

---

*Τ.Ε.Ι. ΗΠΕΙΡΟΥ*

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

***ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ***

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ Ο ΡΟΛΟΣ**

**ΚΑΙ**

**Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

Επιμέλεια θέματος: Μπάζιου Ειρήνη

**Τσολακίδου Θεοδώρα**

Επιβλέπων καθηγητής: Μαντούσης Νικόλαος

ΠΡΕΒΕΖΑ 2006

---

Εγκρίθηκε από την τριμελή εξεταστική επιτροπή

ΠΡΕΒΕΖΑ .../.../2005

**ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

1. ....

(Υπογραφή)

2. ....

(Υπογραφή)

3. ....

(Υπογραφή)

**Ο Προϊστάμενος του Τμήματος**

---

*«Πάρτε τους ανθρώπους μου αλλά αφήστε τα εργοστάσια μου και σύντομα θα χορταριάσουν τα δάπεδα τους. Πάρτε τα εργοστάσια μου αλλά αφήστε τους ανθρώπους μου και σύντομα θα έχουμε καινούρια και καλύτερα εργοστάσια.»*

Andrew Carnegie

---

*Ευχαριστούμε τον κύριο Μαντούση Νικόλαο για την εμπιστοσύνη και την υπομονή που μας έδειξε για την περάτωση της παρούσας εργασίας.*

---

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα εργασία με τίτλο «Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ», στρέφει την προσοχή της στην έρευνα και ανάλυση όλων των πτυχών του θέματος αυτού που σχετίζεται με το ανθρώπινο δυναμικό και τον τρόπο διοίκησης του. Θα γίνει η προσπάθεια, να αναπτύξουμε το θέμα αυτό πολύπλευρα και να δώσουμε πληροφορίες για οποιαδήποτε κατάσταση που δημιουργείται μέσα στο εργασιακό περιβάλλον και έχει να κάνει με το ρόλο, τη σημασία και τον τρόπο διοίκησης του προσωπικού μιας επιχείρησης. Επίσης για την καλύτερη προσέγγιση, αποτυπώνονται έρευνες με τη διαγραμματική τους απεικόνιση και νόμοι που αφορούν τη λειτουργία του ανθρώπινου παράγοντα μέσα στην επιχείρηση.

Η προσπάθεια μας να μελετήσουμε τον ανθρώπινο παράγοντα μέσα στην επιχείρηση, ξεκινά με μία αναφορά στις πτυχές του θέματος που θα αναλύσουμε στα κεφάλια της εργασίας.

Το πρώτο κεφάλαιο ξεκινά με αναφορά στην ιστορική εξέλιξη της έννοιας ανθρώπινος πόρος και Διοίκηση Προσωπικού. Στην συνέχεια εισάγει τις βασικές έννοιες σχετικές με το θέμα: το ρόλο, τη σημασία, τις αρμοδιότητες της λειτουργίας των ανθρώπινων πόρων, την οργανωσιακή κουλτούρα, το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων.

Ακολουθεί το δεύτερο κεφάλαιο, με βασικό θέμα ανάπτυξης την στελέχωση μιας επιχείρησης. Η έννοια της στελέχωσης είναι πολύπλευρη και αναφέρεται στη σημασία που έχει μια επιχείρηση να μπορεί να εντοπίζει τις ανάγκες της για προσωπικό, να επιλέγει το κατάλληλο προσωπικό, ενώ γίνεται και μια παρουσίαση των τρόπων επιλογής του προσωπικού.

Στη συνέχεια ακολουθεί μια σημαντική έννοια για την εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού, η «ανάπτυξη» τους. Ποιο αναλυτικά προσδιορίζεται η έννοια της εκπαίδευσης, προτείνονται τρόποι εκπαίδευσης για κάθε επίπεδο της επιχείρησης και τέλος τονίζεται η σημασία της εκπαίδευσης ως επένδυση για τις οργανώσεις.

---

Το τέταρτο κεφάλαιο αναλύει το βαθμό στον οποίο το στέλεχος έχει συμβάλει στην επίτευξη των στόχων της οργάνωσης, την αξιολόγηση δηλαδή της απόδοσης. Γίνονται προτάσεις για τη δημιουργία μιας αξιόπιστης μεθόδου αξιολόγησης μέσα από την παρουσίαση όλων των σύγχρονων μεθόδων και των προβλημάτων που συνδέονται με αυτά.

Έπειτα από την ανάλυση της αξιολόγησης, ακολουθεί η ανάπτυξη της πολιτικής αμοιβών. Οι ενότητες αυτού του κεφαλαίου αναπτύσσονται σχεδόν όπως το προηγούμενο, με προτάσεις για τη δημιουργία μιας αξιόπιστης πολιτικής αμοιβών, παρουσίαση τρόπων αμοιβής. Επίσης στην ενότητα αυτή γίνεται μία εκτεταμένη ανάλυση της συμπεριφοράς των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση, σχετικά με το πώς αυτή διαμορφώνεται από τους παράγοντες υποκίνησης και τις ανάγκες που επιδιώκουν να ικανοποιήσουν.

Ακολούθως έρχεται το έκτο κεφάλαιο, το οποίο εισάγει τις βασικές έννοιες της επαγγελματικής υγιεινής και προστασίας, το νομικό πλαίσιο (σε Ευρώπη και Ελλάδα) του θέματος ενώ αναφέρει και την πρόληψη για τα εργατικά ατυχήματα, τις επαγγελματικές ασθένειες είτε είναι σωματικές είτε είναι ψυχολογικές.

Το έβδομο κεφάλαιο αναλύει τη σημασία των καλών εργασιακών σχέσεων μέσα σε μία οργάνωση, παρουσιάζοντας ιστορικά και νομοθετικά στοιχεία των εργατικών συνδικάτων από την Ευρώπη ως τις Η.Π.Α.. Επίσης γίνεται μια προσπάθεια παράθεσης της οργανωτικής δομής και δράσης του ελληνικού συνδικαλιστικού κινήματος.

Στο προτελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζεται ένα σχεδόν καινούριο θέμα για την ελληνική πραγματικότητα, τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση των επιχειρήσεων. Στην προσπάθεια αυτή καταγράφονται οι μορφές συμμετοχής και οι νομοθετικές ρυθμίσεις που ισχύουν σε Ευρώπη και Ελλάδα.

Στο ένατο και τελευταίο κεφάλαιο που γίνεται το κλείσιμο της ανάπτυξης των θεμάτων της εργασίας, παρουσιάζεται η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων όπως εξελίσσεται τον 21<sup>ο</sup> αιώνα. Αποτυπώνονται προτάσεις για τις επιχειρήσεις που προσπαθούν να αντεπεξέλθουν στο ανταγωνιστικό περιβάλλον, με όπλο το ανθρώπινο δυναμικό και τους σύγχρονους τρόπους εκτέλεσης έργου. Γίνεται ακόμη, λόγος για ανασχεδιασμό των βασικών λειτουργιών της επιχείρησης όπως είναι η οργάνωση της εργασίας ή η επιλογή των εργαζομένων, αλλά εισάγεται και η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας η οποία επικεντρώνεται τόσο στην βελτίωση της ποιότητας όσο και στον αποτελεσματικό χειρισμό των εργαζομένων.

---

## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....VI

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....VIII

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....X

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>**

#### **ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

1. Γενικά.....2

1.1. Εξέλιξη της επιστημονικής σκέψης στα θέματα Διοίκησης του Προσωπικού.....2

1.2. Η σημασία και οι στόχοι της λειτουργίας της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....6

1.3. Το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων.....8

1.4. Οι αρμοδιότητες του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων.....12

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>**

#### **Η ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

2. Γενικά.....	17
2.1. Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού.....	17
2.2.Στρατολόγηση προσωπικού.....	22
2.3. Επιλογή ανθρώπινων πόρων.....	24
<b>2.3.1.Σκοποί και οργάνωση της επιλογής των ανθρώπινων πόρων.....</b>	<b>24</b>
<b>2.3.2. Διαδικασία και μέθοδοι επιλογής.....</b>	<b>25</b>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>**

### **ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

3.Εισαγωγή.....	31
3.1 Ανάπτυξη εκπαιδευτικής πολιτικής.....	32
3.2. Μέθοδοι εκπαίδευσης.....	34
3.3. Αξιολόγηση εκπαιδευτικού προγράμματος.....	38

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>**

### **ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ**

4.Εισαγωγή.....	40
-----------------	----



---

<b>4.1. Κατάρτιση μιας αξιόπιστης μεθόδου αξιολόγησης.....</b>	<b>41</b>
<b>4.2. Μέθοδοι αξιολογήσεως.....</b>	<b>44</b>
4.2.1. Μέθοδοι συγκρίσεως.....	44
4.2.2. Μέθοδος των σταθερών κριτηρίων.....	45
4.2.3. Αξιολόγηση με βάση τη επίτευξη των αντικειμενικών στόχων.....	48
4.2.4. Μέθοδοι της άμεσης μέτρησης.....	49
<b>4.3. Προβλήματα που προκύπτουν με την εφαρμογή αξιολογήσεως.....</b>	<b>50</b>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>**

### **ΟΙ ΑΜΟΙΒΕΣ ΩΣ ΥΠΟΚΙΝΗΤΡΙΑ ΔΥΝΑΜΗ**

<b>5.1. Η υποκίνηση.....</b>	<b>54</b>
5.1.1. Πώς διαμορφώνεται η ανθρώπινη συμπεριφορά .....	54
5.1.2. Ανατομία της υποκίνησης.....	55
5.1.3. Τι είναι η υποκίνηση .....	57
5.1.4. Οι θεωρίες για τα κίνητρα και την υποκίνηση.....	60
5.1.5. Η διατήρηση της υποκίνησης.....	62
5.1.6. Ανταμοιβές.....	63
<b>5.2. Η πολιτική των αμοιβών.....</b>	<b>64</b>
<b>5.3. Μια αξιόπιστη πολιτική αμοιβών.....</b>	<b>66</b>
<b>5.4. Καθορισμός της αμοιβής σε ατομικό επίπεδο και αμοιβή βασισμένη στις ικανότητες (skill-based pay) .....</b>	<b>68</b>
<b>5.5. Αμοιβή με βάση την απόδοση.....</b>	<b>71</b>
<b>5.6. Πρόσθετες παροχές.....</b>	<b>72</b>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>**

### **ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ**

<b>6.Γενικά.....</b>	<b>76</b>
<b>6.1. Η νομοθετική εξέλιξη της επαγγελματικής υγιεινής.....</b>	<b>76</b>
6.1.1. Πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης στα θέματα επαγγελματικής υγιεινής..	78
6.1.2. Πολιτική στα θέματα της επαγγελματικής υγιεινής στην Ελλάδα .....	79
<b>6.2. Η οργάνωση και η ευθύνη της υγιεινής και ασφάλειας στον εργασιακό χώρο.....</b>	<b>84</b>
<b>6.3. Εργατικά ατυχήματα και ασθένειες.....</b>	<b>86</b>
<b>6.4. Αντιμετώπιση των ατυχημάτων από τις οργανώσεις .....</b>	<b>89</b>
6.4.1. Αντιμετώπιση των τεχνικών προβλημάτων.....	89
6.4.2. Αντιμετώπιση προσανατολισμένη στους εργαζόμενους.....	89
6.4.3. Επαγγελματικές ασθένειες.....	90
6.4.4. Ψυχολογική υπερένταση (stress).....	91
<b>6.5. Καθορισμός πολιτικής στον τομέα της προστασίας της υγείας των εργαζομένων.....</b>	<b>93</b>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup>**

---

<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ</b>
---

<b>7.1. Οι εργασιακές σχέσεις γενικά.....</b>	<b>97</b>
<b>7.2. Τα εργατικά συνδικάτα και η εξέλιξη τους.....</b>	<b>100</b>
<b>7.3. Η δομή και το πλαίσιο δράσης του Ελληνικού συνδικαλιστικού κινήματος.....</b>	<b>106</b>
<b>7.4. Η διαπραγμάτευση.....</b>	<b>109</b>
<b>7.5. Επίλυση συλλογικών και ατομικών διαφορών εργασίας.....</b>	<b>111</b>
<b>7.6. Η διαμόρφωση των εργασιακών σχέσεων.....</b>	<b>114</b>

---

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8<sup>ο</sup>**  
**ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

<b>8.1. Έννοια και μορφές της συμμετοχής των εργαζομένων.....</b>	<b>117</b>
8.1.1. Οικονομική συμμετοχή.....	118
8.1.2. Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων.....	119
<b>8.2. Η συμμετοχή στην Ευρωπαϊκή Ένωση.....</b>	<b>122</b>
<b>8.3. Η συμμετοχή στην Ελλάδα.....</b>	<b>124</b>

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9<sup>ο</sup>**  
**ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΤΟΥ 21<sup>ΟΥ</sup> ΑΙΩΝΑ**

<b>9. Εισαγωγή.....</b>	<b>129</b>
<b>9.1. Μείωση μεγέθους των επιχειρήσεων.....</b>	<b>129</b>
<b>9.2. Ανασχεδιασμός διαδικασιών.....</b>	<b>131</b>
<b>9.3. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....</b>	<b>131</b>
<b>9.4. Προτάσεις για έναν υγιή και σύγχρονο οργανισμό.....</b>	<b>132</b>
<b>ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....</b>	<b>134</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>135</b>

---

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Υπάρχει μήπως ανάγκη να τονισθεί το γεγονός ότι η γνώση του χαρακτήρα του ανθρώπου, αποτελεί αποφασιστικό στοιχείο για κάθε επιχείρηση, οποιαδήποτε κι αν είναι αυτή.

Πολλές είναι οι επιχειρήσεις όπου το κέρδος συνιστά το βασικό κίνητρο για τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας. Και είναι προφανές ότι για να επιτευχθεί αυτό, απαιτείται η οποιαδήποτε εργασία να ανατεθεί στον κατάλληλο άνθρωπο, σε αυτόν δηλαδή που μπορεί να ανταποκριθεί και να προσαρμοσθεί σε αυτή πλήρως.

Φαίνεται όμως ότι μέχρι τώρα δεν έχει δοθεί και τόσο μεγάλη προσοχή σε ότι πολυτιμότερο υπάρχει εντός της επιχείρησης δηλαδή τον Άνθρωπο. Αυτός εντούτοις αποτελεί ουσιώδες και βασικό όργανο για την επιχείρηση, αφού ως γνωστό αυτή ιδρύεται και διευθύνεται από τον άνθρωπο.

Αρχικά η επιχείρηση δεν αποτελεί παρά μόνο μία διαίσθηση και υπόθεση. Ο εφευρέτης, ο έμπορος, ο κεφαλαιούχος βρίσκονται μόνο στο αρχικό στάδιο του οράματος. Το δημιουργήμα της σκέψης όμως πρέπει να λάβει σάρκα και οστά και αυτό θα επιτευχθεί με τη συμμετοχή και εργασία του ανθρώπινου παράγοντα όπως είναι σύμβουλοι επιχειρήσεων, αρχιτέκτονες, φοροτεχνικούς, μηχανικούς, στελέχη, όργανα μελέτης της αγοράς κ.α.

Όπως είναι φυσικό σε αυτό το στάδιο η εκλογή ικανών ανθρώπων καταλαμβάνει μία εξέχουσα θέση στο θέμα της δημιουργίας της επιχείρησης.

Η ιστορία μας διδάσκει, ότι η διάρκεια ζωής των επιχειρήσεων συγκρίνεται με αυτή της ζωής των ανθρώπων, παρά το γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις την υπερβαίνουν κατά πολύ τη μέση, ενώ κάποιες άλλες έχουν εξαιρετικά συντομότερο βίο.

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η διάρκεια ζωής μιας επιχείρησης εξαρτάται από τους ανθρώπους που την περικλείουν και κυρίως από αυτούς που την διευθύνουν.

Συνήθως ο ιδρυτής της επιχείρησης είναι άνθρωπος με εξαιρετικά προσόντα που προσπαθεί να επιτύχει τα μέγιστα για το μέλλον της.

---

Ο ιδρυτής για να επιτύχει τους στόχους του θα πρέπει να προσλάβει άμεσα ανθρώπους που να κατανοούν τον τρόπο σκέψης και δράσης του στα θέματα της διοικήσεως της επιχείρησης, στην τεχνική λειτουργία, στην πώληση κ.α., και τελικά να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εργασίας. Όταν κατορθώσει να περιστοιχισθεί από διάφορα υλικά, έμψυχα και τεχνικά, ικανά να πραγματοποιήσουν τα σχέδιά του, και όταν η επιχείρηση αρχίσει να λειτουργεί, τότε θα μπορεί να την οργανώσει, να την διοικήσει, να τελειοποιήσει την παραγωγή, να προσδιορίσει την πολιτική των πωλήσεων κ.α.

Με τη συνοπτική αυτή περιγραφή της εξέλιξης μιας επιχείρησης-χωρίς αυτή να είναι κανόνας-αποδεικνύεται ότι η επιχείρηση, η γέννησή της, η ζωή της, και δυστυχώς, ακόμη και η εξαφάνισή της, στηρίζεται βασικώς στους ανθρώπους, ασχέτως εάν αυτοί βρίσκονται στο επίπεδο των ιδρυτών, των στελεχών ή απλώς στο προσωπικό της.

Είναι βέβαιο πως όταν ο ιδρυτής μιας επιχείρησης χαρακτηρίζεται από δημιουργικό πνεύμα, κατανόηση για τους υφισταμένους του και περιτριγυρίζεται από δυναμικούς και ευσυνείδητους συνεργάτες τότε συγκεντρώνει τους καλύτερους οιωνούς για να επιτύχει τους στόχους της επιχείρησης και να αντέξει στο χρόνο.

Από την άλλη μεριά η επιχείρηση η οποία ιδρύεται από κάποιον που αντιμετωπίζει την εργασία σαν ρουτίνα, δεν ενδιαφέρεται για την ευημερία του προσωπικού και αδιαφορεί για τις πληροφορίες που λαμβάνει από τους συνεργάτες του δεν θα αργήσει να καταρρεύσει.

Καταλήγουμε λοιπόν στο συμπέρασμα ότι εφόσον άνθρωπος -σε οποιαδήποτε θέση της επιχείρησης και αν απασχολείται- αποτελεί το σημαντικότερο γρανάζι της "μηχανής" επιχείρησης, κρίνεται απαραίτητο να γνωρίζουμε τα στοιχεία του χαρακτήρα και της συμπεριφοράς του καλά.

Γενικά, για να παίξει σημαντικό ρόλο ο άνθρωπος για την επιχείρηση, απαιτείται να έχει όσο το δυνατόν ακριβέστερη επίγνωση της αξίας και των προσόντων του σε σχέση με την εργασία που θα αναλάβει.

---

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>**

### ***ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ***

### ***ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ***

#### **1. Γενικά**

**1.1. Εξέλιξη της επιστημονικής σκέψης στα θέματα Διοίκησης του Προσωπικού**

**1.2. Στρατηγική επιχειρήσεων και στρατηγική διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων**

**1.3. Η σημασία και οι στόχοι της λειτουργίας της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων**

**1.4. Το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων**

**1.5. Οι αρμοδιότητες του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων**

---

## **1.Γενικά**

Ο ανθρώπινος παράγοντας τα τελευταία χρόνια συγκεντρώνει ιδιαίτερο ενδιαφέρον λόγω των αλλαγών που συμβαίνουν στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Στην προσπάθειά τους οι επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν το άνοιγμα νέων αγορών για νέα προϊόντα, τη λεγόμενη παγκοσμιοποίηση, υιοθετούν ευέλικτα συστήματα λειτουργίας. Έτσι οι επιχειρήσεις αφοσιώνονται στη συνεχή ανανέωση και αλλαγή ώστε να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό που διαφοροποιεί μία επιχείρηση από τις άλλες και δεν αντιγράφετε εύκολα βρίσκετε στις αξίες που διέπουν την οργάνωσή της και στους εργαζομένους που υλοποιούν τους στόχους της. Οπότε οι άνθρωποι πόροι θα πρέπει να διοικηθούν με τρόπο που να υποβοηθά την αφοσίωση τους στην επιχείρηση και την παραμονή τους σε αυτή, εφόσον το αξίζουν.

Αυτό σημαίνει ότι:

- Επιλέγονται με ιδιαίτερη προσοχή ώστε να ανταποκρίνονται από άποψη γνώσεων και δεξιοτήτων στις απαιτήσεις της επιχείρησης
- Εκπαιδεύονται συνεχώς και επιμορφώνονται ώστε να υποστηρίζουν όλο και πιο πολύπλοκα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα
- Ανταμείβονται για τους στόχους που πετυχαίνουν και τη συνεισφορά τους στην επιχείρηση
- Εργάζονται μέσα σε ένα περιβάλλον στο οποίο η οργανωσιακή αλλαγή θεωρείται όχι μόνο φυσιολογική αλλά και αναμενόμενη

Αυτός ο τρόπος διοίκησης ανθρώπινων πόρων ξεφεύγει από τον παραδοσιακό πρότυπο του ελέγχου και διαμορφώνει εργαζομένους με ανεπτυγμένη αφοσίωση στην επίτευξη των σκοπών της οργάνωσης, έμπειρους και εξειδικευμένους στη διάθεση της υπηρεσίας τους. Η τάση αυτή δημιουργεί μία επιχείρηση που "μαθαίνει", που σημαίνει ότι συνεχώς αναμορφώνεται και προσαρμόζεται στις ανάγκες του περιβάλλοντος.

### **1.1. Εξέλιξη της επιστημονικής σκέψης στα θέματα της Διοικήσεως**

#### **του Προσωπικού**

Ο έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων, και η ριζική αναδιοργάνωση τους που αυτός προκαλεί, έρχονται να μας θυμίσουν μια παλαιότερη αντίληψη για το πόσο



---

σημαντικές είναι οι αλλαγές στις σχέσεις απασχόλησης, καθώς και στο περιβάλλον και στους όρους της εργασίας, στην αποτυχία ή στην επιτυχία μιας επιχείρησης. Οι αλλαγές αυτές αφορούν την προσπάθεια για ευελιξία του εργατικού δυναμικού, εισαγωγή καινοτόμων μεθόδων διοίκησης που προωθούν τη συμμετοχή των εργαζομένων στην επιχείρηση και την αφοσίωσή τους σε αυτή.

Η αλλαγή αυτή επηρέασε τον τρόπο που ασκείται η "Διοίκηση Προσωπικού" ώστε τώρα πια να μιλάμε για "Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων". Ο όρος Διοίκηση Προσωπικού χρησιμοποιείτε για να εκφράσει μία βραχυχρόνια προσέγγιση των θεμάτων που αφορούν το προσωπικό μίας οργάνωσης, όπως είναι η στρατολόγηση και εκπαίδευση του, την αξιολόγηση και αμοιβή του. Σε μία τέτοια μέθοδο διοίκησης ο υπεύθυνος προσωπικού έχει το ρόλο του "μεσολαβητή" που μεταβιβάζει τα μηνύματα μεταξύ των εργαζομένων και της Διοίκησης. Σε αντίθεση ο όρος "Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων" αντιμετωπίζει το ανθρώπινο δυναμικό ως **πόρο**, μακροχρόνια και συστηματικά. Το ανθρώπινο δυναμικό σε σχέση με τις μακροχρόνιες ανάγκες της επιχείρησης είναι η βάση του σχεδιασμού και της πολιτικής που η επιχείρηση ακολουθεί. Ο υπεύθυνος προσωπικού αποκτά το ρόλο του "συμβούλου", του "εκτιμητή" που ενεργεί έτσι ώστε να στελεχώσει την οργάνωση με εργαζομένους που κατέχουν τις απαιτούμενες δεξιότητες και γνώσεις, εκπαιδεύονται και αξιοποιούν τις ικανότητες τους σύμφωνα με τις ανάγκες της οργάνωσης, αμείβονται έτσι ώστε να είναι αφοσιωμένοι και αποτελεσματικοί σε ένα εργασιακό περιβάλλον αμοιβαίας εκτίμησης.

Μερικές από τις βασικές λειτουργίες που σχετίζονται άμεσα με τη διοίκηση προσωπικού, αναπτύχθηκαν κατά τη Μεσαιωνική περίοδο. Κατά την περίοδο αυτή, άρχισαν να εμφανίζονται οι πρώτες ενώσεις αποτελούμενες από ειδικούς τεχνίτες, οι οποίοι καθιέρωσαν ειδικούς ελέγχους και κανονισμούς για την καλύτερη διεξαγωγή του επαγγέλματος αλλά και για την προστασία τους από την εκμετάλλευση και γενικά την καλύτερη και αποτελεσματικότερη προστασία των συμφερόντων τους. Οι ενώσεις αυτές αποτέλεσαν τις πρώτες μορφές των σημερινών εργατικών σωματείων.

Κατά την περίοδο της βιομηχανικής επανάστασης (1815-1870), η βελτίωση των συνθηκών εργασίας και η μέσω αυτών βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού και του οργανισμού γενικότερα υπήρξε ο σκοπός των τότε επιστημονικών αντιλήψεων. Ενδεικτικά αναφέρονται οι Βρετανοί Robert Owen και Andrew Ure, οι οποίοι διέγνωναν από νωρίς τη σημασία της βελτίωσης των συνθηκών εργασίας και των εργασιακών σχέσεων και έδωσαν ιδιαίτερη έμφαση στο πρόβλημα της ικανοποίησης των ανθρώπινων αναγκών.

Ο επιχειρηματίας Owen πρώτος αρνήθηκε την απασχόληση σε ανήλικα παιδιά, ενώ δίδασκε στους εργαζομένους τα αγαθά της καθαριότητας και της βελτίωσης των συνθηκών

---

εργασίας. Ο συγγραφέας Ure από την άλλη, στο βιβλίο του *The psychology of manufactures* (Λονδίνο 1835) ήταν ο πρώτος που αναγνώρισε τον άνθρωπο ως έναν από τους παράγοντες του εργοστασίου, και τόνισε την ανάγκη παροχής σε αυτόν ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης, χορήγηση επιδομάτων ασθενείας και στοιχειωδών ανέσεων στην εργασία.

Αργότερα η κίνηση για την επιστημονική οργάνωση της εργασίας (scientific management movement) θεμελιωτής της οποίας ήταν ο Frederick Taylor, ενδιαφέρθηκε για τα βασικά προβλήματα της παραγωγικότητας. Ο Taylor θεωρούσε ότι η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να δρα έτσι ώστε να εξασφαλίζει τη "μέγιστη ευημερία" τόσο του εργοδότη όσο και του εργαζόμενου. Κι όταν ο Taylor αναφερόταν στην ευημερία του εργοδότη δεν περιοριζότανε μονάχα σε βραχυχρόνια μεγάλα κέρδη, αλλά και στην ανάπτυξη της επιχείρησης ώστε να είναι σε θέση να πληρώνει μεγάλους μισθούς. Για τον εργαζόμενο ευημερία σημαίνει όχι μόνο βραχυχρόνια υψηλότερο μισθό, αλλά και προσωπική ανάπτυξη ώστε να εκτελεί την εργασία που είναι ανάλογη των ικανοτήτων του με επιστημονικό τρόπο αλλά και ταυτόχρονα και με ανάλογη αμοιβή.

Ο Taylor εξέθεσε τις απόψεις του προτείνοντας τέσσερις βασικές αρχές διοίκησης στο βιβλίο του «*The Principe's of Scientific management*» :

- Ανάπτυξη μιας πραγματικής επιστήμης της Διοικήσεως.
- Επιστημονική επιλογή και προοδευτική εξέλιξη του προσωπικού.
- Συνδυασμό της επιστήμης και της εργασίας αλλά και του επιστημονικά επιλεγμένου και εκπαιδευμένου εργάτη.
- Συνεχής και ειλικρινής συνεργασία μεταξύ της διοικήσεως και του προσωπικού.

Έπειτα, ένας άλλος βρετανός βιομήχανος ο Rowntree, ακολουθώντας το παράδειγμα του Owen συμμετείχε στην κίνηση για τη βιομηχανική πρόνοια. Στην κίνηση αυτή συμμετείχανε εθελοντές επιχειρηματίες οι οποίοι πίστευαν ότι ήταν υποχρέωσή τους να βελτιώσουν τις συνθήκες εργασίας και τους όρους απασχόλησης των εργαζομένων στα εργοστάσια τους.

Ο Rowntree που το 1923 έως το 1936 ως πρόεδρος της εταιρείας του, ήταν ίσως ο πρώτος βιομήχανος που ηγήθηκε της ανάπτυξης της διοίκησης προσωπικού, δείχνοντας ιδιαίτερη πρόνοια για τους εργαζομένους των εργοστασίων του. Αυτός εισήγαγε πρώτος ιατρικό τμήμα, ημερήσιο σχολείο, εβδομάδα πέντε ημερών, συμμετοχή στα κέρδη, απασχόληση κοινωνικών λειτουργών και ψυχολόγων κ.α. στους κόλπους της βιομηχανίας του.

---

Στην Αμερική ο βιομήχανος Henry Ford, ίδρυσε τμήμα προσωπικού το 1914 λόγω της ανησυχίας που του προκαλούσαν οι συνεχείς προσλήψεις και απολύσεις του προσωπικού, ενώ ενδιαφέρθηκε και για το σύστημα της αμοιβή με το κομμάτι και την επίδρασή του στους εργαζομένους.

Στα 1890 με 1900 άρχισε να εμφανίζεται η **βιομηχανική ψυχολογία**, η οποία μελετά και αναπτύσσει τεχνικές πωλήσεων και μεθόδους επιλογής προσωπικού στις επιχειρήσεις.

Το έτος 1926 το Εθνικό Συμβούλιο Ερευνών Αμερικής άρχισε μία σειρά ερευνών οι οποίες έμειναν γνωστές με το όνομα «έρευνα Hawthorne», με σκοπό να διερευνηθεί η σχέση ανθρώπου προς έργο. Στην πρωτοποριακή έρευνα συμμετείχε ο ερευνητής Elton Mayo, ο οποίος θεμελίωσε την επιστήμη των ανθρωπίνων σχέσεων.

Ο Mayo διαπίστωσε πως η βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων σε μία εταιρεία οφείλεται σε κοινωνικούς παράγοντες όπως το ηθικό, οι ικανοποιητικές σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας, η αίσθηση ότι το άτομο ανήκει κάπου. Άρα η αποτελεσματικοί διοίκηση θα μπορούσε να είναι ένα είδος διοίκησης το οποίο θα έπρεπε να κατανοεί την ανθρώπινη συμπεριφορά μέσα στον εργασιακό χώρο και ιδιαίτερα τη συμπεριφορά των ατόμων όταν αυτά είναι μέλη μιας ομάδας.

Οι απόψεις αυτές οδήγησαν σε ένα ορισμένο τρόπο σκέψης και διαμόρφωσαν τη **Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων** η οποία δίνει έμφαση και προσοχή στους ψυχολογικούς παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοτική συμπεριφορά του ατόμου μέσα στις οργανώσεις. Σύμφωνα με αυτή τη θεώρηση ο εργαζόμενος μέσα σε μία επιχείρηση, δεν παύει να είναι ένας άνθρωπος με ψυχικές ανάγκες, όπως την ανάγκη να ενταχθεί και να αισθανθεί ότι παίρνει μέρος στην επίτευξη των στόχων μίας ομάδας. Οπότε μία ομάδα εργαζομένων όπως οι οργανώσεις θεωρήθηκε ένα «κοινωνικό σύστημα», όπου όπως και σε κάθε κοινωνία, ισχύουν πρότυπα και κανόνες συμπεριφοράς σύμφωνα με τα οποία ο εργαζόμενος δεν είναι ένα απλό εργαλείο αλλά μία πολύπλοκη προσωπικότητα που δρα και βρίσκεται σε συνεχή αλληλεξάρτηση με άλλα άτομα ή ομάδες ατόμων.

Ίσως η πιο σημαντική συμβολή της Σχολής Ανθρωπίνων Σχέσεων, βασική ιδρυτές της οποίας ήταν οι επιστήμονες Taylor, Mayo, Hawthorne και Ford, ήταν η διατύπωση της σκέψης ότι η υπακοή στις εντολές προϋποθέτει την ύπαρξη κάποιων υλικών και μη κινήτρων. Το πρόβλημα αυτό αποτέλεσε το κεντρικό σημείο διερεύνησης της **Σχολής της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς**, η οποία μελέτησε ιδιαίτερα την ανθρώπινη συμπεριφορά μέσα στις οργανώσεις και συγκεκριμένα ασχολήθηκε με τους μηχανισμούς και τα προβλήματα υποκίνησης και αυτοελέγχου του ατόμου, ηγεσίας και συμμετοχικού τρόπου διοίκησης, επικοινωνίας. Όλα αυτά τα θέματα διαμόρφωσαν τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.

---

Η έννοια της αλληλεξάρτησης που εισήγαγε η θεωρία των συστημάτων βοηθά τα στελέχη μίας επιχείρησης να υιοθετήσουν ένα τρόπο διοικήσεως στον οποίο κάθε απόφαση λαμβάνεται αφού αξιολογηθούν όλες οι επιπτώσεις σε κάθε τομέα της οργάνωσης. Ενώ ο σχεδιασμός **των κοινωνικο-τεχνικών συστημάτων εργασίας** προσπαθεί να συνδυάσει τις ανάγκες των εργαζομένων με αυτές της τεχνολογίας ώστε να αναπτυχθεί μία αποτελεσματική σχέση. Συμπεραίνουμε λοιπόν πως η κίνηση για την επιστημονική οργάνωση της εργασίας, έδωσε έμφαση στο τεχνολογικό υποσύστημα και η σχολή ανθρωπίνων σχέσεων στο κοινωνικό υποσύστημα, η προσέγγιση των κοινωνικο-τεχνικών συστημάτων προσπάθησε να συνδυάσει και τα δύο.

## **1.2. Η σημασία και οι στόχοι της λειτουργίας της Διοίκησης**

### **Ανθρώπινων Πόρων**

Οι επιχειρήσεις σήμερα αντιμετωπίζουν στο περιβάλλον που λειτουργούν φαινόμενα όπως είναι ο οξύτατος ανταγωνισμός, οι πολυεθνικές συμμαχίες, η διαφοροποίηση των αγορών εργασίας. Για να αντεπεξέλθει μια επιχείρηση σε αυτό το περιβάλλον απαιτείται ριζική αναδιάρθρωση των παραδοσιακών τρόπων διοίκησης. Για να διαφοροποιηθεί θα πρέπει να «σκέπτεται» διαφορετικά από τις άλλες επιχειρήσεις και τα στελέχη της να σκέπτονται και να λειτουργούν με προοπτική το μέλλον όσον αφορά τον ανταγωνισμό, την επιχειρησιακή στρατηγική και τον τρόπο οργάνωσης.

Στη νέα αυτή πραγματικότητα το ανθρώπινο δυναμικό αποκτά ιδιαίτερη σημασία, ενώ η αποτελεσματικότερη διοίκησή του προσδίδει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι εργαζόμενοι έχουν το δικαίωμα μίας αξιοπρεπούς μεταχείρισης σε ένα εργασιακό περιβάλλον, όπου σχεδιάζουν την επαγγελματική τους καριέρα και ικανοποιούν τις ανάγκες τους στα πλαίσια αποτελεσματικής διοίκησης και αμοιβαίου σεβασμού με στόχο τη συμβολή στην αλλαγή στρατηγικής όπως αυτή διαμορφώνεται στα πλαίσια της νέας πραγματικότητας.

Τα βασικά θέματα που θα πρέπει να περιλάβει η σύγχρονη στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων αφορούν :

● **Την ευελιξία των όρων εργασίας.** Το προσωπικό μίας επιχείρησης που λειτουργεί σε ένα πολύ ανταγωνιστικό περιβάλλον θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα ευέλικτο στη χρήση νέων τεχνολογιών, να αποζητά νέες ικανότητες και γνώσεις και να ανταποκρίνεται σε σύγχρονες τεχνικές διοίκησης. Οι τύποι ευελιξίας είναι:

---

α) **λειτουργική ευελιξία** η οποία αναφέρεται σε εργαζομένους που διαθέτουν ποικιλία γνώσεων και δεξιοτήτων ώστε να μπορούν να εκτελέσουν διαφόρων ειδών εργασίες και να αναλάβουν ένα ευρύ φάσμα αρμοδιοτήτων.

β) **αριθμητική ευελιξία** όπου οι όροι εργασίας καθορίζονται από τους διαφορετικούς τύπους των συμβάσεων εργασίας όπως συμβάσεις έργου, μερικής απασχόλησης κ.λ.π.

γ) **ευελιξία ωραρίου** όπου καθορίζεται ελαστικό ωράριο, βάρδιες ή σύνολο ωρών εργασίας κ.λ.π.

δ) **ευελιξία αμοιβής** η οποία σημαίνει καθορισμό αμοιβής για κάθε άτομο χωριστά, σε συνδυασμό με την απόδοσή του ή με τις γνώσεις του και την εφαρμογή τους.

● **Την ποιότητα.** Για να μπορέσει μία επιχείρηση να προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες ποιότητας, απαιτείται ριζική αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης, ώστε κάθε μέλος της οργάνωσης να αισθάνεται υπεύθυνο για την επίλυση των προβλημάτων και τη συνεχή βελτίωση ποιότητας.

