιας δυσαρέσκειας των εργαζομένων από την εργασία τους, που υποβόσκει στη συνείδηση τους και τελικά τους οδηγεί στην αλλαγή εργασίας όταν το επιτρέπουν οι συνθήκες. Οι αδικαιολόγητες απουσίες και η εγκατάλειψη της εργασίας έχουν σαν συνέπεια την καθυστέρηση και πολλές φορές την ανατροπή του προγράμματος λειτουργίας των επιχειρήσεων με καταστρεπτικές οικονομικές συνέπειες.

### 3.3.2. Φαινόμενο κόπωσης

Έχει παρατηρηθεί ότι το φαινόμενο της κόπωσης συνεχίζει να προσβάλλει σε μεγάλο ποσοστό τους εργαζομένους, αν και η βιομηχανική κοινωνία με την πληθώρα των τεχνολογικών επιτευγμάτων περιόρισε κατά πολύ τη σωματική και πνευματική ενέργεια του ανθρώπου.

Η κυριότερη μορφή κόπωσης που προσβάλλει τους εργαζομένους είναι κυρίως η ψυχική ή πνευματική κόπωση, γιατί οι ψυχικές δυνάμεις είναι εκείνες που τροφοδοτούν και δίνουν ζωή στον άνθρωπο. Η ψυχική κόπωση που οφείλεται σε έλλειψη ψυχικών δυνάμεων και αντοχής για



ανάληψη ή συνέχιση κάποιου συγκεκριμένου έργου, είναι διαφορετική από την ανία ,η οποία είναι ένα υποκειμενικό συναίσθημα, που οφείλεται στην έλλειψη ενδιαφέροντος για την εργασία.

Αν και το όριο αντοχής για την εκτέλεση κάποιου έργου μετά το οποίο εμφανίζεται η κόπωση στον εργαζόμενο δεν είναι το ίδιο για τον κάθε άνθρωπο, μπορούμε να πούμε ότι οι παράγοντες που συντελούν στην εμφάνιση της κόπωσης εκτός από το αίσθημα του ανικανοποίητου είναι οι εξής:

- 1) Η κληρονομικότητα ,δηλαδή η ιδιοσυγκρασία του κάθε ανθρώπου και η δομή του εσωτερικού του κόσμου
- 2) Η ποιότητα της οικογενειακής του ζωής: Σοβαρά οικογενειακά προβλήματα δημιουργούν τέτοια συναισθηματική φόρτιση ώστε ο εργαζόμενος δεν έχει αποθέματα ψυχικού δυναμισμού, για συνέχιση της εργασίας του. Αντίθετα η οικογενειακή θαλπωρή μπορεί να οπλίσει τον εργαζόμενο με ψυχικές δυνάμεις που θα τον καταστήσουν ικανό να αντέξει σ' ένα επίπονο και κοπιαστικό έργο που αλλιώς θα υπερέβαινε τα όρια της ψυχικής του αντοχής
- 3) Έντονες συναισθηματικές καταστάσεις όπως ανησυχία ή φόβος επηρεάζουν δυσμενώς την αντοχή των εργαζομένων

Τέλος, η σωματική κόπωση που προέρχεται από την καταβολή δυνάμεων και ενέργειας μεγαλύτερης των δυνατοτήτων του οργανισμού του ανθρώπου, που πολλές φορές εκδηλώνεται με διαταραχές διαφόρων οργάνων του οργανισμού (π.χ. καρδιά) αντιμετωπίζεται με την ανάπαυση, τη μείωση των ωρών εργασίας, τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας κα.

### 3.3.3 Μονοτονία

Η μονοτονία είναι ένα φυσικό φαινόμενο ψυχικής ή νευρικής κοπώσεως. Οι διάφοροι επιστήμονες που μελέτησαν το πρόβλημα της μονοτονίας κατέληξαν ότι οι παράγοντες που συντελούν στην εμφάνιση του φαινομένου είναι:

- 1) Οι συνθήκες του εργασιακού προβλήματος. Η διόγκωση των βιομηχανικών μονάδων , η οργάνωση της εργασίας ,με καθαρά μηχανιστικά και τεχνολογικά κριτήρια, η κατανομή της εργασίας, η εξειδίκευση, η ευρεία χρήση των μηχανών και η μαζική βιομηχανική παραγωγή, δημιούργησε την κατατεμαχισμένη μονότονη και συνεχώς επαναλαμβανόμενη εργασία που είχε δυσμενείς επιδράσεις στον ψυχικό κόσμο των εργαζομένων.
- 2) Ο χαρακτήρας και η ψυχική αντοχή των εργαζομένων .Διαπιστώθηκε ότι τα πρόσωπα που διαθέτουν ψυχική σταθερότητα και επιμονή είναι ανθεκτικότερα σε μονότονες και συνεχώς επαναλαμβανόμενες εργασίες . Μια εργασία μπορεί να είναι μονότονη για κάποιον εργαζόμενο και να μην είναι μονότονη για κάποιον άλλο, ή ακόμα η ίδια εργασία για το ίδιο πρόσωπο άλλοτε να είναι μονότονη και άλλοτε όχι.,(Leatherman W. Richard,σ.108)

Επίσης υπάρχουν εργαζόμενοι οι οποίοι απορροφώνται και προσβάλλονται από το αίσθημα της μονοτονίας, κι άλλοι οι οποίοι κατορθώνουν να αυτοματοποιούν την παραγωγική διαδικασία της εργασίας, οπότε ο νους τους απελευθερώνεται από τοπικές δεσμεύσεις και μπορούν να απασχοληθούν με σκέψεις περισσότερο ενδιαφέρουσες.

- 3) Η αξία που δίνει ο εργαζόμενος στο έργο του . Αν το θεωρεί κατώτερο του χωρίς νόημα γι αυτόν, ασήμαντο ή αναξιοπρεπές, τότε αισθάνεται γρήγορα το ανικανοποίητο και την μονοτονία της εργασίας.
- 4) Ο βαθμός ευφυΐας του εργαζομένου . Όσο ευφυής είναι ο εργαζόμενος ,τόσο περισσότερο υπόκειται στη μονοτονία, όταν εκτελεί κάποιο απλό έργο, οπότε η παραγωγικότητα του είναι χαμηλή. Αντίθετα στο ίδιο έργο ο λιγότερος ευφυής μπορεί να έχει μεγαλύτερη παραγωγικότητα .,(Leatherman W. Richard,σ.110)

### 3.3.4 Αλλοτριώση

Η αλλοτριώση είναι ένα δυσμενές ψυχολογικό φαινόμενο κατά το οποίο ο εργαζόμενος αποξενώνεται από την εργασία του και τα προϊόντα της και κατ' επέκταση από τον εαυτό του κι επομένως από τη χαρά της προσωπικής δημιουργίας.

Η αλλοτριώση επιφέρει σημαντικές αλλοιώσεις στον άνθρωπο γιατί κυριολεκτικά πλήττει καίρια και αποδιοργανώνει την όλη προσωπικότητα του, τον στερεί από τη δυνατότητα να αξιοποιήσει τις δυνάμεις του, και τελικά χάνει το ενδιαφέρον του για τη ζωή, οπότε φέρνει τον άνθρωπο στην κατάσταση της ανίας, η οποία διαδέχεται σ' όλες τις πλευρές της προσωπικής και κοινωνικής ζωής.

Η ανία ,δεν είναι απλώς μια αδυναμία συνέχισης μιας συγκεκριμένης εργασίας ,όπως η κόπωση ,αλλά είναι κάτι γενικότερο. Είναι μια συνεχής έλλειψη ενδιαφέροντος για την εργασία. Ενώ η κόπωση προέρχεται από τη ανάλωση των ψυχικών δυνάμεων του εργαζομένου και εκδηλώνεται σαν αδυναμία εκτέλεσης ενός συγκεκριμένου έργου, η ανία προέρχεται από την αλλοτριώση του ανθρώπου από το σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, λόγω των συνθηκών εργασίας που επικρατούν εκεί, και πληγεί όλη την προσωπικότητα του ανθρώπου.

Εκτός από τους παράγοντες που συντελούν στην εμφάνιση του φαινομένου της κοπώσεως και μονοτονίας ,οι παρακάτω παράγοντες είναι υπεύθυνοι για την αλλοτριώση και ανία των εργαζομένων.

- ✦ Το πλήθος των εργαζομένων στο εργασιακό περιβάλλον με τον απρόσωπο χαρακτήρα των διαπροσωπικών σχέσεων.
- ✦ Η εξάπλωση του γραφειοκρατισμού στις επιχειρήσεις με κύρια στοιχεία τον συγκεντρωτισμό της εξουσίας και του ελέγχου ,με συνέπεια τη στέρηση δυνατότητας έκφρασης γνώμης των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και τη μη συμμετοχή τους στη διοίκηση των επιχειρήσεων.
- ✦ Η ποιότητα της εργασίας ,όπως το επίπεδο και το κύρος αυτής
- ✦ Το είδος της τεχνολογίας. Τα αυτοποιημένα μέσα παραγωγής συντελούν περισσότερο στην ανάπτυξη της αλλοτριώσης.
- ✦ Το είδος της οικονομικής δομής της οργάνωσης ,όπως ο τύπος της διοίκησης το μέγεθος του οργανισμού και η θέση των εργαζομένων μέσα σ' αυτό.,(Leatherman W. Richard,σ.97)

### 3.3.5. Διατάραξη ψυχικής υγείας

Με τον όρο ψυχική υγεία συνήθως εννοούμε μια ισόρροπη ψυχική κατάσταση της οποίας κύρια χαρακτηριστικά γνωρίσματα είναι: υψηλός βαθμός αυτοεκτίμησης και ηθικού, συναισθηματική σταθερότητα, άνεση στη δημιουργία καλών διαπροσωπικών σχέσεων,

ικανοποίηση γενικά από τη ζωή, παρά τα προβλήματα που παρουσιάζονται, αισιοδοξία και ελπίδα κ.α.

Ειδικότερα τους παράγοντες που συντελούν στη διατάραξη της ψυχικής υγείας μπορούμε να τους κατατάξουμε στις εξής κατηγορίες:

- ✚ Παράγοντες που έχουν σχέση με τα χαρακτηριστικά γνωρίσματά της όλης προσωπικότητας του ανθρώπου π.χ. η επιθετικότητα, η ύπαρξη υψηλών φιλοδοξιών, ο εγωισμός, η διάθεση για ανταγωνιστική δραστηριότητα κ.α.
- ✚ Ο γενικότερος τρόπος ζωής μέσα στο κοινωνικό περιβάλλον της βιομηχανικής κοινωνίας με το υλιστικό πνεύμα, ο υπερκαταναλωτισμός, ο έντονος οικονομικός ανταγωνισμός, η κατάπτωση των ηθικών αξιών και η πίεση που ασκούν τα πράγματα στη ζωή του ανθρώπου.
- ✚ Παράγοντες που έχουν σχέση με τις ιδιαίτερες δυσμενείς συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος όπως είναι : ο υπερβολικός φόρτος εργασίας, η πίεση για αυξημένη παραγωγικότητα στην εργασία, πραγματικές ή τεχνητές καταστάσεις επείγουσας προτεραιότητας συγκεκριμένων εργασιών, η άστοχη διοίκηση της επιχείρησης και ιδιαίτερα η κακή συμπεριφορά του προϊσταμένου, συχνά επαγγελματικά αδιέξοδα οικονομικής φύσης ή επαγγελματικής σταδιοδρομίας τι υψηλό κύρος και οι αυξημένες απαιτήσεις μιας θέσης της οποίας ο κάτοχος δε διαθέτει τα ανάλογα προσόντα και τις απαραίτητες ικανότητες κ.α..

Όλοι αυτοί παράγοντες προκαλούν αυτό που λέγεται υπερένταση ή στρες το οποίο είναι υπεύθυνο για τη διατάραξη της σωματικής και ψυχικής υγείας.,(Leatherman W. Richard,σ.98)

### **3.4. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΘΕΤΙΚΑ ΤΗΝ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Κάποιοι από τους παράγοντες που επηρεάζουν θετικά την ψυχολογία των ατόμων στο χώρο εργασίας είναι :

#### **3.4.1. Ο εξοπλισμός των γραφείων**

Αναφερόμενοι στο βασικό εξοπλισμό γραφείων εννοούμε το έπιπλο γραφείο ,τα καθίσματα, τις αρχειοθήκες, τους φακέλους εγγράφων, το τηλέφωνο κ.λ.π. . Από λειτουργική άποψη το έπιπλο γραφείο είναι το βασικό στοιχείο μέσα στο χώρο εργασίας. Το σχήμα και το μέγεθος του εξαρτάται από το είδος της εργασίας που εκτελεί ο υπάλληλος που εργάζεται σ' αυτό.

Υπάρχουν γραφεία με ή χωρίς συρτάρια από τη μια ή τις δύο πλευρές τους ,γραφεία μεταλλικά ή ξύλινα .Οι διαστάσεις των γραφείων κυμαίνονται ανάλογα με το σκοπό που χρησιμοποιούνται από 1,00-2,10 μέτρα πλάτος και 0,75 -1,05 μέτρα βάθος.

Το ξύλινο έπιπλο παρουσιάζει τα εξής πλεονεκτήματα:

- ✚ Είναι περισσότερο καλαίσθητο
- ✚ Απορροφά τον ήχο
- ✚ Είναι κακός αγωγός της θερμότητας και του ηλεκτρισμού
- ✚ Η συντήρησή του είναι απλή

- ✦ Είναι συνήθως ελαφρότερο και ταιριάζει σ' όλα τα ντεκόρ του γραφείου .