● **Την αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση.** Βασική προϋπόθεση για την επίτευξη ποιότητας είναι η αφοσίωση των εργαζομένων, την οποία δημιουργεί η ηγεσία που εμπνέει και εμπνυχώνει τους εργαζομένους.

● **Την συνεχή μάθηση.** Η οργανωσιακή κουλτούρα που βασίζεται στη μάθηση ενθαρρύνει τους εργαζομένους να εκπαιδεύονται συνεχώς αλλά και να μαθαίνουν από τα λάθη τους. Οι «εργάτες γνώσεις» όπως ονομάζονται, και κάθε μέλος της επιχείρησης προσπαθεί να συλλέξει, να επεξεργαστεί και να αξιοποιήσει τις πληροφορίες, να δοκιμάσει λύσεις, αποσκοπώντας στη συνεχή βελτίωση της επιχείρησης και στη διαφοροποίησή της.

α) Βελτίωση παραγωγικότητας. Η βελτίωση της παραγωγικότητας είναι ένας πρωταρχικός στόχος κάθε επιχείρησης τον οποίο το τμήμα ανθρώπινων πόρων προσπαθεί να επιτύχει συμμετέχοντας σε αποφάσεις στρατηγικής σημασίας, εντοπίζοντας και επιλύοντας τα προβλήματα του προσωπικού πριν την εισαγωγή νέων προγραμμάτων και πολιτικών αλλά αναπτύσσοντας επικοινωνία και συνεργασία με τα στελέχη της επιχείρησης.

β) Βελτίωση της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο. Η περίπτωση όπου οι εργαζόμενοι μίας επιχείρησης συμμετέχουν στον τρόπο οργάνωσης της εργασίας και

---

συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, ικανοποιεί την ανάγκη των εργαζομένων για ικανοποίηση από την δουλειά τους. Το τμήμα ανθρώπινων πόρων μπορεί να συμβάλει σε αυτό ενθαρρύνοντας την επικοινωνία, επεκτείνοντας προγράμματα συμμετοχής των εργαζομένων στο σχεδιασμό των εργασιών και ανάπτυξης καινοτομιών με βάση τις δικές τους προτάσεις.

γ) Συμμόρφωση με τη νομοθεσία. Το τμήμα ανθρώπινων πόρων οφείλει να συμμορφώνεται με αυτά που προβλέπει η εργατική νομοθεσία, οι δικαστικές αποφάσεις και η πολιτική της Ευρωπαϊκής ένωσης για τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων, την ίση μεταχείριση ανδρών και γυναικών, την αμοιβή, την ασφάλεια, τα συνδικαλιστικά δικαιώματα των εργαζομένων και τις πολιτικές. Η μη συμμόρφωση της Διοίκησης μίας επιχείρησης με τη νομοθεσία μπορεί να κοστίζει υψηλά πρόστιμα και αποζημιώσεις σε αυτή.

δ) Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Έχει αναφερθεί ότι η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, η ανταμοιβή και η αξιοποίηση των καινοτόμων ιδεών των εργαζομένων σε ένα τμήμα ανθρώπινων πόρων δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση.

ε) Ευελξία εργατικού δυναμικού. Σκοπός τμήματος ανθρώπινων πόρων είναι η εξασφάλιση ευέλικτου εργατικού δυναμικού από άποψη ικανοτήτων και γνώσεων, ωρών εργασίας και αριθμού μέσα στα πλαίσια βέβαια της σχετικής νομοθεσίας.

### **1.3. Το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων**

Η μελέτη του τμήματος ανθρώπινων πόρων απαιτεί την κατανόηση του τρόπου οργάνωσης και στελέχωσης του τμήματος. Στην προσπάθεια αυτή χρήσιμο είναι να δούμε που λαμβάνονται οι αποφάσεις στο τμήμα ανθρώπινων πόρων, ποιος είναι ο υπεύθυνος στη λήψη των αποφάσεων και ποια η δομή του τμήματος.

#### **Πού λαμβάνονται οι αποφάσεις**

Καθώς ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινων πόρων απαιτεί ένα τρόπο διοίκησης του δυναμικού συνδυασμένο με τις ανάγκες της επιχείρησης, δημιουργείται η απορία εάν οι αποφάσεις μίας επιχείρησης λαμβάνονται μονάχα από τα ανώτερα στελέχη (συγκεντρωτική

---

μορφή διοίκησης) ή και από τα κατώτερα (αποκεντρωτική μορφή διοίκησης). Η κάθε επιχείρηση επιλέγει τον ένα ή τον άλλο τρόπο ανάλογα με την οργανωσιακή της κουλτούρα, τη φιλοσοφία της και του στρατηγικούς της στόχους. Το έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον όμως που επικρατεί σήμερα αλλά και ο εισηγητικός ρόλος του διευθυντή του τμήματος ανθρώπινων πόρων σε συνδυασμό με το ευέλικτο εργατικό δυναμικό οδηγούν στην επικράτηση της αποκέντρωσης στη λήψη των αποφάσεων.

### **Ποίος είναι ο υπεύθυνος για τη Διοίκηση των ανθρώπινων πόρων**

Όλα τα μέλη μίας επιχείρησης είναι υπεύθυνα και έχουν κάποια αρμοδιότητα στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Συγκεκριμένα:

I. Του τμήματος Διοίκησης ανθρώπινων πόρων που απαρτίζεται και στελεχώνεται από άτομα με τις απαραίτητες γνώσεις.

II. Των στελεχών γραμμής τα οποία διοικούν ανθρώπους και είναι υπεύθυνα για την επιλογή τους, αξιολόγηση τους, την ανταμοιβή αλλά και για την επικοινωνία μαζί τους ώστε να ενημερωθούν για τις ιδέες και τα προβλήματα που τους απασχολούν.

III. Των στελεχών που δεν ασκούν εποπτεία, και εννοούμε τα στελέχη αυτά που δεν έχουν ως κύρια απασχόληση την εποπτεία, αλλά είναι εξειδικευμένα στελέχη ή μέλη ομάδος που ενδέχεται να επιλέξουν νέα στελέχη ή να αξιολογήσουν συναδέλφους ή μέλη της ομάδας τους.

IV. Των συνδικαλιστικών στελεχών των οποίων λόγω της αρμοδιότητάς τους συμμετέχουν στις διαδικασίες διοίκησης προσωπικού όπως την γνωστοποίηση των παραπόνων, αξιολόγηση έργων κ.λ.π.

V. Όλων των εργαζομένων οι οποίοι στη σύγχρονη επιχείρηση έχουν γνώμη για τον αποτελεσματικότερο τρόπο οργάνωσης της εργασίας, συμμετέχουν υπεύθυνα στη λήψη των αποφάσεων και κάνουν προτάσεις για την επίλυση προβλημάτων και βελτίωση της παραγωγικότητας.

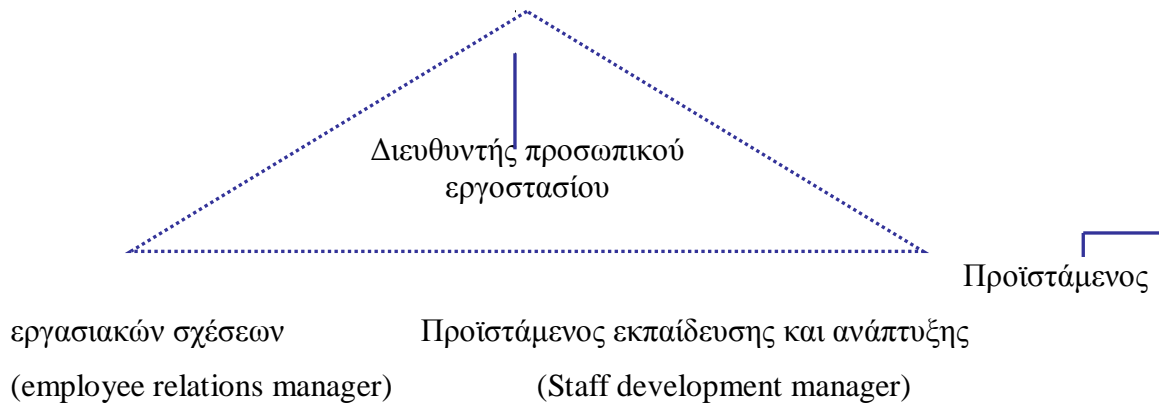
### **Η δομή του τμήματος ανθρώπινων πόρων**

Η δομή του τμήματος ανθρώπινων πόρων σε μία μικρή επιχείρηση διαφέρει από αυτή μίας μεγαλύτερης. Ενώ στη μικρή επιχείρηση ένα στέλεχος ορίζεται υπεύθυνο για τον σχεδιασμό και την πραγματοποίηση των πολιτικών που αφορούν το προσωπικό, στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις δημιουργείται το τμήμα ανθρώπινων πόρων αποτελούμενο από εξειδικευμένα άτομα.

Κάποιες χαρακτηριστικές δομές περιγράφονται παρακάτω:

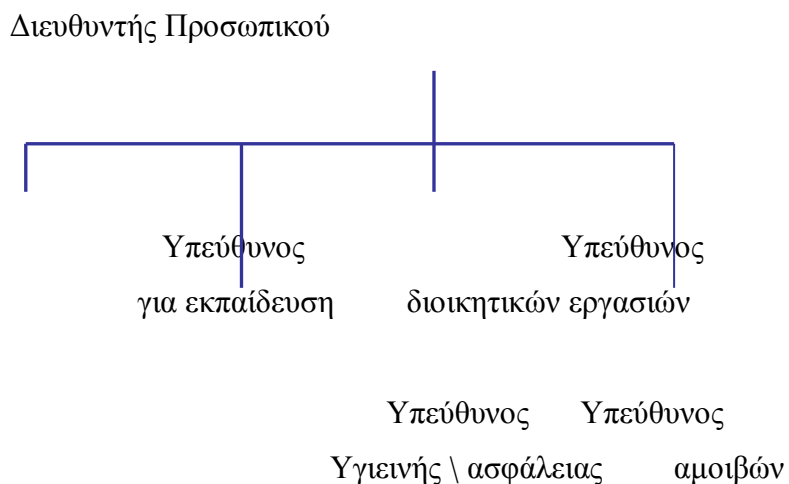


Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού σε επίπεδο επιχείρησης  
(corporate personnel)



Γραφείο προσωπικού  
(personnel office)

Σχήμα 1.4\1. Παράδειγμα δομής τμήματος προσωπικού σε επιχείρηση με αναβαθμισμένη κεντρική διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού. Η διακεκομμένη γραμμή δείχνει το διαχωρισμό αρμοδιοτήτων μεταξύ κεντρικής και τοπικής μονάδας.



Σχήμα 1.4\2. Δομή τμήματος προσωπικού αυτόνομης επιχειρηματικής μονάδας.



## Διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού



Σχήμα 1.4\3. Δομή διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού μεγάλης επιχείρησης

Παρακάτω περιγράφονται οι αρμοδιότητες των διευθυντών του κάθε τμήματος.

**Διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού\ προσωπικού:** Αποτελεί το γενικό διευθυντή του τμήματος ανθρώπινων πόρων και τον εισηγητή για τα θέματα του ανθρώπινου δυναμικού στη Γενική Διεύθυνση. Επίσης συμμετέχει στο σχεδιασμό της πολιτικής και της οργάνωσης της επιχείρησης και στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού.

**Διευθυντής\ Προϊστάμενος εργασιακών σχέσεων:** Είναι αυτός που διαπραγματεύεται με τα εργατικά σωματεία τους όρους εργασίας και χειρίζεται τα παράπονα, τις διενέξεις και την επίλυση των συλλογικών διαφορών τους. Ακόμη διαμορφώνει τις συμβάσεις εργασίας.

---

**Διευθυντής\ Προϊστάμενος στρατολόγησης\ απασχόλησης:** Ασχολείται με τον εντοπισμό πηγών στρατολόγησης, τον προγραμματισμό των διαδικασιών στρατολόγησης και επιλογής αλλά αναλαμβάνει και την ενημέρωση του νεοπροσλαμβανόμενου και την λήξη της συμβάσεως εργασίας.

**Διευθυντής\ Προϊστάμενος αμοιβών και πρόσθετων παροχών:** Σχεδιάζει και υλοποιεί την πολιτική αμοιβών πραγματοποιώντας έρευνα αγοράς για τις αμοιβές και συγκεκριμένα αναλύει και αξιολογεί το έργο, σχεδιάζει τα συστήματα καταβολής αμοιβής, bonus, πρόσθετων παροχών και διανομής κερδών.

**Διευθυντής\ Προϊστάμενος εκπαίδευσης και ανάπτυξης:** Στις αρμοδιότητές του ανήκουν ο σχεδιασμός και η υλοποίηση της εκπαιδευτικής πολιτικής και της πολιτικής ανάπτυξης προσωπικού. Μέσα σε αυτά είναι τοποθέτηση και ενημέρωση των νεοπροσλαμβανόμενων, σχεδιασμός και υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και προγραμμάτων ανάπτυξης στελεχών, η διάδοση της οργανωσιακής κουλτούρας.

**Διευθυντής\ Προϊστάμενος\ υπεύθυνος υγιεινής ασφάλειας:** Ενημερώνεται συνεχώς για την νομοθεσία που αφορά την υγιεινή και ασφάλεια μέσα στον εργασιακό χώρο και σύμφωνα με αυτή σχεδιάζει την σχετική πολιτική και επιβλέπει την υλοποίηση της.

#### **1.4. Οι αρμοδιότητες του τμήματος Ανθρώπινων πόρων**

Οι αρμοδιότητές του τμήματος ανθρώπινων πόρων συνοψίζονται παρακάτω:

**1. Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού.** Η αρμοδιότητα του τμήματος ανθρώπινων πόρων στη λειτουργία αυτή είναι:

- η διερεύνηση των συνθηκών της αγοράς εργασία
- η πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης για την επίτευξη των μακροχρόνιων στόχων της
- ο εντοπισμός των γνώσεων και των ειδικοτήτων του προσωπικού όλων των τμημάτων

- 
- η γνώση της σχετικής νομοθεσίας και των όρων της συλλογικής σύμβασης

**2. Στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού.** Το τμήμα ανθρώπινων πόρων σχεδιάζει μια σειρά απαραίτητων ενεργειών και τις συντονίζει για την αποτελεσματική στελέχωση της επιχείρησης από ικανό και κατάλληλο προσωπικό, που βοηθά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και στην ευελιξία της ενώ την απαλλάσσει από δυσκολίες προσαρμογής σε πιθανή μεταβολή στις συνθήκες περιβάλλοντος. Συγκεκριμένα οι ενέργειες αυτές απαιτούν:

- διάγνωση των προβλημάτων μέσα από συμβούλια ή από άτυπες συζητήσεις
- πρόβλεψη προβλημάτων που προκύπτει από οποιοδήποτε ανασχεδιασμό των θέσεων εργασίας ή των διαδικασιών που συνδέονται με τους στόχους της επιχείρησης
- διερεύνηση των πηγών στρατολόγησης και της αξιοπιστίας τους
- διερεύνηση και επιλογή των κατάλληλων μεθόδων επιλογής καθώς και
- εκπαίδευση όλων όσων συμμετέχουν στη διαδικασία

**3. Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού.** Η συμμετοχή του τμήματος ανθρώπινων πόρων στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού είναι καθοριστική για την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην επιχείρηση. Συγκεκριμένα αρμοδιότητα της επιχείρησης είναι:

- τη διάγνωση και εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών σε συνδυασμό με τους στόχους της επιχείρησης
- τον καθορισμό των στόχων της εκπαίδευσης
- την διερεύνηση και επιλογή των σύγχρονων εκπαιδευτικών μεθόδων
- την επιλογή των εκπαιδευόμενων και των εκπαιδευτών
- το σχεδιασμό, συντονισμό και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της εκπαιδευτικής διαδικασίας
- τον προϋπολογισμό της εκπαιδευτικής πολιτικής

**4. Αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων.** Το τμήμα ανθρώπινων πόρων αναλαμβάνει να οργανώσει όλες τις προϋποθέσεις για την αποτελεσματική εφαρμογή της αξιολόγησης που γίνεται από τον άμεσο προϊστάμενο.

- 
- καθορίζει τους αξιολογητές
  - διερευνά και επιλέγει την κατάλληλη μέθοδο
  - οργανώνει την διαδικασία εκπαίδευσης των αξιολογητών
  - σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής καθορίζει κριτήρια απόδοσης
  - αξιολογεί το σύστημα και επισημαίνει τα λάθη

**5. Αμοιβή.** Ο σχεδιασμός αντικειμενικής και δίκαιης πολιτικής αμοιβών αποτελεί ένα πολύ σημαντικό εργαλείο υποκίνησης των εργαζομένων και στη δημιουργία αισθήματος αφοσίωσης προς τη συγκεκριμένη επιχείρηση. Οι αρμοδιότητες του τμήματος συνοψίζονται στα εξής:

- σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής οργανώνει και καθοδηγεί όλη τη διαδικασία αξιολόγησης της εργασίας
- διενεργεί την έρευνα αγοράς για τις αμοιβές και εισηγείται την εφαρμογή σύγχρονων συστημάτων αμοιβών
- καθορίζει και διαπραγματεύεται το ύψος των αμοιβών και των πρόσθετων παροχών με βάση τις οδηγίες της Διοίκησης, τις εισηγήσεις των λογιστών και των οικονομικών συμβούλων
- οργανώνει τη διαδικασία εκπαίδευσης των στελεχών που θα λάβουν μέρος

**6. Προστασία εργαζομένων, υγιεινή και ασφάλεια.** Το θέμα της προστασίας των εργαζομένων από κινδύνους που απειλούν την ψυχική και σωματική υγεία, απασχολούν μία επιχείρηση όχι μόνο από ανθρωπιστική άποψη αλλά και από τις αποζημιώσεις όπου αυτή οφείλει να καταβάλει στους εργαζομένους. Οι μηχανικοί της επιχείρησης είναι υπεύθυνοι για την τεχνική πλευρά του θέματος, ενώ το τμήμα ανθρώπινων πόρων οργανώνει την προσπάθεια προστασίας των εργαζομένων, κάνοντας ενέργειες όπως:

- πληροφορεί και ενημερώνει τους εργαζομένους για τους κινδύνους που τους απειλούν και του τρόπους με τους οποίους μπορούν να προστατευθούν
- οργανώνει την διαδικασία εκπαίδευσης για προστασία από ατυχήματα και επαγγελματικές ασθένειες
- εισηγείται προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο

---

**7. Εργασιακές σχέσεις.** Ο αρμόδιος για θέματα ανθρώπινου δυναμικού είναι αυτός που θα προσπαθήσει να διαμορφώσει ένα κλίμα εργασιακής ειρήνης μεταξύ της εργοδοσίας και των σωματείων των εργαζομένων. Συγκεκριμένα:

- διαπραγματεύεται τη συλλογική σύμβαση εργασίας, και την εφαρμόζει καθημερινά
- πληροφορεί με επιστημονικές γνώσεις τη διοίκηση για το χειρισμό των προβλημάτων που προκύπτουν με το προσωπικό
- χειρίζεται τα παράπονα του προσωπικού και επιβάλλει πειθαρχία
- χειρίζεται τις απολύσεις
- ανταλλάσσει και συζητά απόψεις με το σωματείο χτίζοντας ένα κλίμα συνεργασίας
- προτείνει συμμετοχικά συστήματα διοίκησης, λήψης αποφάσεων κ.λ.π.

---

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>**

### ***Η ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ***

#### **2. Γενικά**

##### **2.1. Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού**

##### **2.2. Στρατολόγηση προσωπικού**

##### **2.3. Επιλογή ανθρώπινων πόρων**

---

## **2.Γενικά**

Βασικός σκοπός της λειτουργίας της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι το να συμβάλλει στην αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό σημαίνει ότι οι προσπάθειες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων συγκεντρώνονται στην δυνατότητα ανάπτυξης και αναδιάρθρωσης του ανθρώπινου δυναμικού ανάλογα με τις ανάγκες της παραγωγής και στην βελτίωση της ποιότητας των εργαζομένων. Η δυνατότητα αυτή της επιχείρησης να προσαρμόζει τις προσλήψεις της ανάλογα με τις ανάγκες παραγωγής ονομάζεται «ευελιξία». Η έννοια αυτής της ευελιξίας και επιτακτική την ανάγκη του περιορισμού των νομοθετικών ρυθμίσεων που αφορούν προσλήψεις και απολύσεις ή επιρροή των εργατικών σωματείων και διεύρυνση της ελευθερίας του εργοδότη για τον καθορισμό των όρων απασχόλησης σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης.

Η ανάγκη για ευελιξία, είναι αποτέλεσμα των αλλαγών και δυσκολιών που αντιμετώπισαν οι οικονομίες στις δεκαετίες του 70' και 80'. Αυτές συνοψίζονται στην μακροχρόνια ανεργία, στην αβεβαιότητα και αστάθεια των αγορών, στην επιτάχυνση της εξέλιξης της τεχνολογίας, στον αυξανόμενο ανταγωνισμό. Γίνεται λοιπόν, αντιληπτή η σημασία του προγραμματισμού της στελέχωσης της επιχείρησης, -την οποία αναλαμβάνει η Διοίκηση ανθρώπινων πόρων να οργανώσει βάση των αναγκών της επιχείρησης-για την μακροχρόνια αποτελεσματικότητα της παραγωγής.

### **2.1. Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού**

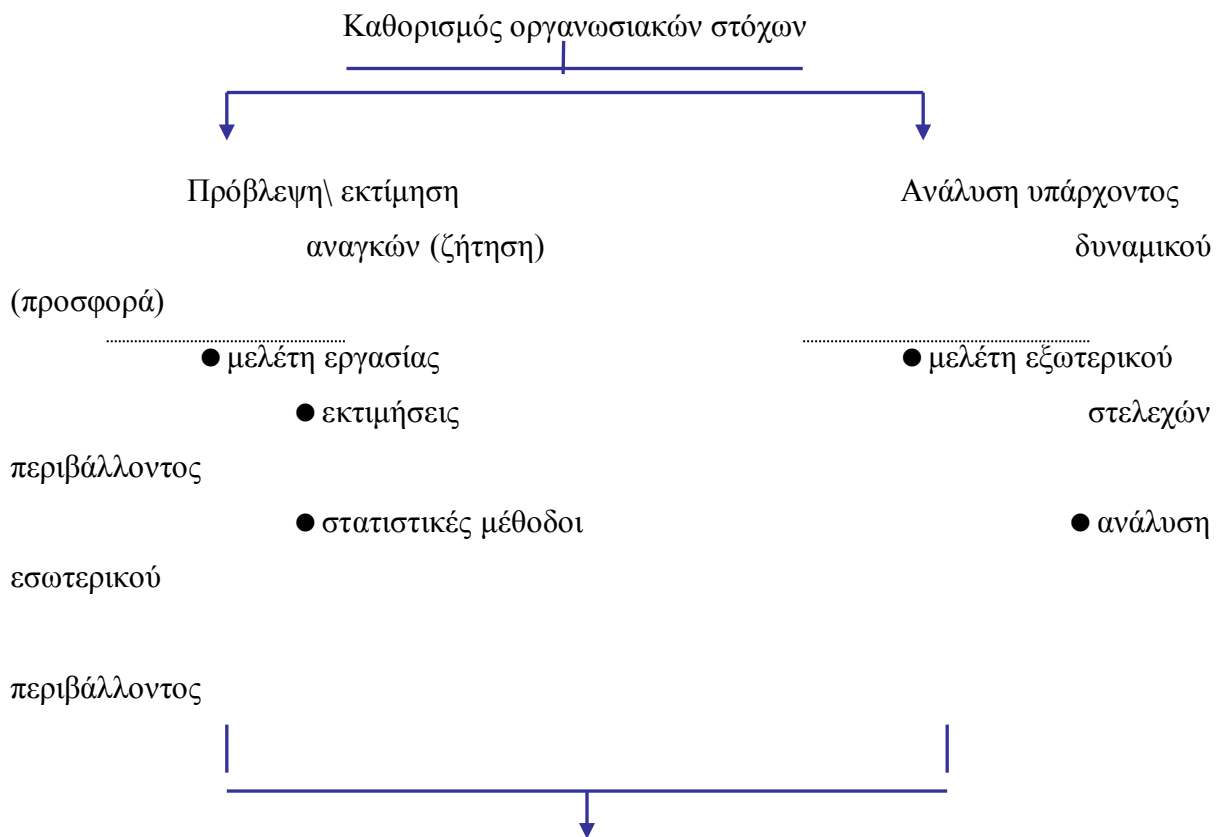
Το πρόγραμμα αποτελεί μία έννοια που πρέπει να θεωρηθεί αλληλένδετη με τον όρο οργάνωση, δηλαδή διάρθρωση μερών για κάποιο συγκεκριμένο σκοπό. Αν καθένα μέλος μίας ομάδας ενεργεί όπως θέλει, σύμφωνα με τις προσωπικές του εκτιμήσεις, τότε αυτό δείχνει ανυπαρξία προγράμματος κα οργάνωσης. «Πριν αναλάβουμε δράση, πρέπει να εξετάσουμε την αλληλουχία και την προτεραιότητα των βημάτων, τα οποία πρέπει να βαδίσουμε για να επιτύχουμε το τελικό αποτέλεσμα» (Allen 1986).

Με τα προγράμματα δράσης το διοικητικό στέλεχος δεν βρίσκεται μπροστά σε αναπάντεχα προβλήματα, σε έκτακτες ανάγκες, όπου πρέπει να παριστάνει τον πυροσβέστη, αλλά αντίθετα μπορεί να αναπτύξει εναλλακτικές λύσεις και απαντήσεις στα προβλήματα που πρόκειται να συναντήσει.

Κατανοούμε λοιπόν γιατί ο προγραμματισμός αποτελεί τη βάση στην οποία θα στηριχθεί η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων για την επίλυση των προβλημάτων του δυναμικού. Για την διαμόρφωση του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού, η Διοίκηση πόρων ασχολείται συστηματικά με την πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και με τις αναγκαίες ενέργειες για την κάλυψη των αναγκών αυτών.

Σήμερα ο προγραμματισμός των αναγκών σε προσωπικό συμπεριλαμβάνεται στα καθήκοντα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αντιμετωπιζόμενος συστηματικά και επιστημονικά.

Σχηματικά η διαδικασία προγραμματισμού περιλαμβάνει τις εξής ενέργειες:



Σχέδιο αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό  
(συνδυασμός προσφοράς ζήτησης)

Σχήμα 2.1\1. Διαδικασία προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού

Ακολουθώντας τη σχηματική απεικόνιση παρατηρούμε ότι:



---

**α)** Η διαδικασία προγραμματισμού ξεκινά αφού ληφθούν υπόψη **οι οργανωσιακοί στόχοι**. Οι στόχοι αυτοί καθορίζουν τι θα παράγει ή τη θα προσφέρει η επιχείρηση, το ύψος των κερδών που θέλει να επιτύχει, το επίπεδο της ποιότητας, την αγορά στην οποία θα απευθυνθεί.

**β)** Η **πρόβλεψη και η εκτίμηση των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό** είναι μία διαδικασία δύσκολη και πολύπλοκη. Αναφέρεται στην προσδιορισμό του αριθμού και του τύπου του προσωπικού που απαιτείται για την εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης, δεν προβλέπει δηλαδή μόνο την ποσότητα του δυναμικού που χρειάζεται αλλά και την ποιότητά του. Αυτό σημαίνει ότι κάθε εκτίμηση θα πρέπει να βασίζεται σε αξιόπιστα στοιχεία και να γίνεται από άτομα που να γνωρίζουν καλά το έργο και τις διαδικασίες που εκτελούνται. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να προηγηθεί η ανάλυση των εργασιών, η οποία θα αποτελέσει τη βάση κάθε πρόβλεψης.

● Η **ανάλυση της εργασίας** περιγράφει τις αρμοδιότητες και τις απαιτήσεις της εργασίας καθώς και τα προσόντα που απαιτούνται για την εκτέλεσή της. Άρα η διαδικασία χωρίζει την ανάλυση της εργασίας σε δύο μέρη:

◀ την περιγραφή της εργασίας (job description), δηλαδή τα καθήκοντα, τις υπευθυνότητες, τις συνθήκες εργασίας, τις δραστηριότητες και τις εξουσίες μίας θέσης εργασίας.

◀ την περιγραφή των προσόντων (job specification), που απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας όπως: επίπεδο γνώσεων, εμπειρία, δεξιότητες.

Οι ενέργειες που ακολουθούνται για να πραγματοποιηθεί η ανάλυση της εργασίας είναι οι εξής:

- ◀ επιλογή των εργασιών που θα μελετηθούν
- ◀ επιλογή των ατόμων που θα συλλέξουν τις απαραίτητες πληροφορίες
- ◀ εκπαίδευση αυτών που θα λάβουν μέρος στη διαδικασία ανάλυσης των εργασιών
- ◀ συλλογή των απαραίτητων στοιχείων με παρατήρηση, συνέντευξη, ερωτηματολόγια
- ◀ συγκέντρωση των πληροφοριών σε μία συνοπτική ή αναλυτική μορφή περιγραφή των εργασιών

---

◄ συλλογή πληροφοριών για τον προσδιορισμό των προσόντων από τη νομοθεσία, τις εκτιμήσεις του εργοδότη και των έμπειρων στελεχών και φυσικά αυτών που είναι υπεύθυνοι για τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων.

Ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινων πόρων στη διαδικασία αυτή είναι να τη σχεδιάσει και να τη συντονίσει, να αποφασίσει για τις μεθόδους συλλογής των στοιχείων, να εκπαιδεύσει όσους λάβουν μέρος, να συνεργασθεί με τους μηχανικούς της παραγωγής και τους προϊσταμένους, να γράψει τις περιγραφές και να οργανώσει την ενημέρωση όλων των εργαζομένων για τη σημασία της ανάλυσης της εργασίας.

● Για τον προσδιορισμό του πραγματικού αριθμού των ατόμων που απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας, πραγματοποιείται η **μελέτη εργασίας** που αποτελεί τη συστηματική ανάλυση της εργασίας και του τρόπου με τον οποίο αυτή εκτελείται. Η μελέτη εργασίας απαντά σε ερωτήματα όπως: γιατί γίνεται η συγκεκριμένη εργασία, είναι απαραίτητο να γίνεται η εργασία, εκτελείται από το προσωπικό που χρειάζεται και αυτό έχει τα απαραίτητα προσόντα και άλλα.

Η μελέτη εργασίας αναλύει την εργασία από άποψη αριθμού εργαζομένων, ικανοτήτων, υλικών με σκοπό να επιτευχθεί η μέγιστη παραγωγικότητα περιλαμβάνει τη μελέτη μεθόδων και τη μέτρηση εργασίας. Μελέτη μεθόδων είναι η καταγραφή του τρόπου με τον οποίο εκτελείται μια εργασία με σκοπό να αναπτύξουμε και να εφαρμόσουμε αποτελεσματικότερους τρόπους εκτέλεσής της. Μέτρηση εργασίας είναι ο προσδιορισμός του χρόνου που απαιτείται για την πραγματοποίηση της εργασίας από κατάλληλο προσωπικό, ώστε να υπολογισθεί ο αναγκαίος αριθμός εργαζομένων για την επίτευξη των στόχων.

● **Οι εκτιμήσεις των στελεχών.** Είναι η πιο απλή και πρακτική μέθοδος εκτιμήσεων και χρησιμοποιείται κυρίως από τις μικρές επιχειρήσεις. Επειδή οι εκτιμήσεις αυτές γίνονται από τα στελέχη γραμμής, την ανώτατη διοίκηση και τους υπεύθυνους του τμήματος ανθρώπινων πόρων, βασίζονται σε προσωπικές εκτιμήσεις είναι επόμενο να είναι υποκειμενικές. Στην περίπτωση αυτή υπάρχει κίνδυνος να υπερισχύσει η άποψη ισχυρών στελεχών, γι' αυτό όταν εφαρμόζεται αυτή η μέθοδος συλλογής προβλέψεων θα πρέπει να είμαστε σίγουρη ότι οι προβλέψεις είναι απαλλαγμένες από εγωιστικές τάσεις και υστεροβουλία.

---

Βασικό πλεονέκτημα των εκτιμήσεων των στελεχών, είναι η δυνατότητα που δίνει στους διευθυντές των τμημάτων να προβάλουν τις προβλέψεις τους για τις ανάγκες των τμημάτων τους, τις οποίες κανείς δεν γνωρίζει καλύτερα από τους ίδιους.

● **Οι στατιστικές μέθοδοι** τις οποίες αναλαμβάνουν ειδικευμένα άτομα και εφαρμόζονται από μεγάλες επιχειρήσεις όπου ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι πολύπλοκη διαδικασία. Οι σημαντικότερες από αυτές είναι:

*Γραμμική και πολλαπλή συσχέτιση.* Στην τεχνική αυτή συσχετίζονται μεταβλητές της επιχείρησης όπως η απασχόληση με το ύψος των πωλήσεων ή η παραγωγικότητα με τον εξοπλισμό. Όσο πιο ισχυρή και διαρκής είναι η σχέση των δύο μεταβλητών, οι προβλέψεις των αναγκών έχουν μεγαλύτερη αξιοπιστία. Για το λόγο αυτό οι μέθοδοι αυτοί χρησιμοποιούνται μόνο από ειδικούς που γνωρίζουν καλά τις ενέργειες τις οποίες πρέπει να ακολουθηθούν για να λάβουμε αξιόπιστα αποτελέσματα.

*Χρονολογικές σειρές.* Αποτελούν την ανάλυση της απασχόλησης κατά τα προηγούμενα χρόνια πάνω στην οποία βασίζεται η πρόβλεψη για τα επόμενα. Η εξέλιξη των συνθηκών απασχόλησης που σημειώθηκε τα προηγούμενα χρόνια λαμβάνονται υπόψη για το μέλλον.

γ) **Ανάλυση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού (προσφορά).** Για να αναλύσουμε την προσφορά του ανθρώπινου δυναμικού πλήρως πρέπει να λάβουμε υπόψη την προσφορά του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

● **Το εξωτερικό περιβάλλον** αποτελείται από το εργατικό δυναμικό που βρίσκεται εκτός της επιχείρησης και μας ενδιαφέρει να το διερευνήσουμε και να το παρακολουθήσουμε σε συνεχή βάση, γιατί από αυτό θα αντλήσουμε το δυναμικό μας σε περίπτωση απόλυσης προσωπικού και επέκτασης των δραστηριοτήτων μας.

● **Το εσωτερικό περιβάλλον** που αποτελεί το προσωπικό που ήδη απασχολούμε, αναλύεται με βάση τις αναμενόμενες μεταβολές που θα του συμβούν κατά τα προσεχή χρόνια δηλ. τις αναμενόμενες αποχωρήσεις και τις αναμενόμενες προσελεύσεις. Συγκεκριμένα:

#### **Αναμενόμενες αποχωρήσεις**

---

– Ανάλυση ηλικιών από την οποία προκύπτουν ο αριθμός των εργαζομένων που πλησιάζουν στη συνταξιοδότηση, τον αριθμό των ατόμων που έχουν λίγα χρόνια στην επιχείρηση και τον αριθμό της μέσης ηλικία, ώστε να γίνουν εκτιμήσεις για την αντικατάσταση αυτών που πλησιάζουν στη συνταξιοδότηση και να προωθηθούν τα νεότερα άτομα.

– Ανάλυση ειδικοτήτων κατά ιεραρχικό επίπεδο και γνώσεων ώστε να μπορούμε να εκτιμήσουμε τις δυνατότητες κάλυψης πιθανών κενών, προώθησης εργαζομένων κ.λ.π.

– Εκτίμηση μη προγραμματισμένων απολύσεων ή απροσδόκητων παραιτήσεων όπως η αλλαγή τόπου κατοικίας ή πρόσληψη κάποιου σε άλλη επιχείρηση.

### **Αναμενόμενες προσελεύσεις**

– Αποφασισμένες προσλήψεις

– Προαγωγές, μεταθέσεις και σχέδια διαδοχής. Με τα σχέδια διαδοχής καθορίζονται ή εκτιμώνται οι πιθανοί διάδοχοι των στελεχών που ενδέχεται να αποχωρήσουν για οποιοδήποτε λόγο.

**δ) Σχέδιο αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό (συνδυασμός προσφοράς και ζήτησης).** Αφού προσδιορισθούν οι ανάγκες σε προσωπικό πρέπει να προγραμματισθούν οι ενέργειες που θα γίνουν για να εξυπηρετηθούν οι ανάγκες αυτές. Τέτοιες ανάγκες μπορεί να είναι:

◀ στρατολόγηση νέου προσωπικού εφόσον πρέπει να προσληφθούν εργαζόμενοι από την αγορά εργασίας

◀ εκπαίδευση και ανάπτυξη αυτών που κρίνεται ότι μπορούν να προωθηθούν

◀ απόλυση όσον περισσεύουν ή μείωση ωρών εργασίας ή εθελούσια έξοδος, πρόωγη συνταξιοδότηση.

Τα κυριότερα οφέλη των εταιρειών από τις ρυθμίσεις που προβλέπει ένας αποτελεσματικός προγραμματισμός εργατικού δυναμικού, είναι:

1. Μεγαλύτερη συνειδητοποίηση των σύγχρονων τάσεων, που παρατηρούνται στο εργατικό δυναμικό και μελλοντικές συνέπειες αυτών των τάσεων.

2. Βελτίωση ελέγχων έναντι προγραμμάτων.

---

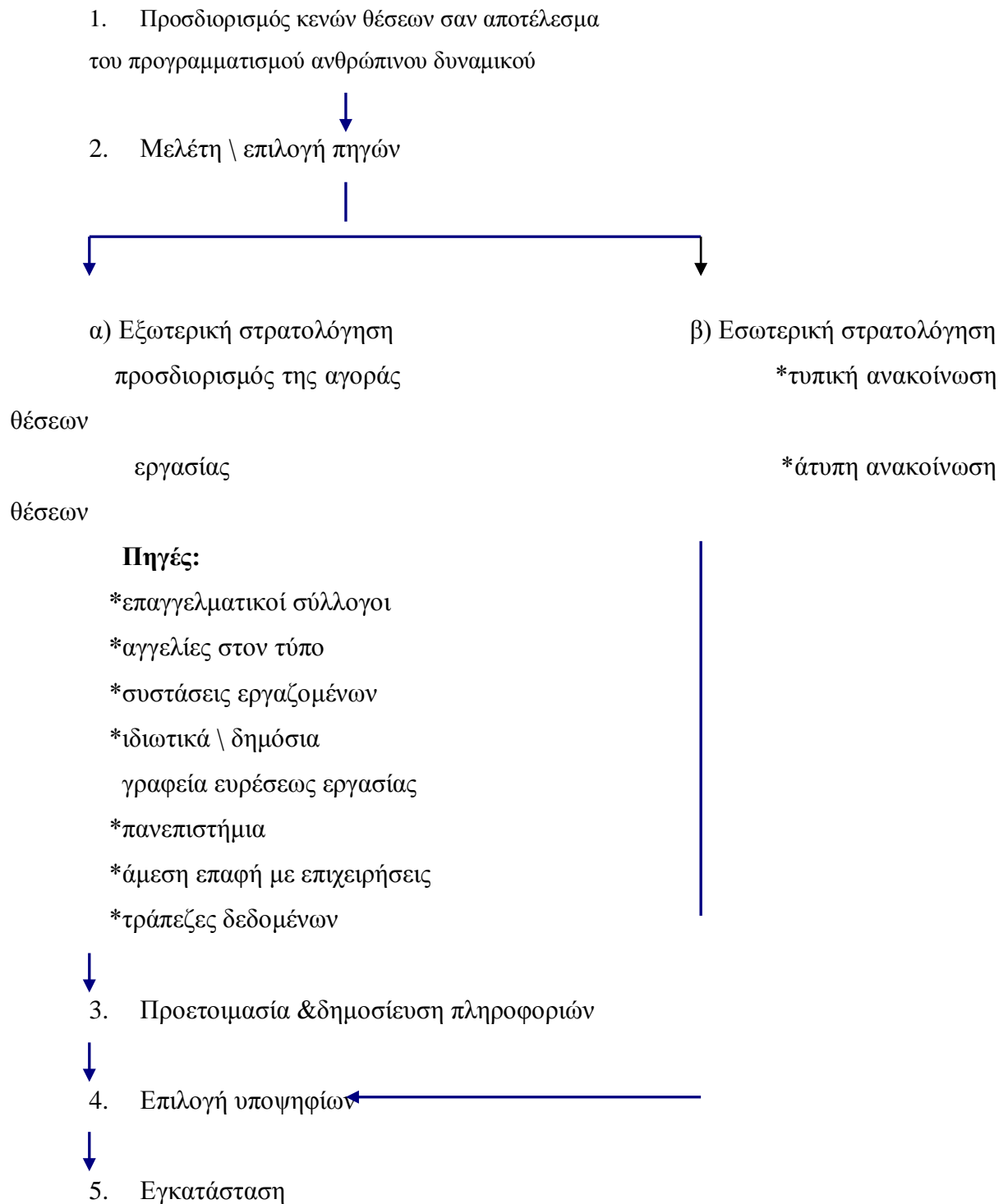
3. Εξασφάλιση βάσης για την αντιμετώπιση σημερινών και μελλοντικών απαιτήσεων της νομοθεσίας, σχετικά με τις συνθήκες απασχόλησης.

## **2.2. Στρατολόγηση προσωπικού**

Η στρατολόγηση αποτελεί τις ενέργειες της επιχείρησης για την προσέλκυση υποψηφίων για εργασία για να επιδιώξουν και να επιτύχουν τους στόχους που αυτή έχει θέσει. Οι πιθανοί εργαζόμενοι μέσω της στρατολόγησης αποκτούν την πρώτη τους επαφή με την επιχείρηση, οπότε μία προσεγμένη διαδικασία στρατολόγησης θα προσελκύσει υψηλού επιπέδου υποψήφιους εργαζομένους, για τι δημιουργεί θετική εικόνα για την επιχείρηση, παρέχει πληροφορίες για την συγκεκριμένη εργασία και βοηθά τον υποψήφιο να διαλέξει εργασία σύμφωνα με τα ενδιαφέροντα του.

Η στρατολόγηση μπορεί να είναι είτε εξωτερική (προσφυγή στην αγορά εργασίας) όσο και εσωτερική (προσφυγή στο δυναμικό που ήδη εργάζεται στην επιχείρηση).

Τα στάδια της στρατολόγησης παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα:



Σχήμα 2.2\1. Διαδικασία στρατολόγησης

Η **αξιολόγηση** της επιτυχίας της στρατολόγησης μπορεί να γίνει εάν συγκριθούν - από όλες τις πηγές που συγκεντρωθήκανε -ο αριθμός των αιτήσεων που υπέβαλαν αίτηση με

---

αυτών που προσλήφθηκαν τελικά και παρέμειναν στην επιχείρηση περισσότερο από 12 μήνες.

---

## **2.3. Επιλογή ανθρώπινων πόρων**

### **2.3.1. Σκοποί και οργάνωση της επιλογής ανθρώπινων πόρων**

Η επιλογή του προσωπικού που θα αποτελέσει μέρος της παραγωγικής δύναμης μίας επιχείρησης όσο και αυτού που θα αναλάβει ανώτερες διευθυντικές θέσεις, αποτελεί ένα από τα βασικότερα έργα της διοίκησης όπου η επιτυχία της επηρεάζει όλες τις άλλες λειτουργίες. Αυτό οφείλεται στην ανάγκη του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος που λειτουργούν πλέον οι επιχειρήσεις, για εργαζόμενους αποδοτικούς και ευέλικτους.

Άρα εμφανής είναι η ανάγκη κάθε επιχείρησης να καλύπτει τις ανάγκες της για δυναμικό με άτομα που ικανοποιούν τις απαιτήσεις των στρατηγικών της στόχων. Επειδή οι επιχειρήσεις είναι οργανώσεις οι οποίες κατά την διάρκεια της εξέλιξης τους περνούν από διάφορα στάδια και έχουν διαφορετικές ανάγκες κάθε φορά έτσι το είδος των χαρακτηριστικών που επιζητούν να έχει το προσωπικό της είναι διαφορετικό σε κάθε φάση εξέλιξης.

Η επιλογή του δυναμικού σίγουρα γίνεται βάση την οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης, δηλαδή το σύνολο των αξιών και των πιστεύω που κυριαρχούν μέσα σε αυτή με αποτέλεσμα να επιλέγονται πρόσωπα που διακατέχονται από τις ίδιες αυτές αξίες. Από την άλλη μεριά ένας εργαζόμενος που επιλέγει να εργασθεί σε μία επιχείρηση στην οποία κυριαρχούν ίδιες αξίες με τις δικές του, είναι πολύ πιθανό να εξελιχθεί σε ένα ικανοποιημένο και αποδοτικό στέλεχος.

Ένα ακόμη παράγοντας με τον οποίο σχετίζεται άμεσα η επιλογή είναι η υποκίνηση του ατόμου, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο είναι διατεθειμένο να χρησιμοποιήσει τις ικανότητες του. Η υποκίνηση εξαρτάται μεταξύ άλλων και από την επίτευξη των προσωπικών του στόχων και φιλοδοξιών. Αυτό σημαίνει ότι όταν ένα άτομο βρίσκεται στην εργασία του ενδιαφέρον και τρόπο να ικανοποιεί τις ανάγκες του, τότε κι αυτό με την σειρά του δίνει τον καλύτερο του εαυτό ώστε να εκτελεί την εργασία του με τον καλύτερο τρόπο. Σε περίπτωση που η εργασία δεν ικανοποιεί και δεν συμπίπτει με τα ενδιαφέροντα του εργαζομένου, τότε το άτομο πάλι θα αναγκαστεί να την εκτελέσει, δεν πρέπει όμως να περιμένουμε τον ίδιο ζήλο και την ίδια απόδοση των ικανοτήτων του.

Αντιλαμβανόμαστε, λοιπόν ότι θα υπάρξει προσπάθεια του ατόμου για προσαρμογή με την εργασία. Η διοίκηση θα πρέπει να διακρίνει και να επιλέξει τα άτομα εκείνα που



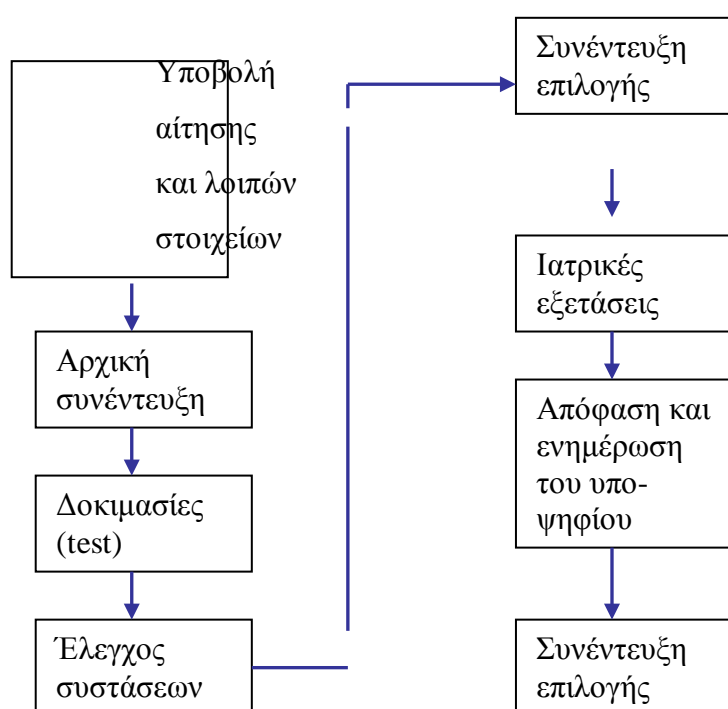
προσαρμόζονται ευκολότερα στο έργο που θα εκτελέσουν. Αυτή η διαδικασία δεν είναι καθόλου εύκολη, γιατί η διοίκηση θα πρέπει να κάνει μία πρόβλεψη μελλοντική, με βάση την ανάλυση του αρμόδιου για την επιλογή, ο οποίος βασίστηκε σε τωρινές ενδείξεις (βιογραφικά, προϋπηρεσία, συνεντεύξεις κ.λ.π..) οι οποίες είναι δύσκολο να διερευνηθούν και να μεταβληθούν.

Το έργο της επιλογής, που είναι καθοριστικό για την λειτουργικότητα της επιχείρησης, πρέπει να εκτελείται από ειδικευμένα στελέχη και με προσοχή για να μην οδηγήσει σε εσφαλμένα και επιζήμια συμπεράσματα. Η παλαιότερη προσέγγιση όπου το έργο της επιλογή και στελέχωσης αναλάμβανε εξολοκλήρου το τμήμα προσωπικού έχει αλλάξει και φαίνεται μια εντονότερη εμπλοκή των στελεχών γραμμής.

Ο ρόλος των διευθυντών προσωπικού παραμένει εξίσου σημαντικός αλλά από διοικητικός διαμορφώνεται σε συμβουλευτικό, εξειδικευμένο, που εκπαιδεύει τα στελέχη και αξιολογεί τις διαδικασίες επιλογής, τροφοδοτώντας τα στελέχη γραμμής με όλο το απαραίτητο πληροφοριακό υλικό για την εκτέλεση των διαδικασιών.

### **2.3.2. Διαδικασία και μέθοδοι επιλογής**

Οι τελικές αποφάσεις για την επιλογή ή όχι ενός εργαζομένου, προκύπτει από την εξέταση των πληροφοριών και των στοιχείων που συγκεντρώνονται από διάφορες πηγές. Η εξέταση των πληροφοριών περνά από διάφορα στάδια τα οποία συνοψίζονται παρακάτω:



---

### Σχήμα 2.2\1. Διαδικασία επιλογής.

Σε κάθε στάδιο συλλέγονται πληροφορίες που αποτελούν τη βάση για το επόμενο βήμα. Αυτό σημαίνει ότι σε κάθε στάδιο και αφού είμαστε βέβαιοι για την αξιοπιστία των στοιχείων μας, αποφασίζεται εάν κάποιος υποψήφιος θα συνεχίσει τη διαδικασία επιλογής ή θα αποκλεισθεί. Επίσης πρέπει να επισημάνουμε ότι ανάλογα με τα χρηματικά ποσά που διαθέτει η διοίκηση και τις απαιτήσεις που έχει η θέση που πρέπει να καλυφθεί, καθορίζεται η έκταση της διαδικασίας επιλογής και οι μέθοδοι.

Για την απόδοση πιο αξιόπιστων επιλογών, συνιστάται η χρησιμοποίηση πολλών διαφορετικών κατάλληλων μεθόδων επιλογής και ο προσδιορισμός των απαιτήσεων της συγκεκριμένης θέσης δηλαδή των προσόντων, των καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων που απαιτούνται από το άτομο που θα την καταλάβει.

Από τις κυριότερες μεθόδους επιλογής προσωπικού είναι:

#### ***A. Βιογραφικά σημειώματα***

Τα βιογραφικά σημειώματα περιλαμβάνουν γενικές πληροφορίες για τον εργαζόμενο, όπως την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, τις σπουδές του, την προϋπηρεσία του, τα ενδιαφέροντά του κ.λ.π.

Από τα βιογραφικά σημειώματα αντλούμε πληροφορίες για την ικανότητα του υποψηφίου να εκφράζεται, να τακτοποιεί τη σκέψη του και να παρουσιάζει συγκεκριμένα πράγματα με σαφή τρόπο. Οι πληροφορίες αυτές βοηθούν στη διαδικασία της συνέντευξης και αποτελούν χρήσιμα στοιχεία για το αρχείο της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό τα βιογραφικά σημειώματα είναι μία μέθοδος που χρησιμοποιείται πολλή και οδηγεί και με την χρησιμοποίηση και άλλων μεθόδων σε εξαιρετικές επιλογές.

#### ***B. Συνέντευξη***

Η συνέντευξή μας δίνει την δυνατότητα να δούμε το άτομο ολοκληρωμένο και να αξιολογήσουμε άμεσα τη συμπεριφορά. Η επικοινωνία που δημιουργείται δίνει σε αυτόν που διενεργεί την συνέντευξη τη δυνατότητα να πάρει περισσότερες πληροφορίες για τις απόψεις τα ενδιαφέροντα και γενικά το χαρακτήρα του υποψηφίου και από την άλλη μεριά ο υποψήφιος συζητά άμεσα με την επιχείρηση για την εργασία που τον ενδιαφέρει.

---

Μια συνέντευξη εάν γίνει σωστά και από πεπειραμένο εξεταστή μπορεί να δώσει μία αξιόπιστη εικόνα του υποψηφίου, όσο προετοιμασμένος και αν είναι ο δεύτερος για να παρουσιάσει την καλύτερη εικόνα. Οι πληροφορίες που θα συλλέξουμε, αφορούν θέματα όπως ποια επίδραση έχει επάνω του το περιβάλλον μέσα στο οποίο έζησε, ποια η ικανότητά του να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και να διευθετεί καταστάσεις, γιατί τον έλκει η εργασία για την οποία είναι υποψήφιος.

Η επιτυχία της όμως εξαρτάται αποκλειστικά από το άτομο που την διενεργεί και έτσι υπάρχει η δυνατότητα να οδηγηθούμε σε εσφαλμένα συμπεράσματα και εκτιμήσεις. Για το λόγο αυτό, αν θέλουμε να υπάρχει αντικειμενική κρίση πρέπει διαφορετικά πρόσωπα να συζητήσουν με τον ίδιο υποψήφιο, ώστε να υπάρξει ποικιλία συμπερασμάτων που θα μας οδηγήσουν σε μία αντιπροσωπευτική εικόνα του υποψηφίου.

Η συνέντευξη πάντως που δεν φαίνεται να έχει μεγαλύτερη αξιοπιστία από τις δοκιμασίες, στις περιπτώσεις που έχουμε πολλούς υποψηφίους καλό είναι να εφαρμόζεται η κατευθυνόμενη συνέντευξη, η οποία ακολουθεί ένα σχέδιο και περιλαμβάνει όμοιες ερωτήσεις για όλους τους υποψηφίους, πράγμα που μας επιτρέπει να κάνουμε συγκρίσεις.

### Μορφές συνέντευξης

Η συνέντευξη επιλογής προσωπικού μπορεί να έχει τις ακόλουθες μορφές:

*I. Η ειλικρινής και φιλική συνέντευξη (frank and friendly). Αποσκοπεί να δημιουργήσει μία φιλική ατμόσφαιρα γιατί έτσι πιστεύεται ότι ο υποψήφιος είναι σε θέση να ξεδιπλώσει ευκολότερα τον χαρακτήρα του αλλά και για να δημιουργηθεί μία καλύτερη εικόνα για την επιχείρηση.*

*II. Η συνέντευξη επίλυσης προβλημάτων (problem solving\situational interview). Εδώ παρουσιάζεται στον υποψήφιο ένα υποθετικό πρόβλημα και αξιολογείται η απάντησή του. π.χ. Τι θα έκανες εάν την ώρα που ετοιμαζόσουν για τη δουλεία αρρώσταινε το παιδί σου και η γυναίκα σου έλειπε ταξίδι.*

*III. Η συνέντευξη ανάλυσης συμπεριφοράς (behavioural event\patterned behaviour description interview). Είναι παρεμφερής με την προηγούμενη με τη διαφορά ότι οι ερωτήσεις στηρίζονται σε πραγματικά γεγονότα που έζησε ο υποψήφιος, επειδή θεωρείται*

---

ότι οι απαντήσεις του είναι πιο αξιόπιστες για καταστάσεις που βίωσε παρά για υποθετικά γεγονότα. Η μορφή αυτή, που δεν ενδείκνυται για νεοεισερχόμενους στην αγορά εργασίας, μπορεί να δώσει αξιόπιστα αποτελέσματα εφόσον βασιστεί στην ανάλυση του έργου, γίνουν οι σωστές ερωτήσεις και ο υποψήφιος διαθέτει ήδη εργασιακή εμπειρία.

*IV. Η συνέντευξη ψυχολογικής υπερέντασης (stress).* Στην περίπτωση αυτή η συνέντευξη κινείται σε εχθρικά επίπεδα προς τον υποψήφιο, με σκοπό να εκτιμηθεί ο βαθμός ψυχραιμίας του και οι αντιδράσεις του σε καταστάσεις δύσκολες που δημιουργούν ψυχολογική υπερένταση.

Μία παραλλαγή της μεθόδου αυτής είναι η «γλυκιά και ξινή τακτική», όπου ένας εξεταστής παίζει το ρόλο του κακού και ένας άλλος το ρόλο του καλού. Η αξιοπιστία των δύο μορφών θεωρείται χαμηλή και ανήθικη γιατί δημιουργεί χωρίς λόγο νευρικότητα στον υποψήφιο.

### **Προετοιμασία της συνέντευξης**

Επειδή η αξιοπιστία της συνέντευξης εξαρτάται από τον τρόπο που διεξάγεται η συνέντευξη, η προετοιμασία της πρέπει να γίνεται ιδιαίτερα προσεκτικά.

**1.Ο αριθμός των ατόμων που διεξάγουν την συνέντευξη.** Ανάλογα με τον αριθμό των ατόμων που θα πάρουν τη συνέντευξη έχουμε :

---

**Ατομική συνέντευξη**, όπου ένα μόνο στέλεχος διεξάγει την συνέντευξη ατομικά σε κάθε ένα υποψήφιο. Παρότι η μέθοδος αυτή είναι οικονομική και δημιουργεί καλό κλίμα ανάμεσα σε εξεταζόμενο και εξεταστή, από την άλλη η επιχείρηση υποχρεώνεται να βασισθεί στην εκτίμηση ενός μόνου ατόμου.

**Αλληπάλληλες συνεντεύξεις**. Εδώ γίνονται μία σειρά ατομικών συνεντεύξεων με εξεταστές τη μία με τον υπεύθυνο του τμήματος που θα ασχοληθεί ο υποψήφιος και την άλλη με τον αρμόδιο του τμήματος ανθρώπινων πόρων. Η μέθοδος αυτή μπορεί να χαρακτηριστεί αξιόπιστη εφόσον έχουμε τις εκτιμήσεις δύο ατόμων, που εξέθεσαν διαφορετικά και αξιολογικά ερωτήματα στον υποψήφιο.

**Συνέντευξη από επιτροπή**. Είναι η πιο χρησιμοποιημένη μέθοδος, κυρίως για στελέχη, και γίνεται ταυτόχρονα από όλα τα μέλη της επιτροπής προς ένα υποψήφιο. Εδώ αποφεύγονται σφάλματα εκτίμησης που θα μπορούσαν να προκύψουν από μία ατομική συνέντευξη και το άτομο που θα επιλεγεί θα αποτελεί προτίμηση πολλών. Από την άλλη η διεξαγωγή μίας τέτοιας συνέντευξης εξαρτάται από την ικανότητα του προέδρου να διευθύνει και να συντονίζει τη συζήτηση και από την συνεννόηση μεταξύ των στελεχών για μία εποικοδομητική συζήτηση χωρίς αντιπαραθέσεις. Αν και αρκετά δημοφιλής η μέθοδος αυτή, εντούτοις διαφαίνεται μία τάση στροφής προς την ατομική, δεδομένη όμως συνέντευξη.

**2. Η δομή της συνέντευξης**. Το είδος των ερωτήσεων και ο τρόπος που θα διατυπωθούν, παίζουν καθοριστικό ρόλο στο είδος των πληροφοριών που θα αντλήσουμε και στην εκτίμηση τους. Τίθεται λοιπόν το ερώτημα εάν πρέπει να χρησιμοποιείται η «ελεύθερη» ή η «δομημένη» συνέντευξη. Στην ελεύθερη συνέντευξη ο εξεταστής προετοιμάζει κάποιες ερωτήσεις ή κάποια θέματα γύρω από τα οποία θα κινηθεί η συζήτηση, τα οποία όμως μπορούν να αλλάξουν ανάλογα με το πώς θα εξελιχθεί η συζήτηση. Οπότε εδώ η συνέντευξη μπορεί να εξελιχθεί διαφορετικά για κάθε άτομο και να μην έχουμε κοινή βάση σύγκρισης για όλη την ομάδα των υποψηφίων. Στην δεύτερη περίπτωση δίνονται οι ίδιες ερωτήσεις με την ίδια ακριβώς σειρά στους υποψηφίους αλλά και οι εξεταστές έχουν προετοιμάσει ένα οδηγό για την αξιολογήσει των απαντήσεων. Έτσι έχουμε μία κοινή βάση πληροφοριών για αξιολόγηση αλλά και ένα οδηγό αξιολόγησης των απαντήσεων.

---

Σήμερα η δομημένη συνέντευξη προτιμάται ως μέθοδος επιλογής ,γιατί βοηθά τον εξεταστή να αποφύγει σφάλματα όπως τον επηρεασμό από την πρώτη εντύπωση, τη ταύτιση με τον υποψήφιο κ.α. Επίσης ο τρόπος αυτός ευνοεί την επικοινωνία εξεταστή-υποψηφίου, βοηθά τον εξεταστή να αποφύγει τις διακρίσεις αναγκάζοντάς τον να κάνει όμοιες ερωτήσεις και να τεκμηριώνει τα αποτελέσματα της συνέντευξης.

---

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>**

### **ΑΝΑΠΤΥΞΗ**

### **ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

#### **3. Εισαγωγή**

##### **3.1 Ανάπτυξη εκπαιδευτικής πολιτικής**

##### **3.2. Μέθοδοι εκπαίδευσης**

##### **3.3. Αξιολόγηση εκπαιδευτικού προγράμματος**

---

### **3.Εισαγωγή**

Η **ανάπτυξη** ανθρώπινου δυναμικού είναι οι οργανωμένες και συστηματικές προσπάθειες της επιχείρησης για την βελτίωση της παρούσας και μελλοντικής παραγωγικότητας μέσω αύξησης των ικανοτήτων των εργαζομένων.

Συγκεκριμένα με τον όρο **επαγγελματική εκπαίδευση** εννοούμε τη βελτίωση των ανθρώπινων γνώσεων και την παροχή των κατάλληλων τεχνικών γνώσεων για την άσκηση ενός επαγγέλματος ή ενός έργου.

Η **μετεκπαίδευση** είναι η πρόσθετη εκπαίδευση σε κάποιο αντικείμενο, αφού έχει προηγηθεί η γενική εκπαίδευση.

**Ανάπτυξη ηγετικών στελεχών** έχουμε όταν ένα στέλεχος στρέφει την προσοχή του και καλλιεργεί τις συγκεκριμένες ικανότητες των εργαζομένων οι οποίες επιτυγχάνουν κατά τον καλύτερο τρόπο τους στόχους σε ένα τομέα.

Επειδή και οι τρεις έννοιες με μικρές διαφορές σημαίνουν εφοδιασμό με γνώσεις και εμπειρία, θα τις θεωρήσουμε συνώνυμες και θα χρησιμοποιούμε την έννοια εκπαίδευση.

Σήμερα η ταχύτητα των εξελίξεων επιβάλλει τη διαρκή προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού, άρα τη διαρκή αναπροσαρμογή των γνώσεων τους. Οι γνώσεις που αποκτήθηκαν κάποτε δεν ικανοποιούν πλέον τις διαρκώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις. Το προσωπικό κάτω από τις παρούσες συνθήκες είναι υποχρεωμένο να ανανεώσει τις γνώσεις του αρκετές φορές κατά τη διάρκεια της απασχόλησης του, πέρα της ανάγκης της συνεχούς ενημέρωσης. Το φαινόμενο αυτό αύξησε τη σημασία των γνώσεων και μείωσε την σημασία της εμπειρίας. Έτσι παρατηρείται το φαινόμενο σήμερα άτομα, που κατείχαν υψηλές θέσεις να βρίσκονται χωρίς δουλειά, γιατί δεν μπόρεσαν να ανανεωθούν και να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες. Για να αντιμετωπίσουν την κατάσταση αυτή οι άνθρωποι οφείλουν να εκπαιδεύονται και να αναπτύσσονται διαρκώς.

Η προσπάθεια της επιχείρησης να εκπαιδεύσει το προσωπικό της ώστε να βελτιώσει τον τρόπο που αντιμετωπίζει την εργασία του, εξαρτάται και από τα ίδια τα άτομα που το αποτελούν. Στην περίπτωση του νεοπροσλαμβανόμενου σε μία επιχείρηση η εκπαίδευση του είναι αυτονόητη και συνηθισμένη, ενώ για τους ήδη εργαζόμενους η εκπαίδευση σε νέους μεθόδους εκτέλεσης του έργου ή σε νέο έργο δημιουργεί προβλήματα.

Ο εργαζόμενος πρέπει να πεισθεί από τον -αρμόδιο εάν κριθεί αναγκαίο- για την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης στην αντιμετώπιση των εργασιακών του προβλημάτων και για όλες τις ανταμοιβές που μπορεί να αποκομίσει. Οι ανταμοιβές αυτές μπορεί να είναι είτε



---

**εξωτερικές** (π.χ. μισθολογικές αυξήσεις, εξασφάλιση της θέσεως) είτε **εσωτερικές** (π.χ. δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης, αναγνώριση και αγάπη για τη δουλειά). Εφόσον πεισθεί ο εργαζόμενος τότε έχει γίνει ένα μεγάλο βήμα για μια σωστή και πετυχημένη εκπαίδευση.

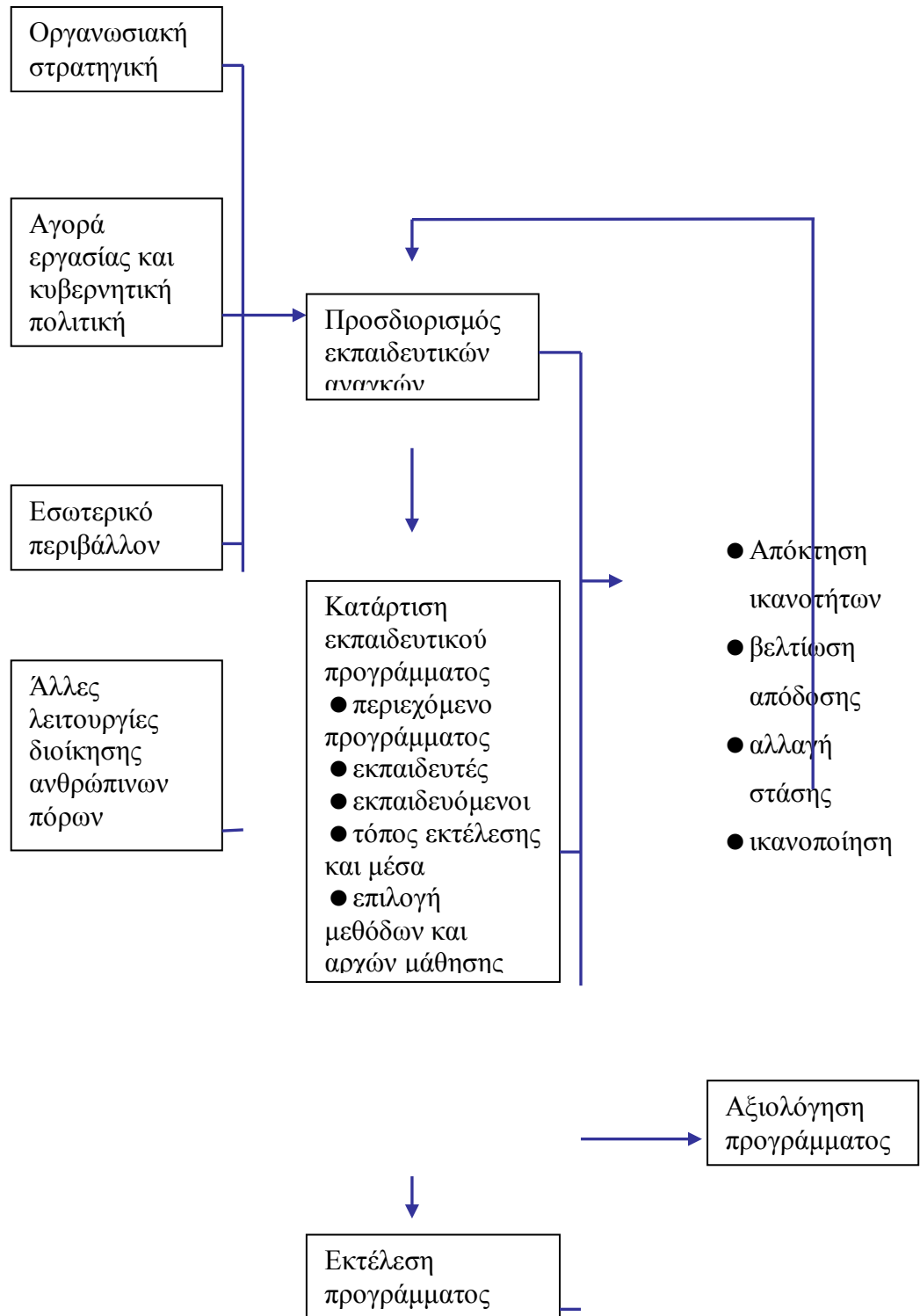
### **3.1. Ανάπτυξη εκπαιδευτικής πολιτικής**

Η **ανάπτυξη εκπαιδευτική πολιτικής** σε μια οργάνωση, στην πράξη εξαρτάται από την οργανωσιακή στρατηγική που ακολουθεί μια επιχείρηση, την κυβερνητική πολιτική που επηρεάζει την στρατηγική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και από τις τεχνολογικές εξελίξεις στο εσωτερικό περιβάλλον. Ο **προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών** γίνεται με βάση παράγοντες όπως: την ανάλυση των οργανωσιακών αναγκών της επιχείρησης και του απαιτούμενου ανθρώπινου δυναμικού για την ικανοποίηση των αναγκών, την ανάλυση των εργασιών ως προς το περιεχόμενό τους και τα προσόντα αυτών που θα τις εκτελέσουν και τέλος την ανάλυση ατομικών προσόντων και ικανοτήτων ώστε να εντοπιστεί το κενό μεταξύ των τωρινών ικανοτήτων των ατόμων και των επιθυμητών.

Η **κατάρτιση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος** πρέπει να αποσκοπεί:

- ✓ να είναι ενημερωτικό, εφοδιάζοντας με γνώσεις
- ✓ να αποσκοπεί στην ανάπτυξη ικανοτήτων
- ✓ να αποσκοπεί στην αλλαγή στάσεων, αξιών, νοοτροπίας.

Σχηματικά οι σχέσεις και η διαδικασία κατάρτισης της εκπαιδευτικής πολιτικής παρουσιάζεται παρακάτω.



Σχήμα 3.1/1: Πρότυπο ανάπτυξης εκπαιδευτικής πολιτικής

---

Τέλος για την κατάρτιση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος καθορίζονται οι εκπαιδευόμενοι και οι εκπαιδευτές. Οι εκπαιδευόμενοι επιλέγονται από τα στοιχεία της ανάλυσης των ατομικών προσόντων και ικανοτήτων ενώ η επιλογή των εκπαιδευτών εξαρτάται από το είδος και το περιεχόμενο του προγράμματος. Όσον αφορά τον τόπο εκτέλεσης του προγράμματος η απάντηση εξαρτάται από το κόστος, το διαθέσιμο χρόνο και το είδος του προγράμματος.

### **3.2. Μέθοδοι εκπαίδευσης**

Οι μέθοδοι της εκπαίδευσης που μπορεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση είναι πολλές και διαφέρουν ανάλογα με τις γνώσεις που πρέπει να διαδοθούν και με την κατηγορία που ανήκει ο εκπαιδευόμενος. Έτσι έχουμε :

#### **a. Μέθοδοι που αφορούν σε όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης.**

**1. Εγκατάσταση και ενημέρωση.** Μία επιχείρηση όταν προσλάβει ένα καινούργιο στέλεχος, οφείλει να διασφαλίσει την ομαλή προσαρμογή του στο νέο εργασιακό περιβάλλον. Για να διευκολυνθεί η προσαρμογή του εργαζομένου και για να κατανοήσει τις πεποιθήσεις της επιχείρησης, χρησιμοποιούνται τα προγράμματα εγκαταστάσεως και ενημερώσεως τα οποία περιλαμβάνουν: ξενάγηση και γνωριμία μέσα στους χώρους και με το προσωπικό της επιχείρησης, παρουσίαση του προϊόντος και του σκοπού της επιχείρησης, ανάλυση της πολιτικής προσωπικού της επιχειρήσεως και των οικονομικών προβλημάτων τόσο της επιχειρήσεως όσο και του κλάδου.

**2. Συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα.** Σύγχρονες επιχειρήσεις, στέλνουν τα στελέχη τους να παρακολουθούν πανεπιστημιακά μαθήματα και τεχνικές σχολές ή διοργανώνουν κύκλους μαθημάτων μέσα στις επιχειρήσεις, για να είναι συνεχώς ενημερωμένα για τις τελευταίες τεχνικές και επιστημονικές εξελίξεις.

**3. Ανάπτυξη δημιουργικής σκέψης.** Σκοπός αυτής της μεθόδου είναι να αναπτύξει την ικανότητα των εργαζομένων να αντιλαμβάνονται και να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα,

---

συνδυάζοντας τις πιθανές λύσεις και αναλύοντας τη δημιουργική τους σκέψη ώσπου να βρουν την προσφορότερη λύση. Για το λόγο αυτό τα προγράμματα αυτά ονομάζονται «ανιχνευτές ιδεών».

Ένα τέτοιο πρόγραμμα είναι το λεγόμενο «brainstorming»(θύελλα εγκεφάλων), όπου τίθεται στους εργαζομένους ένα πρόβλημα και ζητείται να βρεθεί μία πρωτότυπη λύση. Οι συμμετέχοντες λένε ότι σχετικό τους περνά από το μυαλό εκείνη την ώρα, χωρίς να κριτικάρεται ή να σχολιάζεται τη συγκεκριμένη στιγμή, αλλά όταν τελειώσει η διαδικασία οι ιδέες υφίστανται λεπτομερή ανάλυση.

### **β. Μέθοδοι που αναφέρονται σε απλούς υπαλλήλους.**

**1. Εκπαίδευση εκτελώντας τη συγκεκριμένη εργασία** (on the job training). Εδώ ένας πεπειραμένος υπάλληλος ή ο ίδιος ο υπάλληλος αναλαμβάνει να δείξει στον νεοεισερχόμενο τον τρόπο που εκτελείται μία εργασία και έπειτα παρακολουθεί πως την εκτελεί ο εκπαιδευόμενος, διορθώνοντάς και συμβουλευοντάς τον μέχρι να την εκτελέσει σωστά.