Το μεταλλικό έπιπλο αντίθετα παρουσιάζει τα εξής πλεονεκτήματα:

- ✦ Παρουσιάζεται σε ποικιλία χρωμάτων
- ✦ Παρουσιάζει συνήθως χαμηλότερο κόστος
- ✦ Είναι περισσότερο ανθεκτικό σε μεταφορές και μετακινήσεις από τον ένα χώρο εργασίας στον άλλο
- ✦ Είναι μικρότερο συνήθως σε όγκο και η λεία επιφάνειά του εξυπηρετεί καλύτερα την εργασία πάνω σ' αυτό.,(Ζευγαρίδη Σπύρου,σ.83)

Σχετικά με το κάθισμα του γραφείου πρέπει να τονίσουμε την ιδιαίτερη σημασία του αν σκεφτούμε ότι ο υπάλληλος γραφείου περνά το 1/3 περίπου του εργασιμου χρόνου ζωής του σ' αυτό. Η κακή κατασκευή του καθίσματος επηρεάζει μακροχρόνια το νευρικό, κυκλοφορικό, αναπνευστικό, πεπτικό σύστημα τη σπονδυλική στήλη και άλλα ακόμη μέλη του σώματος.

Τα σύγχρονα καθίσματα γραφείου έχουν την τάση να είναι μικρότερα σε βάρος και όγκο, περιστροφικά και ευκίνητα. Το υλικό που χρησιμοποιείται για την κατασκευή καθισμάτων παρουσιάζει μεγάλη ποικιλία. Άλλοτε χρησιμοποιείται μέταλλο ή ξύλο και άλλοτε συνθετική ύλη από πλαστικό ή συνθετικό γυαλί. Στην κατασκευή των καθισμάτων πρέπει να λαμβάνονται υπόψη το ύψος των ποδιών, το ύψος του πίσω μέρους του καθίσματος και η κλίση του ώστε να επιτρέπει την αναπαυτική θέση του υπαλλήλου που κάθεται σ' αυτό.

Οι αρχειοθήκες είναι συνήθως μεταλλικές και κατ' εξαίρεση ξύλινες με συρόμενα κατά κανόνα ανοίγματα προς οικονομία του χώρου και κινητά "ράφια" ώστε να προσαρμόζονται εύκολα στις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε γραφείου. Σε κτίρια που είναι κατασκευασμένα για την εγκατάσταση υπηρεσιών συνήθως προβλέπονται χώροι για τη δημιουργία "χωνευτών" αρχειοθηκών, ώστε και την αισθητική άποψη να εξυπηρετούν καλύτερα και οικονομία χώρου να προσφέρουν.

Τέλος, για τους φακέλους γραφείου η αγορά προσφέρει σήμερα μεγάλη ποικιλία τύπων σε διαφορετικά μεγέθη και είδος υλικού κατασκευής τους. Για έγγραφα π.χ. μεγάλης αξίας υπάρχουν φάκελοι που προσφέρουν αντιπυρική προστασία .Οι συνηθισμένες διαστάσεις των φακέλων γραφείου είναι 30-40 X 20-30 εκατοστά σε διάφορα χρώματα που μπορούν π.χ. να χρησιμεύσουν για τη διάκριση του περιεχομένου τους ή το τμήμα που τους χρησιμοποιεί.

### **3.4.2 Δημιουργία ευχάριστης ψυχικής διάθεσης.**

Η κατάλληλη διακόσμηση , η θερμοκρασία ,ο φωτισμός κ.λ.π. ,αποβλέπουν εκτός των άλλων στη δημιουργία ευχάριστης ψυχικής διάθεσης μεταξύ των εργαζομένων. Σ' αυτό αποβλέπει και η χρησιμοποίηση πολλές φορές στους χώρους εργασίας μουσικής. Εννοείται βέβαια ότι στην περίπτωση αυτή η μουσική πρέπει να είναι σε χαμηλό τόνο και να ακούγεται κατά διαστήματα και κατά προτίμηση, αν η εργασία είναι πνευματική, στις διακοπές της εργασίας .

Ένα άλλο πρόβλημα που απασχολεί πολλές επιχειρήσεις και σχετίζεται με την ψυχική διάθεση των εργαζομένων είναι το πρόβλημα των συνηθειών τους στους χώρους εργασίας ,όπως π.χ. ο καφές, το κάπνισμα κ.λ.π.. Για το μεν καφέ πολλές επιχειρήσεις επιτρέπουν κάθε μέρα 1 ή 2 ολιγόλεπτες διακοπές για το σκοπό αυτό, αλλά το κάπνισμα οι περισσότερες επιχειρήσεις το επιτρέπουν, παρά τις αρνητικές επιδράσεις του στο υπόλοιπο προσωπικό που εργάζεται επίσης

στους ίδιους χώρους και δεν έχει τη συνήθεια αυτή ή στους πελάτες που συναλλάσσονται με την επιχείρηση.

Ένα άλλο πρόβλημα είναι η παροχή ευκολιών για το μεσημεριανό φαγητό με την εφαρμογή του συνεχούς ωραρίου. Το πρόβλημα δεν είναι μόνο οικονομικό, αλλά και πρόβλημα χρόνου που απαιτείται για το σκοπό αυτό.

### 3.4.3 Αυτοματισμοί

Ο αυτοματισμός προϋποθέτει τη μηχανοποίηση . Με τον όρο αυτό εννοούμε την ευχέρεια που έχουν ορισμένες μηχανές να μεταπίπτουν από τη μια φάση λειτουργίας στην άλλη χωρίς την παρέμβαση του ανθρώπου ο οποίος ρυθμίζει προηγουμένως το μηχανισμό λειτουργίας τους.

Στη μηχανοργάνωση εργασιών γραφείου έχουμε σε μεγάλο βαθμό αυτοματισμό των εκτελούμενων εργασιών. Επίσης οι αριθμομηχανές εκτελούν το είδος της εργασίας που θέλουμε μόνο πιέζοντας το αντίστοιχο πλήκτρο.

Κατά κανόνα ο αυτοματισμός περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία:

- ✚ Τη μηχανοποίηση
- ✚ Τη συνεχή λειτουργία
- ✚ Τον έλεγχο παλινδρόμησης ,με τον οποίο εννοούμε την ύπαρξη συστήματος αυτόματης ρύθμισης

Οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές αποτελούν πλήρες σύστημα αυτοματοποίησης. Ο αυτοματισμός παρέχει τα εξής πλεονεκτήματα:

- ✚ Μειωμένο κόστος
- ✚ Ταχύτητα εργασίας και υψηλή ποιοτική και ποσοτική απόδοση
- ✚ Μεγάλη ακρίβεια στα αποτελέσματα της επεξεργασίας των στοιχείων που τους δίνονται,(Ζευγαρίδη Σπύρου- Νίκου, Παππά Στυλιανή Κουφίδου,σ.118)

### 3.4.4 Ωράρια και βάρδιες εργασίας

Η διάθεση για εργασία του κάθε ανθρώπου παρουσιάζει σημαντικές διακυμάνσεις κατά τη διάρκεια της ημέρας. Αυτό αποδεικνύεται από τα πολυάριθμα πειράματα και έρευνες που δείχνουν ότι η απόδοση των εργατών, κατά τη διάρκεια του 8ωρου εργασίας, ακολουθεί μια καμπύλη που εμφανίζει δύο κορυφές: την πρώτη κατά τη 10-11<sup>η</sup> πρωινή ώρα και την άλλη λιγότερο υψηλή κατά τη 2-3<sup>η</sup> απογευματινή ώρα.

Δεν είναι μόνο η απόδοση της εργασίας που διακυμαίνεται κατά τη διάρκεια του 24ώρου, αλλά και όλες σχεδόν οι βιολογικές σταθερές του ανθρώπινου σώματος όπως π.χ. η θερμοκρασία του σώματος, ο σίδηρος του αίματος, η αρτηριακή πίεση κ.α.. Το γεγονός αυτό αποδεικνύει ότι υπάρχει ένα είδος βιολογικής προσαρμογής του ανθρώπινου οργανισμού στις φυσικές μεταβολές του περιβάλλοντος.,(Leatherman W. Richard,σ.104)

Εργονομικά προβλήματα δημιουργούνται από τη συχνή διαφορά της έντασης της εργασίας και της φυσιολογικής απόδοσης. Έτσι μια εργασία που απαιτεί ιδιαίτερη εντατική προσπάθεια κατά τις πρώτες πρωινές ώρες ,κινδυνεύει να προκαλέσει μεγαλύτερη κόπωση αφού κατά τις ώρες

αυτός ο άνθρωπος βρίσκεται στο χαμηλότερο σημείο απόδοσης του και δεν είναι καθόλου έτοιμος να ανταπεξέλθει.

Χρειάζεται επομένως να γίνει ειδική μελέτη των διακυμάνσεων της εργασίας ,ώστε να παραλληλιστούν οι διακυμάνσεις αυτές με το φυσιολογικό κύκλο εργασίας. Έτσι θα μειωθεί η κόπωση των εργαζομένων.

### **3.4.5. Διαλείμματα**

Τα διαλείμματα δίνουν την ευκαιρία στους εργαζομένους για αλλαγή παραστάσεων, ανάπαυλα από την εντατική εργασία και καλλιέργεια των διαπροσωπικών σχέσεων με συναδέλφους που όπως έχει διαπιστωθεί ενδιαφέρει πολύ τους εργαζομένους.

Αν μάλιστα τα διαλείμματα σχεδιάζονται ορθά και γίνονται με καλή διάθεση της διεύθυνσης του οργανισμού, μειώνουν την κόπωση και την ανία των εργαζομένων με ευμενείς επιπτώσεις και στην παραγωγικότητα . Σχετικά πειράματα απέδειξαν ότι δεκαπεντάλεπτα διαλείμματα αυξάνουν την παραγωγικότητα μέχρι 10-20%.,(Ζευγαρίδη Σπύρου,σ.110)

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

## Υποκίνηση των εργαζομένων

#### 4.1 Ομαδικά-ατομικά κίνητρα και πως λειτουργούν

Πολλοί ισχυρίζονται ότι το καλύτερο πρόγραμμα κινήτρων είναι αυτό που ανταμείβει κάθε εργαζόμενο σε ακριβή αναλογία με την παραγωγή του, δηλαδή το πρόγραμμα ατομικών κινήτρων. Επίσης ισχυρίζονται ότι οι μισθοί άμεσα συνδεδεμένοι με την απόδοση είναι ο πιο δίκαιος τρόπος ανταμοιβής των εργαζομένων και ότι η υπόσχεση "καλύτερο ημερομίσθιο για καλύτερη ημερήσια δουλειά", είναι το κίνητρο που αυξάνει την παραγωγικότητα και τα κέρδη, μειώνοντας το κόστος.

Ενώ αυτό ήταν το σωστό κάποτε ,με την εισαγωγή του αυτοματισμού, οι μηχανές καθορίζουν το ρυθμό παραγωγής όλο και περισσότερο και τα προγράμματα ατομικών κινήτρων έδωσαν τη θέση τους σε προγράμματα στα οποία ομάδες εργαζομένων μοιράζονται εξίσου ανταμοιβές για αυξημένη παραγωγικότητα. Και ενώ τα ατομικά κίνητρα ίσως παρακινούν τον εργαζόμενο να παράγει περισσότερο, δεν ενθαρρύνουν την συνεργασία ανάμεσα στους εργαζομένους.

Ακόμα και σε βιομηχανίες που βασίζονται πολύ σε χειρονακτική εργασία, όπου τα ατομικά κίνητρα φαίνονται λογικότερα από τα ομαδικά, τα προγράμματα ομαδικών κινήτρων προτιμούνται για τους ακόλουθους λόγους.

- 1) Προγράμματα ομάδων εργαζομένων ή για όλη την εταιρία έχουν χαμηλότερο διοικητικό κόστος.
- 2) Προγράμματα πλατιάς βάσεως μπορούν να τεθούν σε σχέση με τους στόχους της εταιρίας αντί με ατομικά επιτεύγματα (ένας μεμονωμένος εργάτης που διπλασιάζει την παραγωγή του μπορεί να μην έχει επίδραση στην γενική παραγωγικότητα).
- 3) Η αλλαγή των ατόμων προτύπων κάθε φορά που αλλάζουν οι μέθοδοι παραγωγής συχνά δεν είναι πρακτική.
- 4) Η εργασία με το κομμάτι, η παραδοσιακή προσέγγιση κινήτρου για τα ημερομίσθια ,βασίζεται στον ρυθμό και την προσήλωση περιορίζοντας τις αυξήσεις ακόμα και με ιδεώδεις συνθήκες.
- 5) Η δουλειά με το κομμάτι συχνά δίνει στατική ,μεμονωμένη βελτίωση που θα αρχίσει να χειροτερεύει καθώς οι εργάτες παράγουν ανάλογα με το ποσό που θέλουν να κερδίσουν.,(Ζευγαρίδη Σπύρου,σ.4)

Σε υπεράσπιση των ατομικών κινήτρων πρέπει να πούμε ότι γενικά η παραγωγικότητα των εργαζομένων στην παραγωγή θα είναι υψηλότερη με προγράμματα ατομικά απ' ότι ομαδικά. Το κύριο αίτιο για αυτό είναι η φυσική τάση αυτών που αποδίδουν πολύ να χαλαρώσουν με τα ομαδικά κίνητρα όταν αναγκάζονται να μοιράσουν την ανταμοιβή για την παραγωγή τους με λιγότερο παραγωγικούς υπαλλήλους. Όμως σήμερα η ατομική παραγωγικότητα είναι λιγότερο σημαντική από τη συνεργασία των εργαζομένων σε διαφορετικούς τομείς, για βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας, μείωση πολυδάπανων διαδικασιών, καλύτερη χρήση υλικών κ.τ.λ. Γι' αυτό το λόγο πολλές εταιρίες τώρα πιστεύουν ότι τα προγράμματα ατομικών κινήτρων προκαλούν ανταγωνισμό, δημιουργούν αίσθημα διαίρεσης, που είναι επιζήμιο για τους στόχους της εταιρίας.