Η μέθοδος αυτή δεν απαιτεί πρόσθετο εξοπλισμό και ο εκπαιδευόμενος μαθαίνει παράγοντας έργο. Από την άλλη μεριά όμως, η επιτυχία της μεθόδου εξαρτάται από την διδακτική ικανότητα του προϊστάμενου ή του οποιουδήποτε πεπειραμένου υπαλλήλου, με κίνδυνο μάλιστα την φθορά μηχανικού εξοπλισμού κατά την διάρκεια της εκπαίδευσης.

**2. Προκαταρκτική εκπαίδευση** (Vestibule training). Στην περίπτωση αυτή διαμορφώνεται ένας ειδικός χώρος εκπαίδευσης πανομοιότυπος με τον χώρο της εργασίας που θα εκπαιδευθεί ο υποψήφιος, για να μάθει πιο γρήγορα και εύκολα, απαλλαγμένος από την πίεση για παραγωγή έργου. Εάν και η μέθοδος αυτή διαρκεί λιγότερο και έχει καλύτερα αποτελέσματα στην κατανόηση των γνώσεων, το κόστος του εξοπλισμένου χώρου εκπαίδευσης που χρησιμοποιείται είναι ιδιαίτερα υψηλό.

### **γ. Μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για κατώτερα και μεσαία ηγετικά στελέχη.**

Το έργο των προϊστάμενων διαφέρει από το έργο ενός απλού υπαλλήλου. Λόγω των απαιτήσεων της δουλειάς ενός προϊσταμένου, οι θεωρητικές γνώσεις δεν είναι αρκετές

---

γι'αυτό οι υποψήφιοι προϊστάμενοι πρέπει να δοκιμάσουν τις δυνάμεις τους στο να καθοδηγούν, να συντονίζουν και να υποκινούν τους υφισταμένους τους.

**1. Εκπαίδευση εκτελώντας τη συγκεκριμένη εργασία (on the job training).** Έχουμε λοιπόν έναν έμπειρο προϊστάμενο για εκπαιδευτή και τον εκπαιδευόμενο σε θέση «βοηθού προϊσταμένου», για την μετάδοση των γνώσεων διοικήσεως.

Ο προϊστάμενος εξηγεί το σκοπό κάθε ενέργειας και τον τρόπο που εκτελείται, και κρίνει αργότερα τις προσπάθειες του εκπαιδευόμενου. Η μέθοδος αυτή είναι αποτελεσματική στη μετάδοση τεχνικών γνώσεων, αλλά είναι λιγότερο χρήσιμη στο να μετάδοση τους τρόπους που καταφέρνει την υποκίνηση, την επικοινωνία ένας προϊστάμενος.

**2. Εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation).** Στην περίπτωση αυτή ένας προϊστάμενος τμήματος μετατίθεται σε αντίστοιχη θέση σε ένα άλλο τμήμα της επιχείρησης, για να αποκτήσει εμπειρία και ικανότητα αντιμετώπισης μεγάλης ποικιλίας προβλημάτων π.χ. ένας προϊστάμενος του τμήματος παραγωγής αναλαμβάνει τη θέση προϊσταμένου του τμήματος μάρκετινγκ.

**1. Υπόδυση ρόλων (role playing).** Δημιουργείται μία φανταστική κατάσταση βασισμένη στα προβλήματα της επιχείρησης που πρέπει να εκπαιδευθούν οι υποψήφιοι, όπου κάθε ένας από αυτούς αναλαμβάνει ένα ρόλο. Στο τέλος της διαδικασίας οι εκπαιδευόμενοι και ο εκπαιδευτής μελετούν τη στάση και τη συμπεριφορά των ατόμων.

**2. Πρακτική εξάσκηση (in-basket exercise).** Στην περίπτωση αυτή ο εκπαιδευόμενος καλείται να δώσει σε σύντομο χρονικό διάστημα λύση σε διάφορα τρέχοντα προβλήματα, ενώ οι αντιδράσεις και οι ενέργειες του αξιολογούνται από τον εκπαιδευτή.

**3. Θεωρητική εκπαίδευση.** Εδώ περιλαμβάνεται η διδασκαλία με τη μορφή διαλέξεων, σεμιναρίων, προβολής εκπαιδευτικών ταινιών, συζητήσεων κ.λ.π. για τα προβλήματα που θα του απασχολήσουν ή τους απασχολούν.

#### **δ. Μέθοδοι που αφορούν σε ανώτερα ηγετικά στελέχη.**

Τα ανώτερα στελέχη, εκτός από τις ειδικές γνώσεις που έχουν για τον τομέα όπου είναι υπεύθυνοι, πρέπει να έχουν μια γενική μόρφωση και εκπαίδευση, για να ανταποκριθούν στα σημερινά και μελλοντικά τους καθήκοντα, εάν προορίζονται για προαγωγή για τη θέση του γενικού διευθυντή.

---

Τα στελέχη αυτά έχουν σίγουρα ένα υπόβαθρό γνώσεων σχετικό με θέματα διοικήσεως αφού έχουν προηγουμένως υπηρετήσει ως ηγετικά στελέχη κατώτερου και μεσαίου επιπέδου. Για την εκπαίδευσή τους μπορούμε να εφαρμόσουμε τις μεθόδους για κατώτερα και μεσαία στελέχη που αναφέραμε παραπάνω, προσαρμοσμένες ανάλογα.

Εκτός από τις μεθόδους αυτές, μπορούμε να εφαρμόσουμε και τις εξής:

**1. Επιχειρηματικά παιχνίδια (business games).** Οι εκπαιδευόμενοι χωρίζονται σε ομάδες, οι οποίες ανταγωνίζονται η μια την άλλη. Με βάση δεδομένα από τον κόσμο των επιχειρήσεων παίρνουν μια σειρά αποφάσεις, οι οποίες κρίνουν το μέλλον και την πρόοδο των επιχειρήσεων, τις οποίες υποτίθεται ότι εκπροσωπούν.

**2. Εκπαίδευση «ευαισθησίας» (sensitivity training).** Όσο ψηλότερα στην ιεραρχική πυραμίδα ανεβαίνει ένα στέλεχος τόσο περισσότερους ανθρώπους αναλαμβάνει να εκπαιδεύσει. Οπότε η συμπεριφορά του απέναντι στους υφισταμένους του ή στους ομοιοβάθμους του και στους ανωτέρους του πρέπει να είναι σωστή και να μην εμποδίζει την εκτέλεση του έργου του. Για το σκοπό αυτό τα ηγετικά στελέχη εκπαιδεύονται ώστε:

- να μπορούν να κατανοούν τη συμπεριφορά των άλλων και να σταθμίζουν τις αντιδράσεις των άλλων ανθρώπων.

- να είναι σε θέση να αναλύουν τη διαδικασία με την οποία αυτά τα ίδια αξιολογούν και κρίνουν τους άλλους ανθρώπους.

- να γνωρίζουν τις διαδικασίες με τις οποίες οι άνθρωποι συνδέονται μεταξύ τους.

- να λαμβάνουν υπόψη τους, τόσο τις γνώμες, όσο και τα αισθήματα των άλλων.

- να ασκούν αυτοκριτική και έλεγχο.

- να αντλούν ικανοποίηση από τις σχέσεις τους με τους άλλους.

Τέλος θα πρέπει να επισημάνουμε, πως και η πιο κατάλληλη εκπαιδευτική μέθοδος να επιλεγεί, δεν θα είναι αποτελεσματική αν δεν τηρηθούν ορισμένες βασικές αρχές μάθησης όπως:

- ✓ οργάνωση του τρόπου παροχής των πληροφοριών και γνώσεων (σαφές οδηγίες, επίδειξη της επιθυμητής πρότυπης συμπεριφοράς)

- ✓ ευκαιρίες μάθησης κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης (ενεργό συμμετοχή, εξάσκηση, ανάπτυξη αυτοπεποίθησης)

- ✓ διατήρηση των γνώσεων και ικανοτήτων με την επιστροφή στη θέση εργασίας

---

### **3.3. Αξιολόγηση εκπαιδευτικού προγράμματος**

Προσπαθήσαμε να περιγράψουμε τις βασικότερες μεθόδους εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού. Οι μέθοδοι αυτές επιβαρύνουν την επιχείρηση με κάποιο κόστος, που προκαλεί το ερώτημα εάν αξίζει να υποβάλλεται σε αυτό το ταμείο της επιχείρησης. Η απάντηση είναι θετική, εάν αποσκοπεί σε κάποιο έστω και μακροχρόνιο αποτέλεσμα, και δεν διοργανώνει ασυλλόγιστα, σε άσκοπα εκπαιδευτικά προγράμματα. Ο έλεγχος της αποτελεσματικότητας αφορά στη διαπίστωση του βαθμού στον οποίο ένα πρόγραμμα πέτυχε τους σκοπούς για τους οποίους καταρτίστηκε.

Οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η αξιολόγηση ενός προγράμματος πρέπει να γίνεται τουλάχιστον στα ακόλουθα επίπεδα\* :

- Αντιδράσεις των εκπαιδευόμενων. Είναι η πιο χρησιμοποιημένη μέθοδος και δίνει το βαθμό στον οποίο οι συμμετέχοντες βρήκαν χρήσιμο και αποτελεσματικό το πρόγραμμα. Τα αποτελέσματα δίνονται από ερωτηματολόγια τα οποία καλούνται να συμπληρώσουν οι εκπαιδευόμενοι.

- Εξέταση απόκτησης γνώσεων και ικανοτήτων. Στην περίπτωση αυτή διαπιστώνεται, μέσα από δοκιμασίες και εξετάσεις ότι οι εκπαιδευόμενοι απέκτησαν τις απαραίτητες γνώσεις.

- Αλλαγή συμπεριφοράς. Η αλλαγή συμπεριφοράς εκτιμάται με την διερεύνηση των προβλημάτων που ενδεχομένως υπήρχαν ή την απόκτηση της συμπεριφοράς που προσδοκάται.

- Αποτελέσματα. Εάν και είναι δύσκολο να μετρηθεί η επίδραση της εκπαίδευσης στην αποδοτική συμπεριφορά των ατόμων, εντούτοις προτείνονται οι εξής δύο απλοί τρόποι:

- α. όπου είναι δυνατό, μπορούμε να μετρήσουμε την επίδοση ενός ατόμου, ή μιας ομάδας πριν και

- μετά την εκπαίδευση τους και να συγκρίνουμε τα αποτελέσματα.

---

**β.** να συγκρίνουμε την επίδοση μιας ομάδας που έχει εκπαιδευτεί, με μια άλλη που εκτελεί το ίδιο είδος εργασίας με την πρώτη, αλλά δεν έχει εκπαιδευτεί.



---

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>**

### **ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΡΓΟΥ**

#### **4. Εισαγωγή**

##### **4.1. Κατάρτιση μιας αξιόπιστης μεθόδου αξιολόγησης**

##### **4.2. Μέθοδοι αξιολογήσεως**

##### **4.3. Προβλήματα που προκύπτουν με την εφαρμογή της αξιολογήσεως**

---

## **4.Εισαγωγή**

Η αξιολόγηση αποτελεί ένα μέτρο ελέγχου του βαθμού στον οποίο το στέλεχος έχει συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από την τυπική οργάνωση και τους οποίους οφείλει να επιδιώξει. Αποτελεί μία οργανωμένη διαδικασία που έχει ως σκοπό να εκτιμήσει και να επηρεάσει τη συμβολή του εργαζομένου στην αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας. Είναι μάλιστα και ένας σημαντικός δείκτης στη προσπάθεια των επιχειρήσεων να εφαρμόσουν ένα σύστημα προαγωγών, μεταθέσεων, αμοιβών, προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού.

Για τα στελέχη μιας επιχείρησης η αξιολόγηση αποτελεί, την συνεχή αναπληροφόρηση, δηλαδή την ενημέρωση των ατόμων για τον τρόπο που αξιολογείται η συμπεριφορά τους μέσα στην τυπική οργάνωση από τα άλλα μέλη. Από την πλευρά των εργαζομένων, των ιδιαίτερα αποδοτικών κυρίως, η αξιολόγηση είναι ένα μέσο υποκίνησης λόγω των ανταμοιβών που μπορεί να κερδίσουν από μία θετική αξιολόγηση.

Μέσα από έρευνες διαπιστώθηκε ότι η λειτουργία της αξιολόγησης προσωπικού επιδρά θετικά στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Ένα άριστα σχεδιασμένο και προσεκτικά εφαρμοσμένο πρόγραμμα αξιολόγησης των έργων μπορεί να συμβάλλει έμμεσα και αποτελεσματικά:

- να υποβοηθήσει στην τοποθέτηση των κατάλληλων ανθρώπων στις κατάλληλες θέσεις εκτιμώντας το επίπεδο των ικανοτήτων του καθενός
- να συμβάλλει στην δημιουργία ενός δίκαιου τρόπου καταβολής μισθών ώστε να περιοριστούν τα παράπονα σχετικά με το ύψος των μισθών
- να εναρμονίσει τις ενέργειες του εργαζομένου με τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτύχει
- ως μέσο εκτίμησης της συμβολής του καθενός στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων

Θα πρέπει να σημειωθεί πάντως πως η τάση που παρατηρείται σήμερα να δίνεται μεγαλύτερη έμφαση σήμερα στην απόδοση της οργάνωσης σαν σύνολο και λιγότερο στην ατομική δεν φαίνεται να επηρεάζει αλλά απλά να διαφοροποιεί τη διαδικασία της αξιολόγησης.

**Ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινων πόρων** εδώ είναι:

- 
- Συνεργάζονται με τα στελέχη γραμμής και τους εργαζομένους για να αναπτύξουν τα κριτήρια αξιολόγησης.
  - Συντονίζουν τη διαδικασία αξιολόγησης.
  - Αναλαμβάνουν την εκπαίδευση των ατόμων που μετέχουν στη διαδικασία αξιολόγησης ώστε να κατανοήσουν το σύστημα και να αποφύγουν τα λάθη.
  - Εκπαιδεύουν τα στελέχη γραμμής να διεκπεραιώσουν τη συζήτηση αναπληροφόρησης.
  - Στηρίζουν τα στελέχη γραμμής για την αποτελεσματική εφαρμογή της διαδικασίας.

#### **Ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινων πόρων:**

- Συνεργάζονται με τα στελέχη του τμήματος ανθρώπινων πόρων προκειμένου να αναπτύξουν αποτελεσματικά κριτήρια αξιολόγησης.
- Προσπαθούν να εντοπίσουν από που προέρχονται τα σφάλματα αξιολόγησης και πώς μπορούν να αποφευχθούν.
- Συμπληρώνουν προσεκτικά και ευσυνείδητα τα έντυπα αξιολόγησης.
- Αναπληροφορούν τους υφισταμένους για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και συναποφασίζουν για τις διορθωτικές ενέργειες.
- Δέχονται και επιζητούν την πληροφόρηση για τα αποτελέσματα της προσωπικής τους αξιολόγησης.

### **4.1. Κατάρτιση μιας αξιόπιστης μεθόδου αξιολόγησης**

Η ανάπτυξη μιας αξιόπιστης μεθόδου αξιολόγησης είναι πολύπλοκη, λόγω της δυσκολίας που αντιμετωπίζουμε να ορίσουμε με συγκεκριμένες κλίμακες, θεωρητικές και αφηρημένες έννοιες. Το πρόβλημα αυτό θα το εξετάσουμε μέσα από τις βασικές διαδικασίες που απαιτούνται για την δημιουργία ενός αξιόπιστου συστήματος αξιολογήσεως και οι οποίες είναι:

1. Ανάλυση του έργου μιας συγκεκριμένης θέσεως (job analysis). Για να αξιολογήσουμε κάποιο άτομο ως προς τον τρόπο που εκτελεί την εργασία του, θα πρέπει πρώτα να ξεκαθαρίσουμε τι ακριβώς θέλουμε να από αυτόν. Θα πρέπει να μελετηθούν

---

λοιπόν τα βασικά καθήκοντα και οι δραστηριότητες που συνεπάγονται η κατοχή της συγκεκριμένης θέσης, το βαθμό ευθύνης και εξουσίας απέναντι στο προσωπικό και στους οικονομικούς πόρους, του τρόπου συμπεριφοράς για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί, καθώς και της σημασίας των συγκεκριμένων τρόπων συμπεριφοράς, ενώ τέλος μπορούμε να πούμε ότι περιλαμβάνει τον καθορισμό των γνώσεων και ικανοτήτων που απαιτούνται για την επιτυχημένη εκτέλεση του συγκεκριμένου έργου εργασίας με επιτυχία.

2. Καθορισμός του τι σημαίνει επιτυχημένη εκτέλεση έργου. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να καθοριστούν τα επιθυμητά αποτελέσματα και ο επιθυμητός τρόπος συμπεριφοράς που οδηγούν στην επιτυχημένη εκτέλεση ενός έργου. Αυτός ο καθορισμός μπορεί να γίνει σε σχέση με την συμμετοχή των αποτελεσμάτων αυτών και της συμπεριφοράς στην επιτυχία ή στα κέρδη της επιχείρησης.

3 Ανάπτυξη τρόπων μετρήσεως των επιτεύξεων. Τους οποίους θα αναλύσουμε αργότερα.

Τα γενικά σφάλματα τα οποία μπορεί να γίνουν και να μειώσουν έτσι την αξιοπιστία οποιουδήποτε συστήματος διακρίνονται σε δύο κατηγορίες :

**α. Τα ασταθή σφάλματα (variable errors).** Αυτά εμφανίζονται με τη μορφή 1) διαφωνίας μεταξύ των εκτιμητών για το συγκεκριμένο θέμα και 2) με ασυμφωνία δύο εκτιμήσεων για το ίδιο θέμα, από τον ίδιο εκτιμητή, αλλά σε διαφορετικό χρόνο.

1. Για την πρώτη περίπτωση, υποθέτουμε ότι έχουμε δύο προϊστάμενους Α και Β, οι οποίοι αξιολογούν μια ομάδα οκτώ ατόμων με μία κλίμακα από 0 (χαμηλή αποτελεσματικότητα) μέχρι 10 (υψηλή αποτελεσματικότητα) και δίνει ως αποτελέσματα τα παρακάτω:

Υφιστάμενοι	Προϊστάμενοι Α	Εκτιμητές Β
1	6	8
2	3	4
3	2	10
4	8	6
5	10	10

6	4	9
7	5	10
8	4	6

Πίνακας 4.1\1: Από το βιβλίο των L. L. Cummings and D. Schwab, Performance in Organizations:

Determinants and Appraisal, Scott Foresman, 1973, Κεφ. 6

Η αξιολόγηση των δύο εκτιμητών που παρουσιάζεται στον παραπάνω πίνακα, διαφέρει για όλους τους υφισταμένους εκτός του πέμπτου, όπου συμφωνεί. Μια διαφωνία δείχνει ότι κάποιος δεν αξιολογεί σωστά, ενώ μια απόλυτη συμφωνία δεν σημαίνει ότι πρέπει να είμαστε απόλυτα σίγουρη για την ορθότητα της αξιολόγησης. Μερικές αιτίες που οδηγούν σε ασυμφωνία είναι:

- Δεν καθορίζονται ακριβώς τα κριτήρια ή ο τρόπος μέτρησης, πράγμα που μειώνει την αξιοπιστία της μεθόδου που χρησιμοποιείται.

- Δεν είναι εύκολο για του εκτιμητές να αντιληφθούν όλες τις μορφές συμπεριφοράς ενός ατόμου, με αποτέλεσμα να αξιολογεί κάθε ένας άλλη συμπεριφορά. Ένα π.χ. είναι όταν έχουμε την αξιολόγηση ενός προϊστάμενου για τον υφιστάμενό του ο οποίος έχει στενή και συνεχή επαφή μαζί του, είναι φυσικό η αξιολόγηση ενός ανώτερου στελέχους που δεν έχει την ίδια σχέση, να διαφέρει. Έτσι διαπιστώνουμε ότι μόνο πρόσωπα που συνεργάζονται στενά και για μεγάλο χρονικό διάστημα με τον εργαζόμενο, είναι ενδεχομένως σε θέση να εκτιμήσουν σωστά την αποδοτική του συμπεριφορά.

- Επίσης η υποκίνηση προς τους εκτιμητές για να πραγματοποιήσουν το έργο τους όσο μπορούν καλύτερα, λείπει, ώστε πολλές φορές αυτοί να μην αντιλαμβάνονται τη θεμελιώδη σημασία της αξιολόγησης. Για το λόγο αυτό θεωρείται σκόπιμο, η εισαγωγή συστημάτων εκπαίδευσης για τα στελέχη που πραγματοποιούν την αξιολόγηση μέσα σε μια επιχείρηση, η οποία θα τα βοηθήσει να αντιληφθούν και να πεισθούν για του στόχους ενός τέτοιου προγράμματος.

2. Όσον αφορά την ασυμφωνία δύο εκτιμήσεων για το ίδιο θέμα, από τον ίδιο εκτιμητή, αλλά σε διαφορετικό χρόνο, μπορούμε να πούμε ότι υπάρχει το πρόβλημα της διερεύνησης της σταθερότητας των άλλων μεταβλητών. Στην αντίθετη πάλι περίπτωση, δηλαδή όταν υπάρχει συμφωνία δύο εκτιμήσεων σε διαφορετικό χρόνο, δεν μπορούμε πάλι να είμαστε απόλυτα βέβαιοι, καθόσον υπάρχει πάντα κίνδυνος ο εκτιμητής να επηρεάζεται

---

από τις προηγούμενες αξιολογήσεις του για το ίδιο πρόσωπο, ιδίως αν αυτές έγιναν σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα.

**β. Τα σταθερά σφάλματα (Constant errors).** Ενώ τα ασταθή σφάλματα αναφέρονται στην ασυμφωνία των αποτελεσμάτων, τα σταθερά σφάλματα αναφέρονται στις «νόθες» ομοιότητες:

– Πολλές φορές ο εκτιμητής αξιολογεί όλα τα χαρακτηριστικά ενός εργαζόμενου με την ίδια διάθεση π.χ. με τον ίδιο υψηλό βαθμό, επειδή έχουν επηρεαστεί από κάποιο συγκεκριμένο προσόν του. Αυτό φυσικά είναι σφάλμα γιατί τα χαρακτηριστικά του ατόμου δεν είναι όλα θετικά ή όλα αρνητικά.

– Άλλη περίπτωση είναι ο εκτιμητής να ακολουθεί την τακτική της ομοιόμορφης αξιολόγησης, οπότε μπορεί όλους να τους αξιολογεί με υψηλά επίπεδα (σφάλμα της ανεκτικότητας και επιείκειας) ή σε χαμηλά επίπεδα (σφάλμα της απόλυτης αυστηρότητας) ή τέλος να ακολουθήσει μια μέση λύση (σφάλμα κεντρικής τάσης).

## **4.2. Μέθοδοι αξιολογήσεως**

Καθώς εξελίσσονταν οι επιχειρήσεις, αναπτύχθηκαν από τους υπεύθυνους στις επιχειρήσεις και οργανισμούς και από τους θεωρητικούς που ασχολούνται με παρεμφερή θέματα διάφορες μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού. Έτσι σήμερα διαθέτουμε μια ολόκληρη σειρά μεθόδων αξιολόγησης που παρουσιάζουν μεταξύ τους μεγαλύτερες ή μικρότερες διαφορές και που έχουν θετικά και αρνητικά στοιχεία. Παρακάτω παρουσιάζονται οι πιο συνηθισμένες:

### **4.2.1. Μέθοδοι συγκρίσεως (Comparative procedures).**

Οι μέθοδοι αυτές είναι γενικές, γιατί στηρίζονται στην αξιολόγηση ενός ατόμου που προκύπτει από τη σύγκριση με άλλα πρόσωπα. Οι βασικές μέθοδοι της κατηγορίας αυτής είναι η εξής:

**1. Μέθοδοι κατατάξεως (Ranking procedures).** Η κάθετη κατάταξη είναι η κατάταξη των εργαζομένων ανάλογα με την αποδοτικότητα τους, αρχίζοντας από αυτόν που

---

έχει την υψηλότερη και καταλήγοντας στον λιγότερο αποδοτικό π.χ. 1<sup>ος</sup> ο χ, 2<sup>ος</sup> ο ψ κ.λ.π.. Είναι μια μέθοδος που έστω και άτυπα την κάνει συνήθως κάθε προϊστάμενος.

**2. Μέθοδος της εναλλακτικής κατάταξης (Alternative ranking).** Εδώ ο εκτιμητής έχει μια σειρά στελεχών με αλφαβητική σειρά που θα αξιολογήσει, καθορίζοντας δύο κατηγορίες, μία με τους καλύτερους και μία με τους χειρότερους από άποψη επίδοσης και ενδιαφέροντος για τη δουλεία τους.

*Σύγκριση κατά ζεύγη (Paired comparison).* Στην περίπτωση αυτή ο εκτιμητής συγκρίνει κάθε εργαζόμενο χωριστά με τους υπόλοιπους. Π.χ. αν έχουμε τέσσερις εργαζόμενους τους Α, Β, Γ, Δ η σύγκριση γίνεται:

A, B   B, Γ   Γ, Δ  
A, Γ   B, Δ  
A, Δ

Οι συγκρίσεις που θα γίνουν δίνονται από τον τύπο  $N(N-1)/2$ , όπου N ο αριθμός των εργαζομένων που θα αξιολογηθούν. Η τελική κατάταξη των εξεταζόμενων θα γίνει ανάλογα με το πόσες φορές έχει ένας εργαζόμενος προκριθεί στη σύγκριση έναντι των άλλων. Έτσι π.χ. εάν ο Β έχει προκριθεί 3 φορές, ο Α 2 φορές, ο Γ 1 φορά και ο Δ καμία τότε η τελική κατάταξη θα έχει τη μορφή Β, Α, Γ, Δ.

**3. Μέθοδος της ομαδοποίησης κατά κατηγορίες (Forced distribution).** Η μέθοδος αυτή αποσκοπεί στο να συγκρίνει ορισμένους παράγοντες ή χαρακτηριστικά. Ο εκτιμητής υποχρεώνεται να κατατάξει τους εργαζόμενους ως προς ένα χαρακτηριστικό σε συγκεκριμένες κατηγορίες, όπως:

10% - εξαίρετος  
30% - πολύ καλός  
30% - μέσος  
25% - χαμηλός  
5% - μη ικανοποιητικός

#### Κριτική των μεθόδων συγκρίσεως

Το πλεονέκτημα αυτών των μεθόδων είναι ότι δεν υπόκεινται στα σταθερά σφάλματα που αναφέραμε παραπάνω, ενώ το μειονέκτημα βασίζεται στον τρόπο που

---

πραγματοποιούνται οι μέθοδοι αυτοί, δηλαδή στη γενική εικόνα που τείνουν να στηρίζονται για την αξιολόγηση. Η αξιολόγηση της γενικής εικόνας δεν αναλύει τα επιμέρους χαρακτηριστικά του καθενός, πράγμα που μπορεί να οδηγήσει σε εσφαλμένες εκτιμήσεις και ιδιαίτερα στο σφάλμα αίγλης. Εξαιτίας αυτού, ακόμη οδηγεί πολλές φορές σε διαφωνίες τόσο στους εκτιμητές όσο και στους εργαζόμενους ενώ δεν υποβοηθά την υποκίνηση και ανάπτυξη των στελεχών.

#### **4.2.2. Μέθοδοι των σταθερών κριτηρίων (Absolute standards).**

Σε αυτή τη μέθοδο βαθμολογούνται τα χαρακτηριστικά του ατόμου σύμφωνα με ορισμένα κριτήρια και όχι σε σύγκριση με άλλα άτομα. Έτσι η βαθμολογία γίνεται ως εξής :

α) ο εκτιμητής καλείται να απαντήσει θετικά ή αρνητικά, αν ο εργαζόμενος κατέχει ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό, β) σε δεύτερη φάση καλείται να βαθμολογήσει το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό με μια κλίμακα, συνήθως επτά βαθμών.

#### **1. Ποιοτικές μέθοδοι (Qualitative methods).**

Μέθοδος κρίσιμων γεγονότων (Critical incidents). Εδώ αναλύεται πλήρης η συγκεκριμένη εργασία, και καταγράφονται τα «κρίσιμα γεγονότα», οι φάσεις δηλαδή ή τα χαρακτηριστικά που είναι απαραίτητα για την επιτυχημένη εκτέλεση της εργασίας. Ο εκτιμητής καταγράφει όλα τα γεγονότα που συμβαίνουν στον εργαζόμενο κατά τη διάρκεια των κρίσιμων αυτών γεγονότων που ομαδοποιούνται σε κατηγορίες. Αργότερα τα στοιχεία αυτά χρησιμεύουν για την αξιολόγηση του κάθε εργαζόμενου.

Σταθμισμένος κατάλογος (Weighted checklist). Τα άτομα που εποπτεύουν την συγκεκριμένη εργασία ή που είναι οικεία σε αυτή αναλαμβάνουν να αξιολογήσουν διάφορες συμπεριφορές και να τις κατατάξουν σε μια κλίμακα ανάλογα με το αν ευνοούν ή όχι την αποδοτική συμπεριφορά. Η κλίμακα είναι επτά ή ένδεκα βαθμών, αποτυπώνει χαμηλά τα μη ευνοϊκά αποτελέσματα και καταλήγει υψηλά σε ευνοϊκά αποτελέσματα. Κάθε μορφή συμπεριφοράς παίρνει την αξία από το μέσο όρο της βαθμολογίας που δώσανε προηγουμένως τα άτομα που την εποπτεύανε. Ο εκτιμητής της συμπεριφοράς ενός εργαζομένου, από την άλλη, λαμβάνει μια κατάσταση με τις διάφορες μορφές συμπεριφοράς,- η οποία δεν περιλαμβάνει τις αξίες που δημιουργηθήκανε παραπάνω-και αναλαμβάνει να ερευνήσει εάν ο εργαζόμενος ακολουθεί τη συγκεκριμένη αυτή



---

συμπεριφορά. Το αποτέλεσμα της αξιολογήσεως αποτελείται από το άθροισμα των συντελεστών των μορφών συμπεριφοράς που έχει σημειωθεί ότι τις ακολουθεί.

## **2. Ποσοτικές μέθοδοι (Quantitative methods).**

Αυτές απαιτούν από τον εκτιμητή να καθορίσει το βαθμό στον οποίο ένα χαρακτηριστικό συναντάται στον εργαζόμενο που αξιολογείται.

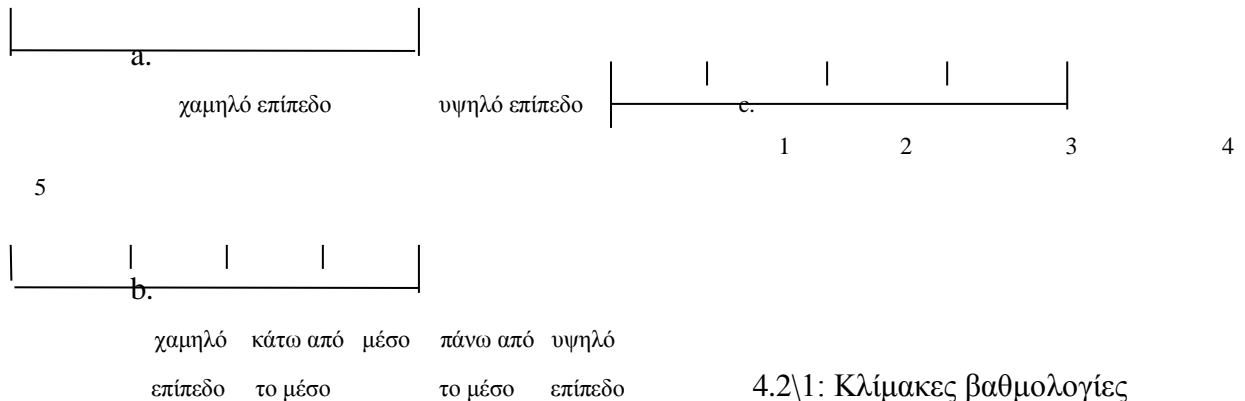
Συμβατική κατάταξη (Conventional Rating). Είναι η πιο χρησιμοποιούμενη μέθοδο αν και δεν δίνει τόσο αξιόπιστα αποτελέσματα. Χρησιμοποιούνται κλίμακες για να αποτυπωθεί η βαθμολογία ενός συγκεκριμένου χαρακτηριστικού ή μια μορφή συμπεριφοράς του εργαζομένου. Οι μορφές με τις οποίες εμφανίζεται συνήθως είναι οι εξής:

Βαθμολογούνται π.χ. **τα χαρακτηριστικά**: 1. ....

2. ....

3. ....

**οι κλίμακες βαθμολογίες** όπου δημιουργούνται μία για κάθε χαρακτηριστικό που αξιολογούμε, εμφανίζονται συνήθως με τις εξής μορφές:



4.2\1: Κλίμακες βαθμολογίες

Στην πρώτη περίπτωση ο εκτιμητής σημειώνει επάνω στην κλίμακα για να δείξει το επίπεδο που αξιολογεί ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό. Ενώ αντίθετα οι άλλες κλίμακες εμφανίζουν πιο συγκεκριμένη βαθμολογία, αλλά με μεγάλη δυσκολία στον καθορισμό των βαθμών της κλίμακας. Φυσικά μεγαλύτερες δυσκολίες εμφανίζονται όταν ο εκτιμητής είναι ανειδίκευτος.

Ένα ακόμη πρόβλημα που αναφέρεται στην τεχνική αυτή είναι ο αριθμός των χαρακτηριστικών που μπορούν να μετρήσουμε. Συνήθως απαριθμούνται πέντε ως οκτώ χαρακτηριστικά, χωρίς βέβαια να παραβλέπουμε ότι κάτι τέτοιο εξαρτάται από το είδος της εργασίας που εκτελεί ο εργαζόμενος που αξιολογείται.

### Κριτική μεθόδων των σταθερών κριτηρίων

Η μέθοδος των κρίσιμων γεγονότων, είναι αρκετά αξιόπιστη γιατί αξιολογεί συγκεκριμένες συμπεριφορές δηλαδή πραγματικά γεγονότα που συμβαίνουν σε κάποιο εργαζόμενο, επιτυχή ή ανεπιτυχή. Επιτρέπει επίσης την άμεση επικοινωνία και αναπληροφόρηση του ατόμου που αξιολογείται, αφού η συμπεριφορά και οι αντιδράσεις του εργαζομένου αποτελούν αντικείμενο συζήτησης και κριτικής αυτού και του εκτιμητή. Αυτός ο λόγος ακόμη ευνοεί ιδιαίτερα και τη διαδικασία αναπτύξεως των ικανοτήτων των εργαζομένων.

Η μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου μας δίνει τη δυνατότητα να αποφύγουμε ορισμένα από τα σταθερά σφάλματα. Από την άλλη μεριά η μέθοδος της συμβατικής κατατάξεως υπόκειται σε όλα τα σταθερά σφάλματα και δύσκολα μας εξασφαλίζει

---

αντικειμενική κρίση και αξιολόγηση. Ακόμη δίνει μεγαλύτερη βαρύτητα στα προσωρινά χαρακτηριστικά του ατόμου και όχι στην αποδοτική συμπεριφορά που είναι και ο αντικείμενό μας.

#### **4.2.3. Αξιολόγηση με βάση την επίτευξη των αντικειμενικών στόγων (Management by objectives/MBO).**

Το σύστημα αυτό επινοήθηκε από τον McGregor και βασίζεται στις εξής δύο βασικές αρχές:

✓ όσο πιο ξεκάθαρα κάποιος κατανοεί τη ακριβώς πρέπει να κάνει, τόσο περισσότερες πιθανότητες έχει να το εκτελέσει σωστά

✓ η πρόοδος υπολογίζεται όταν συγκρίνεται το αποτέλεσμα που έχει επιτευχθεί με αυτό που θα έπρεπε να είχε επιτευχθεί.

Η διαδικασία εκτελείτε σε τέσσερα βήματα:

1) *Καθορισμό των στόγων που πρέπει να επιτευχθούν σε μια συγκεκριμένη περίοδο.*

Οι στόχοι καθορίζονται η από τον προϊστάμενο και συζητούνται ώστε να γίνουν δεκτοί από τους υφισταμένους ή το αντίθετο. Οι στόχοι καλό είναι να εκφράζονται σε ποσοτικά μεγέθη.

2) *Επίτευξη των στόγων που έχουν τεθεί.* Η επίτευξη των στόγων εξαρτάται άμεσα από τον ακριβή προσδιορισμό τους στην προηγούμενη διαδικασία.

3) *Αξιολόγηση των όσων έχουν επιτευχθεί.* Η αξιολόγηση ξεκινά από το κατά πόσο έχουν επιτευχθεί οι στόχοι που έχουν αναλάβει να επιτύχουν οι υφιστάμενοι. Συντάσσεται λοιπόν μια έκθεση από τους υφισταμένους, η οποία συζητείται με τον προϊστάμενο και σε περίπτωση μη αποδοτικής συμπεριφοράς αναλύουν μαζί τους λόγους και τις αιτίες της αποτυχίας.