Τα ατομικά κίνητρα μπορούν επίσης να δημιουργήσουν άλλα προβλήματα . Για παράδειγμα, ατομικά κίνητρα για εργάτες που δεν ασχολούνται με την παραγωγή είναι δύσκολο να καθοριστούν και έχουμε μερικούς εργαζόμενους που αμείβονται ικανοποιητικά ενώ άλλοι όχι .Το αποτέλεσμα είναι ένα διηρημένο εργατικό δυναμικό. Η διαίρεση αυτή τονίζεται ακόμα



περισσότερο από τα άσχημα σχεδιασμένα και εφαρμοσμένα προγράμματα πληρωμένης κατ' απόδοση.

Πολύ συχνά με τα προγράμματα αυτά οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι μόνο ένα ποσοστό απ' αυτούς θα πάρει χρήματα κάθε φορά. Ακόμα χειρότερα, με τα περισσότερα προγράμματα πληρωμής κατ' απόδοση, οι εργαζόμενοι ξέρουν ότι όλοι αργά ή γρήγορα θα φθάσουν στην κορυφή της μισθολογικής κλίμακας άσχετα από την παραγωγικότητα.

Τα ομαδικά κίνητρα από την άλλη μεριά, έχουν σχέδια για να ενθαρρύνουν την ομαδική εργασία προσφέροντας ομαδικές αμοιβές για ομαδική εργασία. Καθορίζεται ένα πρότυπο απόδοσης που μετριέται εύκολα και είναι αρκετά απλό ώστε να το καταλάβουν όλοι οι εργαζόμενοι στο εργοστάσιο και στα γραφεία.

Οι στόχοι πρέπει να τεθούν ρεαλιστικά ώστε να μπορούν να επιτευχθούν με τις συνηθισμένες διαδικασίες ρουτίνας. Οι εργαζόμενοι κρατιούνται ενήμεροι για τη σχέση αιτίου- αποτελέσματος ανάμεσα από το τι κάνουν και από τι πληρώνονται. Καθορίζεται το κόστος εργασίας για την παραγωγή του προϊόντος και αν αυτό το κόστος μειωθεί τα κέρδη μοιράζονται. Όλοι οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται σαν μια μονάδα ή χωρίζονται σε κατάλληλες ομάδες οι οποίες θεωρούνται μονάδες όταν συγκρίνεται το κόστος της εργασίας που χρησιμοποιήθηκε με την αξία της εργασίας που παρήχθη.

Αυτή η προσέγγιση δημιουργεί ομαδική συνεργασία στην οποία το κοινό συμφέρον αντικαθιστά το στενό ατομικό. Εφόσον ανταμείβεται η ομάδα σαν σύνολο για την αύξηση στην παραγωγικότητα προωθεί τις ομαδικές προσπάθειες για μείωση του κόστους εργασίας και για αυξημένη παραγωγή.

Τα οφέλη από τα προγράμματα ομαδικών κινήτρων περιλαμβάνουν:

Μείωση των αδικαιολόγητων απουσιών, των διαταράξεων προγραμμάτων εργασίας, των αποχωρήσεων στο προσωπικό, των αδικαιολόγητων παραπόνων, των παραβάσεων των κανόνων πολιτικής ή της ιεραρχίας των διεκδικήσεων απεργιών κ.λ.π., των σωματείων σαμποτάζ των κλοπών των ατυχημάτων, της σπατάλης χρόνου, υλικών και ενέργειας των προσωπικών συγκρούσεων, της κακής ποιότητας εργασίας και της έλλειψης ανάμειξης με τους στόχους της εταιρίας.

Αύξηση της όρεξης και προθυμίας για εργασία με μέγιστη απόδοση, της εμπλοκής συσχέτισης και ταύτισης των εργαζομένων με το προϊόν / υπηρεσίας και τους γενικούς στόχους της ποιότητας εργασίας των καλών σχέσεων προσωπικού της δημιουργικότητας της προθυμίας να δεχθούν μεταβολές και της αφομοίωσης και τιμιότητας.

#### **4.1.1 Πως λειτουργούν τα ομαδικά κίνητρα**

Παρ' όλη την αποδεδειγμένη ικανότητα τους να αυξήσουν την παραγωγικότητα, τα κίνητρα χρησιμοποιούνται μόνο για περίπου 25% του σημερινού εργατικού δυναμικού. Οι λόγοι για τους οποίους δεν είναι δημοφιλή είναι πολλοί και ποικίλοι.

Συχνά οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι θα είναι χαμένοι αντί κερδισμένοι. Φοβούνται ότι θα τεθούν πρότυπα με το ίδιο μέτρο που χρησιμοποιείται ήδη για να μετρήσει την καθημερινή δουλειά ή τα παραδοσιακά κίνητρα και ότι θα καταλήξουν σε ανισότητες όσον αφορά τον καθαρό

μισθό. Το αποτέλεσμα είναι ότι τέτοια προγράμματα απορρίπτονται από τους εργαζομένους. Επίσης οι μάνατζερ έχουν βάσιμους φόβους και εσφαλμένες αντιλήψεις ότι:

- 1) Τα κίνητρα θα μειώσουν τον έλεγχο τους και το δικαίωμα τους να καθορίζουν συγκεκριμένες τιμές ημερομισθίων για συγκεκριμένους εργαζόμενους
- 2) Τα κίνητρα θα εκφυλιστούν, θα προκαλέσουν εργατικά προβλήματα και θα χάσουν την αποτελεσματικότητά τους σαν στόχοι παραγωγής.
- 3) Αυξήσεις στην παραγωγικότητα γίνονται μόνο μέσω των προσπαθειών των μάνατζερ και επομένως τα κέρδη που απορρέουν απ' αυτούς δεν πρέπει να μοιράζονται με άλλους
- 4) Οι αυξήσεις της παραγωγής μοιράζονται καλύτερα με περιοδικές αυξήσεις στους μισθούς και στις άλλες απολαβές.,(Leatherman W.Richard,σ.105)

Τόσο η διοίκηση όσο και οι εργαζόμενοι συχνά φοβούνται ότι αν υιοθετήσουν κίνητρα θα γίνουν μόνιμο χαρακτηριστικό του συστήματος. Για να εξουδετερώσουν αυτούς τους φόβους, οι επιχειρήσεις, μπορούν να καθορίσουν ένα πειραματικό πρόγραμμα για τον ένα χρόνο που θα αναθεωρείται κάθε δύο ή τρία χρόνια, αν η διοίκηση και οι εργαζόμενοι συμφωνούν.

Τα προγράμματα ομαδικών κινήτρων λειτουργούν καλύτερα όταν το μέγεθος στις ομάδες δεν είναι τόσο μεγάλο που να συντρίβει τις ατομικές συνεισφορές ούτε τόσο μικρό που οι ατομικές προσπάθειες μερικών εργαζομένων να δυσκολεύουν την διαρκή εφαρμογή του.

Οι εταιρίες που έχουν επιτύχει με προγράμματα κινήτρων είναι αυτές που έχουν καθορίσει αυστηρά πρότυπα απόδοσης για όλους, από τον θυρωρό μέχρι και τον πρόεδρο. Τα προγράμματα κινήτρων δε θα δημιουργήσουν σωστό μάνατζμεντ στις εταιρίες που δεν το έχουν, ούτε θα αποδώσουν χρήματα σε εταιρίες που λειτουργούν με ζημιά. Τα κίνητρα δεν θα καθοδηγούν τους εργαζόμενους, αλλά τους παρακινούν να αυξήσουν τα κέρδη σε μια καλά οργανωμένη εταιρία από επίπεδο ικανοποιητικό σε επίπεδο εξαιρετικό.

Πρέπει να χρησιμοποιούνται για να αυξήσουν την ικανότητα παραγωγής χωρίς να χρειάζονται πρόσθετα μηχανήματα ή εργαζομένους, να βελτιώσουν την ικανότητα της εταιρίας να προσλαμβάνει και να κρατά καλούς ανθρώπους, να είναι σε θέση να ικανοποιούν τις απαιτήσεις για μισθούς, να αυξήσουν τη συμμετοχή των εργαζομένων και να παρέχουν άμεσες αμοιβές για εξαιρετική απόδοση.

Τα προγράμματα ομαδικών κινήτρων εξαρτώνται από τη συμμετοχή και το ενδιαφέρον της ομάδας. Αυτό μπορεί να γίνει με συγκεντρώσεις της ομάδας, με ανεπίσημες συζητήσεις και επιτροπές εργασίας /διοίκησης, με συνεχή ενημέρωση μέσω του πίνακα ανακοινώσεων, της εφημερίδας της εταιρίας, επιστολές κ.λ.π.

Η βελτίωση της παραγωγικότητας δεν πρέπει να έρχεται σε σύγκρουση με την εξασφάλιση εργασίας. Οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι σίγουροι για τις θέσεις που έχουν.

Κάθε πρόγραμμα βελτίωσης της παραγωγικότητας πρέπει να παρέχει εξασφάλιση εργασίας για όλους. Η ασφάλεια αυτή είναι τόσο σημαντική που οι μάνατζερ πρέπει να τη θεωρούν σαν ουσιαστική προϋπόθεση για την καθιέρωση αυξήσεων στην παραγωγικότητα.

Οι εργαζόμενοι δε θα βελτιώσουν τη δουλειά τους αν πρόκειται να τη χάσουν με τέτοια ενέργεια . Κάθε μείωση προσωπικού πρέπει λοιπόν να είναι μακροχρόνια και να γίνεται από φυσικούς λόγους.

#### 4.2 Έννοια της υποκίνησης

“Η υποκίνηση αναφέρεται σε ότι ωθεί τους ανθρώπους να δρουν και να συμπεριφέρονται με ένα συγκεκριμένο τρόπο. Δεδομένου ότι ένα άτομο, εκδηλώνει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά, που πετυχαίνει ένα στόχο, ο οποίος εξυπηρετεί μια προσωπική του ανάγκη, οι μάνατζερ πρέπει να αναγνωρίζουν τις ανάγκες των ανθρώπων τους και να δώσουν κίνητρα ώστε η συμπεριφορά τους να ωφελεί και την επιχείρηση”.

Μορφές που παρουσιάζεται η υποκίνηση :

##### ✦ Σαν φόβος

Είναι δυνατόν να δραστηριοποιηθεί κάποιος με το φόβο . Αυτό σημαίνει πως θα τεθεί το δίλημμα παραγωγικότητα ή απόλυση. Ο φόβος υπήρξε ένα από τα κυριότερα κίνητρα πριν από ένα αιώνα . Οργανώθηκαν όμως τα συνδικάτα για να προστατέψουν τους εργαζομένους από τις απειλές, διαμορφώνοντας τέτοιες συνθήκες ώστε οι εργαζόμενοι να απολαμβάνουν κάποια προστασία και να μπορούν να διαμαρτυρηθούν, αν οι ανώτεροι δε συμπεριφέρονται σωστά απέναντί τους.

Εξάλλου η καθιέρωση του κράτους πρόνοιας περιόρισε το φόβο της ανεργίας και κατά συνέπεια ,αφαίρεσε από τους μάνατζερ ή τους προϊσταμένους το όπλο της απειλής σαν μέσο για την αύξηση της παραγωγικότητας.

##### ✦ Σαν μπράβο

Καθώς εκμηδενίστηκε η αποτελεσματικότητα της παρακίνησης με το φόβο, έγινε δημοφιλέστερη η υποκίνηση με τα μπράβο . Πολλοί πιστεύουν ότι η παραγωγικότητα αυξάνεται, όταν δημιουργείται ενθουσιασμός. Αυτό συμβαίνει όταν λέτε στους ανθρώπους με τρόπο συναισθηματικό ποσό σημαντικό είναι το να τα καταφέρουν και ο τρόπος για να το πετύχουν είναι να πάνε σήμερα καλύτερα από χθες ,φέτος καλύτερα από πέρυσι.,(Ζευγαρίδη Σπύρου,σ.14)

Η υποκίνηση με τα μπράβο μπορεί να έχει ευεργετικό αποτέλεσμα σε μια εργατική δύναμη, που βρίσκεται σε λήθαρχο, αλλά είναι γενικά αναγνωρισμένο ότι ο ενθουσιασμός εξασθενεί σύντομα και πρέπει να ξαναδημιουργηθεί.

#### 4.3. Διαδικασίες υποκίνησης

Η διαδικασία της υποκίνησης συνδέεται με το σύστημα των σχέσεων αλληλοεπίδρασης και αλληλεξάρτησης μεταξύ των στοιχείων της που είναι :

- 1) οι ανάγκες
- 2) τα κίνητρα
- 3) οι στόχοι

Οι ανάγκες αποτελούν τα βαθύτερα αίτια ,δηλαδή τα “γιατί” της συμπεριφοράς του ανθρώπου. Η ανάγκη μπορεί να οριστεί σαν μια φυσιολογική ή ψυχολογική ανισορροπία του

ανθρώπου. Οι ανάγκες παράγουν τα κίνητρα τα οποία με τη σειρά τους οδηγούν τον άνθρωπο στον προσδιορισμό στόχων και πράξεων για την υλοποίησή τους. (Ζευγαρίδη Σπύρου, σ.17)

Στόχοι είναι οι αμοιβές που προσδοκούνται και προς τις οποίες κατευθύνονται τα κίνητρα. Η υλοποίηση των στόχων έχει σαν συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών και τη μείωση ή εξάλειψη των κινήτρων. Επομένως, στόχος είναι οτιδήποτε υλικό ή άυλο που μπορεί να ικανοποιήσει την ανάγκη ή μέρος αυτής και να εξαλείψει ή να μειώσει την ένταση του κινήτρου που την προκαλεί.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

## Αξία χρηματικών αμοιβών



## 5.1 Κριτήρια αξιολόγησης των αμοιβών

Σ' αυτό το κεφάλαιο θα εξετάσουμε τα κριτήρια που εφαρμόζονται στις αμοιβές τόσο από τη διεύθυνση όσο και από τους εργαζομένους.

### 1) Από τη διεύθυνση

Ο Τζέι Γκαλμπρέιθ ( 1997) προσδιορίζει ένα σύνολο συμπεριφορών των εργαζομένων που η διεύθυνση αναμένει να ενθαρρύνει από το σύστημα αμοιβών. Οι συμπεριφορές αυτές είναι αναγκαίο να εκδηλωθούν, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έθεσε η επιχείρηση. Βέβαια το πόσο μεγάλο ρόλο τελικά θα παίξουν, θα εξαρτηθεί από το είδος των εργασιών της επιχείρησης και από τις συνθήκες υπό τις οποίες λειτουργεί.,(Ζευγαρίδη Σπύρου,σ.5)

Σύμφωνα με το πρώτο κριτήριο ,οι άνθρωποι πρέπει πρόθυμα να καλύπτουν τις κενές θέσεις εργασίας της επιχείρησης και να αισθάνονται ικανοποιημένοι από τις αμοιβές που θα τους προσφερθούν ώστε να μην ζητήσουν δουλειά αλλού. Η κατάσταση της αγοράς εργασίας είναι ιδιαίτερα καθοριστική όσον αφορά το ύψος της αμοιβής που θα ικανοποιήσει αυτό το κριτήριο. Ιδιαίτερη σημασία έχει η ευκολία με την οποία ένας εργαζόμενος μπορεί να εξασφαλίσει άλλη δουλειά που να του προσφέρει αμοιβή και να είναι προσιτή από την περιοχή που κατοικεί.

Αυτή η κινητικότητα του προσωπικού, το πόσο στοιχίζει στην επιχείρηση εξαρτάται από τις δεδομένες συγκυρίες :

Εξαρτάται από την επένδυση σε δεξιότητα και πείρα ,που χάνεται μόλις ένας εργαζόμενος φύγει ,σε συνάρτηση με το κόστος αντικατάστασής του (για τον υπόλοιπο του οποίου πρέπει να ληφθούν υπόψην ο χρόνος και τα έξοδα που θα αποκτηθούν για να φθάσει ένας νέο προσλαμβανόμενος στα επιθυμητά επίπεδα επίδοσης ).

Σε ορισμένες περιπτώσεις το κόστος μπορεί να είναι πολύ μικρό ,όπως στη περίπτωση που η κινητικότητα του προσωπικού επιτρέπει την απασχόληση λιγότερων εργαζομένων χωρίς να επισύρει πληρωμές αποζημιώσεων και χωρίς να δημιουργεί κλίμα ανασφάλειας .Υπάρχουν και περιπτώσεις που οι ίδιοι οι εργαζόμενοι αποφασίζουν να αφήσουν τη δουλειά τους επειδή δεν τους ταιριάζει ,διορθώνοντας με τον τρόπο αυτό ένα λάθος τους κατά την αρχική επιλογή.

Μια άλλη πλευρά αυτού του κριτηρίου που επιδιώκει, οι εργαζόμενοι να έρχονται στην επιχείρηση και να μένουν σε αυτή, είναι η αποφυγή των απουσιών από τη δουλειά. Το κόστος των απουσιών είναι συνήθως για την επιχείρηση πολύ μεγαλύτερο από το κόστος των προστριβών της με τους εργαζομένους. Σε συντομία το πρώτο αυτό κριτήριο εξετάζει το κατά πόσο το σύστημα αμοιβών προσελκύει και κρατάει στην επιχείρηση εργαζομένους ικανούς να ενταχθούν στα πλαίσια που ορίζουν οι δομές και ο τεχνολογικός σχεδιασμός της επιχείρησης.

Ένα δεύτερο κριτήριο εξετάζει το κατά πόσο οι αμοιβές αυξάνουν την προβλεψιμότητα της συμπεριφοράς των εργαζομένων, ώστε να μπορεί κανείς να τους εμπιστευθεί τη διεκπεραίωση καθηκόντων, τα οποία να εκτελέσουν με συνέπεια και ποιότητα. Για παράδειγμα ,οι ευκαιρίες για καλυτέρευση της θέσης τους ή ακόμη για προαγωγή, θα τείνουν να αυξήσουν την προβλεψιμότητα της συμπεριφοράς εκείνων των εργαζομένων που τρέφουν κάποιες φιλοδοξίες, αν τους γίνει σαφές ότι με μια ορισμένη συμπεριφορά τους ενισχύονται οι προοπτικές της επαγγελματικής τους ανόδου.

Ένα τρίτο κριτήριο είναι ότι η διεύθυνση θα θελήσει μέσω του συστήματος αμοιβών ,να εξασφαλίσει την αφοσίωση και την προσπάθεια των εργαζομένων σε βαθμό ανώτερο από την απλή προβλεψιμότητα ή την αξιοπιστία. Η έκταση στην οποία αυτό συμβαίνει, μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης ή την ποιότητα και το κόστος των υπηρεσιών ενός δημοσίου οργανισμού.

Η αξιολόγηση των θέσεων εργασίας μπορεί να συνδυαστεί με τις αμοιβές και να προωθήσει κάποια επιθυμητή συμπεριφορά, αν χρησιμοποιηθεί κατά τον καθορισμό ενός βασικού κλιμακίου αμοιβών που να υποδηλώνει τις διαφοροποιήσεις ανάμεσα στις διάφορες κατηγορίες θέσεων εργασίας. Πάνω στο βασικό αυτό κλιμάκιο θα προσφέρονται πρόσθετες αμοιβές συνυφασμένες με τη συμπεριφορά και την επίδοση.

Η βασική επίδοση των αμοιβών πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τη γενική δομή της επιχείρησης όχι μόνο για να υπάρχει συνέπεια αλλά και για να απηχείτε η δομή της επιχείρησης στην ιεραρχική δομή της εργασίας . Αυτό το δομικό κριτήριο είναι επίσης συμβατό σε επίπεδο αρχών, με τη σπουδαιότητα που οι εργαζόμενοι αποδίδουν στις διαφοροποιημένες χρηματικές αμοιβές όπως και με τον τρόπο που οι διαφορές αυτές αντιστοιχούν στην φύση των θέσεων εργασίας και στα προσόντα που καθεμιά απαιτεί.

## 2) Από τους εργαζομένους

Τα κριτήρια με τα οποία οι εργαζόμενοι κρίνουν τις αμοιβές δίνουν μια εικόνα του υποκινησιακού δυναμικού των αμοιβών. Πολλές συζητήσεις έχουν γίνει ως προς το αν τα άτομα παρουσιάζουν ελαστικές μεταξύ τους αποκλίσεις στις διαπιστωμένες ανάγκες, προτιμήσεις ή αξίες τους ή αν είναι δυνατόν να διαμορφωθεί ένα γενικό μοντέλο που να αφορά πάνω-κάτω όλους τους εργαζόμενους.

Ορισμένες ανάγκες όπως η επιβίωση και η προσωπική ασφάλεια ίσως φαίνεται από τη φύση τους απόλυτες και καθολικές. Περαιτέρω εμβάθυνση όμως, αποκαλύπτει ότι ακόμα κι αυτές υποκινούνται σε ένα κοινωνικό ορισμό που αλλάζει όχι μόνο από κοινωνία σε κοινωνία ,αλλά και μεταξύ των διάφορων τάξεων της κοινωνίας.

Αυτό γίνεται έντονα φανερό από τους διάφορους ορισμούς της "φτώχειας" και του "ασφαλούς" περιβάλλοντος. Με άλλα λόγια το αποδεκτό και το προσδοκώμενο ορίζονται κοινωνικά και δεν πηγάζουν άμεσα και κατευθείαν από τις ατομικές ανάγκες. Ο ρόλος των κοινωνικών αυτών κανόνων είναι ιδιαίτερα σημαντικός στην περίπτωση της χρηματικής αμοιβής.

Αυτοί οι κανόνες που αφορούν το τι είναι "ένταξη" είναι ιδιαίτερα σημαντικοί για τους εργαζομένους, τη στιγμή που θα πρέπει να αξιολογήσουν τις αμοιβές που του προσφέρουν. Για να αξιολογήσουν το τι είναι "ένταξη" οι άνθρωποι κάνουν δύο συγκρίσεις:

- 1) Μια σύγκριση του πραγματικού ισοζυγίου αμοιβών και προσπάθειες με το αντίστοιχο προσδοκώμενο.
- 2) Μια σύγκριση του πραγματικού ισοζυγίου με τις αμοιβές που κάποιοι άλλοι παίρνουν σε αντίκρισμα των δικών τους προσπαθειών.

Οι αξιολογήσεις των αμοιβών από τους εργαζομένους θα τείνουν επίσης να διαφοροποιούνται ανάλογα με την κατάσταση στην αγορά εργασίας ,το επίπεδο της χρηματικής αμοιβής που θα θεωρήσουν αποδεκτό για τη δουλειά που θα τους ζητηθεί και για τις συνθήκες εργασίας, διαφέρει ανάλογα με τη ισχύ της θέσης του εργαζομένου στην αγορά εργασίας.



Υπάρχουν ενδείξεις ότι σε περίοδο υψηλής ανεργίας, οι εργαζόμενοι θα δώσουν λιγότερη σημασία στον εμπλουτισμό των θέσεων εργασίας και στη συμμετοχή στη διοίκηση, ενώ θα ενδιαφερθούν περισσότερο για την ίδια τη δουλειά και για το εισόδημα που τους εξασφαλίζει. Με άλλα λόγια τα κριτήρια που κρίνουν οι εργαζόμενοι τις αμοιβές που τους παρέχονται, δε βασίζονται αποκλειστικά και μόνο σε κανόνες συγκρισιμότητας και δικαιοσύνης αλλά αναφέρονται και στη σχετική ισχύ της θέσης των εργαζομένων στην αγορά εργασίας.

Η χρηματική αμοιβή είναι σημαντική σχεδόν για όλους. Αυτό μπορούμε να το συμπεράνουμε με μεγαλύτερη σιγουριά. Εκείνοι που δεν θεωρούν ότι η πληρωμή είναι ιδιαίτερα σημαντική αμοιβή, μπορούν να αναγνωριστούν σχετικά εύκολα από τη σχέση τους με κάποια πολύ υψηλή αποστολή. Επίσης οι περισσότεροι εργαζόμενοι ευχαρίστως θα δέχονταν τη βελτίωση των ενδογενών αμοιβών, όπως η ποικιλία, το ενδιαφέρον, η αυτονομία και η γνώση των αποτελεσμάτων της δουλειάς τους, αλλά δεν περιμένουν κατ' ανάγκη να έχουν τέτοιου είδους ωφελήματα. Όσοι το περιμένουν, μάλλον έχουν περάσει από κάποια ανώτερη εκπαίδευση και εξειδίκευση.

## 5.2 Συμμετοχή στα κέρδη

Το σύστημα αυτό αποτελεί για πολλές επιχειρήσεις μακρόχρονη παράδοση. Η εφαρμογή του ξεκίνησε από μια προσπάθεια να πάψει το κέρδος να είναι η βασική πηγή συγκρούσεων ανάμεσα στην εργοδοσία και τους εργαζομένους. Έτσι με το σύστημα αυτό ένα ποσοστό των κερδών της επιχείρησης διανέμεται στους εργαζομένους.

Ένα τέτοιο μέτρο στοχεύει στη βελτίωση του γενικού επιπέδου συνεργασίας και αφοσίωσης των εργαζομένων στην επιχείρηση με θετικές επιπτώσεις στην παραγωγή, στην μείωση του κόστους λειτουργίας της επιχείρησης και γενικότερα στην επίτευξη των στόχων.

Πολλές απόψεις εκφράζονται για το ποιο πρέπει να είναι το ποσοστό των κερδών που θα διανέμεται στους εργαζομένους, τους τρόπους και το χρονικό διάστημα καταβολής τους. Οι απόψεις συγκλίνουν ότι το ποσοστό διανομής των κερδών πρέπει να κυμαίνεται γύρω στο 30-35% των συνολικών κερδών της επιχείρησης. Για το δε χρονικό διάστημα και τον τρόπο καταβολής των κερδών στους εργαζομένους υπάρχουν οι εξής τάσεις:

- ✦ Να καταβάλλεται στο τέλος του χρόνου
- ✦ Να καταβάλλεται σε μεγαλύτερα χρονικά διαστήματα
- ✦ Να καταβάλλεται με την συνταξιοδότηση των εργαζομένων με τη μορφή εφάπαξ παροχής.,(Ζευγαρίδη Σπύρου,σ.79)

Όπως κάθε σύστημα έτσι κι αυτό παρουσιάζει ορισμένα μειονεκτήματα και το καθιστούν όχι τόσο αποτελεσματικό όπως εκ πρώτης όψεως φαίνεται.