4) το τελικό βήμα αποτελεί τον καθορισμό νέων στόγων για την επόμενη χρονική περίοδο.

#### **Κριτική της αξιολόγησης με βάση των MBO**

Η μέθοδος αυτή εκτός από ένα μέσο αξιολογήσεως της αποδοτικής συμπεριφοράς, αποτελεί και ένα μέσο ανάπτυξης της, γιατί υποκινεί το άτομο να χρησιμοποιεί και να αναπτύσσει όλες του τις ικανότητες .

---

Η εξατομίκευση των στόχων που συμπεριλαμβάνει η μέθοδος, δίνει φυσικά μεγαλύτερη αξιοπιστία στην αξιολόγηση που προκύπτει αλλά δημιουργεί προβλήματα στην περίπτωση που συνδεθεί άμεσα το σύστημα αμοιβών των στελεχών με ένα σύστημα Διοικήσεως με βάση τους αντικειμενικούς στόχους. Μία τέτοια περίπτωση κρύβει πάντα τον κίνδυνο τα στελέχη να υπονομεύσουν σιγά σιγά τόσο τη διαδικασία καθορισμού των στόχων όσο και τη διαδικασία αυτοαξιολογήσεως, για να ωφεληθούν από το σύστημα ανταμοιβών.

#### **4.2.4. Μέθοδοι της άμεσης μέτρησης.**

Ενώ οι μέθοδοι που μέχρι τώρα αναλύσαμε χρησιμοποιούνται κυρίως για την αξιολόγηση, σε μια προσπάθεια εκτιμήσεως της αποδοτικής συμπεριφοράς, οι μέθοδοι της άμεσης μέτρησης μας δίνουν αμέσως πληροφορίες για την επίδοση του ατόμου, χωρίς να μεσολαβεί η διαδικασία εκτιμήσεως.

##### **1. Μέτρηση της παραγωγικότητας**

Ορισμένες περιπτώσεις μας δίνουν τη δυνατότητα να μετρήσουμε άμεσα την επίδοση ενός εργαζομένου. Οι μετρήσεις είναι είτε ποσοτικές όπως ο αριθμός προϊόντων που παράγονται σε μια ώρα, είτε ποιοτικές όπως το ποσοστό των ελαττωματικών προϊόντων.

Ο τρόπος αυτός είναι αποτελεσματικός και μπορεί να χρησιμοποιηθεί, για άτομα που εκτελούν κάποια τυποποιημένη εργασία και ανήκουν σε κατώτερες ιεραρχικές βαθμίδες.

##### **2. Μέτρηση των αποχωρήσεων**

Τα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης αξιολογούνται με βάση το δείκτη των αποχωρήσεων ή των απουσιών που διαμορφώνεται στο τμήμα τους. Σε μια τέτοια περίπτωση πρέπει πρώτα να διερευνηθεί εάν πραγματικά οι αποχωρήσεις και οι απουσίες οφείλονται πραγματικά στην ανικανότητα του προϊσταμένου και στη δυσαρέσκεια που αισθάνονται οι υφιστάμενοι του γι' αυτόν ή εάν οφείλονται σε λόγους που σχετίζονται γενικότερα με τη στάση της επιχείρησης προς τους εργαζομένους.

#### **Κριτική των μεθόδων άμεσης μετρήσεως**

Οι μέθοδοι αυτοί περιορίζουν τα σταθερά και τα ασταθή σφάλματα ώστε να εμφανίζουν αυξημένη αξιοπιστία. Επειδή όμως η εφαρμογή τους περιορίζεται σε εργασίες

---

που τα αποτελέσματα τους μπορούν να ποσοτικοποιηθούν, κάτι τέτοιο δε σημαίνει ότι δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε συνδυασμό με άλλες μεθόδους.

---

### **4.3. Προβλήματα που προκύπτουν με την εφαρμογή της**

#### **αξιολογήσεως**

Η διαδικασία της αξιολογήσεως της αποδοτικής συμπεριφοράς μας φέρνει αντιμέτωπους με τα εξής προβλήματα:

- A) ποιος θα διενεργήσει την αξιολόγηση
- B) κάθε πότε πρέπει να διενεργείται η αξιολόγηση ενός εργαζομένου
- Γ) εάν πρέπει να αναπληροφορείται ο εργαζόμενος τα αποτελέσματα της αξιολογήσεως.

#### **A) Ποιος διενεργεί την αξιολόγηση**

Τα άτομα που μπορούν να εκτελέσουν την αξιολόγηση της αποδοτικής συμπεριφοράς είναι:

- ο προϊστάμενος
- οι συνάδελφοι και οι υφιστάμενοι
- ο ίδιος ο εργαζόμενος
- εξωτερική παράγοντες
- οι πελάτες

Σύμφωνα με τις εξουσίες που καθορίζει η ιεραρχία στον προϊστάμενο, του δίνει το δικαίωμα να παίρνει αποφάσεις που αφορούν την αξιολόγηση και την περαιτέρω ανάπτυξη των υφισταμένων του. Εκτός από αυτό ο άμεσος προϊστάμενος έχει καθοριστικό ρόλο στον τρόπο που θα δοθούν οι ανταμοιβές ή θα επιβληθούν οι κυρώσεις. Παρατηρούμε λοιπόν ότι η δύναμη της αξιολόγησης και η παροχή των ανταμοιβών ή πειθαρχικών κυρώσεων, δίνεται στο ίδιο πρόσωπο, δηλαδή στον προϊστάμενο.

Θεωρείται ότι η αξιοπιστία της αξιολογήσεως είναι μεγαλύτερη όταν διενεργείται από περισσότερους από έναν προϊστάμενο, κι αυτό γιατί οι προϊστάμενοι των ανώτερων βαθμίδων, αξιολογούν καλύτερα τη συμβολή του στελέχους στην επιχείρηση από ότι ο άμεσος προϊστάμενος.

---

Μία τέτοιου είδους αξιολόγηση από τους προϊστάμενους, δημιουργεί μια συνεχή φοβία στους υφισταμένους ότι πρέπει να δικαιολογούν κάθε τους πράξη στους προϊσταμένους του. Από την άλλη μεριά του ο προϊστάμενος αισθάνεται πιεσμένος στο ρόλο του κριτή που του έχει τεθεί, αποξενώνεται από τους υφισταμένους του που τον αντιμετωπίζουν διστακτικά.

Η περίπτωση της αξιολογήσεως του εργαζομένου από τους υφισταμένους του ή τους συναδέλφους τους είναι ιδιαίτερα δύσκολη σε μια επιχείρηση όπου το περιβάλλον είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικό. Εάν πάντως η αξιολόγηση διενεργείται σε μια επιχείρηση που κυριαρχεί η ομόνοια, η αμοιβαία εμπιστοσύνη και η εκτίμηση, τότε οι πληροφορίες που παίρνουμε για μορφές συμπεριφοράς και ενδεχόμενα προβλήματα είναι ιδιαίτερα χρήσιμες και δύσκολα να διαπιστωθούν από τον άμεσο προϊστάμενο.

Η περίπτωση της αυτοαξιολογήσεως προϋποθέτει τάση για αυτοκριτική του ατόμου που κρίνεται και μεγάλη ωριμότητα. Πάντως αν και είναι χρήσιμες οι πληροφορίες για την εντύπωση που έχει το ίδιο το άτομο για εαυτό του, υπάρχει ο κίνδυνος το άτομο να υπερεκτιμά τις ικανότητες του ιδιαίτερα εάν γνωρίζει ότι οι ανταμοιβές και η περαιτέρω εξέλιξη του εξαρτάται από την αξιολόγηση.

Ο εξωτερικός σύμβουλος ή ο ειδικός από το τμήμα προσωπικού κάνει την αξιολόγηση με τη βοήθεια των προϊσταμένων του εργαζομένου που αξιολογείται. Η μέθοδος βασίζεται σε δύο βήματα, με πρώτο τις πληροφορίες που συλλέγει ο σύμβουλος με τη μέθοδο της συνεντεύξεως από τον προϊστάμενο για το περιεχόμενο της εργασίας, την επίδοση του υφισταμένου και δεύτερο στη συζήτηση των προηγούμενων πληροφοριών με τον υφιστάμενο που αξιολογείται. Η μέθοδος αυτή βοηθά στο να εκτιμηθούν οι διοικητικές κυρίως ικανότητες ενός στελέχους, στερεί όμως από τον άμεσο προϊστάμενο ένα κύριο και βασικό του καθήκον.

Οι πελάτες από την μεριά τους μπορούν να δώσουν πληροφορίες για την εξυπηρέτηση και τον τρόπο συμπεριφοράς των εργαζομένων. Γι' αυτό και η διαδικασία χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο από τις επιχειρήσεις, κυρίως όταν αποσκοπούν στη βελτίωση της ποιότητας.

Αν και έχει επικρατήσει η άποψη ότι η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται από τον άμεσο προϊστάμενο, καμία από τις παραπάνω περιπτώσεις δεν εξασφαλίζει απόλυτα την αξιοπιστία. Για μια ολοκληρωμένη αξιολόγηση της αποδοτικής συμπεριφοράς απαιτείται να στραφούμε προς όλους όσους είδαμε παραπάνω.

---

## **B) Καθορισμός των χρονικών διαστημάτων που θα γίνεται η αξιολόγηση**

Το θέμα που τίθεται είναι αν η διαδικασία της αξιολόγησης θα γίνεται σε ένα σταθερό χρονικό διάστημα π.χ. μία φορά το χρόνο ή σε ένα μεταβλητό π.χ. κάθε φορά που τελειώνει ένα στάδιο κάποιας εργασίας, ολοκληρώνεται ένα έργο κ.λ.π.

Η δεύτερη περίπτωση φαίνεται να είναι πιο αποτελεσματική επειδή θεωρείται ότι προσφέρει τη δυνατότητα καλύτερης παρακολούθησης της αποδοτικής συμπεριφοράς και προφυλάσσει τον εργαζόμενο από δυσάρεστες εκπλήξεις, καθώς του δίνει την ευκαιρία της συχνότερης αναπληροφόρησης.

## **Γ) Αναπληρόρηση του εργαζομένου για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης (συνέντευξη της αξιολόγησης)**

Είναι χρήσιμο ο εργαζόμενος να ενημερώνεται για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της αποδοτικής συμπεριφοράς γιατί με τον τρόπο αυτό σε περίπτωση θετικής κρίσης κάνει ότι μπορεί για να διατηρήσει ή και να βελτιώσει τα αποτελέσματα που πέτυχε, ενώ σε περίπτωση αρνητικής κρίσης προσπαθεί να βρει τις αιτίες της αποτυχίας και να τις εξαλείψει.

Έχουμε όμως συναντήσει και περιπτώσεις όπου μια αρνητική κρίση, κάνει το στέλεχος να προσπαθεί να χρεώσει σε άλλους την αποτυχία του, ενώ δείχνει αστάθεια, αδιαφορία ή εχθρότητα προς το περιβάλλον του, ενώ αμφισβητεί γενικά τη διαδικασία της αξιολόγησης.

Για την αποφυγή τέτοιων γεγονότων απαραίτητη γίνεται η συζήτηση και ανάλυση των αιτιών της αποτυχίας μεταξύ του προϊσταμένου και του ενδιαφερόμενου. Η συζήτηση αυτή θα βασισθεί κυρίως στην αποδοτική συμπεριφορά και στον τρόπο εκτέλεσης του συγκεκριμένου έργου και όχι στα προσωπικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου και στην κριτική αυτών. Τελικό μέρος της συζήτησεως θα είναι ο σχεδιασμός των επόμενων και μελλοντικών ενεργειών που πρέπει να κάνει ο εργαζόμενος.



---

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>**

### **ΑΜΟΙΒΗ ΩΣ ΥΠΟΚΙΝΗΤΡΙΑ ΔΥΝΑΜΗ**

**5.1. Η υποκίνηση**

**5.2. Η πολιτική των αμοιβών**

**5.3. Μια αξιόπιστη πολιτική αμοιβών**

**5.4. Καθορισμός της αμοιβής σε ατομικό επίπεδο και αμοιβή  
βασισμένη στις ικανότητες (skill-based pay)**

**5.5. Αμοιβή με βάση την απόδοση**

**5.6. Πρόσθετες παροχές**

---

## **5.1. Η υποκίνηση**

### **5.1.1. Πως διαμορφώνεται η ανθρώπινη συμπεριφορά:**

Οι άνθρωποι έχουν ορισμένους τρόπους συμπεριφοράς μέσα από τους οποίους προσπαθούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Για το λόγο αυτό προκειμένου να διοικήσουμε τους ανθρώπους, έχει στρατηγική σημασία να γνωρίσουμε τι επιδιώκουν από την εργασία τους. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η διαδικασία της συμπεριφοράς εμφανίζεται με μία εξίσωση η οποία είναι:

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

Είναι αποδεκτό ότι οι παράγοντες της εξίσωσης αυτής αλλάζουν συχνά τιμές και αυτό θα το αναλύσουμε μελετώντας το παρακάτω παράδειγμα. Έτσι π.χ. έχουμε έναν ελεύθερο επιχειρηματία που πρόσφατα κήρυξε πτώχευση και προσπαθώντας να εξοφλήσει τα χρέη του και να κάνει μια νέα αρχή ενδιαφέρεται για μια θέση. Αυτό που κίνησε το άτομο να αναζητήσει μια εργασία είναι τα χρήματα, η αμοιβή δηλαδή που θα κερδίσει εκτελώντας τη συγκεκριμένη εργασία. Είναι σαφές ότι η αμοιβή για το άτομο αυτό, αποτελεί υποκινήτρια δύναμη, θέμα που θα προσέξουμε εάν θέλουμε να του προσφέρουμε μια θέση και να τον υποκινήσουμε να προσφέρει όλες του τις ικανότητες. Πρέπει να βεβαιωθούμε ότι αμείβεται επαρκώς για την επίδοσή του και ότι του δίνεται η ευκαιρία να αναπτυχθεί καταλαμβάνοντας υψηλότερα επίπεδα εργασίας. Αν μάλιστα ο εργαζόμενος έχει ικανότητες μέσου επιπέδου ή πάνω από το μέσο όρο, ο προϊστάμενος αναλαμβάνει και μπορεί να καταφέρει μια αποτελεσματική υποκίνηση, παρέχοντας του ευκαιρίες ανάπτυξης και ανταμείβοντας την επίδοσή του με αυξήσεις στο μισθό ου.

Εάν τώρα μετά από κάποια χρόνια ο εργαζόμενος ξεπλήρωσε τα χρέη του και άρχισε την αποταμίευση, αναρωτιόμαστε εάν τα χρήματα εξακολουθούν να αποτελούν «στοιχείο υποκινήσεως». Η απάντηση είναι «ναι». Τώρα οι ανάγκες που πρωτεύουν είναι διαφορετικές, αφορούν την επιτυχία, τα επιτεύγματα, λαχταρά νέες ευκαιρίες για να αναπτύξει ολόκληρο το φάσμα των δυνατοτήτων του. Η αναγνώριση στην εργασία έπαψε να συνδέεται γι' αυτόν μόνο με την αύξηση στην αμοιβή, και άρχισε να την αποζητά στην εκτίμηση προς τον εαυτό του και στις σχέσεις με τους συναδέλφους του.

---

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

Για να μελετήσουμε λοιπόν την ανθρώπινη συμπεριφορά, θεωρούμε ότι κάθε ενέργεια του ανθρώπου αποτελεί μια αντίδραση σε εξωτερικά ερεθίσματα ή εσωτερικές παρορμήσεις. Ερεθίσμα μπορούμε να ορίσουμε καθετί το οποίο προκαλεί μια αντίδραση του ανθρώπινου οργανισμού και ανταπόκριση της αντίδρασης του οργανισμού στα διάφορα ερεθίσματα. Η αντίδραση λοιπόν του ανθρώπου στους ερεθισμούς είναι αυτό που εμείς ονομάζουμε συμπεριφορά. Έτσι κάθε άνθρωπος δρα κατά τρόπο που ο ίδιος τουλάχιστον το θεωρεί απόλυτα λογικό και κατάλληλο, ενώ οι άλλοι μπορεί να διαφωνούν.

### **5.1.2. Ανατομία της υποκίνησης**

Τα ερεθίσματα μπορούν να είναι είτε φυσικά είτε ψυχολογικά. Στα ψυχολογικά ερεθίσματα είναι δύσκολο να εντοπίσουμε την πρωταρχική αιτία και να την ικανοποιήσουμε, γιατί συνήθως οι ανθρώπινες ανάγκες δεν έχουν όρια.

Οι ψυχολόγοι μιλούν για τις ανθρώπινες ανάγκες με κριτήριο κάποιο τύπο ιεραρχίας αναγκών. Αν και είναι δύσκολο να διαμορφωθεί και να περιγραφεί μια ιεραρχία στις ανάγκες, η ιεραρχία που πρότεινε ο Abraham Maslow (Vroom – Deci, 1970) είναι αντιπροσωπευτική.



---

## ΦΥΣΙΟΛΟΓΙΚΕΣ

Σχήμα 5.1\1:Ιεραρχία αναγκών.

Ο Alderfer συνέπτυξε τις κατηγορίες της θεωρίας του Maslow σε τρεις ομάδες αναγκών :α) τη διατήρηση της υλικής ύπαρξης (φυσικές και ανάγκες ασφαλείας), β) τη διατήρηση των διαπροσωπικών σχέσεων με ανθρώπους σημαντικούς για το άτομο (ανάγκες κοινωνικές και αυτοσεβασμού), γ) την ανάγκη για εξεύρεση ευκαιριών για ανάπτυξη και προσωπική εξέλιξη (ανάγκες για αυτοσεβασμό και αυτοεκπλήρωση).

Τις ανάγκες της ιεραρχίας ο Maslow τις ανέλυσε ως εξής:

**1) Φυσιολογικές ανάγκες** είναι οι ανάγκες επιβίωσης του ατόμου, όπως η τροφή, η ενδυμασία, η

στέγη κ.λ.π. εάν δεν εκπληρωθούν οι ανάγκες αυτές ο άνθρωπος δεν θα αισθανθεί τις ανάγκες

υψηλότερου επιπέδου γιατί η μη ικανοποίηση των αναγκών αυτών κάνει προβληματική την

επιβίωση.

**2) Ανάγκες για ασφάλεια** είναι τα δημιουργήματα των συναισθημάτων αυτοσυντηρήσεως. Εκφράζουν τους φόβους απέναντι στους φυσικούς κινδύνους και στην αδυναμία ικανοποίησεως των φυσικών αναγκών. Π.χ. η ανάγκη για εξασφάλιση μιας μόνιμης θέσης, κοινωνική ασφάλιση κ.λ.π.

**3) Κοινωνικές ανάγκες.** Λόγω της φύσης του ανθρώπου ως κοινωνικό ον, έχει την ανάγκη να ανήκει σε κοινωνικές ομάδες, να δημιουργεί κοινωνικές σχέσεις, να απολαμβάνει και να προσφέρει εκτίμηση, αγάπη, παραδοχή.

**4) Ανάγκες για αυτοεκτίμηση.** Το άτομο έχει την ανάγκη να νιώσει εκτίμηση τόσο προς τον ίδιο του τον εαυτό όσο και από το περιβάλλον του. Αυτό σημαίνει ότι στο επίπεδο αυτό το άτομο επιθυμεί να αποκτήσει αυτοπεποίθηση, γόητρο, φήμη, αναγνώριση, δύναμη. Η μη ικανοποίηση των αναγκών αυτών είναι πολύ πιθανό να οδηγήσει τα άτομα σε απογοήτευση, απάθεια.

**5) Ανάγκες για αυτοεκπλήρωση.** Ο Maslow αναφέρει «Ένα άτομο πρέπει να είναι αυτό που έχει τη δυνατότητα να είναι». Αυτό σημαίνει ότι ακόμα και αν ικανοποιηθούν οι παραπάνω ανάγκες, το άτομο είναι πιθανό να παραμείνει ανικανοποίητο και

---

δυσανεστημένο, και μόνο αν ικανοποιήσει και αυτό το επίπεδο αναγκών, έχει ολοκληρώσει τους στόχους του και τις φιλοδοξίες του καθώς και την προσωπικότητά του.

Η ιεραρχία των αναγκών που περιγράψαμε παραπάνω, πολλές φορές διαφέρει, ανάλογα με τους εξωτερικούς παράγοντες, με τις προσωπικές αξιολογήσεις και με το κοινωνικό περιβάλλον. Ακόμη διαφέρει για κάθε άτομο ο χρόνος μεταβάσεως από το ένα επίπεδο στο άλλο, καθώς και το πότε θα επιδιώξει την ικανοποίηση των αναγκών του αμέσως επόμενου σταδίου. Θεωρητικά, κάθε άνθρωπος θα επιδιώξει να ικανοποιήσει τις ανάγκες του επόμενου επιπέδου, όταν ικανοποιήσει αρκετά τις ανάγκες του προηγούμενου επιπέδου. Είναι πιθανό επίσης να μην αισθανθεί το άτομο όλες τις κατηγορίες αναγκών, κι αυτό θα εξαρτηθεί από το οικογενειακό, επαγγελματικό περιβάλλον, το μορφωτικό και κοινωνικό επίπεδο καθώς και από την ηλικία του.

Κάποια σημεία που πρέπει να γνωρίζουμε είναι ότι ίσως το πιο στρατηγικό σημείο υποκινήσεως στην εργασία είναι οι φυσιολογικές ανάγκες και η ανάγκη για ασφάλεια. Οι ανάγκες αυτές θα μπορούσαν να ονομαστούν και οικονομικές ανάγκες γιατί μπορούν να ικανοποιηθούν από την αμοιβή. Δεν πρέπει επίσης να μας διαφεύγει ότι οι κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες καθώς και οι ανάγκες αυτοεκπλήρωσης δεν εκφράζονται εξωτερικά, γι' αυτό και ο προϊστάμενος πρέπει να χρησιμοποιεί το αισθητήριό του. Τέλος ότι από τη στιγμή που θα ικανοποιηθεί μία ανάγκη επαρκώς μειώνεται η σημασία της ως ισχυρό στοιχείο υποκινήσεως σε σχέση με άλλες ανάγκες.

### **5.1.3. Τι είναι υποκίνηση:**

Σαν υποκίνηση θα μπορούσαμε να ορίσουμε τη συναισθηματική εκείνη κατάσταση η οποία κινεί ή παρακινεί ένα άτομο να ενεργήσει κατά ένα ορισμένο τρόπο. Η συναισθηματική αυτή κατάσταση δημιουργείται από τα διάφορα ερεθίσματα, τα οποία δέχεται το άτομο είτε από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό περιβάλλον.

Η ανάλυση της υποκίνησης είναι ιδιαίτερα δύσκολη, γιατί η διαδικασία αυτή είναι ξεχωριστή για κάθε άτομο και με μοναδικό συγκεκριμένο στοιχείο, τη συμπεριφορά του ατόμου, αλλά όχι ο λόγος που το οδήγησε σε αυτή τη συμπεριφορά.

Το άτομο για να ικανοποιήσει τις ανάγκες του μέσα στον εργασιακό χώρο, επιλέγει να ακολουθήσει κάποια συγκεκριμένη συμπεριφορά. Δεν μπορούμε όμως να γνωρίζουμε, ποια συμπεριφορά θα ακολουθήσει. Αν και μπορούμε να προβλέψουμε έναν αριθμό πιθανών (κατά την κρίση μας) συμπεριφορών για μία συγκεκριμένη κατάσταση, δεν μπορούμε όμως

---

να είμαστε βέβαιοι ότι θα ακολουθήσει κάποια από αυτές, γιατί μπορεί να κάνει οτιδήποτε άλλο πιστεύει ότι μπορεί να τον βοηθήσει και το οποίο εμείς δεν μπορούμε να ξέρουμε. Μας είναι δηλαδή, άγνωστη η «διεύθυνση» και η «ένταση» της συμπεριφοράς του ατόμου.

Σε αυτό το πρόβλημα της προβλέψεως της αποδοτικής συμπεριφοράς, σημαντική βοήθεια προσφέρει η «θεωρία των προσδοκιών» του V.Vroom. Σύμφωνα με αυτή ο εργαζόμενος ωθείται σε αποδοτική συμπεριφορά όταν:

- a. υπάρχει μεγάλη πιθανότητα ότι οι προσπάθειες του θα οδηγήσουν σε υψηλές επιδόσεις,
- b. υπάρχει μεγάλη πιθανότητα ότι η υψηλή αυτή επίδοση θα οδηγήσει σε αποτελέσματα και
- c. υπάρχουν ενδείξεις ότι τα αποτελέσματα αυτά θα είναι ελκυστικά για τον εργαζόμενο.

Εάν ένας ή περισσότεροι από τους παραπάνω όρους δεν τηρούνται τότε, όπως υποστηρίζει η θεωρία αυτή, ο εργαζόμενος δεν θα οδηγηθεί προς αποδοτική συμπεριφορά. Σύμφωνα με τη θεωρία, μόνο εάν από την αρχή ο εργαζόμενος γνωρίζει ότι οι προσπάθειές του θα έχουν αποτελέσματα –εάν έχει τις ικανότητες- θα βελτιώσει την επίδοσή του.

Τα αποτελέσματα μιας προσπάθειας είναι είτε εξωτερικά είτε εσωτερικά. Εσωτερικά είναι τα συναισθήματα ικανοποίησης που αισθάνεται το άτομο όταν αποδίδει με επιτυχία στο έργο του. Τα εξωτερικά αποτελέσματα είναι οι ανταμοιβές που θα πάρει το άτομο από την επιχείρηση, για την επιτυχή του επίδοση. Πολλές φορές ο εργαζόμενος δεν αντιλαμβάνεται τη σχέση «αποδοτική συμπεριφορά–ανταμοιβή».

Καταλήγοντας στο συμπέρασμα, ότι η υποκίνηση εξασφαλίζει για την επιχείρηση την πρόθυμη συμμετοχή των εργαζομένων της στην επίτευξη των αντικειμενικών της στόχων θα πρέπει να προσφέρει σε αυτούς τα κατάλληλα ερεθίσματα ή αλλιώς κίνητρα. Για να ξεχωρίσουμε και να κατανοήσουμε τα θετικά και αρνητικά κίνητρα παραθέτουμε τον πίνακα 5.0\1.

Ανθρώπινες ανάγκες	Παραδείγματα θετικών κινήτρων	Παραδείγματα αρνητικών κινήτρων
Ανάγκες φυσικής και ασφάλειας	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Επαρκής αμοιβή και άλλες παροχές</li> <li>● Προαγωγές στην ιεραρχία της επιχείρησης</li> <li>● Σταθερότητα στους όρους εργασίας</li> <li>● Σωστή συμπεριφορά</li> <li>● Βεβαιότητα για την εκτίμηση της εργασίας που προσφέρεται</li> <li>● Ασφαλείς συνθήκες εργασίας</li> <li>● Αναγκαίος και σύγχρονος εξοπλισμός</li> <li>● Επαρκής θέρμανση και εξαερισμός</li> <li>● Επαρκή διαλείμματα εργασίας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ανεπαρκής αμοιβή, καμιά άλλη χρηματική παροχή, φόβος μήπως χάσει ο εργαζόμενος τη δουλειά του</li> <li>● Υποβιβασμός, ασυνεπής συμπεριφορά</li> <li>● Αβεβαιότητα για την εκτίμηση της εργασίας που προσφέρεται</li> <li>● Επικίνδυνες συνθήκες εργασίας</li> <li>● Ανεπαρκής εξοπλισμός</li> <li>● Ακατάλληλο περιβάλλον εργασίας</li> </ul>
Ανάγκες κοινωνικές	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Αρμονική συνεργασία με την ομάδα εργασίας και καλές σχέσεις με όλους τους συναδέλφους</li> <li>● Ανταμοιβές και αναγνώριση για την επιτυχή απόδοση</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Δυσαρμονία στις σχέσεις με την ομάδα και τους συναδέλφους</li> <li>● Παραγνώριση της προσφοράς του εργαζομένου</li> </ul>
Ανάγκες για αυτοσεβασμό και αυτοεκπλήρωση	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων</li> <li>● Ευκαιρίες για πρωτοβουλία και δημιουργικότητα</li> <li>● Εμπιστοσύνη προς το πρόσωπο του εργαζομένου και συμπεριφορά προς αυτόν σαν να ήταν μια ολοκληρωμένη</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Καθόλου εξουσιοδότηση και ανάθεση μονότονης και τυποποιημένης εργασίας</li> <li>● Δυσπιστία προς το πρόσωπο του εργαζομένου</li> </ul>

---

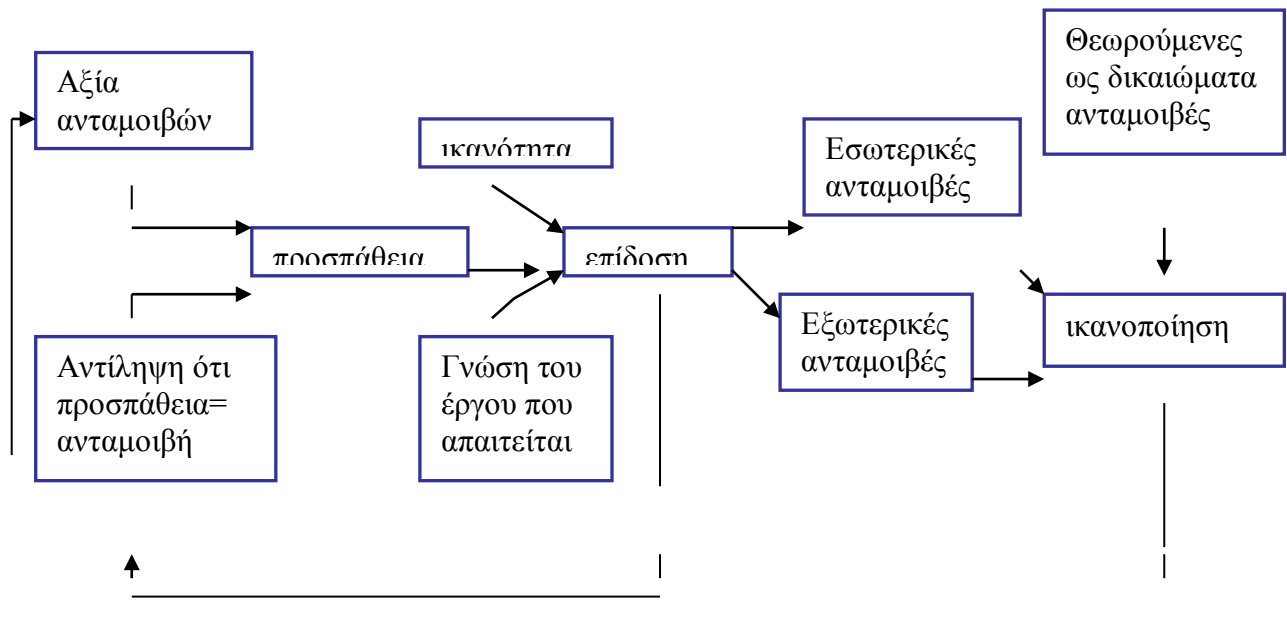
	προσωπικότητα	
--	---------------	--

Πίνακας 5.1\2: Προσαρμογή από το έργο του F. Carvell, Human Relations in Business, McMillan Co. 1970.



#### 5.1.4. Οι θεωρίες για τα κίνητρα και την υποκίνηση

**Το πρότυπο των L.W. Porter and E.E. Lawler:** οι επιστήμονες αυτοί βασίστηκαν στη θεωρία των προσδοκιών του Vroom καταλήγοντας σε μια ολοκληρωμένη εικόνα ολοκληρωμένης υποκινητικής διαδικασίας:



Σχήμα 5.1\3. Διαδικασία υποκίνησης L.W. Porter and E.E. Lawler, *Managerial Attitudes and Performance*, Irwin, 1969,

Από το σχήμα συμπεραίνουμε ότι η προσπάθεια που θα καταλάβει εργαζόμενος για το έργο εξαρτάται:

- από το εάν αντιλαμβάνεται ότι η προσπάθειά του θα οδηγήσει σε ανταμοιβές και
- από την αξία που δίνει ο εργαζόμενος στις ανταμοιβές αυτές.

Εφόσον ο εργαζόμενος έχει τις ικανότητες και την σαφή αντίληψη του έργου που πρέπει να εκτελέσει η προσπάθεια του θα καταλήξει στην επιθυμητή απόδοση. Η επιθυμητή επίδοση οδηγεί σε ανταμοιβές, τις οποίες εάν τις επιθυμεί ο εργαζόμενος αισθάνεται ικανοποίηση. Η ικανοποίηση κάνει το άτομο να επιθυμεί τις ανταμοιβές ώστε να δημιουργείται ένα συνεχές κύκλωμα.

---

### Θεωρία των προσδοκιών του Vroom

Το 1964 ο Victor Vroom διατύπωσε τη θεωρία των προσδοκιών, στην οποία υποστηρίζει ότι η υποκίνηση του ατόμου να συμπεριφερθεί κατά ένα ορισμένο τρόπο εξαρτάται από τα αποτελέσματα που το άτομο θεωρεί σαν επιθυμητά αλλά και από την πεποίθηση του ατόμου ότι τα αποτελέσματα αυτά είναι δυνατό να επιτευχθούν:

#### Αποδιδόμενη αξία X προσδοκίες = υποκίνηση

*Αποδιδόμενη αξία:* είναι η αξία που θεωρείτο άτομο ότι έχει κάποια ανταμοιβή η αποτέλεσμα. Η αξία που αποδίδει το άτομο μπορεί να είναι θετική (όταν επιθυμεί το αποτέλεσμα), αρνητική (όταν δεν επιθυμεί το αποτέλεσμα) και μηδενική (όταν το αποτέλεσμα του είναι αδιάφορο).

*Προσδοκία:* είναι ο βαθμός στον οποίο το άτομο πιστεύει ότι μια συγκεκριμένη ενέργεια θα έχει σαν αποτέλεσμα μια συγκεκριμένη ανταμοιβή η αποτέλεσμα. Οπότε σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών εάν η συγκεκριμένη συμπεριφορά ή ενέργεια αποδώσει το επιθυμητό αποτέλεσμα κατά πάσα πιθανότητα θα επαναληφθεί.

### Η θεωρία του McClelland

Για τον McClelland οι ανάγκες που υποκινούν έναν άνθρωπο είναι τρεις, σε αντίθεση με τον Maslow που αναφερόταν σε πέντε. Οι ανάγκες αυτές είναι:

**α. Η ανάγκη για δύναμη** αφορά άτομα που έχουν την τάση να ασκούν στους άλλους ανθρώπους επιρροή και έλεγχο, είναι καλοί συζητητές, αποφασιστικοί, ειλικρινείς, πρακτικοί, απαιτητικοί, επιζητούν διευθυντικές θέσεις και τους αρέσει να διδάσκουν και να μιλούν δημόσια στο κοινό.

**β. Η ανάγκη για συνεργασία και επαφή** απασχολεί άτομα που τους αρέσει να ανήκουν σε κοινωνικές ομάδες, να διατηρούν κοινωνικές σχέσεις και να βοηθούν όσους έχουν ανάγκη.

**γ. Η ανάγκη για επιτεύγματα** απασχολεί άτομα που επιθυμούν έντονα την επιτυχία και αρνούνται την αποτυχία, θέτουν ψηλά τον πήχη της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας, αναλαμβάνουν εξολοκλήρου την ευθύνη για τα έργα τους, επιθυμούν την κριτική, είναι ικανοί και σκληρά εργατικοί για να επιτύχουν τους στόχους τους και μόνο στους εαυτούς τους.

---

### Η θεωρία του Kurt Lewin

Ο Kurt Lewin είναι ο πρώτος εξηγήσει πως η υποκίνηση επηρεάζεται από το οργανωτικό κλίμα μέσα στο οποίο εργάζεται το άτομο.

Οι εργαζόμενοι ασχολούνται μέσα σε ένα περιβάλλον όπου δρουν διάφορες ανασταλτικές ή καθοδηγητικές δυνάμεις. Η συμπεριφορά τους θα εξαρτηθεί από την ένταση των δυνάμεων αυτών.

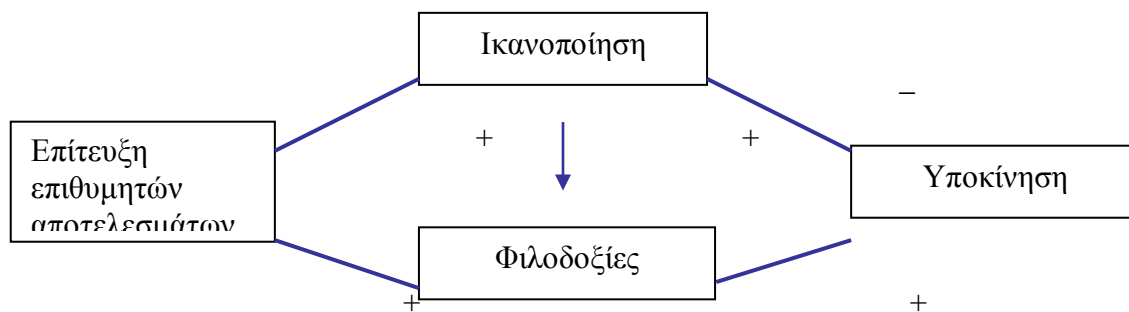
Έργο κάθε διευθυντικού στελέχους αποτελεί το να θέσει υπό έλεγχο τις δυνάμεις αυτές, μειώνοντας τις ανασταλτικές και ενδυναμώνοντας τις υποκινητικές, εφαρμόζοντας όλες τις τεχνικές διοικήσεως που έχει στη διάθεσή του.