Τα σπουδαιότερα είναι :

- 1) Ο πολύς χρόνος που μεσολαβεί μέχρι την καταβολή του κέρδους κάνει την αμοιβή αυτή να φαίνεται απόμακρη και αβέβαιη σε σχέση με οποιεσδήποτε ενέργειες των εργαζομένων. Το γεγονός ότι τα κέρδη είναι ένας ενιαίος δείκτης που αφορά όλη την επιχείρηση δεν διευκολύνει τον εργαζόμενο να βρει κάποια σχέση ανάμεσα στη δική του προσωπική εργασιακή επίδοση και στα κέρδη κι έτσι μειώνεται η υποκινησιακή δύναμη του συστήματος αυτού.

2) Στον προσδιορισμό των κερδών υπεισέρχονται με συνέπεια να εμφανίζονται φαινόμενα δυσαρέσκειας και αντιδράσεων των εργαζομένων π.χ. πλήθος παραγόντων ξένοι προς τις προσπάθειες των εργαζομένων.

- ⚡ Πολλές φορές δεν γίνεται σωστά ο υπολογισμός της επιχείρησης.
- ⚡ Γίνονται επενδύσεις από την επιχείρηση, οι οποίες δεν δίνουν αποτέλεσμα στην επιχείρηση, πράγμα όμως που έχει σαν συνέπεια τη μείωση των κερδών των εργαζομένων χωρίς αυτοί να είναι αίτιοι μιας τέτοιας κατάστασης.,(Ζευγαρίδη Σπύρου,σ.80)

3) Η συμμετοχή κάθε εργαζόμενου στα κέρδη υπολογίζεται:

Θα είναι ανάλογη με το ύψος της σταθερής ανταμοιβής του ή απλώς το σύνολο των κερδών θα κατανέμεται ισομερώς μεταξύ των εργαζομένων. Επίσης όπως είναι γνωστό τα κέρδη μιας περιόδου είναι αποτέλεσμα μακροχρόνιων προσπαθειών και όχι μόνο προσπαθειών της περιόδου εκείνης. Επομένως μήπως όσο περισσότερο χρόνο προϋπηρεσίας έχει ο εργαζόμενος στην επιχείρηση, τόσο μεγαλύτερο πρέπει να είναι το μερίδιο του πάνω στα κέρδη;,(Ζευγαρίδη Σπύρου,σ.111)

### 5.3 Ποινές –Τιμωρίες

Οι ποινές ή τιμωρίες είναι αρνητικές αμοιβές και εφαρμόζονται όταν επιθυμούμε να αποθαρρύνουμε ορισμένες συμπεριφορές των εργαζομένων. Για παράδειγμα η Διεύθυνση της επιχείρησης μπορεί υπό ορισμένες προϋποθέσεις να αρνηθεί την πληρωμή κάποιου επιδόματος ή να καθυστερήσει την προαγωγή ενός εργαζομένου. Μια ακόμη αυστηρότερη κύρωση ,όπως η απόλυση, λύνει τη σύμβαση εργασίας και συνήθως επιφυλάσσεται για ορισμένα μόνο παραπτώματα όπως η κλοπή κατά τη διάρκεια της εργασίας και οι επαναλαμβανόμενες αδικαιολόγητες απουσίες.

Πάντως οι τιμωρίες πρέπει να αποτελούν τις έσχατες λύσεις των υπευθύνων της διοίκησης και να λύνουν τα ανακύπτοντα προβλήματα με την εκπαίδευση των εργαζομένων και την ανάπτυξη κατάλληλης κουλτούρας της εργασίας με στοιχεία ηθικής και δεοντολογίας.



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

## Επιπλέον και Έλεγχος,

## Τρόποι μείτρησης εργασίας

## 6.1 Έννοια εποπτείας

Προτού αναφερθούμε στα προσόντα που πρέπει να έχει ένα άτομο για την άσκηση της εποπτείας ας δώσουμε έναν ορισμό στην έννοια της εποπτείας.

Εποπτεύω ετυμολογικά σημαίνει επιβλέπω. Άρα επόπτης θεωρείται ο επιβλέπων.

Επίσης εποπτεία μπορεί να οριστεί σαν τη διαδικασία διατήρησης μέσα στην επιχείρηση του κατάλληλου κλίματος ώστε μέσω του προγραμματισμού της οργάνωσης, επάνδρωσης διεύθυνσης και του ελέγχου τα άτομα που συνεργάζονται συντονισμένα να συμβάλλουν αποτελεσματικά, στον καθορισμό και την πραγματοποίηση των τιθέμενων στόχων, με την χρησιμοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα και των λοιπών οικονομικών πόρων και στην επίτευξη της μέγιστης απόδοσης.

Η εποπτεία είναι σημαντική σε κάθε επιχείρηση γιατί χρησιμοποιεί τις ιδέες του ανθρώπινου παράγοντα και τους διάφορους συντελεστές της παραγωγής, ώστε μέσω της συνεργασίας των εργαζομένων, να πραγματοποιούν τους προκαθορισμένους στόχους και να επιτυγχάνουν την μέγιστη απόδοση, μέσα από ένα πλαίσιο πολιτικών στρατηγικών και τακτικών επιλογών. Η εποπτεία είναι ένας συνδυασμός επιστήμης και τέχνης. Επιστήμη γιατί χρησιμοποιεί ένα σύνολο συστηματοποιημένης και αποδεκτής αληθινής "γνώσης" γύρω από την διοίκηση και την τέχνη γιατί εφαρμόζει την επιδεξιότητα για την ολοκλήρωση ενός προκαθορισμένου στόχου.

## 6.2 Προσόντα για άσκηση εποπτείας

Όταν ένα άτομο επιλέγεται από τη Διοίκηση για το έργο του επόπτη θα πρέπει να συγκεντρώνει κάποια χαρακτηριστικά . Αυτά είναι :

- ✦ ηγεσία: πρέπει να διαθέτει ικανότητα καθοδήγησης, να εμπνέει εμπιστοσύνη, να αναπτύσσει νεύμα συνεργασίας
- ✦ συντονισμός: να έχει ικανότητα επιβολής τάξεως στην εργασία και να κατευθύνει την ομαδική προσπάθεια προς ορισμένο στόχο
- ✦ νοημοσύνη: ικανότητα να κατανοεί τα προβλήματα και να αντιμετωπίζει σωστά τις δύσκολες καταστάσεις
- ✦ δημιουργικές ικανότητες: εφευρετικότητα, φαντασία, πρωτοτυπία

Όμως πέρα από τα παραπάνω βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας ικανός επόπτης, πολύ σημαντικό ρόλο παίζει η προσωπικότητα του ,ο χαρακτήρας και η εμπειρία του.

Ένα άλλο βασικό χαρακτηριστικό είναι ότι ο επόπτης δεν πρέπει να δίνει την αίσθηση στους υφισταμένους του ότι είναι ανώτερος και να θεωρεί όλους τους άλλους κατώτερους, διότι κάθε άνθρωπος έχει μια ανεπανάληπτη αξία που δεν επιδέχεται κριτική και κατάταξη σε κατηγορίες και ειδικά σε θέματα που προσβάλλουν την προσωπικότητα και τον χαρακτήρα του άλλου.

Ένα πολύ βασικό προσόν του επόπτη είναι, ότι καλό είναι να έχει το ρόλο συμπαίκτη που έχει την ιδιότητα του συνεργάτη και όχι του καταπιεστή. Οι επόπτες πρέπει να γνωρίζουν κάτι πολύ βασικό "ότι η καλύτερη αμοιβή είναι η αναγνώριση". Οι επόπτες πρέπει να μάθουν τι σημαίνει ακούω και μάλιστα το ακούω σωστά.

Βλέποντας όλα τα παραπάνω μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι για την σωστή άσκηση της εποπτείας μέσα στον εργασιακό χώρο ο επόπτης απαιτείται να έχει βασικά προσόντα ώστε η άσκηση του έργου του να είναι αποτελεσματική. Με άλλα λόγια πρέπει:

- 1) Ο επόπτης να ξέρει να αποφασίζει και αυτό θα το πετύχει όταν θα μπορέσει να εντοπίσει το συγκεκριμένο πρόβλημα και να συνεργάζεται με τους συναδέλφους του, καθώς επίσης να έχει και την απαραίτητη πείρα.
- 2) Θα πρέπει να ξέρει να διατάζει. Παρατηρούνται καθημερινά πάρα πολλά γεγονότα δυσάρεστα στις επιχειρήσεις οι οποίες δεν έχουν επόπτες που να ξέρουν να δίνουν σωστές διαταγές. Τα αποτελέσματα είναι σίγουρα αναμενόμενα, η μείωση της αποδοτικότητας και της συνεργασίας.

Ο επόπτης πρέπει να γνωρίζει ότι στην εποχή που ζούμε η εργασία αποτελεί ένα μέρος της ελευθερίας του ατόμου. Ο εργαζόμενος δουλεύει γιατί πάνω από όλα θέλει να αποκτήσει οικονομική ευχέρεια για να περνάει καλύτερα τη ζωή του. Όπως επίσης ότι κι αυτός ανήκει στο κοινωνικό σύνολο και ότι με την απόδοση του συμβάλλει στην καλύτερη κατάσταση του βιοτικού επιπέδου όλου του κοινωνικού συνόλου, επομένως ο αυταρχισμός είναι κάτι που δεν θα περάσει ποτέ στον εργαζόμενο.

Άρα πρέπει να βρεθεί ένας τέτοιος τρόπος με τον οποίο να δίνει διαταγές ώστε αυτές φαινομενικά να μη μοιάζουν με διαταγές από τη μια και από την άλλη να τις δέχεται ευχάριστα ο εργαζόμενος.

- 3) Θα πρέπει να γίνεται σωστή διατύπωση των διαταγών είτε αυτές απευθύνονται άμεσα στους εργαζομένους, είτε με έγγραφο, είτε μέσω κάποιου τρίτου.

### 6.3 Εποπτεία και επίδραση αυτής στη ανάπτυξη του ηθικού

Βασικό καθήκον ενός προϊσταμένου είναι η ικανότητα του να επιτυγχάνει και να αξιοποιεί την ενεργητική υποστήριξη των υφισταμένων στην εκτέλεση του ανατεθέντος σε αυτόν έργου. Για το σκοπό αυτό χρειάζεται και η γνώση ορισμένων κανόνων κοινωνικής ψυχολογίας. Τα άτομα διαφέρουν μεταξύ τους και ως προς τις ιδιαίτερες ικανότητες και κλίσεις. Η αξιοποίηση των ιδιαίτερων αυτών ικανοτήτων από τον προϊστάμενο αυξάνει την ικανότητα του υπαλλήλου από την εργασία του και συντελεί στην ανύψωση του ηθικού του. Ιδιαίτερα ο προϊστάμενος πρέπει να φροντίζει τους νέους υπαλλήλους.

Γενικά ένας ικανός υπάλληλος πρέπει να μπορεί :

- ☛ Να επισημαίνει τη φύση και την έκταση των ατομικών διαφορών των υπαλλήλων
- ☛ Να γνωρίζει την επίδραση των διαφορών αυτών στην υπηρεσιακή δράση και απόδοση των υπαλλήλων
- ☛ Να επισημαίνει την αύξηση της απόδοσης που οφείλεται στην αξιοποίηση του στοιχείου των ατομικών διαφορών.
- ☛ Να κατανοεί τη φύση και τη μέθοδο λειτουργίας των ομαδικών αντιδράσεων και του ηθικού καθώς και την επίδραση αυτών στα μέλη της ομάδας που διευθύνει.

## 6.4 Έννοια του ελέγχου

Αποβλέπει στη μέτρηση της πραγματοποίησης εργασίας, τη σύγκριση της με τη προγραμματισμένη, τη διόρθωση των τυχόν θετικών ή αρνητικών αποκλίσεων ώστε να εξασφαλιστεί η επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων και της πλήρους και μέγιστης απόδοσης των εργαζομένων. Οι αποκλίσεις αυτές απαιτούν συχνά μικρές οι μεγάλες μεταβολές στην επιχειρηματική δραστηριότητα, είτε ακόμη και καθορισμό νέων στόχων ή κατάρτιση νέων προγραμμάτων.

Ο έλεγχος αποτελεί ένα σύστημα ανατροφοδότησης και αποτελεί θεμελιώδη δραστηριότητα της διοίκησης που πραγματοποιείται σε όλες τις φάσεις της εργασίας και τα επίπεδα της ιεραρχίας.

Η διαδικασία του ελέγχου περιλαμβάνει:

- ✚ Τον καθορισμό των προτύπων ελέγχου
- ✚ Τη μέτρηση της απόδοσης
- ✚ Την ανάλυση των αιτιών των αποκλίσεων και τη διόρθωσή τους.

Ο καθορισμός των προτύπων αποτελεί τη βασική διαδικασία ελέγχου ιδίως όσο πιο σύνθετες είναι οι λειτουργίες της επιχείρησης και ειδικά του τομέα που πρόκειται να ασκηθεί ο έλεγχος. Τα πρότυπα αποτελούν μέτρα με τα οποία συγκρίνουμε τα πραγματικά αποτελέσματα με τις προγραμματισμένες δραστηριότητες. Τα σημεία που επιλέγονται για έλεγχο πρέπει να είναι κρίσιμα ή στρατηγικά, δηλαδή μπορούν να δείξουν καλύτερα αν η εφαρμογή των προγραμμάτων εξελίσσεται καλά.

Ένα σύστημα προτύπων, όπως είναι φυσικό, θα είναι σταθερό και αμετάβλητο μέσα στο χρόνο, αλλά επηρεάζεται από τις συνθήκες εργασίας, τις νέες τεχνολογικές εξελίξεις και τα μέσα που χρησιμοποιούνται στην εργασία που επηρέασαν τη διαμόρφωσή του.

Τα πρότυπα εκφράζονται με διάφορους τρόπους. Άλλοτε χρησιμοποιούνται γραπτές προδιαγραφές που ορίζουν μεγέθη ή προδιαγράφουν μεθόδους, άλλοτε χρησιμοποιούνται δείγματα ορισμένου προϊόντος, άλλοτε γραπτοί οδηγοί που περιέχουν κανονισμούς και διατάξεις.

Ακόμη σε ορισμένες περιπτώσεις χρησιμοποιείται και η μέθοδος των "άγραφων διαδικασιών" που έχουν εθιμικά καθιερωθεί σαν πρότυπα και έχουν γίνει αποδεκτά από το προσωπικό. Ειδικότερα, όταν αναφερόμαστε σε πρότυπα εργασίας πρέπει αυτά να αναφέρονται στην εργασία που παράγει ένας μέσης ικανότητας υπάλληλος ή εργάτης που χρησιμοποιεί τα υπάρχοντα μέσα εργασίας και εφαρμόζει τις περισσότερες αποδοτικές μεθόδους.

## 6.5 Εσωτερικός έλεγχος

Ο εσωτερικός έλεγχος πραγματοποιείται από το προσωπικό και τις διαδικασίες που προβλέπει η εσωτερική οργάνωση της οικονομικής ομάδας. Σκοπός του εσωτερικού ελέγχου είναι η πρόληψη λαθών, παραβάσεων, καταχρήσεων οποιουδήποτε. Βασική αρχή εσωτερικού ελέγχου είναι ότι καμιά συναλλαγή, διαχειριστική πράξη ή λογιστική εγγραφή δεν ολοκληρώνεται από το ίδιο πρόσωπο αλλά προβλέπεται σε τουλάχιστον 3 στάδια από ισάριθμα πρόσωπα, δηλαδή:

- 1) απόφαση- εντολή
- 2) εκτέλεση, έκδοση στοιχείων
- 3) καταγραφή -επαλήθευση

Η επιχείρηση που ασκεί σωστό εσωτερικό έλεγχο δεν δέχεται ποτέ εξωτερικό έλεγχο.

Τα αποδεικτικά στοιχεία για την πραγματοποίηση ενός σωστού εσωτερικού ελέγχου είναι:

- 1) Διάγραμμα ροής εσωτερικού ελέγχου
- 2) Βιβλία και στοιχεία του ΚΒΣ
- 3) Έγγραφα αποδεικτικά στοιχεία τρίτων ή της οικονομικής μονάδας
- 4) Υπολογιστικές εργασίες αριθμοδείκτες, στατιστικές
- 5) Απογραφές ελεγκτών, ή εκτιμήσεις εμπειρογνομόνων
- 6) Προφορικές πληροφορίες και ερωτηματολόγια κατά αρμοδιότητα

Όλα τα παραπάνω εξετάζονται από τα αρμόδια στελέχη που έχουν διορισθεί για να ασκήσουν εσωτερικό έλεγχο. Σε περίπτωση που διαπιστωθούν ορισμένες παραβάσεις ή παραλείψεις αυτά τα στελέχη οφείλουν να συντάξουν μια έκθεση σχετικά με τον έλεγχο που διενέργησαν και να την δώσουν στα μέλη του Δ.Σ. της οικονομικής μονάδας.

Ο εσωτερικός έλεγχος όσο συχνότερα πραγματοποιείται μέσα στην επιχείρηση, τόσο μεγαλύτερη πιθανότητα υπάρχει να αποφευχθούν λάθη που οδηγούν στην αλλοίωση του οικονομικού αποτελέσματος.

### **6.6 Μέτρηση και απλοποίηση της εργασίας.**

Η μέτρηση των διάφορων εργασιών γίνεται για να υπολογιστεί το κόστος τους και πραγματοποιείται με βάση ορισμένα πρότυπα εργασίας, π.χ. το σύνολο της εργασίας που μπορεί να προσφέρει ένας εργαζόμενος στο καθορισμένο 8<sup>ο</sup> εργασίας του. Η μέτρηση αυτή επειδή τις περισσότερες φορές αναφέρεται στο χρόνο, ονομάζεται και μελέτη χρόνου.

Η μέτρηση της εργασίας, εκτός από τον υπολογισμό του κόστους εξυπηρετεί και τους παρακάτω σκοπούς:

- ❖ Την κατάστρωση ενός προγράμματος δράσης της επιχείρησης.
- ❖ Την άσκηση διοικητικού και οικονομικού ελέγχου.
- ❖ Την δημιουργία κινήτρων στο προσωπικό για αύξηση της παραγωγικότητας, όταν ιδίως η αμοιβή καθορίζεται με βάση την απόδοση.
- ❖ Τις συγκρίσεις μεταξύ διαφόρων τομέων δράσης της επιχείρησης ή διαφορετικών οικονομικών μονάδων.,( Payne John and Shirley,σ.202)

Σημαντικό στοιχείο στη μέτρηση της εργασίας είναι η επιλογή των εργασιών, όπου είναι από τη φύση τους προσφορές και μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο μέτρησης και η επιλογή της μεθόδου που θα χρησιμοποιηθεί για το σκοπό αυτό.



Οι πιο γνωστές μέθοδοι μέτρησης είναι :

✦ Η μέθοδος των παλιών εγγράφων.

Στηρίζεται στη συσχέτιση της απόδοσης στο ίδιο είδος εργασίας σε δύο διαφορετικές χρονικές περιόδους.

✦ Η μέθοδος των αναφορών των υπαλλήλων.

Στην οποία κάθε υπάλληλος, συμπληρώνει φύλλο διάθεσης χρόνου για κάθε δραστηριότητά του.

✦ Η μέθοδος των υποκειμενικών εκτιμήσεων.

Βασίζεται κυρίως στις γνώσεις, εμπειρίες και τις εκτιμήσεις του ατόμου που προβαίνουν στην εφαρμογή της μεθόδου και έχει το μειονέκτημα ότι δεν στηρίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια.

✦ Η μέθοδος της μελέτης του χρόνου.

Διαιρείται η εργασία σε επιμέρους φάσεις και χρονομετρείται η διάρκεια εκτέλεσης κάθε φάσης για να προσδιοριστεί η παραγωγικότητα της εργασίας. Στη μέθοδο αυτή διακρίνονται οι παρακάτω κατά σειρά εκτέλεσης φάσεις:

- ❖ Επιλογή των υπαλλήλων των οποίων η εργασία θα εκτιμηθεί.
- ❖ Καθορισμός των φάσεων της εργασίας.
- ❖ Χρονομέτρηση των στοιχείων που συνθέτουν την εργασία.
- ❖ Αφαίρεση του χρόνου των συνηθισμένων διακοπών της εργασίας για προσωπικές ανάγκες.
- ❖ Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.
- ❖ Καθορισμός προτύπων.

Η μέθοδος προσφέρεται για ορισμένα είδη εργασίας που είναι επιδεικτικά μέτρησης. Παρουσιάζει τα μειονεκτήματα του υψηλού κόστους και της ανάγκης χρησιμοποίησης ειδικευμένου προσωπικού.

✦ Η μέθοδος του προκαθορισμένου σταθερού χρόνου.

Στη μέθοδο αυτή έχουν καθοριστεί προηγουμένως "οι σταθερές" για τις κινήσεις και τα τμήματα εργασίας που εξετάζονται φυσικά με τις ίδιες συνθήκες πραγματοποίησης. Η μέθοδος αυτή είναι εύκολη στην εφαρμογή, εφόσον υπάρχουν τα προς σύγκριση πρότυπα.

✦ Δειγματοληπτική μέθοδος.

Στηρίζεται στη μέθοδο μελέτης στοιχείων που λαμβάνονται τυχαία από την εργασία ορισμένων υπαλλήλων και συνήθως πολλαπλασιάζονται με τη συχνότητα που παρουσιάζει κάθε δραστηριότητα στην καθημερινή εργασία. Στερείται όμως λογικά, μεγάλης ακρίβειας, η οποία αυξάνει όσο αυξάνει ο αριθμός των παρατηρήσεων και τα δείγματα είναι περισσότερο χαρακτηριστικά του συνόλου.,(Payne John and Shirley,σ.204-206)

## Απλοποίηση της εργασίας

Με την απλοποίηση της εργασίας αποβλέπουμε στην αύξηση της απόδοσης της εργασίας με την εκτέλεση μόνο των αναγκαίων διαδικασιών. Αναγκαία διαδικασία εννοούμε εκείνη που ανταποκρίνεται καλύτερα στο σκοπό που εξυπηρετεί και η οποία μπορεί να μεταβάλλεται μέσα στο χρόνο. Την απλοποίηση επιβάλλουν οι διαφοροποιημένες συνθήκες εργασίας, η τεχνική πρόοδος και οι νέες απαιτήσεις της αγοράς. (Payne John and Shirley, σ.208)

### 6.7 Δυσκολίες στην άσκηση ελέγχου και εποπτείας

Συνηθέστερες δυσκολίες: Η επιθεώρηση και ο έλεγχος της επιχειρηματικής δραστηριότητας για να αποδώσει θετικά αποτελέσματα ,απαιτούν κάποια επιδεξιότητα στον χειρισμό των διαφόρων προβλημάτων που είναι δυνατό να αντιμετωπίσει κατά τη διάρκεια της αποστολής ο υπεύθυνος για έλεγχο. Ο διαχωρισμός των διευθυντικών στελεχών μπορεί να γίνει ανάμεσα:

- 1) σε εκείνους που δεν κάνουν τίποτα
- 2) σε εκείνους που θέλουν να κάνουν κάτι
- 3) σε εκείνους που πραγματικά κάνουν κάτι

Στην 1<sup>η</sup> κατηγορία ανήκουν αυτοί που νομίζουν ότι κάνουν πολλά. Αυτοί πιστεύουν ότι οι απόψεις τους είναι σωστές και είναι δύσκολο να βρεθεί κάποιος που θα τους αντικαταστήσει.

Στην 2<sup>η</sup> κατηγορία ανήκουν οι λεγόμενοι συντηρητικοί .Αυτοί έχουν καλές προθέσεις αλλά εξαιτίας της συντηρητικότητας τους έχουν την τάση να αντεπιτίθενται σε νέες ιδέες και εξελίξεις. Για να πάρουν μια νέα απόφαση πρέπει να ξέρουν σίγουρα ότι αυτή θα οδηγήσει σε επιτυχία.

Στη 3<sup>η</sup> κατηγορία ανήκουν αυτοί που πραγματικά κάνουν κάτι . Είναι άνθρωποι ενθουσιώδης -επιθετικοί -ανυπόμονοι, παίρνουν γρήγορα αποφάσεις, χωρίς να δίνουν σημασία στις συνέπειες των αποφάσεων που παίρνουν.

Ο υπεύθυνος ελέγχου πρέπει να τους αντιμετωπίζει ανάλογα, τον κάθε εργαζόμενο, γιατί ο κάθε τύπος έχει τα προτερήματα και τα ελαττώματά του.

- ✦ Σχέσεις με τα υπεύθυνα στελέχη: Τα καθήκοντα αυτού που ελέγχει είναι να βοηθά τα υπεύθυνα στελέχη στους διαφόρους τομείς της επιχείρησης να δρουν αποτελεσματικά και να πετυχαίνουν ικανοποιητικά αποτελέσματα. Ένα σημαντικό κίνητρο είναι η συνειδητοποίηση ότι η εφαρμογή μιας καινοτομίας όχι μόνο θα είναι προς όφελος του συνόλου της επιχείρησης αλλά θα διευκολύνει την εργασία και θα εξασφαλίσει ταχύτερα αποτελέσματα.
- ✦ Κάθε άνθρωπος αρέσκεται να εκφράζει τη γνώμη του και πιστεύει πως είναι ικανός να αναπτύξει τη δραστηριότητα του παίρνοντας μόνος του αποφάσεις. Αυτός που είναι υπεύθυνος για έλεγχο σε καμιά περίπτωση δεν πρέπει να προσβάλλει το αίσθημα της προσωπικής αξίας γιατί ακόμα και ο ταπεινότερος άνθρωπος αξίζει.
- ✦ Αντίσταση στις μεταβολές: Η αντιμετώπιση των προβλημάτων που έχουν σχέση με τον ανθρώπινο παράγοντα απαιτεί μεγάλη επιδεξιότητα . Δεν είναι εύκολο να κάνουμε τους άλλους να δέχονται τις αποφάσεις μας, καθώς επίσης δεν πρέπει να αγνοούμε τη φυσική αντίδραση που προκαλούν οι καινούργιες ή ξένες ιδέες. Πολλές

φορές ο υπεύθυνος ελέγχου έρχεται σε ρήξη με το υπόλοιπο προσωπικό σε τέτοιο μάλιστα βαθμό ώστε να δημιουργούνται σοβαρά προβλήματα.