#### **5.1.5. Η διατήρηση της υποκίνησης**

Αφού η επιχείρηση έχει πετύχει, από τα μέλη της την επιθυμητή συμπεριφορά, την αποδοτική δηλαδή συμπεριφορά, γεννιέται το ερώτημα εάν μπορεί να διατηρήσει τη συμπεριφορά αυτή και αν ναι πώς θα γίνει αυτό.

Είναι αποδεκτό πως όταν ένα άτομο πετύχει τους στόχους του, αισθάνεται ικανοποίηση και είναι πολύ πιθανό να μην τον επηρεάζει άλλο η υποκίνηση. Αυτό όμως είναι ως ένα σημείο σωστό, γιατί μεν το άτομο ικανοποιεί τις ανάγκες του με την επιτυχία αλλά ερεθίζει και το επίπεδο των φιλοδοξιών του. Αρχίζει λοιπόν να σκέπτεται ότι αφού πέτυχε έναν στόχο γιατί να μην στοχεύσει υψηλότερα. Αυτή η αντίδραση συμφωνεί με την ιεραρχική κλίμακα των αναγκών του Maslow, στην οποία υποστήριζε ότι οι άνθρωποι προσπαθούν να ικανοποιήσουν όλες τις ανάγκες τους, ξεκινώντας από χαμηλά και στοχεύοντας στο υψηλότερο επίπεδο, την αυτοεκπλήρωση η οποία δεν ικανοποιείται σχεδόν ποτέ. Έτσι τα άτομα μετατοπίζουν όλο και υψηλότερα τις φιλοδοξίες τους, παραμένοντας πολλές φορές "υποκινούμενοι" σε όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής τους φιλοδοξίας.

Η επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων ικανοποιεί βέβαια τον εργαζόμενο αλλά ταυτόχρονα τον αναγκάζει να αναθεωρήσει το επίπεδο των φιλοδοξιών του. Όσο όμως η ικανοποίηση αυξάνει μειώνεται η υποκίνηση, ενώ όσο αυξάνουν οι φιλοδοξίες, τόσο αυξάνει και η υποκίνηση. Έτσι έχουμε μία αλληλοεπίδραση που ξεκινά από την αλλαγή που προκαλεί η ικανοποίηση στο επίπεδο των φιλοδοξιών, το οποίο διατηρεί ζωντανή την υποκίνηση. Σχηματική απόδοση αυτού είναι:



Σχήμα 5.1\3. διατήρηση υποκίνησης L. L. Cummings and D. Schwab, Performance in Organizations: Determinants and Appraisal, Scott - Foresman, 1973, κεφ. 3.

Εάν κάποιος εργαζόμενος φθάσει στην κορυφή της ιεραρχικής κλίμακας, ικανοποιώντας όλες του τις ανάγκες και εξαντλώντας τις φιλοδοξίες του για παραπάνω εξέλιξη, αναρωτιόμαστε εάν αυτός παύει να υποκινείται και να αποδίδει. Κάτι τέτοιο όμως δεν πρόκειται να συμβεί γιατί ακόμη και για να παραμείνει στο επίπεδο όπου έφθασε, πρέπει να εξακολουθήσει την ίδια αποδοτική συμπεριφορά που είχε πριν.

### 5.1.6. Ανταμοιβές

Όπως είδαμε και στο πρότυπο των Lawler και Porter οι ανταμοιβές που αποζητά το άτομο αποτελούν κινητήριο δύναμη της αποδοτικής συμπεριφοράς και επηρεάζουν άμεσα την ικανοποίηση του και τις μελλοντικές του ενέργειες.

Οι ανταμοιβές μπορεί να είναι είτε **εξωτερικές**, που σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας και έχουν τη μορφή: α) οικονομικών ανταμοιβών,

β) εξασφάλιση απασχολήσεως,

γ) συνθήκες εργασίας,

είτε **εσωτερικές** που εξαρτώνται από την προσωπικότητα του κάθε ατόμου και ικανοποιούν τις ψυχολογικές ανάγκες όπως: α) την επαφή και συναναστροφή με άλλα άτομα, β) το γόητρο, το κύρος, την δύναμη και γενικά την αναγνώριση των υπηρεσιών που προσφέρει το άτομο, γ) τα επιτεύγματα, η προσωπική επιτυχία.

---

## **5.2. Η πολιτική των αμοιβών**

Ο όρος πολιτική αμοιβών αναφέρεται στη κατάστρωση και εφαρμογή σωστής πολιτικής και μεθόδων για την αμοιβή των υπαλλήλων και περιλαμβάνει θέματα όπως η αξιολόγηση του έργου, η ανάπτυξη και διατήρηση μιας δομής αμοιβών, η σχετική με τις αμοιβές έρευνα, οι αμοιβές σαν κίνητρα, οι μεταβολές και προσαρμογές των αμοιβών, οι συμπληρωματικές πληρωμές, η συμμετοχή στα κέρδη, ο έλεγχος του κόστους των αμοιβών και άλλα σχετικά θέματα.

Από παλαιότερα η πολιτική των αμοιβών ήταν μια ξεκάθαρη και ήπια διαδικασία, κατά την οποία οι επιχειρήσεις αυξάνανε το μισθό του υπαλλήλου όταν αυτός ανέβαινε την κλίμακα, διατηρώντας με αυτό τον τρόπο την αφοσίωση του και την εκτέλεση των έργων κατά τον καλύτερο τρόπο για την επιχείρηση. Από τη μεριά του ο εργαζόμενος πέρα από την αύξηση του μισθού του, ανέπτυξε μια αίσθηση σιγουριάς και επαγγελματικής εξέλιξης στην εργασία τους.

Το παραπάνω σύστημα αμοιβών άλλαξε με την πάροδο των χρόνων για λόγους όπως:

- ✓ ο διεθνής ανταγωνισμός που κάνει αναγκαία την συνεχή αύξηση της παραγωγικότητας και στον περιορισμό του κόστους εργασίας
- ✓ η ανάγκη για ευέλικτα διοικητικά στελέχη που δημιούργησαν οι νέες διεθνοποιημένες επιχειρήσεις
- ✓ οι απαιτήσεις των εργαζομένων για περισσότερα οφέλη πέρα από την αμοιβή
- ✓ η τάση για εξαγορά και συγχώνευση των επιχειρήσεων η οποία εναρμονίζει τις αμοιβές και τα συστήματα καθορισμού της.

Για τους λόγους αυτούς οποιαδήποτε παραδοσιακή πολιτική καθορισμού των αμοιβών κρίνεται αδύναμη και η σημερινή διαμόρφωση αυτών είναι σημαντικό θέμα για κάθε επιχείρηση το οποίο διαφοροποιείται ανάλογα με τα πολιτιστικά χαρακτηριστικά κάθε χώρας.

### **Παράγοντες που επηρεάζουν το καθορισμό των αμοιβών**

1. Το **εξωτερικό περιβάλλον**, με τους παράγοντες του την κυβερνητική πολιτική, τα συνδικάτα και την αγορά εργασίας επηρεάζει τη διαμόρφωση των αμοιβών.

---

● Η **κυβερνητική πολιτική** καθορίζει τα πλαίσια μέσα στα οποία μπορούν να καθορισθούν οι αμοιβές και να διεξαχθούν οι διαπραγματεύσεις όπως π.χ. ο καθορισμός των επιδομάτων, ο καθορισμός κατώτερων και ανώτερων ορίων αμοιβής ή επιβολή της σύνδεσης της αναπροσαρμογής των αμοιβών με το κόστος ζωής .

● Τα **συνδικάτα** ενεργούν προς όφελος των εργαζομένων, αποζητώντας υψηλές αμοιβές και παροχές ιδιαίτερα όταν η επιχείρηση είναι οικονομικά εύρωστη. Ένα από τα πιστεύω των συνδικάτων είναι ο καθορισμός της αμοιβής ανάλογα με τις ώρες εργασίας και όχι με την απόδοση των εργαζομένων αλλά και η σύνδεση της προσαρμογής των αμοιβών με το κόστος ζωής.

● Η **αγορά εργασίας** μέσω της προσφοράς και της ζήτησης. Η υψηλή ζήτηση στην αγορά εργασίας για συγκεκριμένη ειδικότητα, προσδίδει σε αυτή υψηλότερους μισθούς. Ακόμη οι επιχειρήσεις διερευνούν τα επίπεδα των αμοιβών, που ισχύουν στην αγορά -ακόμη και στους ανταγωνιστές τους- και αποφασίζουν κατά πόσο θα τα ακολουθήσουν ή όχι.

2. Το **εσωτερικό περιβάλλον** επηρεάζει το καθορισμό των αμοιβών με τους παράγοντες οργανωσιακή κουλτούρα, οργανωσιακή στρατηγική, οργανωτικό κύκλο ζωής.

● Η **οργανωτική κουλτούρα** που περιλαμβάνει αξίες, προσδοκίες και γενικότερα τη φιλοσοφία της Διοίκησης και αποτυπώνεται στη διαμόρφωση των αμοιβών της.

● Η **οργανωτική στρατηγική**, σύμφωνα με την οποία επιτυγχάνονται οι στόχοι των επιχειρήσεων, με τη συμβολή φυσικά της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, πιέζει την επιχείρηση για πρόσθετες παροχές και αμοιβές (όταν η επιχείρηση επεκτείνεται) και το αντίθετο (όταν η επιχείρηση αναγκάζεται να συρρικνωθεί).

● Ο **οργανωτικός κύκλος ζωής** ο οποίος ταυτίζεται με τον κύκλο ζωής του προϊόντος, επηρεάζει τον καθορισμό των αμοιβών σύμφωνα με το στάδιο που βρίσκεται. Έτσι π.χ. στο στάδιο της εισροής του προϊόντος στην αγορά όπου οι προσπάθειες επικεντρώνονται στο να γίνει γνωστό το προϊόν, οι αμοιβές μπορεί να περιορίζονται στο βασικό μισθό. Στο στάδιο της προσπάθειας ανάπτυξης του μεριδίου της αγοράς οι αμοιβές είναι κατώτερες και οι παροχές περιορισμένες.

● Τέλος οι απαιτήσεις των εργαζομένων και η δύναμη που αυτό διαθέτει να τις επιβάλλει αλλά και οι οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης διαμορφώνουν τις αμοιβές.

Στόχοι της πολιτικής των αμοιβών

---

Οι βασικοί στόχοι της πολιτικής αμοιβών είναι δύο αποσκοπούν στη διαμόρφωση μιας :

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

Επειδή κάθε κατηγορία εργαζομένων διαφέρει στους τρόπους υποκίνησης της, η πολιτική των αμοιβών πρέπει να είναι διαφορετική και προσαρμοσμένη στην ομάδα των εργαζομένων που απευθύνεται.

### **5.3 Μία αξιόπιστη πολιτική αμοιβών**

Ο εργαζόμενος ανταμείβεται για τις ικανότητες του, για την προσπάθεια που καταβάλλει, το χρόνο που διαθέτει στην επιχείρηση με την μορφή αμοιβών. Η προθυμία του αυτή εξαρτάται λοιπόν, από το πόσο δικαιωμένος αισθάνεται από την ανταμοιβή που του υπολογίζει η επιχείρηση, σε σχέση με την προσφορά που αυτός καταβάλλει.

Γνωρίζοντας το ρόλο των ανταμοιβών στην υποκίνηση του εργαζομένου και στην υψηλή αποδοτική συμπεριφορά που αυτή ωθεί τους εργαζομένους να έχουν, καλό είναι η επιχείρηση να διαμορφώσει ένα αξιόπιστο και δίκαιο σύστημα καταβολής ανταμοιβών.

Αυτό που δικαιολογεί το χαρακτηρισμό αξιόπιστο και δίκαιο για ένα σύστημα αμοιβών, είναι οι αντιλήψεις δικαιοσύνης που θα συναντήσουμε σε αυτό, και τέτοιες είναι:

■ Η **εξωτερική** δικαιοσύνη (external equity) κατά την οποία οι αμοιβές που καταβάλλονται για μια

συγκεκριμένη εργασία συγκρίνονται με τις αμοιβές που δίνονται για όμοιες ή παρεμφερής

εργασίες σε άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου. Η διαδικασία γίνεται με έρευνα αγοράς στα

επίπεδα αμοιβής των διαφόρων εργασιών του κλάδου.

---

■ Η **εσωτερική** δικαιοσύνη (internal equity) όπου εδώ συγκρίνονται η αμοιβή μιας συγκεκριμένης

εργασίας με τις αμοιβές άλλων εργασιών μέσα στην ίδια την επιχείρηση. Σε μια προσπάθεια

καθορισμού της αξίας των διαφόρων εργασιών μέσα σε μια επιχείρηση, δημιουργείται η δομή

των αμοιβών με την τεχνική της αξιολόγησης.

■ Η **διαδικαστική** δικαιοσύνη (procedural equity) όπου προσδιορίζονται οι διαβαθμίσεις της

αμοιβής των διαφόρων κατηγοριών των εργασιών και ο τρόπος με τον οποίο γίνονται οι

αυξήσεις. Αφορά την πολιτική που ακολουθήσει η επιχείρηση και εάν θα συνδέσει την αμοιβή με

την επίδοση ή με την αρχαιότητα.

## 1. Καθορισμός επιπέδων αμοιβής

---

Μέσα από **έρευνες αγοράς** για την πολιτική αμοιβών που ακολουθούν οι ανταγωνιστές και οι επιχειρήσεις της περιοχής, μια επιχείρηση θα πρέπει να αποφασίσει πια πολιτική αμοιβών θα ακολουθήσει. Εάν δηλαδή θα καταβάλει **ίσες** αμοιβές **ανώτερες** ή **κατώτερες** από αυτές της αγοράς. Η απόφαση ακόμη θα επηρεαστεί και από τις οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης, αλλά και από τον τύπο του ανθρώπινου δυναμικού που θέλει να προσελκύσει.

Πρέπει να δοθεί προσοχή στο γεγονός ότι οι εργασίες που θα συγκριθούν πρέπει να είναι παρόμοιες και να βασίζονται εάν όχι σε ίδιες, σε παρεμφερείς εργασίες.

## 2. Δημιουργία δομής αμοιβών

---

Η δημιουργία μιας δομής στις αμοιβές που καταβάλει η επιχείρηση, περιλαμβάνει τον καθορισμό του ποσού της αμοιβής που πρέπει να αντιστοιχεί σε κάθε εργασία συγκρινόμενη με τις άλλες εργασίες της ίδιας της επιχείρησης. Ο πιο συστηματικός τρόπος για τον καθορισμό της δομής αυτής είναι η **αξιολόγηση του έργου θέσης** (job evaluation).

Η αξιολόγηση έργου είναι η πιο συνηθισμένη μέθοδος για την σύγκριση της αξίας διάφορων εργασιών ώστε να αποτελέσει την βάση για μια λογική δομή αμοιβών όπου έργα



---

με υψηλότερο βαθμό δυσκολίας θα αμείβονται περισσότερο από έργα χαμηλού βαθμού δυσκολίας.

Για να αποφευχθούν παρανοήσεις της μεθόδου θα πρέπει να γίνουν ορισμένες διευκρινίσεις:

■ Η αξιολόγηση του έργου μιας θέσης ασχολείται με την αξιολόγηση των απαιτήσεων μιας θέσης, συγκρίνοντας το περιεχόμενο της εργασίας που πρέπει να εκτελείται στη συγκεκριμένη θέση και όχι την απόδοση του εργαζόμενου που τυχαίνει να κατέχει τη θέση αυτή.

■ Αποτελεί μια συστηματική τεχνική για την αξιολόγηση και ταξινόμηση των εργασιών και όχι για επιστημονική μέθοδο με αλάθητα αποτελέσματα γιατί βασίζεται σε υποκειμενικές εκτιμήσεις.

■ Δεν αποκλείει τη συλλογική διαπραγμάτευση που γίνεται με το σωματείο γιατί τόσο τα επίπεδα αμοιβής όσο και οι πρόσθετες παροχές θα γίνουν αντικείμενο διαπραγμάτευσης με το σωματείο.

### ***Διαδικασία αξιολόγησης***

Για να αποκτήσει αξιοπιστία και να εφαρμοσθεί αποτελεσματικά η διαδικασία αξιολόγησης έργου θα πρέπει να σχεδιασθεί και να οργανωθεί με ιδιαίτερη προσοχή και με ενεργή συμμετοχή τόσο των διευθυντικών στελεχών όσο και των διοικητικών στελεχών και των εργατών. Τα στάδια που ακολουθούνται είναι τα εξής:

● **Διαπίστωση ανάγκης εφαρμογής της:** Εξαρχής θα πρέπει η διοίκηση να διαπιστώσει την

ανάγκη για εφαρμογή της τεχνικής αυτής, κι αυτό μπορεί να προκληθεί από το υψηλό ποσοστό

αποχωρήσεων, οι αδικίες στην πολιτική αμοιβών, οι διαπληκτισμοί μεταξύ των εργαζομένων και τα αισθήματα δυσφορίας που αναπτύσσονται και φυσικά η εφαρμογή της σχετικής νομοθεσίας

---

για την ίση αμοιβή ανδρών-γυναικών και ίση αμοιβή για ισάξια εργασία. Καλό είναι όταν

εισαχθεί το σύστημα αυτό να ασχοληθεί με όλους τους εργαζομένους της επιχείρησης, είτε

διευθυντικά στελέχη, είτε διοικητικά και εργάτες.

● **Εξασφάλιση της συνεργασίας του σωματείου και των εργαζομένων:** Η εφαρμογή της τεχνικής για να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα και την αναμενόμενη επιτυχία θα πρέπει να γίνει γνωστή σε όλο το προσωπικό για το σκοπό, τον τρόπο εφαρμογής καθώς και για τα αποτελέσματα που προσδοκούνται. Ακόμη θα πρέπει να διασφαλίζει και να διαβεβαιώνει τους εργαζομένους ότι δεν θα θιγούν τα δικαιώματά τους και θα βρεθεί τρόπος εξάλειψης των αδικιών. Η μη σωστή ενημέρωση οδηγεί στην ανάπτυξη δυσπιστίας μεταξύ προσωπικού και Διοίκησης για την πρόθεση της τεχνικής, και σε απόρριψη της μεθόδου από το προσωπικό με αποτελέσματα την ματαίωση του σχεδίου. Για τους λόγους αυτούς απαραίτητες κρίνονται οι αλληπάλληλες συναντήσεις μεταξύ των εργαζομένων και του Διευθυντή ανθρώπινων πόρων ώστε να γίνει κατανοητή η πρόθεση της διοίκησης.

● **Επιλογή της μεθόδου:** Η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου για κάθε επιχείρηση εξαρτάται από το κόστος της μεθόδου και την οικονομική δυνατότητα της επιχείρησης, το μέγεθος της επιχείρησης, τις δυνατότητες και τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού που θα εφαρμοσθεί το σύστημα.

● **Δημιουργία επιτροπής \ επιτροπών:** Η δημιουργία μιας επιτροπής ή περισσότερων, με ειδικότητα την ομαλή εισαγωγή και εφαρμογή του συστήματος είναι απαραίτητη. Σε μία μικρή επιχείρηση η δημιουργία δύο επιτροπών είναι αρκετές, με αρμοδιότητα της μίας την σχεδίαση του συστήματος, την ασχολία με τα προβλήματα και τα παράπονα που θα προκύψουν και της άλλης να αναλάβει αποκλειστικά την αξιολόγηση των εργασιών. Σε μια μεγάλη επιχείρηση μπορούν να συγκροτηθούν περισσότερες επιτροπές με μεγαλύτερο καταμερισμό εργασιών, τέτοιες θα είναι η επιτροπή σχεδιασμού αξιολόγησης, η επιτροπή αξιολόγησης, η επιτροπή αναλυτών εργασίας και επιτροπή εφέσεων. Οι επιτροπές αυτές συνιστάται να είναι μικτές, να αποτελούνται δηλαδή από εκπροσώπους της εργοδοσίας αλλά και των εργαζομένων και φυσικά του Διευθυντή Ανθρώπινων πόρων.

---

● **Εκπαίδευση:** Μετά την επιλογή της μεθόδου και τη σύσταση των επιτροπών τα μέλη τους θα πρέπει να εκπαιδευτούν στον τρόπο λειτουργίας του συστήματος και συγκεκριμένα στο πώς ερμηνεύεται η περιγραφή καθηκόντων, πώς γίνεται η αξιολόγηση, πώς διεξάγεται η συνέντευξη, πώς αποτυπώνεται μια περιγραφή καθηκόντων.

Οι βασικές μέθοδοι αξιολόγησης παρουσιάζονται αναλυτικά «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» Ξηροτύρη- Κουφίδου σελ. 230.

#### **5.4. Καθορισμός της αμοιβής σε ατομικό επίπεδο και αμοιβή βασισμένη στις ικανότητες (Skill-based pay)**

Εδώ διαμορφώνεται η τελική αμοιβή του εργαζομένου και η τακτική που ακολουθεί η επιχείρηση ώστε να διαμορφώσει μια πραγματικά δίκαιη και υποκινητική πολιτική αμοιβών. Οι παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν τη διαμόρφωση της τελικής αμοιβής του εργαζόμενου είναι:

■ **Η επίδοση.** Για τους εργαζόμενους που τους υποκινούν τα επιτεύγματα που πετυχαίνουν, είναι σημαντικό να γνωρίζουν ότι θα ανταμειφθούν για την υψηλή τους επίδοση. Ο υπολογισμός της ανταμοιβής αυτής σε μορφή αυξήσεως των αποδοχών, γίνεται με τη διαδικασία της αξιολόγησης.

■ **Η εμπειρία.** Η εμπειρία είναι ένα προσόν που αυξάνει την παραγωγικότητα με αποτέλεσμα να αυξάνει την ατομική αμοιβή του εργαζομένου.

■ **Η αρχαιότητα.** Υποστηρίζεται ότι η αρχαιότητα και η αφοσίωση του εργαζομένου προς την επιχείρηση πρέπει να ανταμείβεται. Αυτή είναι μια βασική επιδίωξη των συνδικάτων δεδομένου ότι είναι ένας παράγοντας που δεν αμφισβητείται.

■ **Οι ικανότητες και δυνατότητες.** Οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να προσελκύουν εργαζόμενους με πρόσθετα προσόντα (γνώσεις τεχνολογίας, ικανότητες ηγεσίας) τα οποία μπορεί να μην είναι χρήσιμα για την εργασία που τώρα εκτελούν, αλλά προβλέπεται να αξιοποιηθούν στο μέλλον και μάλιστα επαυξάνουν την ατομική του αμοιβή.

---

Τελευταία πιστεύεται ότι η παραδοσιακή αξιολόγηση είναι ανεπαρκής σε περιπτώσεις που απαιτούνται ευέλικτες οργανώσεις, αποτελούμενες από ομάδες ανθρώπων με πολλαπλά προσόντα ή στον τομέα των υπηρεσιών όπου η μελλοντική επιτυχία βασίζεται σε μεγάλο ποσοστό στις γενικότερες γνώσεις που κατέχουν οι εργαζόμενοι ανεξάρτητα από τη συγκεκριμένη εργασία που εκτελούν.

Μεγάλες επιχειρήσεις όπως η Procter and Gambler, General Foods κ.α. άρχισαν να εφαρμόζουν τη λεγόμενη πληρωμή με «βάση τις γνώσεις» (skill based pay, pay for knowledge, multi-skilled pay, skill-bulding). Ο τρόπος αυτός πληρωμής είναι ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να ανταμείβονται για **το εύρος, το βάθος και το είδος των δεξιοτήτων που όχι απλά κατέχουν αλλά είναι σε θέση να χρησιμοποιήσουν** (McNerney, 1995. Schuler, 1996).

Η αντίληψη αυτή έρχεται σε σύγκρουση με αυτή που αναπτύχθηκε παραπάνω. Στην παραδοσιακή αξιολόγηση έργου η αμοιβή καθορίζεται με βάση τη δυσκολία και τις απαιτήσεις μιας εργασίας. Έτσι ο εργαζόμενος που εκτελεί μια εργασία καθορίζεται να ανταμειφθεί με το συγκεκριμένο ποσό γιατί η εργασία αυτή έχει κάποιους βαθμούς δυσκολίας και όχι γιατί την εκτελεί σωστά. Εάν ο εργαζόμενος προαχθεί, αυτόματα διαφοροποιείται και η αμοιβή του. Στην αμοιβή, βασισμένη στις γνώσεις αυτό θα συμβεί μόνο αν αποδείξει ότι απέκτησε την πρόσθετη γνώση που απαιτείται και είναι σε θέση να την εφαρμόσει.

Τα πλεονεκτήματα της προσέγγισης αυτής θεωρούνται τα εξής:

- ενθάρρυνση αλλαγής των εργασιών
- επίλυση του προβλήματος των απουσιών
- υποκίνηση για διερεύνηση των γνώσεων
- αύξηση των αποδοχών του εργαζομένου
- ευελιξία του απασχολούμενου εργατικού δυναμικού γεγονός που

βελτιώνει την

παραγωγικότητα.

### **5.5. Αμοιβή με βάση την απόδοση**

Η αμοιβή σύμφωνα με την απόδοση είναι η διαδικασία όπου ο εργαζόμενος παίρνει μια χρηματική αμοιβή αντίστοιχη με την ατομική του απόδοση, ή την απόδοση της ομάδας,

---

ή την αποδοτικότητα όλης της επιχείρησης. Ο βασικός σκοπός αυτής της συσχέτισης είναι η υποκίνηση του εργαζόμενου και η προσπάθεια επίτευξης αφοσίωσης προς την επιχείρηση. Η συσχέτιση αυτή μπορεί να γίνει με δύο τρόπους:

**α)** Με τα συστήματα **κινήτρων** (incentive pay plans) που περιλαμβάνουν όλα τα συστήματα αμοιβής που συνδέονται με την απόδοση του εργαζομένου, και δεν επηρεάζουν τη βασική αμοιβή. Στην περίπτωση αυτή η απόδοση του εργαζομένου μετριέται με το πόσες μονάδες προϊόντος παράγαγε, κατά πόσες μονάδες προϊόντος αυξήθηκε η παραγωγή του. Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει :

**1. Τα ατομικά συστήματα κινήτρων:** βασίζονται στην ατομική απόδοση.

- αμοιβή με το κομμάτι
- αμοιβή ανάλογα με το χρόνο παραγωγής προϊόντων
- αμοιβή\ προμήθεια ανάλογα με τις πωλήσεις που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος.

**2. Τα ομαδικά συστήματα:** βασίζονται στην ομαδική απόδοση ή την παραγωγικότητα της ομάδας, τμήματος, επιχείρησης.

- ανταμείβουν τη μείωση του κόστους ή αύξηση της απόδοσης
- βασίζονται στα κέρδη της επιχείρησης (διανομή κερδών\ μετοχών).

**β)** Με τα συστήματα αμοιβής που αφορούν τις αυξήσεις που δίνονται (merit pay) στον εργαζόμενο λόγω της υψηλής απόδοσης τους. Η αμοιβή αυτή προσθέτεται στην βασική αμοιβή, δηλαδή αφού δοθεί η αύξηση σαν αποτέλεσμα της απόδοσης, η αύξηση θα δίνεται ανεξαρτήτως του πως διαμορφώνεται η απόδοση της στο μέλλον. Στην περίπτωση αυτή η απόδοση βασίζεται στις αξιολογήσεις των προϊσταμένων, συναδέλφων.

Εδώ ανήκουν οι αυξήσεις που παίρνουν οι εργαζόμενοι σαν αποτέλεσμα της βελτίωσης της απόδοσής τους ή των ικανοτήτων τους.

Οποιοδήποτε σύστημα αμοιβής και να επιλεγεί θα πρέπει να εξηγηθεί πολύ καλά στους εργαζόμενους ώστε να το κατανοήσουν και να είναι αποδεκτό.

## **5.6. Πρόσθετες παροχές**

---

Οι πρόσθετες παροχές αφορούν τις εισφορές για κοινωνική ασφάλιση στο βαθμό που καθορίζονται νομικά να καταβάλλει ο εργοδότης καθώς και κάποιες παροχές που ο εργοδότης δίνει με δική του πρωτοβουλία και τις ονομάζουμε πρόσθετες παροχές. Τέτοιες είναι:

- ✓ χρήση του αυτοκινήτου τις εταιρείας, γεύματα, ταξίδια κ.α.
- ✓ πρόσθετη υγειονομική και νοσοκομειακή περίθαλψη
- ✓ πρόσθετα πακέτα συνταξιοδοτικών προγραμμάτων
- ✓ επιπλέον χρονικό διάστημα για διακοπές
- ✓ χρηματοδότηση μεταπτυχιακών σπουδών

Η καταβολή των παροχών αυτών γίνεται από την επιχείρηση για να προσελκύσει, να κρατήσει και να διατηρήσει την αφοσίωση του προσωπικού της. Γνωρίζοντας το υψηλό κόστος των παροχών αυτών, η κάθε επιχείρηση ξεχωριστά θα πρέπει να βεβαιωθεί ότι οι παροχές που θα καταβάλλει ενδιαφέρουν και υποκινούν τους εργαζομένους της και προσελκύουν τους καλύτερους.

Οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται άμεσα για τις παροχές αυτές, γιατί ικανοποιούν ανάγκες ασφαλείας και κύρους ενώ κάποιες από αυτές αφαιρούνται από το φορολογητέο εισόδημα. Μάλιστα όλο και περισσότεροι εργαζόμενοι θεωρούν απαραίτητη την ύπαρξη τους προκειμένου να επιλέξουν την επιχείρηση στην οποία θα εργασθούν. Καθώς όμως το κόστος της κατηγορίας αυτής αυξάνει, όλο και περισσότερο η διοίκηση των πρόσθετων αμοιβών αποτελεί σημαντικό κομμάτι της πολιτικής αμοιβών.

Μια σημαντική ένδειξη που δείχνει την αυξανόμενη σημασία των παροχών αυτών είναι ότι οι ανταμοιβές αυτές, σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες έχουν περάσει πέρα από τον ιδιωτικό τομέα και στο δημόσιο τομέα. Έτσι στο εξωτερικό έχουμε πρόσθετες παροχές με τη μορφή κινήτρων για την προσέλκυση υπαλλήλων με προσόντα, σε κλάδους που υπάρχει έλλειψη. Ακόμη τις συναντούμε ως μέσο εναρμόνισης των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων. Αν και η τάση αυτή προβλέπεται να ενταθεί στο μέλλον μέσω των πολυεθνικών εταιριών, πορίσματα αποδεικνύουν ότι η ζήτηση συγκεκριμένων τύπων πρόσθετων παροχών θα διαφέρει από χώρα σε χώρα λόγω των διαφορετικών παραδόσεων, εθίμων και πολιτιστικών χαρακτηριστικών.

---

Κάτω όμως από ποιες προϋποθέσεις οι πρόσθετες παροχές μπορούν να λειτουργήσουν ως κίνητρο μέσα στον εργασιακό χώρο; Οι προϋποθέσεις αυτές είναι :

### **1. Προσδιορισμός του προγράμματος πρόσθετων παροχών**

Το είδος των παροχών που θα επιλεγεί θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των εργαζομένων και των εργοδοτών, γιατί αυτές μπορεί να διαφέρουν ανάλογα εάν αυτοί είναι νεαροί ή ηλικιωμένοι, έχουν οικογένεια ή όχι. Είναι γεγονός πως όσο περισσότεροι πρόσθετες παροχές είναι προσαρμοσμένες στις προσωπικές ανάγκες, τόσο περισσότερες είναι οι πιθανότητες θετικής επίδρασης τους στην αφοσίωση προς την επιχείρηση, αλλά και στην μακροχρόνια δέσμευση του εργαζομένου για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Αυτό οφείλεται ότι οι πρόσθετες παροχές και κυρίως όσες αφορούν περίθαλψη και σύνταξη ικανοποιούν τις ανάγκες ασφαλείας καθώς και τις κοινωνικές ανάγκες του εργαζόμενου. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι η επιχείρηση δεσμεύεται να απασχολήσει εφόρου ζωής ένα συγκεκριμένο εργαζόμενο, αντίθετα ο σχεδιασμός του προγράμματος αυτού είναι αποτέλεσμα στρατηγικού σχεδιασμού και επομένως θα την υποβοηθήσει θετικά σε περίπτωση που θα αναγκασθεί να προχωρήσει σε μείωση προσωπικού.

### **2. Δυνατότητα ευελιξίας**

Είναι βέβαιο πως εάν οι εργαζόμενοι με τη βοήθεια της ασφαλιστικής εταιρείας σχεδιάσουν ή ερωτηθούν και επιλέξουν τις παροχές που προτιμούν, αυτό ωφελεί και τις δυο πλευρές και τον εργαζόμενο και τον εργοδότη. Έτσι ούτε η επιχείρηση σπαταλά χρήματα για παροχές που δεν εκτιμούν οι εργαζόμενοι, αλλά και οι εργαζόμενοι εκτιμούν όταν τους προσφέρεται αυτό που έχουν πραγματικά ανάγκη. Υπάρχει και η δυνατότητα να προσφερθεί ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα ασφαλιστικών καλύψεων στους εργαζόμενους και αυτοί με τη σειρά τους να ζητήσουν επιπλέον παροχές που επιθυμούν. Αυτό όμως προϋποθέτει την εκπαίδευση των εργαζομένων στο να κατανοούν τα διάφορα ασφαλιστικά προγράμματα και να αναγνωρίζουν αυτό που πραγματικά τους συμφέρει.

### **3. Γνωστοποίηση του προγράμματος στους εργαζόμενους**

---

Έχουμε τονίσει ξανά την σημασία της ενημέρωσης των εργαζομένων, για την ουσία και το κόστος της πρόσθετης κυρίως ασφάλισης τόσο για τους ίδιους όσο και για τον εργοδότη τους.

Συγκεκριμένα :

- πολλοί εργαζόμενοι πιστεύουν ότι ο εργοδότης είναι υποχρεωμένος να προσφέρει πρόσθετες παροχές

- άλλοι δεν γνωρίζουν το κόστος των παροχών αυτών για τον εργοδότη

- ορισμένοι πιστεύουν ότι το κόστος για τον εργοδότη είναι πολύ μικρότερο από αυτό της πραγματικότητας ενώ

- υπάρχουν και εργαζόμενοι που πιστεύουν ότι η πρόσθετη ασφάλιση δεν κοστίζει απολύτως τίποτε στον εργοδότη.

Τέτοιου είδους αντιλήψεις δεν επιτρέπουν την λειτουργία της παροχής αυτής σαν κίνητρο. Για να εκτιμήσουν οι εργαζόμενοι τις παροχές αυτές πρέπει να καταλάβουν τι ακριβώς τους προσφέρουν αυτές και τι θα στοίχιζαν εάν το κόστος τους επιβάρυνε τους ίδιους. Η γνωστοποίηση αυτή είναι καλό να γίνεται με ομαδικές συναντήσεις, παρουσιάσεις, καθημερινή πληροφόρηση κ.α. και όχι με απρόσωπα φυλλάδια.



---

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>**

### **ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ**

### **ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ**

#### **6. Γενικά**

**6.1. Η νομοθετική εξέλιξη της επαγγελματικής υγιεινής**

**6.2. Η οργάνωση και η ευθύνη της υγιεινής και ασφάλειας στον εργασιακό χώρο**

**6.3. Εργατικά ατυχήματα και ασθένειες**

**6.4. Αντιμετώπιση των ατυχημάτων από τις οργανώσεις**

**6.5. Καθορισμός πολιτικής στον τομέα της υγείας των εργαζομένων**

---

## **6. Γενικά**

Τα τελευταία χρόνια, γίνεται συχνά συζήτηση γύρω από την ποιότητα ζωής, που προσφέρει η σύγχρονη κοινωνία στον άνθρωπο. Σύμφωνα με στοιχεία περίπου 10 εκατομμύρια εργαζόμενοι κάθε χρόνο πέφτουν θύματα εργατικών ατυχημάτων και επαγγελματικών ασθενειών στην Ευρωπαϊκή Ένωση ενώ 20 δισεκατομμύρια περίπου Ευρώ καταβάλλονται κάθε χρόνο για αποζημιώσεις.

Στην προσπάθεια αντιμετώπισης του μεγάλου αυτού αριθμού ατυχημάτων γίνονται κινήσεις για την θέσπιση πληρέστερης και αυστηρότερης νομοθεσίας που σχετίζεται με την ασφάλεια των εργαζομένων, όπως και για την ενημέρωση των εργαζομένων σχετικά με τους κινδύνους που αντιμετωπίζουν στον εργασιακό χώρο που απασχολούνται.

Κάθε οργανισμός είναι υποχρεωμένος να εξασφαλίζει ασφαλές και υγιεινό εργασιακό περιβάλλον, με την βοήθεια στελεχών και διευθυντών προσωπικού. Μέσα στο εργασιακό περιβάλλον υπάρχουν εργονομικοί, φυσικοί, χημικοί και βιολογικοί παράγοντες που μπορούν να αποβούν επιβλαβείς για την υγεία των εργαζομένων.

### **6.1. Η νομοθετική εξέλιξη της επαγγελματικής υγιεινής**

Τα εργατικά ατυχήματα μπορούν να είναι αποτέλεσμα συγκινησιακών παραγόντων, αλλά κυρίως καταλογίζονται ως αποτέλεσμα ακατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος. Έτσι έχουμε το διαχωρισμό των χαρακτηριστικών του περιβάλλοντος σε αυτά που προκαλούν τραυματισμούς ή θάνατο και απειλούν **την ασφάλεια του εργαζομένου (safety hazards)**, και σε αυτά που απειλούν τη φυσική, ψυχική και τη συναισθηματική του κατάσταση και αφορούν στην **υγεία του (health hazards)**.

**Εργατικό ατύχημα** είναι κάθε βίαιο συμβάν που συμβαίνει κατά την εκτέλεση της εργασίας ή εξαιτίας της εργασίας και έχει ως συνέπεια βλάβη του σώματος ή της υγείας ή απώλειας της ζωής του εργαζομένου. Επίσης θεωρούνται και αυτά που συμβαίνουν κατά την διάρκεια της μετάβασης του εργαζομένου στον τόπο εργασίας του, κατά την διάρκεια του διαλείμματος, κατά τη διάρκεια εκπαίδευσης κ.α.

**Βίαιο συμβάν** μπορεί να είναι ο τραυματισμός ή ο θάνατος του εργαζομένου λόγω κακής λειτουργίας των μηχανημάτων ή κακού χειρισμού από τον εργαζόμενο.

---

Ο νόμος 551/1914 στην Ελλάδα καλύπτει την έννοια των εργατικών ατυχημάτων όπως αυτός προσδιορίστηκε και συμπληρώθηκε με μεταγενέστερα Διατάγματα και σύμφωνα με αυτόν οι προϋποθέσεις που θα πρέπει να συντρέχουν είναι:

- ✓ το ατύχημα να οφείλεται οπωσδήποτε σε βίαιο συμβάν
- ✓ το βίαιο συμβάν να έχει συμβεί κατά την εκτέλεση της εργασίας ή εξαιτίας του εργαζομένου.
- ✓ να υπάρχει αιτιώδης σχέση μεταξύ εργασίας και αποτελέσματος που επήλθε λόγω του  
συμβάντος
- ✓ να έχει προκύψει ανικανότητα του μισθωτού για χρονικό διάστημα μεγαλύτερο των τεσσάρων ημερών .

**Η επαγγελματική ασθένεια** είναι η νοσηρή κατάσταση που προκαλείται στον οργανισμό του εργαζομένου λόγω επιβλαβών ουσιών ή κάποιων άλλων βλαβερών στους οποίους εκτίθεται κατά την εκτέλεση της εργασίας του. Η έγκαιρη λήψη μέτρων και ο χαρακτηρισμός μιας ασθένειας ως επαγγελματικής είναι αρκετά δύσκολη διαδικασία, γιατί οι ασθένειες τέτοιου είδους εμφανίζονται πολλές φορές αρκετά χρόνια από τότε που ο εργαζόμενος εκτέθηκε σε επιβλαβή υλικά.

Πολλοί κλάδοι της επιστήμης ασχολούνται με τις ασθένειες , τις αναπηρίες και τους θανάτους που οφείλονται στο εργασιακό περιβάλλον: **Η Εργονομία, η Ιατρική της εργασίας και Βιομηχανική Υγιεινή, η Τοξικολογία και η Αναλυτική Χημεία.**

Παλαιότερα η εργοδοσία έπαιρνε μέτρα για την αποφυγή των εργατικών ατυχημάτων για λόγους οικονομικούς και ανθρωπιστικούς, ενώ όσο διάστημα η εργασία ήταν φθηνή και άφθονη οι συνθήκες απασχόλησης θεωρούνταν απαράδεκτες.

Το 1842 στην Αγγλία ψηφίστηκε η πρώτη νομοθετική ρύθμιση που απαγόρευσε την παιδική εργασία στα ορυχεία. Οι αποζημιώσεις των εργοδοτών προς τους εργαζόμενους βασιζότανε στην κοινή νομοθεσία που ρύθμιζε όλα τα ατυχήματα γενικά, και έκρινε πως για να πάρει αποζημίωση ο εργαζόμενος έπρεπε να αποδείξει στο δικαστήριο ότι το ατύχημα οφειλόταν σε αμέλεια του εργοδότη. Η τεκμηρίωση αυτή στηριζότανε στη συλλογή στοιχείων, από συναδέλφους που δεν ήτανε πάντα πρόθυμοι να καταθέσουν εναντίον του εργοδότη τους, και στους δικηγόρους οι οποίοι λόγω των χαμηλών αμοιβών και της μεγάλης χρονικής διάρκειας δεν ήταν οι καλύτεροι. Για τους λόγους αυτούς λίγες υποθέσεις έφθαναν ως τα δικαστήρια και αυτές με αμφίβολη επιτυχία.

---

Καθώς όμως, πληθαίνανε τα εργατικά ατυχήματα, και μαζί η πίεση της κοινής γνώμης και των εργατικών σωματείων, το κράτος αναγκάστηκε να συμμετέχει ενεργά στα θέματα υγιεινής και ασφάλειας. Επιβλήθηκε λοιπόν αυστηρή νομοθεσία για την προστασία των εργαζομένων από επιβλαβείς για την υγεία τους παράγοντες και στην αποζημίωσή τους σε περίπτωση ατυχήματος καθώς και στον έλεγχο από μέρους του κράτους της τήρησης και εφαρμογής του νόμου.

Το 1911 στις Η.Π.Α. εμφανίζεται η πρώτη νομοθετική ρύθμιση που μεταθέτει την ευθύνη της αποζημίωσης στον εργοδότη σε περίπτωση ατυχήματος, ενώ αρχίζει να εδραιώνεται και η αντίληψη ότι η αποφυγή των ατυχημάτων δεν βασίζεται μόνο στην ασφαλή χρήση των μηχανημάτων, αλλά και στην ανάπτυξη της συνείδησης για ασφάλεια από την πλευρά των εργαζομένων. Το 1913 ιδρύεται στις Η.Π.Α. το Εθνικό Συμβούλιο Ασφάλειας Ατυχημάτων.

### **6.1.1. Πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης στα θέματα επαγγελματικής υγιεινής**

Η Ευρωπαϊκή Ένωση ασχολήθηκε με τα θέματα επαγγελματικής υγιεινής για να βεβαιωθεί ότι τα μέλη κράτη εναρμονίζονται με τις βασικές κοινοτικές αρχές. Για το λόγο αυτό το 1974 δημιουργήθηκε μια συμβουλευτική επιτροπή για την προστασία της ασφάλειας, της υγιεινής και της υγείας των εργαζομένων, ενώ το 1978 υιοθετήθηκε το πρώτο πρόγραμμα δράσης με σκοπό την προστασία των εργαζομένων από τους επαγγελματικούς κινδύνους και κυρίως:

- η βελτίωση των μέσων εργασίας από άποψη ασφάλειας
- η βελτίωση των γνώσεων ώστε να είναι δυνατή η εκτίμηση των κινδύνων και η γελοιοποίηση των μεθόδων πρόληψης και ελέγχου
- η ανάπτυξη και προώθηση πνεύματος ασφαλείας και υγείας

Ακολούθησε η έκδοση διαφόρων οδηγιών που αφορούν στην προστασία των εργαζομένων από τους κινδύνους κατά την έκθεση σε φυσικούς, χημικούς και βιολογικούς παράγοντες στην εργασία, στους κινδύνους σοβαρών ατυχημάτων από κύριες βιομηχανικές δραστηριότητες, στην προστασία των εργαζομένων από έκθεση σε βλαβερά στοιχεία κ.α.. Η νομοθεσία ακόμη προνοεί και για τους εργαζόμενους μερικής απασχόλησης, στην προστασία

---

των εγκύων, στη χρήση εξοπλισμού, στη χρησιμοποίηση των προστατευτικών μέσων, τόσο στο χώρο της παραγωγής όσο και στα γραφεία.

Αργότερα το 1984 εγκρίθηκε από το Συμβούλιο των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων το δεύτερο πρόγραμμα δράσης για την επαγγελματική υγιεινή. Το πρόγραμμα αυτό συνεχίζει την προσπάθεια για:

- Προστασία των εργαζομένων από επικίνδυνες ουσίες στον εργασιακό χώρο (π.χ. δημιουργία μιας πρότυπης μεθόδου προσέγγισης για την αποδεκτή τιμή έκθεσης σε τοξικές ουσίες, θέσπιση κοινών μεθοδολογιών για την εκτίμηση των κινδύνων για τη υγεία κ.λ.π.)

- Προστασία από τα ατυχήματα και τις επικίνδυνες καταστάσεις στον εργασιακό χώρο (π.χ. εξέταση των κινδύνων ατυχημάτων μεγάλης έκτασης που περικλείουν ορισμένες βιομηχανικές δραστηριότητες, κατάρτιση εργονομικών μέτρων και αρχών για την πρόληψη των ατυχημάτων κ.λ.π.)

- Οργάνωση των υπηρεσιών που είναι επιφορτισμένες με τα προβλήματα υγείας και ασφάλειας (π.χ. κατάρτιση των αρχών και κριτηρίων εποπτείας των εργαζομένων και των αντιπροσώπων τους στη βελτίωση των μέτρων για την υγεία και ασφάλεια στον εργασιακό χώρο κ.λ.π.)

- Πληροφόρηση των εργοδοτών και εργαζομένων για τις επικίνδυνες ουσίες καθώς επίσης και εκπαίδευση των ατόμων που εκτίθενται σε επαγγελματικούς κινδύνους.

- Τήρηση στατιστικών στοιχείων όπως π.χ. καθιέρωση συγκρίσιμων στοιχείων για τη θνησιμότητα και τις επαγγελματικές ασθένειες, και για τη συχνότητα, βαρύτητα και τα αίτια των εργατικών ατυχημάτων κ.λ.π.)

- Προσδιορισμό και συντονισμό των θεμάτων εφαρμοσμένης έρευνας στον τομέα υγείας και ασφάλειας.

- Συνεργασία με άλλες κοινοτικές δράσεις και με δράσεις των κρατών μελών.

Στο Δουβλίνο το 1975 ιδρύθηκε από την Ε.Ο.Κ. το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας, με αρμοδιότητα την διεξαγωγή ερευνών

---

και μελετών στα κράτη μέλη για τον καλύτερο συντονισμό των εθνικών νομοθεσιών με την κοινοτική πολιτική.

### **6.1.2. Πολιτική στα θέματα επαγγελματικής υγιεινής στην Ελλάδα**

#### **1. Νομοθεσία**

Στην Ελλάδα ο πρώτος νόμος που αφορούσε στις υποχρεώσεις της εργοδοσίας «περί υγιεινής και ασφάλειας των εργατών και περί ωρών εργασίας» ήταν ο Νόμος ΓΠΛΔ/21.11.1911. Οι διατάξεις που περιελάμβανε ήταν αρκετά πρωτοποριακές για την εποχή, γιατί αφορούσαν την καθαριότητα των χώρων, το φωτισμό, τα μηχανήματα και γενικά τις υπαίθριες εργασίες. Αργότερα ψηφίσθηκαν και άλλα νομοθετήματα ένα από τα οποία ο νόμος 551/1914 «περί ευθύνης προς αποζημίωσιν», και ο Ν.2868/1922 «περί υποχρεωτικής ασφαλίσεως των εργατών και ιδιωτικών υπαλλήλων» κ.ά.

Δημοσιεύτηκαν επίσης πολλά εκτελεστικά διατάγματα για τις υποχρεώσεις της εργοδοσίας για την επαγγελματική υγιεινή και ασφάλεια, με ποιο σημαντικό το Προεδρικό διάταγμα της 14.3.1934 «περί υγιεινής και ασφάλειας των εργατών και των υπαλλήλων των πάσης φύσεως βιομηχανικών και βιοτεχνικών εργοστασίων, εργαστηρίων κ.λ.π.». Ακολούθησαν και διατάγματα που ρυθμίζουν τις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας εργαζομένων σε πιεστήριες (1978) κ.α. καθώς και ειδικοί κανονισμοί για εργαζόμενους σε διάφορους βιομηχανικούς κλάδους όπως ξυλουργεία, μεταλλουργεία κ.α.. Εκδόθηκαν και νόμοι για την προστασία των εργαζομένων από την έκθεσή τους σε βλαβερά υλικά του εργασιακού τους περιβάλλοντος όπως: ο μόλυβδος (το 1937-38), το βενζόλιο (το 1975-76), το βινυλοχλωρίδιο (το 1980), οι ιονίζουσες ακτινοβολίες (το 1981). Επίσης ένα συμπληρωματικό άρθρο το 662 του Αστικού Κώδικα, αναφέρει ότι ο εργοδότης έχει υποχρέωση να μεριμνά για την προστασία της υγείας του εργαζομένου διαμορφώνοντας ανάλογα εγκαταστάσεις, διαμονή, μηχανήματα και εργαλεία.

Αν και το 1981 έγινε προσπάθεια για δημιουργία επιτροπών υγιεινής και ασφάλειας οι ενέργειες δεν λειτούργησαν. Το 1985 όμως, δημοσιεύτηκε ο Νόμος - βάση (Ν.1568) για υγιεινή και ασφάλεια, με νέους θεσμούς, για τον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα. Με αυτούς γίνονται προσπάθειες για μια πιο ολοκληρωμένη και ουσιαστική αντιμετώπιση των προβλημάτων υγιεινής και ασφαλείας, ενώ επιχειρείται η εναρμόνιση του εθνικού δικαίου με

---

το αντίστοιχο κοινοτικό σε ότι αφορά στην προστασία των εργαζομένων που εκτίθενται σε φυσικούς, χημικούς και βιολογικούς παράγοντες κατά την εργασία (Οδηγία 1107/1980 της Ε.Ο.Κ.).

Τα θέματα που ρυθμίζει ο ν. 1568/85 είναι τα εξής:

#### **α) Όργανα βελτίωσης των συνθηκών εργασίας στο επίπεδο επιχείρησης**

Αυτά είναι:

**1) Επιτροπή υγιεινής και ασφάλειας:** Η επιτροπή υγιεινής και ασφάλειας αποτελείται από αντιπροσώπους που έχουν εκλέξει οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης που απασχολεί πάνω από 50 άτομα, ενώ για επιχειρήσεις με προσωπικό από 20 έως 50 άτομα ορίζεται ένας εκλεγμένος αντιπρόσωπος των εργαζομένων. Ο αντιπρόσωπος και η επιτροπή είναι όργανα συμβουλευτικά.

Λόγο του σημαντικού ρόλου της επιτροπής στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και στη μείωση των ατυχημάτων, ο νόμος της έχει ορίσει ορισμένα καθήκοντα:

- ο μελετά και προτείνει μέτρα βελτίωσης των συνθηκών εργασίας, παρατηρεί την τήρηση των μέτρων υγιεινής και ασφαλείας και συμβάλει στην εφαρμογή τους από τους εργαζόμενους,
- ο σε περιπτώσεις σοβαρών εργατικών ατυχημάτων ή σχετικών συμβάντων προτείνει τα κατάλληλα μέτρα για την αποτροπή επανάληψής τους,
- ο συμμετέχει στη διαμόρφωση της πολιτικής της επιχείρησης για την πρόληψη του επαγγελματικού κινδύνου, επισημαίνοντας τους επαγγελματικούς κινδύνους στον χώρο εργασίας και προτείνοντας μέτρα για την αντιμετώπισή τους,
- ο ενημερώνεται από τη διοίκηση για τις επαγγελματικές και εργατικές ασθένειες που συμβαίνουν σε αυτή,
- ο ενημερώνεται για την εισαγωγή στην επιχείρηση νέων παραγωγικών διαδικασιών, μηχανημάτων, εργαλείων και υλικών στο μέτρο που επηρεάζουν τις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας,
- ο μπορεί να ζητήσει τη συνδρομή εμπειρογνώμων για θέματα υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας μετά τη σύμφωνη γνώμη του εργοδότη.

---

**2) Τεχνικός ασφαλείας:** Σε επιχειρήσεις άνω των 50 απασχολούμενων ο εργοδότης υποχρεούται να προσλάβει τεχνικό ασφαλείας με τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα που απαιτεί η θέση αυτή. Ο τεχνικός ασφαλείας καταχωρεί γραπτές υποδείξεις προς τη διοίκηση, σε βιβλίο θεωρημένο από την επιθεώρηση εργασίας. Για να εξασφαλισθεί η ελευθερία διαμόρφωσης των υποδείξεων του τεχνικού ασφαλείας απέναντι στον εργοδότη του, ο νόμος ορίζει ότι οποιαδήποτε διαφωνία μεταξύ τους δεν μπορεί να αποτελέσει λόγο απόλυσης του τεχνικού ασφαλείας.

Ο τεχνικός ασφαλείας είναι στέλεχος της διοίκησης μιας επιχείρησης, και τα καθήκοντά του σύμφωνα με το νόμο είναι: συμβολή σε θέματα σχεδιασμού, προγραμματισμού μέσων και εξοπλισμού, έλεγχος της ασφάλειας των εγκαταστάσεων, επιθεώρηση των θέσεων εργασίας, έρευνα για τα αίτια των ατυχημάτων.

**3) Γιατρός εργασίας:** Σε επιχειρήσεις που απασχολούν περισσότερα από 50 άτομα είναι υποχρεωτική η πρόσληψη γιατρού, αφού γνωστοποιηθούν τα προσόντα του στην επιθεώρηση εργασίας. Οργανωτικά ο γιατρός εργασίας υπάγεται απευθείας στη διοίκηση της επιχείρησης.

Τα καθήκοντά του συνοψίζονται στο να συμβουλεύει τον εργοδότη και τους εργαζόμενους για τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν, να συμβουλεύει σε θέματα προγραμματισμού, σχεδιασμού σύμφωνα με τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας, να γνωματεύει τις περιπτώσεις αλλαγής εργασίας για λόγους υγείας, να προβαίνει στον αναγκαίο ιατρικό έλεγχο των εργαζομένων κ.α.

### **β) Όργανα βελτίωσης συνθηκών εργασία σε εθνικό επίπεδο**

Αυτά είναι:

**a.** Το **Συμβούλιο υγιεινής και ασφάλειας** της εργασίας το οποίο αποτελεί τμήμα του Ανώτατου Συμβουλίου Εργασίας του Υπουργείου Εργασίας. Είναι αρμόδιο να γνωμοδοτεί αποκλειστικά σε θέματα προστασίας της υγείας των εργαζομένων και υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας.

**b.** Οι **Νομαρχιακές Επιτροπές** υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας. Οι επιτροπές συνιστώνται σε κάθε νομαρχία με γνωμοδοτικό σκοπό.

### **γ) Κτιριολογικές απαιτήσεις**



---

Οι χώροι εργασίας σχεδιάζονται ανθρωποκεντρικά με βάση τις αρχές της εργονομίας, τον έλεγχο και συντήρηση των κτιριακών εγκαταστάσεων, καθώς και στα κριτήρια διαμόρφωσης των χώρων εργασίας από άποψη αερισμού, θερμοκρασίας, φωτισμού κ.λ.π..

#### **δ) Πρόληψη του επαγγελματικού κινδύνου από μηχανές**

Τα μηχανήματα και τα μέσα που χρησιμοποιούνται στην διαδικασία της εργασίας, είναι κατασκευασμένα ώστε να εξασφαλίζουν την ασφάλεια των εργαζομένων με τη χορήγηση οδηγιών ασφαλούς χρήσης τους. Υποχρέωση έχουν οι κατασκευαστές, οι εισαγωγείς και οι προμηθευτές για την ασφάλεια

#### **ε) Προστασία των εργαζομένων από φυσικούς, χημικούς και βιολογικούς παράγοντες**

Από χρόνια οι επιστήμονες είχαν επισημάνει την ανυπαρξία νομοθετικής ρύθμισης για την προστασία των εργαζομένων από τους επικίνδυνους παράγοντες του εργασιακού περιβάλλοντος. Θεσμοθετεί λοιπόν α) **οριακές τιμές έκθεσης**, τις ανώτερες δηλαδή τιμές συγκέντρωσης ενός βλαβερού παράγοντα στο εργασιακό περιβάλλον πάνω από τις οποίες δεν μπορεί να εκτεθεί ο εργαζόμενος, β) **οριακές τιμές βιολογικού δείκτη**, η ανώτερη δηλαδή επιτρεπόμενη συγκέντρωση ενός παράγοντα, ο οποίος μετριέται απευθείας σε σωματικούς ιστούς, σωματικά υγρά ή στον αέρα ή έμμεσα από την ειδική δράση του στον οργανισμό.

Η εργοδοσία οφείλει να συμμορφώνετε με τις οριακές τιμές των βλαβερών παραγόντων που ορίζονται, και να μην επιτρέπει την παραπάνω έκθεση των εργαζομένων. Ακόμη οι εργαζόμενοι έχουν το δικαίωμα να πληροφορούνται από τον εργοδότη για τους πιθανούς κινδύνους που μπορεί να αντιμετωπίσουν με την έκθεσή τους σε βλαβερούς παράγοντες, για τις οριακές τιμές έκθεσης, για τα τεχνικά μέτρα πρόληψης που πρέπει να τηρούνται, για τα μέτρα που πήρε ο εργοδότης, για τα συλλογικά και ατομικά αποτελέσματα των εξετάσεων.

Τέλος, ο επιθεωρητής εργασίας μπορεί να επιβάλλει κυρώσεις στη διοίκηση, με τη μορφή χρηματικών ποσών και προσωρινή διακοπή της λειτουργίας συγκεκριμένης παραγωγικής διαδικασίας ή τμήματος ή όλης της επιχείρησης.

---

## 2. Έλεγχος του εργασιακού χώρου

Στην Ελλάδα ο έλεγχος του εργασιακού περιβάλλοντος γίνεται από:

I. Το **Υπουργείο εργασίας**: Είναι ο κύριος φορέας έλεγχου του εργασιακού περιβάλλοντος, για όλες τις βιομηχανίες, βιοτεχνίες, κατασκευαστικές εταιρείες, επιχειρήσεις εκτός των λατομείων –μεταλλείων. Σε τοπικό επίπεδο τον έλεγχο των επιχειρήσεων ασκούν οι επιθεωρήσεις εργασίας που υπάρχουν σε κάθε νομό. Οι επιθεωρητές εργασίας ελέγχουν τις επιχειρήσεις στην τήρηση και εφαρμογή των νόμων, υποδεικνύουν βελτιώσεις, συντάσσουν εκθέσεις πραγματογνωμοσύνης, επιβάλλουν κυρώσεις ή προσφεύγουν στις αρμόδιες Δικαστικές Αρχές για επιβολή κυρώσεων.

II. Το **Υπουργείο Βιομηχανίας, Ενέργειας και Τεχνολογίας**: Ο έλεγχος που κάνει γίνεται έμμεσα μέσω της διαδικασίας χορήγησης των αδειών ίδρυσης και λειτουργίας των βιοτεχνικών και βιομηχανικών εγκαταστάσεων.

III. Το **Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων (ΙΚΑ)**: Αρμοδιότητά του ΙΚΑ είναι η πρόληψη των επαγγελματικών ατυχημάτων και η περίθαλψη, αποζημίωση, συνταξιοδότηση των παθόντων. Διαθέτει και Κέντρο Ερευνών Φυσιολογίας και Παθολογίας της Εργασίας με δυνατότητα αιματολογικών κυρίως εξετάσεων των εργαζομένων σε συγκεκριμένες εργασίες καθώς και το Διαγνωστικό Κέντρο Αναπηρίας.

---

## 6.2. Η οργάνωση και η ευθύνη της υγιεινής και ασφάλειας στον εργασιακό χώρο

Υπεύθυνος για τα θέματα υγιεινής και ασφάλειας παραδοσιακά θεωρείται ο εργοδότης, και σε αυτό καταλήξαμε όχι μόνο από ηθικούς λόγους αλλά και από το γεγονός ότι όλα τα προβλήματα που προέκυπταν από τον τομέα αυτό, είχαν συνέπειες στην παραγωγική διαδικασία.

Η παραδοσιακή αυτή προσέγγιση φαίνεται να ενισχύεται από την άποψη του 19<sup>ο</sup> αιώνα ότι η λειτουργία της ελεύθερης αγοράς επιτρέπει στον εργαζόμενο να επιλέγει τους κινδύνους που θα αποδεχθεί. Από τη στιγμή που συμφωνεί με την εργασία, δεν υπάρχει λόγος να έχει γνώμη για τα θέματα υγιεινής και ασφάλειας.

Αργότερα στον 20<sup>ο</sup> αιώνα η προηγούμενη αντίληψη συμπληρώθηκε με την άποψη ότι το κράτος πρέπει να ελέγχει τους χώρους εργασίας για την προστασία των εργαζομένων. Επειδή όμως το γεγονός αυτό, θα μπορούσε να παρεμποδίσει την επιχειρηματική ελευθερία, κρίθηκε ότι η παρέμβαση του κράτους θα έπρεπε να πάρει τη μορφή σαφών νομοθετικών διατάξεων, όσο το δυνατόν πιο περιορισμένων και αναφερόμενων μόνο σε εξειδικευμένα προβλήματα επαγγελματικής υγείας και ασφάλειας.

Τέλος η παραδοσιακή αντίληψη ενισχύεται από την αποδοχή ότι η γνώση και η συμβουλή των ειδικών είναι πάντα σπουδαία και πολύτιμη. Οπότε τα προβλήματα υγιεινής και ασφάλειας, τα οποία είναι τεχνικά και επιστημονικά, μπορούν να τα χειριστούν καλύτερα οι εργοδότες που γνωρίζουν καλύτερα τη φύση των προβλημάτων.

Καταλήγουμε λοιπόν στο συμπέρασμα ότι η υπευθυνότητα ανήκει καταρχήν στην ανώτατη διοίκηση η οποία και αποφασίζει για τους στόχους και την πολιτική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση στα θέματα της υγιεινής και ασφάλειας, τα χρήματα που θα διαθέσει για το σκοπό αυτό, καθώς και για τον τρόπο που θα οργανώσει αυτή την προσπάθεια. Οι αποφάσεις αυτές πρέπει συμβαδίζουν με τις ρυθμίσεις που ορίζει ο υπάρχον νόμος, ενώ ταυτόχρονα οι διευθυντές και τα στελέχη να παρακολουθούν και ενημερώνονται για την τήρηση των μέτρων ασφαλείας στο τμήμα τους, την χρησιμοποίηση του αναγκαίου προστατευτικού εξοπλισμού, τη διατήρηση της καθαριότητας και να εισηγείται τις αναγκαίες αλλαγές.

**Ο τρόπος που θα οργανωθεί** η λειτουργία υγιεινής και ασφάλειας διαφέρει, από μικρή σε μεγάλη επιχείρηση και από χώρα σε χώρα. Οι μικρές επιχειρήσεις αναθέτουν συνήθως τις αρμοδιότητες και το συντονισμό σε ένα διοικητικό στέλεχος, χωρίς αυτό να

---

απαλλάσσει την διοίκηση και τους προϊσταμένους από τις ευθύνες τους. Παρατηρείται επίσης η μίσθωση ενός εξωτερικού συμβούλου, ο οποίος θα είναι σε θέση να προσφέρει εξειδικευμένη γνώση και πείρα.

Οι μεσαίου και μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις ακολουθούν το πρότυπο των αμερικανικών επιχειρήσεων, όπου προσλαμβάνεται ένας ειδικός βιομηχανικής υγιεινής και ασφάλειας, ο οποίος ανήκει στο τμήμα προσωπικού, προσφέρει συμβουλές στα στελέχη γραμμής και δίνει αναφορά στο διευθυντή του τμήματος αυτού. Η κατάταξη του ειδικού ασφαλείας στο τμήμα προσωπικού, από πολλούς θεωρείται ότι δεν του προσδίδει την κατάλληλη ιεραρχική εξουσία για την επιβολή των απόψεων του και θεωρούν ως κατάλληλη την υπαγωγή του ειδικού αυτού σε ένα διοικητικό στέλεχος γραμμής, όπως ο διευθυντής παραγωγής ή ο διευθυντής εργοστασίου (Κανελλόπουλος-Κουφίδου). Άλλοι πάλι υποστηρίζουν την δημιουργία μιας ξεχωριστής υπηρεσίας ασφαλείας, η οποία θα μπορεί να υπάγεται είτε στην ανώτατη διοίκηση και να ασχολείται με ολόκληρη την επιχείρηση, είτε στα στελέχη γραμμής ορισμένων καταστημάτων ή εργοστασίων, με την προϋπόθεση ότι θα λειτουργεί μια κεντρική επιθεώρηση ασφαλείας η οποία θα αναφέρεται κατευθείαν στη Γενική Διεύθυνση.

Είτε αναφερόμαστε σε μεγάλη επιχείρηση είτε σε μικρή, **τα καθήκοντα του τμήματος ή του υπεύθυνου για την ασφάλεια** σε μια επιχείρηση είναι:

- 1) Διαπίστωση των συνθηκών και ενεργειών οι οποίες δημιουργούν ατύχημα και βλάβη στην υγεία των εργαζομένων.
- 2) Ανάπτυξη μεθόδων, διαδικασιών, προγραμμάτων για την πρόληψη ατυχημάτων και αποφυγή βλαβών στην υγεία.
- 3) Ενημέρωση στους άμεσα ενδιαφερόμενους για τις πληροφορίες που αφορούν τους κινδύνους του εργασιακού περιβάλλοντος και στους τρόπους αποφυγής τους.
- 4) Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος αποφυγής και βλαβών της υγείας και καθορισμός των απαιτούμενων τροποποιήσεων.
- 5) Τήρηση των στατιστικών στοιχείων.
- 6) Συντονισμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων υγιεινής και ασφάλειας.
- 7) Διερεύνηση των αιτιών των ατυχημάτων.

Ανεξάρτητα με το ποιος θα ορισθεί οργανωτικά υπεύθυνος για τα θέματα αυτά, η συμμετοχή όλων, ακόμη και των εργαζομένων είναι απαραίτητη για ένα τόσο σοβαρό θέμα που αφορά την ίδια τους τη ζωή. Για το λόγο αυτό εδώ και χρόνια υποστηρίζεται η

---

δημιουργία επιτροπών ασφαλείας στους εργασιακούς χώρους, που άλλοτε αποτελούνται από εκπροσώπους εργοδοτών και εργαζομένων και άλλοτε μόνο από εκπροσώπους εργαζομένων.

Η σύμπραξη αυτή αποδεικνύεται αποτελεσματική, γιατί οι εργαζόμενοι με τις γνώσεις και την εμπειρία τους επιτηρούν και επισημαίνουν τους επικείμενους κινδύνους, συμβάλουν στην πρόβλεψη και επίλυση των προβλημάτων με προτάσεις στις οποίες η επιχείρηση δεν θα κατέληγε διαφορετικά. Ακόμη η συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη των αποφάσεων που τους επηρεάζουν άμεσα, αποτελεί πλέον βασικό τους δικαίωμα, και στη συγκεκριμένη περίπτωση τους κάνει να συνειδητοποιούν τους κινδύνους και τους υποκινεί να συμμορφωθούν με τους κανονισμούς υγιεινής και ασφάλειας.

### **6.3. Εργατικά ατυχήματα και ασθένειες**

#### **Αιτίες εργατικών ατυχημάτων**

Οι ειδικοί θεωρούν ότι τρεις είναι οι βασικές αιτίες που μπορούν να προκαλέσουν εργατικά ατυχήματα μέσα στις οργανώσεις:

- ✓ τυχαία συμβάντα
- ✓ ανασφαλείς συνθήκες
- ✓ ανασφαλείς ενέργειες από μέρους των εργαζομένων

#### **α) Τυχαία συμβάντα**

Τα συμβάντα αυτά που προκαλούν ατυχήματα δεν μπορούν να αποτραπούν απ την επιχείρηση. Αυτά μπορεί να είναι: κάποιος πετώντας μία μπάλα σπάει ένα τζάμι παραθύρου κάτω από το οποίο εκείνη τη στιγμή εργάζεται κάποιος και τραυματίζεται. Ένας εργαζόμενος τραυματίζεται ή χάνει τη ζωή του σε τροχαίο ατύχημα την ώρα που πηγαίνει στη δουλειά.

#### **β) Ανασφαλείς συνθήκες**

Είναι οι μηχανικές και φυσικές συνθήκες που προκαλούν ατυχήματα. Στις ανασφαλείς συνθήκες μπορούν να περιληφθούν τα εξής:

- ✓ ανεπαρκής φωτισμός και εξαερισμός
- ✓ χρήση επικίνδυνων μηχανημάτων και εργαλείων

- 
- ✓ λανθασμένη αποθήκευση υλών και υλικών
  - ✓ υπερφόρτωση
  - ✓ ελαττωματική ηλεκτρική εγκατάσταση
  - ✓ ανασφαλή στοιχεία του χώρου (π.χ. προεξέχοντα αντικείμενα, εκσφενδονισμένα τεμάχια από περιστρεφόμενους τροχούς κ.λ.π.)

Ακόμη στις ανασφαλείς συνθήκες περιλαμβάνονται και οι εξής παράγοντες:

✓ **Η φύση της εργασίας:** Κάποιες εργασίες από τη φύση τους κρύβουν μεγαλύτερο κίνδυνο για τον εργαζόμενο. Οι εργασίες στο χώρο παραγωγής είναι οπωσδήποτε περισσότερο επικίνδυνες από τις εργασίες γραφείου. Οι μονότονες εργασίες που προκαλούν ανία στον εργαζόμενο είναι δυνατό να προκαλέσουν ατύχημα.

✓ **Το πρόγραμμα εργασίας:** Τα περισσότερα ατυχήματα συμβαίνουν κυρίως της τελευταίες ώρες του ωραρίου αλλά και κατά τη διάρκεια της βραδινής βάρδιας.

✓ **Το ψυχολογικό κλίμα,** είναι ένας παράγων που επηρεάζει το δείκτη των ατυχημάτων. Το εχθρικό κλίμα μεταξύ των εργαζομένων αλλά και η ψυχολογική ένταση (stress) που πολλές φορές δημιουργείται στα άτομα λόγω ανασφάλειας ως προς τη συνέχιση της εργασιακής σχέσης, θεωρούνται παράγοντες που ευνοούν τη πρόκληση ατυχημάτων.

#### γ) Ανασφαλείς ενέργειες από μέρους των εργαζομένων

Είναι οι μορφές συμπεριφοράς και οι ανεπιθύμητες ενέργειες εργαζομένων οι οποίες προκαλούν ατυχήματα. Κάποιες από αυτές είναι:

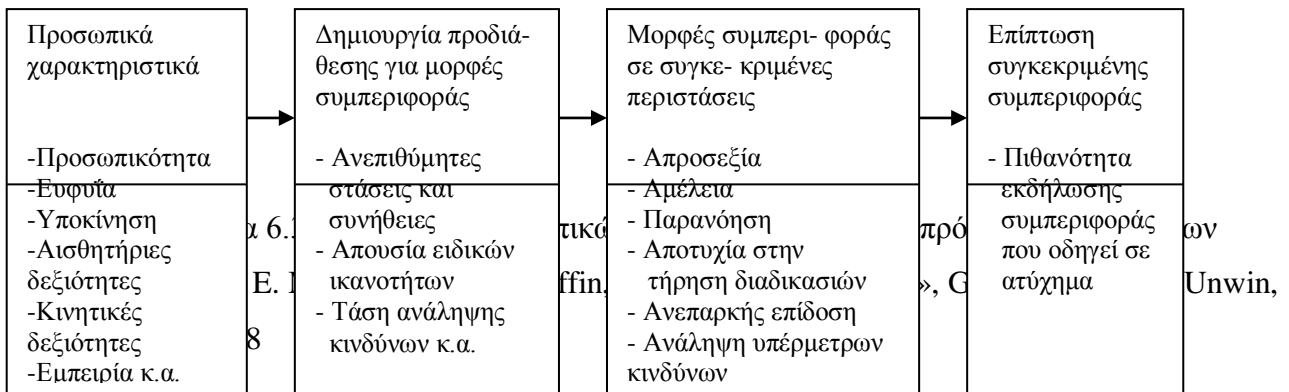
- ✓ αμέλεια στη χρησιμοποίηση προστατευτικού εξοπλισμού και διαδικασιών,
- ✓ ρίψη αντικειμένων και υλικών ,
- ✓ εξαιρετικά αργός ή γρήγορος ρυθμός εργασίας,
- ✓ λανθασμένη χρησιμοποίηση εξοπλισμού, εργαλείων, μηχανημάτων,
- ✓ πραγματοποίηση λανθασμένων χειρισμών,
- ✓ διάσπαση της προσοχής, πειράγματα μεταξύ εργαζομένων, καυγάδες κ.α.