✚ Προστριβές στις εσωτερικές σχέσεις: Ο υπεύθυνος ελέγχου θα χρειασθεί συχνά να αντιμετωπίσει προστριβές στις σχέσεις των υπευθύνων στελεχών που προκαλούνται εξαιτίας των προσωπικών αντιλήψεων, των προκαταλήψεων και αντιζηλιών μεταξύ τους. Σε όλα τα διευθυντικά επίπεδα της ιεραρχίας είναι δυνατό να εκδηλωθούν συγκρούσεις που οφείλονται στο μειωμένο αίσθημα ευθύνης ή στην ροπή ορισμένων στελεχών προς κολακεία ή το φθόνο για κάποιους. Άλλες φορές παρατηρείται δουλικότητα ορισμένων στελεχών για να εξασφαλίσουν την εύνοια της διοίκησης. Αυτά τα προβλήματα καθιστούν την εργασία πολύ δύσκολη.

✚ Υπερβολικές απαιτήσεις της διεύθυνσης: Ένα μεγάλο πρόβλημα είναι όταν η διεύθυνση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού ζητάει από το προσωπικό της παρά πολλά και σε λίγο χρονικό διάστημα. Οι απαιτήσεις αυτές δεν είναι ρεαλιστικές και το έργο που ανατίθεται δεν είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί στις προβλεπόμενες ημερομηνίες. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τα στελέχη της επιχείρησης να αδιαφορούν για το αποτέλεσμα της εργασίας τους επειδή γνωρίζουν ότι αυτά που τους ανατέθηκαν θα μείνουν έτσι κι αλλιώς ανεκπλήρωτα.



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

## Τρόποι βελτίωσης αποδοτικότητας

## 7.1 Αντιμετώπιση ανίας και ψυχικού άγχους

Είναι φανερό ότι το αίσθημα του ανικανοποίητου, η ανία και οι άλλες ψυχολογικές επιδράσεις του εργασιακού περιβάλλοντος έχουν δυσμενείς επιπτώσεις για την επιτυχία των οργανισμών αλλά και για την προσωπική ευτυχία των εργαζομένων. Είναι καθήκον όσων ασχολούνται με τις εργασιακές σχέσεις και ιδιαίτερα των υπευθύνων της οργάνωσης της παραγωγικής διαδικασίας των επιχειρήσεων, να εντοπίσουν στο κάθε εργασιακό περιβάλλον τα αίτια που δημιουργούν τα δυσμενή ψυχολογικά προβλήματα στους εργαζομένους και να προτείνουν διάφορες λύσεις. Παρόλο που η εξαφάνιση της ανίας και του άγχους είναι σχεδόν ακατόρθωτες, γιατί έχουν ρίζες στην δομή και λειτουργία της βιομηχανικής καταναλωτικής κοινωνίας, στον γενικότερο τρόπο ζωής, στην ιδιοσυγκρασία και στη δομή της προσωπικότητας του ανθρώπου, εν τούτοις οι θεωρητικοί μελετητές έχουν προτείνει διάφορες λύσεις για την αντιμετώπισή τους. Συγκεκριμένα έχουν προταθεί:

### Ανακύκλωση ή περιστροφή της εργασίας

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή οι εργαζόμενοι μετακινούνται περιοδικά - υποχρεωτικά ή με τη θέλησή τους σε άλλη θέση του ίδιου τμήματος ή άλλου με σκοπό να αναθερμανθεί το ενδιαφέρον τους από την απασχόληση τους σε νέο αντικείμενο εργασίας. Το μέτρο αυτό μπορεί να εφαρμοστεί σε τμήματα με παρόμοιες συνθήκες εργασίας και όχι πολύ ειδικευμένες.

Επίσης το μέτρο αυτό πρέπει να εφαρμόζεται με περίσκεψη γιατί έχει ένα σοβαρό μειονέκτημα : δυσκολεύει ή καλύτερα καταστρέφει τις διαπροσωπικές σχέσεις στους επιμέρους εργασιακούς χώρους και έτσι το πλεονέκτημα της μείωσης της ανίας των εργαζομένων ίσως να εξουδετερώνεται από το μειονέκτημα αυτό.

### Διερεύνηση της εργασίας

Κατά τη μέθοδο αυτή δύο ή περισσότερες διαφορετικές εργασίες συνενώνονται σε μία. Η διευρυμένη εργασία γίνεται πιο ενδιαφέρουσα, ο εργαζόμενος έχει περισσότερη ελευθερία να σχεδιάσει την εργασία του και να αποφασίσει κάθε φορά ποίο καθήκον θα εκτελέσει πρώτο. Η εργασία του εργαζομένου δεν εποπτεύεται ασφυκτικά, του προσφέρει την ικανοποίηση του σχεδιασμού και έτσι ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι αξίζει να καταβάλλει προσπάθεια στην εργασία του. Συνήθως γίνεται διάκριση μεταξύ οριζόντιας και κατακόρυφης διερεύνησης:

Οριζόντια διερεύνηση είναι η διερεύνηση της εργασίας ενός ατόμου στο ίδιο επίπεδο.

Κάθετη διερεύνηση είναι η διερεύνηση της εργασίας ενός ατόμου, κατά την οποία αυτό αναλαμβάνει και μέρος του έργου που προηγούμενα το ασκούσε ο προϊστάμενος του. (Ζευγαρίδη Σπύρου, σ.112)

Στο σημείο αυτό μπορεί να παρατηρηθεί ότι η διερεύνηση της εργασίας του ενός σημαίνει συρρίκνωση της εργασίας κάποιου άλλου. Εξάλλου δεν είναι καθόλου βέβαιο ότι ο κάθε εργαζόμενος θα χαιρόταν αν είχε πρόσθετες ευθύνες και ευρύτερο φάσμα καθηκόντων. Αν μια διευρυμένη εργασία φέρει στον εργαζόμενο πρόσθετη κόπωση, ή υπερένταση, ή μείωση ευκαιριών για ονειροπόληση, αυτός ίσως θα ήταν λιγότερο ευχαριστημένος από αυτήν την εργασία του και θα προτιμούσε ίσως μια εργασία ρουτίνας. Γιατί όπως είναι γνωστό την πιθανότητα επιτυχίας ενός διοικητικού οργανωτικού μέτρου την επηρεάζουν πολλοί παράγοντες; που έχουν σχέση με το είδος της εργασίας, το κλίμα του οργανισμού, αλλά βέβαια και με την όλη προσωπικότητα του εργαζομένου.

## 7.2 Εμπλουτισμός της εργασίας και ανάθεση έργου λίγο ανωτέρου

Ο όρος αυτός χρησιμοποιείται συχνά σαν συνώνυμο της κάθετης διερεύνησης αλλά μάλλον κακώς εφόσον ο εμπλουτισμός εργασίας περιλαμβάνει πολύ περισσότερα από την απλή διερεύνηση και στην ουσία είναι αναδόμηση και ανασχεδιασμός της όλης απασχόλησης των εργαζομένων. Ο εμπλουτισμός των θέσεων εργασίας που ξεκίνησε με την πρωτοποριακή εργασία Herzberg και των συνεργατών του, αποσκοπούσε στην αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων με τελικό σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας. Πράγματι η εφαρμογή της μεθόδου, όπου εφαρμόστηκε, αύξησε την ικανοποίηση των εργαζομένων, μείωσε την ανίατους και ελάττωσε την κινητικότητα τους.,(Leatherman W. Richard,σ114)

Βασικό στοιχείο για ένα σωστό εμπλουτισμό των θέσεων εργασίας.

Οι μελετητές βρήκαν ότι οι νέες θέσεις εργασίας μετά τον εμπλουτισμό πρέπει να ευνοούν την ανάπτυξη των παρακάτω τριών ψυχολογικών καταστάσεων, ώστε οι εργαζόμενοι να νιώθουν ικανοποίηση από την εργασία τους και να υποκινούνται για περισσότερη εργασία.

Οι τρεις κατηγορίες είναι:

**Βιωμένη κατανόηση:** το άτομο πρέπει να θεωρεί την εργασία του αξιόλογη ή σημαντική σύμφωνα με το σύστημα αξιών που αποδέχεται.

**Βιωμένη υπευθυνότητα:** ο εργαζόμενος πρέπει να αισθάνεται προσωπικά υπεύθυνος για τα αποτελέσματα των προσπαθειών του.

**Γνώση των αποτελεσμάτων:** ο εργαζόμενος πρέπει να μπορεί να αποφαίνεται σε τακτική βάση αν το εξαγόμενο της εργασίας του ήταν ικανοποιητικό ή όχι.,(Ζευγαρίδη Σπύρου,σ.21)

Όταν αυτές οι τρεις προϋποθέσεις πληρούνται το άτομο τείνει να αισθάνεται πολύ ικανοποιημένο από τον εαυτό του όταν αποδίδει καλά. Τα αισθήματα αυτά τον ωθούν να συνεχίσει να αισθάνεται όμορφα και να αποδίδει καλά και στο μέλλον. Αυτό ακριβώς είναι που ονομάζεται "ενδογενής υποκίνηση". Το να σου αρέσει η εργασία σου επειδή νιώθεις μέσα σου όμορφα ανεξάρτητα από τις προσφερόμενες αμοιβές. Όταν και οι τρεις ψυχολογικές καταστάσεις έχουν μεγάλες τιμές, η ενδογενής υποκίνηση είναι ισχυρή, η ποιότητα της εργασιακής επίδοσης υψηλή και η κινητικότητα του προσωπικού είναι μικρή. Αλλά τι γίνεται αν μια από τις τρεις ψυχολογικές καταστάσεις λείπει; Ασφαλώς τότε η υποκίνηση πέφτει αισθητά.,(Ζευγαρίδη Σπύρου,σ.112)

## 7.3 Καλλιέργεια συλλογικού πνεύματος και ταύτιση με τον οργανισμό

Προς την κατεύθυνση αυτή κινούνται πολλοί οργανισμοί. Είναι μια προσπάθεια να εμπλουτίσουν την όλη ζωή των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο με ποικιλία ενδιαφερόντων, να συνδέσουν την προσωπική ζωή τους με την ομαδική ζωή στο χώρο της εργασίας, και να δώσουν μια ευρύτερη κοινωνική διάσταση και προοπτική στους σκοπούς και στην ευθύνη των οργανισμών.

Στη μεθοδολογία αυτής της προσπάθειας εντάσσονται: η διοργάνωση περιοδικού του οργανισμού όπου σκόπιμα προβάλλεται το έργο όλων των "συνεργατών", η ενθάρρυνση εκδήλωσης και η καλλιέργεια ερασιτεχνικών απασχολήσεων των εργαζομένων. Επίσης μέσα σ' αυτό το πνεύμα εντάσσεται και η προσπάθεια των πολεοδόμων που σχεδιάζουν δίπλα στα

εργοστάσια τις κατοικίες των εργαζομένων με όλες τις απαραίτητες υποδομές, όπως π.χ. χώροι αναψυχής, πάρκα, κέντρα διασκέδασης, χώροι ελεύθερου χρόνου, ιεροί ναοί, κλπ ώστε να δημιουργήσουν ένα ιδανικό περιβάλλον για τους εργαζομένους, να αναπτυχθούν όλες οι μορφές κοινωνικής ζωής και η παραμονή τους πλησίον και μέσα στο χώρο της εργασίας να είναι ευχάριστη και τα ενδιαφέροντά τους να ταυτίζονται με εκείνα της επιχείρησης.,(Ζευγαρίδη Σπύρου,σ.20)

Η μέθοδος αυτή έχει αποδειχθεί ότι επιφέρει ικανοποιητικά αποτελέσματα στη μείωση της ανίας των εργαζομένων και στην ταύτιση τους με τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται.

#### 7.4 Ασφάλεια εργαζομένων

Είδαμε και σε προηγούμενα κεφάλαια ότι οι συνθήκες εργασίας επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων. Στις συνθήκες εργασίας εξέχουσα θέση κατέχει η ασφαλής εργασία. Το αίσθημα της μη ασφαλούς εργασίας, πλήττει την ικανοποίηση των εργαζομένων, μειώνει την αξιοπιστία τους έναντι των υπευθύνων της επιχείρησης, αναπτύσσει το αίσθημα της φοβίας, διαταράσσει τον ψυχικό τους κόσμο, αυξάνει τις απουσίες των εργαζομένων κι έχει δυσμενείς συνέπειες για την παραγωγικότητα. Γι' αυτό χρέος των επιχειρήσεων είναι να λαμβάνουν όλα τα μέτρα για την πρόληψη και αποφυγή των ατυχημάτων. Τα σπουδαιότερα είναι:

- ✦ Να επισημαίνονται οι πηγές των κινδύνων για πρόκληση ατυχημάτων και να γίνεται η κατάλληλη διαφώτιση του προσωπικού μαζί με τη λήψη ειδικών μέτρων τεχνικής φύσεως.
- ✦ Να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στις πιο επικίνδυνες θέσεις.
- ✦ Στην εκπαίδευση του προσωπικού να καταβάλλεται ξεχωριστή προσπάθεια ,για την ενημέρωση στους κινδύνους της κάθε εργασίας, τους τρόπους αποτροπής τους και στον ατομικό και ομαδικό προστατευτικό εξοπλισμό που βοηθάει σε αυτό.
- ✦ Να ελέγχονται αποτελεσματικά τα τεχνολογικά μέσα που μπορεί να προκαλέσουν κινδύνους.
- ✦ Να ελέγχεται το προσωπικό για την τήρηση των κανόνων αυτοπροστασίας.

#### 7.5 Προγραμματισμός εργασίας

Η λειτουργία του προγραμματισμού είναι ένα σύνολο βασικών δραστηριοτήτων της διοικήσεως που διακρίνεται σε 4 βασικές φάσεις:

- ✦ Διαμόρφωση αντικειμενικών σκοπών
- ✦ Διατύπωση κατευθυντήριων οδηγιών
- ✦ Κατάρτιση προγραμμάτων
- ✦ Προσδιορισμό διαδικασιών

Καμιά από τις φάσεις αυτές δεν είναι ανεξάρτητη από τις άλλες, το αντίθετο, κάθε μία ασκεί επίδραση πάνω σε όλες τις υπόλοιπες πράγμα που σημαίνει ότι πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη δεδομένα όλων των φάσεων κατά τη διαμόρφωση οποιασδήποτε από αυτές.

Στη λειτουργία του προγραμματισμού συμμετέχουν όλα τα διοικητικά επίπεδα αν και η διαμόρφωση των αντικειμενικών στόχων σαν η περισσότερο αφηρημένη αλλά και η πιο σημαντική από τις επιμέρους φάσεις αποτελεί, βασικά, αντικείμενο της ανώτατης βαθμίδας στελεχών.



Ειδικότερα λέγοντας:

Αντικειμενικούς σκοπούς, εννοούμε τις γενικές επιδιώξεις της επιχείρησης που διαμορφώνονται σαν συνδιασμός και συμβιβασμός των ιδιαίτερων επιδιώξεων των μετοχών του προσωπικού, του κράτους, των εργατικών ενώσεων, του κοινωνικού συνόλου, των πελατών, ανταγωνιστών, προμηθευτών καθώς και των διατιθέμενων μέσων και δυνατοτήτων της ίδιας επιχείρησης.

Κατευθυντήριες οδηγίες, εννοούμε βασικές αρχές που αποτελούν κατευθύνσεις για ενέργειες που πρέπει να γίνουν για να επιτευχθούν οι καθορισμένοι αντικειμενικοί σκοποί.

Προγράμματα, εννοούμε τη συστηματική ανάλυση των αντικειμενικών σκοπών βάσει των αρχών και κατευθύνσεων που λαμβάνονται από τις διατυπωθέντες κατευθυντήριες οδηγίες.

Διαδικασίες, εννοούμε τις συγκεκριμένες ενέργειες που πρέπει να γίνουν για την εφαρμογή των προγραμμάτων που καταρτίστηκαν.

## 7.6 Διοίκηση προσωπικού

Υπάρχει η τάση σήμερα οι εργαζόμενοι να ζητούν μεγαλύτερη αναγνώριση της συμβολής τους στο εκτελούμενο έργο, περισσότερες ευθύνες και μεγαλύτερη ελευθερία κίνησης και δράσης. Κάθε σχέδιο οργάνωσης πρέπει να λαμβάνει υπόψη τα στοιχεία αυτά κατά τον καθορισμό της πολιτικής απέναντι στο προσωπικό της επιχείρησης, αν θέλει να έχει δυνατότητες επιτυχίας.

Οι ανάγκες του ατόμου μέσα στο χρόνο και τον τόπο μεταβάλλονται ή μεταβάλλεται η σημασία που έχουν για τον εργαζόμενο. Το στοιχείο αυτό πρέπει να το λαμβάνει υπόψη του ένα σωστό σχέδιο οργάνωσης.

Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί πάντοτε το σπουδαιότερο στοιχείο για μια επιχείρηση. Η τεχνολογική εξέλιξη δεν μείωσε αλλά αντίθετα μεγάλωσε τη σημασία του. Πρέπει να τον παρακολουθεί αν το προσέχει και να τον αξιοποιεί για να βρει τη θετική ανταπόκριση που περιμένει από αυτόν.

Ο προϊστάμενος μιας ομάδας εργαζομένων ατόμων δημιουργεί μια αμοιβαία ανθρώπινη σχέση που μπορεί να επηρεάζει θετικά και τις δύο πλευρές.

Για να δημιουργηθεί το κατάλληλο είδος ανθρώπινης επαφής, χρειάζεται από τον προϊστάμενο κατανόηση της ανθρώπινης φύσης και των αμοιβαίων αποκτήσεων εργοδότη και εργαζομένων.

Οι ανθρώπινες σχέσεις αποτελούν σήμερα τη βάση για τη διοίκηση μιας οικονομικής μονάδας από πλευράς ανθρώπινου δυναμικού και τον πιο σημαντικό τομέα αρμοδιοτήτων κάθε προϊσταμένου, βασικότερο ίσως από αυτό των τεχνικών γνώσεων ή της απόδοσης στην εργασία.

Οι ανθρώπινες σχέσεις αποτελούν προϋπόθεση για κάθε πετυχημένη διοικητική τεχνική και απαραίτητο υπόβαθρο που θα στηριχθεί το αποδοτικό έργο ενός προϊσταμένου.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Κλείνοντας θα μπορούσαμε να πούμε ότι η σωστή οργάνωση αποτελεί σημαντικό παράγοντα σε μια επιχείρηση, όσον αφορά την επίτευξη των στόχων της. Αφορά την εργασία, το περιβάλλον της εργασίας, το προσωπικό και τις ανθρώπινες σχέσεις που δημιουργούνται και αναπτύσσονται και σίγουρα όλα αυτά τα στοιχεία τα επηρεάζει. Μια καλή και σωστή οργάνωση επιδρά ευνοϊκά στο βαθμό απόδοσής της και επιτυγχάνει ασφαλέστερη αξιολόγηση της εργασίας, καλύτερο συντονισμό των ενεργειών της, καλύτερη επικοινωνία μεταξύ του προσωπικού της, αποτελεσματικότερο έλεγχο και καλύτερο προγραμματισμό εργασίας. Με την κατάρτιση ενός άριστου και οργανωτικού σχεδίου, η επιχείρηση θα στελεχωθεί με το κατάλληλο προσωπικό, το οποίο με την εργασία του και κυρίως με την προσπάθειά του θα επιτύχει τους στόχους της επιχείρησης και θα συμβάλλει στη μέγιστη απόδοση.

Σκοπός κάθε επιχείρησης είναι να διατηρεί την παραγωγικότητα σε υψηλά επίπεδα και να επιτυγχάνει υψηλά κέρδη. Η μελέτη των παραγόντων και των συνθηκών που επικρατούν στο περιβάλλον της εργασίας είναι σημαντική, διότι επηρεάζουν την παραγωγικότητα θετικά ή αρνητικά.

Η ψυχολογία των εργαζομένων επηρεάζεται θετικά ή αρνητικά από ορισμένους παράγοντες. Επηρεάζεται αρνητικά από την έλλειψη σωστών συνθηκών εργασίας και από την έλλειψη διαπροσωπικών σχέσεων. Όταν η εργασία που εκτελείται δεν γίνεται σωστά και οι περιβαλλοντικές συνθήκες στο χώρο εργασίας δεν είναι ικανοποιητικές δημιουργείται ανικανοποίηση στους εργαζόμενους από την εργασία τους και η ψυχολογία τους επηρεάζεται αρνητικά. Υπάρχουν όμως παράγοντες που επηρεάζουν θετικά την ψυχολογία των εργαζομένων και σ' αυτούς υπάγονται ο εξοπλισμός των γραφείων, η δημιουργία ευχάριστης ψυχικής διάθεσης, ο αυτοματισμός, τα ανθρώπινα ωράρια και οι βάρδιες εργασίας και τέλος τα διαλείμματα τα οποία αν σχεδιαστούν ορθά και με καλή διάθεση αποφέρουν ευμενείς επιπτώσεις στην παραγωγικότητα και δημιουργούν το αίσθημα της ικανοποίησης στους εργαζόμενους.

Η υποκίνηση των εργαζομένων είναι σημαντική για τα αποτελέσματα μιας επιχείρησης, διότι με την υποκίνηση μπορεί να επιτευχθεί η μέγιστη παραγωγή. Με την υποκίνηση μπορεί να δραστηριοποιηθεί κάποιος εργαζόμενος ώστε να εκτελέσει μια εργασία και να εκδηλώσει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά. Με αυτό τον τρόπο θα επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί από την επιχείρηση και θα εξυπηρετηθούν κάποιες προσωπικές τους ανάγκες. Η υποκίνηση των εργαζομένων μπορεί επίσης να επιτευχθεί με τα ατομικά και τα ομαδικά κίνητρα τα οποία με τη σειρά τους μπορούν να δραστηριοποιήσουν κάποιον να παράγει περισσότερο.

Η αξία που δίνεται στη χρηματική αμοιβή από τη διεύθυνση διαφέρει από αυτήν που δίνεται από τους εργαζόμενους. Όσον αφορά τη διεύθυνση ο Τζέι Γκάλμπρειθ προσδιόρισε ένα σύνολο συμπεριφορών των εργαζομένων που η διεύθυνση αναμένει να ενθαρρύνει από το σύστημα αμοιβών οι οποίες εξαρτώνται από το είδος των εργασιών της επιχείρησης και από τις συνθήκες τις οποίες λειτουργεί. Ενώ όσον αφορά τους εργαζόμενους τα κριτήρια με τα οποία κρίνουν τις αμοιβές, δίνουν μια εικόνα υποκινησιακού δυναμικού των αμοιβών και διαφοροποιούνται ανάλογα με την κατάσταση στην αγορά εργασίας και την ισχύ της θέσης του εργαζόμενου σ' αυτή, τις συνθήκες εργασίας και το επίπεδο της χρηματικής αμοιβής.

Η εποπτεία και ο έλεγχος είναι δύο σημαντικές διαδικασίες για την επιχείρηση γιατί με την εποπτεία επιτυγχάνεται η διατήρηση του κατάλληλου κλίματος στην επιχείρηση, πραγματοποιούνται οι στόχοι της και αυτό συντελεί στην επίτευξη της μέγιστης απόδοσης από τους εργαζόμενους. Αντίστοιχα με τον έλεγχο, μετριέται η εργασία που πραγματοποιήθηκε,

συγκρίνεται με την προγραμματισμένη, ώστε να επιτευχθούν οι επιχειρηματικοί στόχοι και ταυτόχρονα να έχουμε μέγιστη απόδοση.

Η μέτρηση της εργασίας αποβλέπει στο να υπολογιστεί το κόστος της εργασίας, στο να ασκηθεί οικονομικός και διοικητικός έλεγχος, στο να καταστρωθεί ένα πρόγραμμα με το οποίο η επιχείρηση θα εκτελεί τις εργασίες της και στο να δημιουργηθούν κίνητρα στο προσωπικό ώστε μέσω αυτών να αυξηθεί η παραγωγή. Η μέτρηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων επιτυγχάνεται με διάφορους τρόπους. Με διάφορες μεθόδους όπως είναι :η μέθοδος των παλιών εγγράφων, η μέθοδος των αναφορών των υπαλλήλων, η μέθοδος των υποκειμενικών εκτιμήσεων, η μέθοδος της μελέτης του χρόνου και η δειγματοληπτική μέθοδος. Με τον εσωτερικό έλεγχο που έχει ως σκοπό την πρόληψη λαθών, παραβάσεων και καταχρήσεων οποιουδήποτε και τέλος με τα ερωτηματολόγια.

Ενώ η βελτίωση της αποδοτικότητας μπορεί να επιτευχθεί με την αντιμετώπιση της ανίας και του ψυχικού άγχους, τον εμπλουτισμό της εργασίας και την ανάθεση έργου λίγο ανωτέρου, την καλλιέργεια του συλλογικού πνεύματος και την ταύτιση με τον οργανισμό, τον προγραμματισμό της εργασίας και τη διοίκηση του προσωπικού και με χρηματικά και άλλα ατομικά ή ομαδικά κίνητρα.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ- ΠΗΓΕΣ**

1. Βερβερίδης Νικολάου, "Όργάνωση Λογιστηρίου", Θεσ/κη 1988
2. Γαλανού Γ Δημήτρη, "Η ανθρώπινη συμπεριφορά στο αποτελεσματικό μάνατζμεντ"
3. Γιαννιώτης Αλέξανδρος, "Έφηρμοσμένη Οικονομική – Οικονομική Πολιτική", Θεσ/κη 1990
4. Ζευγαρίδη. Σπύρου, "Όργάνωση και Διοίκηση", 1983
5. Ζευγαρίδη Σπύρου -Νίκου, Πάππα Στυλιανή Κουφίδου, "Όργάνωση και Διοίκηση"
6. Κατσανίδης Στέργιος, "Οικονομική Επιχειρήσεων"
7. Παγγούσης Βασίλης, "Έποπτεία Προσωπικού", Θεσ/κη 1989
8. Πέτρα Δ Ιωάννη, "Όργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων", Θεσ/κη 1994
9. Πράντζου Θ. Βάϊου, "Έργασιακές Σχέσεις", Θεσ/κη 1991
10. Πιστοφίδης Χρήστος – Τσούκας Χαρίδημος, "Η οργάνωση της σύγχρονης επιχείρησης", Αγροτικές Συνεταιριστικές Εκδόσεις, Θεσ/κη 1989
11. Ροδοσθένους Μαρία, "Όργάνωση Λογιστηρίου", Αθήνα 1994

## **ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

12. Blake R Robert., "Παραγωγικότητα- Η ανθρώπινη πλευρά"
13. Fox J Jeffrey, "Γίνε ο καλύτερος προϊστάμενος", Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2003
14. Leatherman W Richard, (University of Richmond) – Athanasiadis Spiros (University of Laverne ) "Σύγχρονο Μάνατζμεντ, Πρότυπα Ηγετικής συμπεριφοράς, Αθήνα 1999"
15. Payne John & Shirley, "Μάνατζμεντ και πώς να το εφαρμόσετε ,Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2001