Η άποψη ότι οι ενέργειες αυτές συμβάλουν πολύ περισσότερο των προηγούμενων στην πρόκληση των ατυχημάτων, κάνει αναγκαία την λεπτομερέστερη εξέτασή αυτών:

---

## **I. Προσωπικά χαρακτηριστικά και ατυχήματα**

Οι E. McCormick και J. Tiffin έχουν παρουσιάσει ένα πρότυπο στο οποίο εμφανίζεται η σύνδεση των προσωπικών χαρακτηριστικών με την πρόκληση ατυχημάτων (McCormick and Tiffin, 1979):



Το παραπάνω πρότυπο υποστηρίζει πως κάποια προσωπικά χαρακτηριστικά δημιουργούν συμπεριφορές, οι οποίες σε ορισμένες περιπτώσεις οδηγούν το άτομο σε ανασφαλείς ενέργειες με ανάλογη πιθανότητα πρόκλησης ατυχήματος.

## II. Προδιάθεση για ατύχημα

Όταν το άτομο συμβάλλει στην πρόκληση ατυχήματος θεωρείται ότι έχει προδιάθεση (ροπή) προς ατύχημα. Δεν μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι η προδιάθεση μπορεί να οριστεί από ένα σύνολο χαρακτηριστικών που έτσι και συνυπάρχουν θα προκαλέσουν οπωσδήποτε ατύχημα ή ότι υπάρχει συγκεκριμένος τύπος προσωπικότητας ο οποίος μπορεί να χαρακτηριστεί επιρρεπής σε ατύχημα.

Υπάρχουν όμως ορισμένα χαρακτηριστικά που κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες είναι δυνατό να προκαλέσουν ατύχημα. Τέτοια χαρακτηριστικά είναι :

- **Η όραση:** Σε κάποια είδη εργασιών όπως οδηγός λεωφορείων ή χειριστής μηχανημάτων η χαμηλή οξύτητα όρασης προκαλεί περισσότερα ατυχήματα.
- **Η ηλικία και ο χρόνος υπηρεσίας:** Οι νεώτεροι και ανειδίκευτοι εργάτες έχουν υψηλότερο δείκτη ατυχημάτων από γηραιότερους εργάτες, εκπαιδευμένους και πιο έμπειρους.
- **Οι αισθητήριες και κινητικές δεξιότητες:** Άτομα των οποίων οι αισθητήριες ικανότητες είναι ανώτερες των κινητικών θεωρείται λιγότερο πιθανό να προκαλέσουν ατύχημα, από άτομα των οποίων οι κινητικές δεξιότητες είναι ανώτερες των αισθητηρίων ικανοτήτων.
- **Οι ψυχολογικοί παράγοντες:** Εργαζόμενοι που βρίσκονται σε κατάσταση ψυχολογικής έντασης ή γενικά σε άσχημη ψυχολογική κατάσταση, είναι πιθανό να προκαλέσουν ατύχημα.



---

## **6.4. Αντιμετώπιση των ατυχημάτων από τις οργανώσεις**

Η αντιμετώπιση των ατυχημάτων από τις οργανώσεις γίνεται δίνοντας ιδιαίτερη προσοχή τόσο στην τεχνική πλευρά όσο και στη συμπεριφορά των εργαζομένων, με τη συμμετοχή διοικητικών και στελεχών γραμμής.

### **6.4.1. Αντιμετώπιση των τεχνικών προβλημάτων**

Η τήρηση των προδιαγραφών ασφαλείας στον τεχνικό εξοπλισμό είναι ένα μέσο αντιμετώπισης των ατυχημάτων που προκαλούνται από τη χρήση τους.

Η τακτική συντήρηση των **μηχανημάτων** και η επένδυση αυτών με διακόπτες ασφαλείας, προειδοποιητικούς λαμπτήρες, αυτόματη διακοπή λειτουργίας, αυτορυθμιζόμενους μηχανισμούς κ.α. είναι βασικά βήματα αντιμετώπισης κινδύνων που προέρχονται από τα μηχανήματα.

Πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και η γνώμη των εργαζομένων για τον **προστατευτικό εξοπλισμό** (κράνη, γάντια, κάσκες, γυαλιά κ.α.) που χρησιμοποιούν, ώστε να είναι σχεδιασμένος σωστά και να χρησιμοποιείται άνετα χωρίς να εμποδίζει στην εκτέλεση του έργου.

Ο **εργασιακός χώρος** προστατεύεται με την τοποθέτηση σε εμφανή σημεία, των συγκεκριμένων σημάτων απαγορεύσεων (π.χ. για κάπνισμα, χρήση γυμνής φλόγας, κ.λ.π.), σημάτων προειδοποιήσεων (π.χ. θέση κουτιών πρώτων βοηθειών, εξόδων κινδύνου κ.λ.π.).

Η **Εργονομία** είναι μία επιστήμη η οποία ασχολείται με τη σχεδίαση της ατομικής εργασίας, ώστε να εκτελείται όσο το δυνατόν πιο άνετα, προκαλώντας τη λιγότερη δύναμη και κόπωση και χωρίς περιττούς χειρισμούς. Με αυτό το σχεδιασμό βελτιώνεται η ασφάλεια στους χώρους εργασίας.

### **6.4.2. Αντιμετώπιση προσανατολισμένη στους εργαζομένους**

Στην προσπάθεια για την πρόληψη των εργατικών ατυχημάτων, πρέπει να συμμετέχουν το τμήμα ή ο υπεύθυνος προσωπικού, τα στελέχη της οργάνωσης, αλλά και η ανώτατη διοίκηση. Οι τρόποι με τους οποίους μπορεί να γίνει αυτό συνοψίζονται στους εξής:

---

## **I. Συστηματική καταγραφή των ατυχημάτων**

Η συστηματική καταγραφή βοηθά στον εντοπισμό των αιτιών, στο πόσο σοβαρό είναι αλλά και πόσο συχνά συμβαίνει το ατύχημα.

## **II. Δημιουργία επιτροπής υγιεινής και ασφάλειας**

Η δημιουργία μιας τέτοιας επιτροπής βοηθάει στο σχεδιασμό και στην εφαρμογή της πολιτικής υγιεινής και ασφάλειας. Εάν μέλη αυτών των επιτροπών είναι και οι εργαζόμενοι, τότε διευκολύνεται η επικοινωνία και η κατανόηση των προβλημάτων από τους εργαζόμενους. Ακόμη διευκολύνεται και η παρουσίαση ιδεών πρόληψης ατυχημάτων από μέρους των εργαζομένων, οι οποίοι έχουν άμεση σχέση με τις επικίνδυνες διαδικασίες στον χώρο της εργασίας.

Αρμοδιότητες αυτής της επιτροπής, θα είναι:

- να εντοπίζει τα επικίνδυνα σημεία και να δίνει λύσεις ή να ζητά την θεραπεία τους,
- να φροντίζει ώστε να τίθενται σε εφαρμογή οι αποφάσεις που πάρθηκαν και να τηρούνται οι

κανόνες ασφαλείας,

- να ενημερώνει σχετικά με τα θέματα αυτά το προσωπικό της επιχείρησης,
- να προτείνει πολιτικές που πρέπει να ακολουθηθούν,
- να διερευνά τα αίτια των ατυχημάτων κ.ά.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις δημιουργούν διάφορες επιτροπές υγιεινής και ασφάλειας με σκοπό να διευκολύνουν την εφαρμογή της πολιτικής τους, καθώς και μια ευρύτερη επιτροπή με σκοπό το σχεδιασμό της πολιτικής σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας.

## **III. Καθιέρωση χρηματικών βραβείων**

Πολλές οργανώσεις καθιερώνουν χρηματικά βραβεία για όσους εργαζόμενους ή ομάδες εργαζομένων συμπληρώνουν έναν αριθμό ωρών εργασίας χωρίς να προκαλέσουν εργατικό ατύχημα. Σκοπός των προγραμμάτων είναι να υποκινηθούν οι εργαζόμενοι ώστε να είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί. Κάποιοι υποστηρίζουν ότι η τα προγράμματα αυτά είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικά όταν οι εργαζόμενοι έχουν συνειδητοποιήσει τους κινδύνους που ενδεχομένως διατρέχουν και το εργασιακό περιβάλλον δεν είναι ιδιαίτερα επικίνδυνο.

Το τμήμα προσωπικού σε όλη τη διαδικασία έχει βασικό ρόλο για τι σε συνεργασία με τους ειδικούς εισηγείται μια ολοκληρωμένη πολιτική και είναι αρμόδιο να παρακολουθήσει και να ελέγξει την εφαρμογή της και τα προβλήματα που παρουσιάζονται.

---

### **6.4.3. Επαγγελματικές ασθένειες**

Ορισμένοι φυσικοί, χημικοί, βιολογικοί αλλά και κοινωνικο-ψυχολογικοί παράγοντες που βρίσκονται μέσα στον επαγγελματικό χώρο προκαλούν επαγγελματικές ασθένειες στο άτομο. Οι κατηγορίες επαγγελμάτων που πλήττονται συχνότερα από επαγγελματικές ασθένειες είναι οι ανθρακωρύχοι, οι εργάτες πετροχημικών, διυλιστηρίων, χρωμάτων, οι γιατροί, οι χημικοί, οι χειριστές Η\Υ.

Οι **φυσικοί παράγοντες**: Οι φυσικοί παράγοντες όπως η υψηλή θερμοκρασία, υπεριώδης και ιονίζουσα ακτινοβολία, υγρασία, υπερβολική ατμοσφαιρική πίεση, θόρυβος, φωτισμός, δονήσεις, εξαιρισμός και ο συνδυασμός αυτών μπορούν να προκαλέσουν σοβαρά προβλήματα υγείας στους εργαζομένους. Έτσι π.χ. ο ελλιπής εξαιρισμός των χώρων εργασίας αναγκάζει τους εργαζομένους να αναπνέουν σκόνη, τοξικούς ατμούς διαλυτών και αέρια με αποτέλεσμα να παθαίνουν ασθένειες πνευμόνων, ακόμη η μακροχρόνια έκθεση σε υπερβολικό θόρυβο μπορεί να προκαλέσει κώφωση, ενώ ο κακός φωτισμός προκαλεί κούραση στα μάτια, κεφαλαλγία, ναυτία κ.α..

Οι **χημικοί παράγοντες**: Είναι πολλοί και προκαλούν διάφορες ασθένειες, ανάλογα με το βαθμό έκθεσης των εργαζομένων. Πολλές από αυτές τις ουσίες είναι καυστικές, τοξικές, καρκινογόνες, εκρηκτικές, εύφλεκτες και μια πιθανή διαρροή μπορεί να προκαλέσει μεγάλες καταστροφές. Οπότε π.χ. η μακροχρόνια έκθεση σε αμίαντο επιφέρει καρκίνο των πνευμόνων κ.ά., το διοξείδιο του θείου προκαλεί, σε υψηλές συγκεντρώσεις, φλεγμονές των ματιών και πνευμονικό οίδημα. Υπάρχει όμως και ο αγροτικός τομέας ο οποίος χρησιμοποιεί μεγάλες ποσότητες από χημικές ουσίες στα λιπάσματα και φυτοφάρμακα, αλλά και ο τομέας υπηρεσιών όπου ο ανεπαρκής φωτισμός και εξαιρισμός, ο καπνός του τσιγάρου και η πολύωρη παραμονή μπροστά σε φθορίζουσες οθόνες τερματικών μηχανών έχουν επιπτώσεις στην υγεία των εργαζομένων.

Οι **βιολογικοί παράγοντες**: Οι εργαζόμενοι κυρίως σε βιολογικά εργαστήρια μπορούν να υποστούν λοιμώξεις που προκαλούνται κυρίως από βακτήρια, μύκητες, ιούς, πρωτόζωα. Οι παθογόνοι οργανισμοί προκαλούν κυρίως φυματίωση, βρουκελώσεις και ηπατίτιδα.

### **6.4.4. Ψυχολογική υπερένταση (stress)**

Το αίσθημα της **ψυχολογικής υπερέντασης** στον εργασιακό χώρο, χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα του εργαζομένου για το πώς θα συμπεριφερθεί, ενώ ταυτόχρονα γνωρίζει

---

ότι μια επιτυχημένη απόφαση του θα επιφέρει σημαντικά οφέλη στον ίδιο και στην επιχείρηση. Οπότε η ψυχολογική υπερένταση υπάρχει κάθε φορά που το άτομο αντιμετωπίζει μια κατάσταση που συνοδεύεται με αβεβαιότητα αλλά ταυτόχρονα και από κάτι πολύ σημαντικό για το άτομο.

Εργαζόμενοι που εργάζονται στον τομέα της διαφήμισης επενδύσεων, στο εμπόριο, στον έλεγχο εναέριας κυκλοφορίας, αλλά και αστυνομικοί, πυροσβέστες, εργάτες παραγωγής θεωρούνται ότι είναι ιδιαίτερα εκτεθειμένοι στους παράγοντες που προκαλούν ψυχολογική υπερένταση.

Οι συνηθέστερη παράγοντες που επηρεάζουν ευρύτερες κατηγορίες εργαζομένων και τους οδηγούν σε κατάσταση ψυχολογικής υπερέντασης είναι:

**α) Προϊστάμενος- αμοιβή-εξασφάλιση απασχόλησης-υγιεινή και ασφάλεια:** Όταν ο εργαζόμενος δέχεται πίεση για παραγωγή, ενώ ταυτόχρονα, δεν έχει σαφείς οδηγίες κανόνων εργασίας υπάρχει πιθανότητα να επέλθει σε υπερένταση γιατί στερείτε τον έλεγχο της εργασίας του και την αναγνώριση της συμβολής του. Όταν επίσης ο εργαζόμενος αισθάνεται αδικημένος επειδή η αμοιβή του, δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της εργασίας, μπορεί να δημιουργηθούν προβλήματα. Η ασάφεια στην εξασφάλιση της εργασίας προκαλεί αισθήματα ανασφάλειας, ιδιαίτερα όταν ο εργαζόμενος κινδυνεύει να χάσει την δουλειά του από μέρα σε μέρα χωρίς βασικά να ευθύνεται ο ίδιος. Ακόμη η υγιεινή και η ασφάλεια είναι παράγοντες που επηρεάζουν την ψυχολογία του εργαζομένου, αφού έχει την αμεσότερη σχέση με τη ζωή του εργαζομένου.

**β) Οργανωσιακή αλλαγή:** Η οργανωσιακή αλλαγή δημιουργεί συνήθως ψυχολογική υπερένταση, λόγω της αβεβαιότητας που τη συνοδεύει κυρίως όταν γίνεται απροειδοποίητα. Οι φήμες που κυκλοφορούν και η άγνοια των εργαζομένων για το πώς θα τους επηρεάσει η αλλαγή επιτείνουν το πρόβλημα.

**γ) Ρυθμός εργασίας:** Η ταχύτητα με την οποία ο εργαζόμενος είναι υποχρεωμένος να εκτελέσει μια εργασία και η έλλειψη ελέγχου στο έργο που ο περιορισμός αυτός προκαλεί στον εργαζόμενο είναι παράγοντες ψυχολογικής υπερέντασης.

Οι **τρόποι** αντιμετώπισης της ψυχολογικής υπερέντασης ομαδοποιούνται σε δύο κατηγορίες α) αυτούς που αφορούν στην οργάνωση β) αυτούς που αφορούν στο άτομο.

### **α) Οργανωσιακή στρατηγική**

Η οργάνωση μπορεί να βοηθήσει στην εξάλειψη της υπέρτασης, ορίζοντας τα πρότυπα επίδοσης δηλαδή το τι ακριβώς περιμένει από κάθε μέλος της ώστε να εξαλείψει όσο το δυνατό την αβεβαιότητα που ενδεχομένως διακατέχει τα στελέχη της. Καταλληλότερη μέθοδος γι' αυτό είναι η εφαρμογή και εκπαίδευση των στελεχών στη Διοίκηση μέσω Αντικειμενικών Στόχων και στη συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων.

### **β) Ατομική στρατηγική**

Ο συνηθέστερος παράγοντας δημιουργίας ψυχολογικής έντασης, αλλά και ο παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει άμεσα το άτομο θεωρείται η έλλειψη χρόνου. Η προτεινόμενη τεχνική για την αντιμετώπισή του είναι η Διοίκηση του χρόνου (time management). Τα βασικά βήματα της τεχνικής αυτής μπορούν να περιγραφούν ως εξής:

- ✓ Καθορισμός στόχων (μακροχρόνιων, βραχυχρόνιων, άμεσα ή έμμεσα σχετιζόμενων με το αντικείμενο της εργασίας).
- ✓ Καθορισμός προτύπων ώστε να ελέγχεται η πρόοδος και ο βαθμός επίτευξης των στόχων.
- ✓ Διερεύνηση των προσωπικών δυνατοτήτων και αδυναμιών και εύρεση τρόπων αντιμετώπισης των αδυναμιών.
- ✓ Αναπληροφόρηση για τα επιτεύγματα, αδυναμίες, στρατηγικές, από φίλους, συναδέλφους και ανώτερους.
- ✓ Διάσπαση στόχων σε μικρότερους με μεγαλύτερη πιθανότητα επίτευξης.
- ✓ Συνεχής διερεύνηση του τρόπου που χρησιμοποιείται κάθε φορά ο διαθέσιμος χρόνος, ώστε να αποφεύγεται ο κίνδυνος διάσπασης και απασχόλησης με θέματα άνευ ουσίας.
- ✓ Άθληση και χαλάρωση.
- ✓ Συμβουλευτική.

## **6.5. Καθορισμός πολιτικής στον τομέα προστασίας της υγείας των**

### **εργαζομένων**

Τα βήματα που ακολουθούνται για την προστασία της υγείας των εργαζομένων:

---

**1. Καθορισμός στόχων:** Η κάθε επιχείρηση πρέπει να καθορίσει τους στόχους που θέλει να επιτύχει σε αυτό τον τομέα. Θα πρέπει λοιπόν να ξεκαθαρίσει εάν ενδιαφέρεται πραγματικά για την υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων ή αν απλά επιθυμεί να εκπαιδεύσει του εργαζομένους, ώστε να μπορούν να αντιμετωπίσουν ένα επικίνδυνο εργασιακό περιβάλλον, ώστε να μην επιβαρύνουν την επιχείρηση με ενδεχόμενες αποζημιώσεις.

**2. Οργάνωση και ανάθεση αρμοδιοτήτων:** Όπως έχουμε αναφέρει και παραπάνω, ο τρόπος οργάνωσης της υπηρεσίας προστασίας υγείας των εργαζομένων, εξαρτάται από το μέγεθος της υπηρεσίας και τη φύση των προβλημάτων που παρουσιάζει στον τομέα αυτόν.

**3. Μηχανολογικός εξοπλισμός:** Απαραίτητη φροντίδα των επιχειρήσεων θα πρέπει να είναι η προμήθεια ή η αντικατάσταση του υπάρχοντος μηχανολογικού εξοπλισμού με αντίστοιχο που να τηρεί όλες τις προδιαγραφές ασφάλειας και προστασίας.

**4. Σχολαστική επιλογή προσωπικού:** Αποτελεί το πρώτο βήμα στην προσπάθεια πρόληψης των ατυχημάτων. Υποστηρίζεται ότι ορισμένα χαρακτηριστικά του ατόμου ευνοούν την πρόκληση ατυχημάτων, γι' αυτό και πρέπει η επιλογή του προσωπικού να γίνεται προσεκτικά. Η διαδικασία της συστηματικής επιλογής περιέχει μεθόδους που μας βοηθούν να διερευνήσουμε τόσο τις δεξιότητες όσο και την προσωπικότητα ή τα ενδιαφέροντα του ατόμου. Τα χαρακτηριστικά των ατόμων που πρέπει να εξετάζονται πριν τοποθετηθούν στο πόστο που θα απασχοληθούν είναι η συναισθηματική σταθερότητα, η δομή της προσωπικότητας και η δεξιότητες όπως η οπτική οξύτητα, κινητικές δεξιότητες, μηχανικές δεξιότητες κ.λ.π..

**5. Διερεύνηση των αιτιών των ατυχημάτων και ασθενειών:** Τη διερεύνηση αυτή αναλαμβάνει να πραγματοποιήσει ο εργοδηγός και ο τεχνικός ασφάλεια. Η διαδικασία αυτή για να είναι αποτελεσματικότερη, πρέπει να γίνεται όποτε σημειώνεται κάποιο ατύχημα και να συνδυάζεται με τήρηση στατιστικών στοιχείων, ώστε να υπάρχει μια πλήρης περιγραφή της υπάρχουσας κατάστασης. Καλό είναι να ομαδοποιούνται τα ατυχήματα κατά εργοστάσιο, τμήμα, βάρδια, αιτία, είδος και πρόκληση ή μη αναπηρίας ή θανάτου. Τα αποτελέσματα της διερεύνησεως αποτελούν πρωτογενές υλικό για την εκπαίδευση των εργαζομένων.

---

**6. Εκπαίδευση και επιμόρφωση:** Η εκπαίδευση πρέπει να αφορά όλα τα κλιμάκια των εργαζομένων. Έτσι τα διοικητικά στελέχη ανεξάρτητα εάν απασχολούνται σε επικίνδυνες θέσεις, πρέπει να επιμορφωθούν, ώστε να αποκτήσουν συνείδηση του θέματος. Τα ανώτερα και τα ανώτατα στελέχη πρέπει να ενημερωθούν πλήρως για τη σπουδαιότητα του θέματος, αφού αυτά θα καθορίσουν τη γενικότερη πολιτική της επιχείρησης στον τομέα αυτό. Από το βάρος που θα ρίξουν τα ανώτερα στελέχη στην πολιτική προστασίας των εργαζομένων, θα εξαρτηθεί και το ενδιαφέρον που θα δείξουν τα μεσαία και κατώτερα στελέχη στην εφαρμογή και υλοποίηση του όλου προγράμματος υγιεινής και ασφάλειας. Αφού εκπαιδευτεί ο εργοδηγός και κατανοήσει την ευθύνη που φέρει για την προστασία των εργαζομένων, θα αναλάβει την εκπαίδευση των εργαζομένων για την ίδια του την εργασία και την θεωρητική εργασία με τη μορφή σεμιναρίων στον εργασιακό χώρο. Η εκπαίδευση των εργαζομένων περιλαμβάνει την συνειδητοποίηση και ενημέρωση για τους κινδύνους που διατρέχουν, με τρόπο κατανοητό και γι' αυτούς που δεν έχουν το κατάλληλο μορφωτικό επίπεδο. Γενικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι στόχοι κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος μέσα σε μια οργάνωση θα πρέπει να είναι: α) η συνειδητή ανάπτυξη θετικών στάσεων προς την υγιεινή και ασφάλεια, β) η απαίτηση από κάθε εργαζόμενο να εκπληρώσει τους στόχους που έχουν τεθεί, αλλά κάτω από συνθήκες ασφαλείας.

**7. Εφαρμογή των προστατευτικών μέτρων:** Ο εργοδηγός ελέγχει εάν έχουν τηρηθεί όλες οι διαδικασίες ασφαλείας στην εκτέλεση της εργασίας και επιβάλλει τις αναγκαίες αλλαγές που ενδεχομένως πρέπει να γίνουν. Σε περιπτώσεις όπου οι εργαζόμενοι αρνούνται να συνεργαστούν, η οργάνωση μπορεί να ζητήσει τη βοήθεια των σωματείων, αλλά μπορεί να επιβάλλει και κυρώσεις σε όσους δεν συμμορφώνονται με τα μέτρα προστασίας.

**8. Τήρηση στατιστικών στοιχείων:** Αυτό αφορά τόσο τα ατυχήματα όσο και τις επαγγελματικές ασθένειες. Οι επαγγελματικές ασθένειες εξελίσσονται μέσα σε ένα μακρύ χρονικό διάστημα και είναι πολύ δύσκολο πολλές φορές να αποδειχθεί πλήρως η σύνδεσή τους με ένα συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον. Είναι λοιπόν φυσικό η τήρηση στατιστικών στοιχείων να βοηθήσει στην αποτελεσματικότητα της πολιτικής προστασίας.

**9. Σχεδίαση προγραμμάτων** που αντιμετωπίζουν και απαλύνουν προβλήματα της ψυχολογικής υπερέντασης.

---

**10. Ιατρική περίθαλψη:** Κάθε επιχείρηση μεγάλη η μικρή, πρέπει να έχει τη δυνατότητα να προσφέρει τις πρώτες βοήθειες οποιαδήποτε στιγμή συμβεί κάποιο ατύχημα. Έτσι σε μικρές επιχειρήσεις υπάρχει σε κάθε βάρδια ένα εκπαιδευμένο άτομο, έτοιμο να προσφέρει τη βοήθεια του, ενώ οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν ειδικό προσωπικό που καλύπτει τη συγκεκριμένη ανάγκη ολόκληρο το 24ωρο.

**11. Αποκατάσταση:** Τέλος μια ολοκληρωμένη πολιτική πρέπει να μεριμνά για τη βοήθεια που θα χρειασθεί κάθε άτομο που υπέστη κάποιο εργατικό ατύχημα. Μέσω των κοινωνικών λειτουργών της επιχείρησης, το άτομο μπορεί να βοηθηθεί ώστε να προσαρμοσθεί στη νέα κατάσταση που διαμορφώθηκε ή και να βρεθεί σε μια θέση που μπορεί να απασχοληθεί, εάν δεν μπορεί να επιστρέψει στην παλιά του.

Αν και η νομοθεσία θεωρεί ότι ο εργοδότης ευθύνεται εξ' ολοκλήρου για τη μείωση και αποζημίωση των ατυχημάτων και των ασθενειών, πρέπει εξίσου τα στελέχη και οι εργαζόμενοι της επιχείρησης να συμμετέχουν στη διαδικασία με τρόπους που παρουσιάζονται παρακάτω:



Πίνακας 6.5\1. Κατανομή αρμοδιοτήτων για το σχεδιασμό και εφαρμογή της πολιτικής προστασίας

Τμήμα Ανθρώπινων πόρων	Στελέχη γραμμής	Εργαζόμενοι
<ul style="list-style-type: none"> <li>● σε συνεργασία με τα ειδικευμένα στελέχη και το γιατρό εργασίας προτείνει την πολιτική.</li> <li>● συντονίζει την πολιτική</li> <li>● οργανώνει την ενημέρωση των εργαζομένων</li> <li>● οργανώνει εκπαιδευτικά προγράμματα</li> <li>● καταστρώνει προγράμματα αποφυγής ατυχημάτων, καταστολής ψυχολογικής υπερέντασης, ανάπτυξης συνείδησης ασφάλειας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● συνεργάζονται με το τμήμα ανθρ. πόρων για το σχεδιασμό της πολιτικής</li> <li>● παρακολουθούν σε καθημερινή βάση την εφαρμογή της</li> <li>● εκπαιδεύουν τους υφισταμένους</li> <li>● διερευνούν τις αιτίες των ατυχημάτων</li> <li>● προσφέρουν εξειδικευμένη γνώση</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● συμμετέχουν στο σχεδιασμό και εφαρμογή όλων των προγραμμάτων ασφαλείας</li> <li>● εφαρμόζουν τους κανόνες προστασίας</li> <li>● δίνουν ακριβή στοιχεία για τα ατυχήματα και τις ασθένειες</li> <li>● παροτρύνουν συναδέλφους στην ανάπτυξη συνείδησης ασφάλειας</li> </ul>

---

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup>**

### **ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΕΣ**

### **ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ**

- 7.1. Οι εργασιακές σχέσεις γενικά**
- 7.2. Τα εργατικά συνδικάτα και η εξέλιξη τους**
- 7.3. Η δομή και το πλαίσιο δράσης του Ελληνικού συνδικαλιστικού κινήματος**
- 7.4. Η διαπραγμάτευση**
- 7.5. Επίλυση συλλογικών και ατομικών διαφορών εργασίας**
- 7.6. Η διαμόρφωση των εργασιακών σχέσεων**

---

## **7.1. Οι εργασιακές σχέσεις γενικά**

Όταν μιλάμε για εργασιακές σχέσεις, εννοούμε όλες τις ανεπίσημες και επίσημες σχέσεις μισθωτών, εργοδοτών, και κράτους. Στη σχέση αυτή οι εργαζόμενοι μετέχουν ως οργανωμένα σύνολα ( συνδικαλιστικές οργανώσεις, ενώσεις, ή αντιπροσωπευτικά όργανα), οι εργοδότες με τις επαγγελματικές οργανώσεις και το κράτος, το οποίο είναι δυνατό να μετέχει με τους εξής τρεις ρόλους (Κουκιάδης, 1981):

- ✓ του διαιτητή, όταν ως φορέας της κρατικής εξουσίας εκφράζει τα συμφέροντα της οργανωμένης εξουσίας
- ✓ του εργοδότη, όταν προσδιορίζει, ως άμεσα ενδιαφερόμενος τις εργασιακές σχέσεις ενός αριθμού εργαζομένων
- ✓ του διαπραγματευτή, όταν ως άμεσα ενδιαφερόμενος, διαμορφώνει και προσδιορίζει το περιεχόμενό τους.

Λόγω του ότι οι μελετητές θεωρούν τις εργασιακές σχέσεις σαν υποσύστημα του κοινωνικού συστήματος, σαν τέτοιο βρίσκεται σε αλληλεξάρτηση με το οικονομικό και πολιτικό υποσύστημα του κοινωνικού συστήματος μέσα στο οποίο λειτουργεί. Είναι λοιπόν φυσικό οι επιδράσεις αυτές να διαμορφώνουν τη φύση των εργασιακών σχέσεων και το βαθμό εξάρτησής τους από την πολιτική εξουσία (Κουκιάδης, 1981).

Η ιδιαιτερότητα των κοινωνιών, οδηγεί στην ανάπτυξη διαφορετικών συστημάτων εργασιακών σχέσεων από χώρα σε χώρα. Τα συστήματα αυτά αποτέλεσαν αντικείμενο έρευνας και συγκριτικής μελέτης από τους ερευνητές και κατέληξαν στο ότι τα διαμορφώνουν οι εξής παράγοντες:

- α) Η ιστορική περίοδος κατά την οποία αρχίζει η εκβιομηχάνιση μιας χώρας, γιατί τότε διαμορφώνονται για πρώτη φορά οι συνδικαλιστικές οργανώσεις.**

---

**β) Η πορεία της οικονομικής ανάπτυξης:** Έτσι στην πρώτη φάση της βιομηχανικής εξέλιξης η συνδικαλιστική οργάνωση προσπαθεί να υποβοηθήσει την οικονομική προσπάθεια παρά να

προάγει τα συμφέροντα των μελών της. Κατά τη διάρκεια της **βιομηχανικής ανάπτυξης** η

διάσπαση των η συνδικαλιστική δράση περιβάλλεται πολλές φορές με πολιτικό χαρακτήρα ενώ οι

διεκδικήσεις αφορούν στη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου. Στη φάση της χρησιμοποίησης της

**προηγμένης τεχνολογίας**, η επιχείρηση γίνεται ο χώρος όπου οργανώνονται οι μισθωτοί και

διεξάγονται οι διαπραγματεύσεις. Τώρα πια οι διεκδικήσεις αφορούν τη λήψη αποφάσεων και την

ανάπτυξη μεθόδων συμμετοχής στη διοίκηση των επιχειρήσεων.

**γ) Οι πολιτικές εξελίξεις:** Οι πολιτικές επιρροές καθορίζουν τη την εξέλιξη των εργασιακών

σχέσεων. Πολλές φορές εξωτερικοί παράγοντες όπως κυβερνήσεις, κόμματα, θρησκευτικές

οργανώσεις είναι δυνατό να επηρεάσουν πολλές φορές τις αποφάσεις των εργατικών οργανώσεων.

Στις ανεπτυγμένες ευρωπαϊκές χώρες οι εργατικές ενώσεις εάν και συνεργάζονται συνήθως με τα σοσιαλιστικά κινήματα, δεν δεσμεύονται στα θέματα που διεκδικούν, ενώ οι απεργιακές κινητοποιήσεις τους και οι διαπραγματεύσεις τους δεν επηρεάζονται από κυβερνητικές παρεμβάσεις.

Από την άλλη στις αναπτυσσόμενες χώρες θεωρείται ότι οι εργατικές οργανώσεις συνδέονται άμεσα με τα πολιτικά κόμματα και τις κυβερνήσεις, με αποτέλεσμα τη δημιουργία αδύναμων συνδικαλιστικών κινήματων όπου οι συλλογικές διαπραγματεύσεις για θέματα αμοιβών και όρων εργασίας, αποτελούν την εξαίρεση και όχι τον κανόνα.

Οι μελετητές διακρίνουν στις μεσογειακές χώρες την εξέλιξη δύο τύπων εργασιακών συστημάτων: τα τριμερή συστήματα που αφορούν τη Γαλλία και Ιταλία και τα συστήματα που επικρατούν στην Ελλάδα και Πορτογαλία (Σπυρόπουλος, 1987).

---

Ο πρώτος τύπος επικρατεί σε βιομηχανικά αναπτυγμένες κοινωνίες με συνδικαλιστικές οργανώσεις οι οποίες είναι θεσμοθετημένες και έντονα ενταγμένες στην κοινωνική ζωή. Στις κοινωνίες αυτές επικρατούν βαθιές ιδεολογικές διαφορές που οδήγησαν στη διάσπαση των συνδικαλιστικών κινήματων, στην αμφισβήτηση και σε δυσχέρειες προώθησης της συμμετοχικής διοίκησης. Η κρατική παρέμβαση στις χώρες αυτές είναι έντονη και συνεχώς αυξανόμενη και γι' αυτό οι συνδικαλιστικές οργανώσεις προσπαθούν να επιτύχουν μια ισορροπία.

Αντίθετα, στην Ελλάδα και στην Πορτογαλία οι εργασιακές σχέσεις χαρακτηρίζονται από νομικισμό και φορμαλισμό, όπου όλα ρυθμίζονται από νομοθετικούς κανόνες. Αυτό οδηγεί στο περιορισμό των προσπαθειών για κοινωνική συναίνεση και κυρίως στην Ελλάδα σε συστήματα εργασιακών σχέσεων αυστηρά τυποκρατικά και νομοθετούμενα με έντονη κρατική παρέμβαση.

Η Ελλάδα δυστυχώς, δεν έχει προνοήσει για τη συστηματική μελέτη του τομέα των εργασιακών σχέσεων, οι οποίες είναι καθοριστικές για την εξέλιξη των επιχειρήσεων. Ούτε οι έρευνες είναι αρκετές αλλά ούτε η νομοθεσία είναι εύκολο να εφαρμοστεί, λόγω αδυναμίας προσαρμογής των κοινωνικών εταίρων. Η έλλειψη ερευνών σχετικά με τις επιδράσεις της νέας νομοθεσίας στην εξέλιξη των εργασιακών σχέσεων και στη συμπεριφορά των συνδικάτων, δυσχεραίνει επίσης οποιαδήποτε ανάλυση της σημερινής κατάστασης στην Ελλάδα.

Το ελληνικό σύστημα εργασιακών σχέσεων για πολλά χρόνια χαρακτηριζόταν από προσπάθειες για αποδυνάμωση των συνδικαλιστικών οργανώσεων, το περιορισμό του αντικειμένου των συλλογικών διαπραγματεύσεων, τη μετατροπή των συλλογικών διαφορών σε γραφειοκρατικές και η προσπάθεια καταστολής των κοινωνικών συγκρούσεων (Κουκιάδης, 1981).

## **7.2. Τα εργατικά συνδικάτα και η εξέλιξη τους**

### **Λόγοι σύστασης και σκοποί**

Ο νεοπροσλαμβανόμενος σε μία επιχείρηση εκτός από τους τυπικούς όρους απασχόλησης (ωράριο, αμοιβή, συνθήκες εργασίας, έργο κ.λ.π.) που συμφωνεί να ακολουθήσει, αποδέχεται ακόμη ότι η επιχείρηση θα έχει κάποιες λογικές απαιτήσεις από

---

αυτών, ενώ ταυτόχρονα θα ικανοποιήσει και τις προσωπικές του ανάγκες. Αυτή η συμφωνία είναι γνωστή ως «ψυχολογικό συμβόλαιο».

Ο βαθμός ικανοποίησης του ανθρώπου εξαρτάται από το πόσο η επιχείρηση ικανοποιεί τις ανάγκες του. Ο άνθρωπος είτε μέσω του συνδικαλισμού είτε μέσω των προσωπικών του δυνατοτήτων επιδιώκει να βελτιώσει τη δυσαρέσκεια του, που προκύπτει από τους τυπικούς όρους αλλά και από το ψυχολογικό συμβόλαιο.

Καταλήγουμε λοιπόν πως το συνδικαλιστικό σωματείο ορίζεται σαν μια τυπική οργάνωση η οποία αντιπροσωπεύει τα άτομα που απασχολούνται σε μία επιχείρηση, ή ένα βιομηχανικό κλάδο ή ένα επαγγελματικό κλάδο. Ο σχηματισμός σωματείου μέσα στην επιχείρηση, αποτελεί τον επίσημο εκπρόσωπο των εργαζομένων με τον οποίο συνδιαλέγεται πλέον η διοίκηση.

Ο συνδικαλισμός όμως δεν υπάρχει μόνο για να εκφράσει τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων, αλλά οδηγεί τους εργαζομένους στη σύσταση και εδραίωση συνδικαλιστικών σωματείων για λόγους που αναφέρονται παρακάτω:

**1. Μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη:** Είναι φυσικό ο εργαζόμενος ως μονάδα να έχει μικρότερη διαπραγματευτική δύναμη από μία ομάδα εργαζομένων. Πολύ λίγοι εργαζόμενοι θεωρούνται αναντικατάστατοι, αφού μία επιχείρηση μπορεί να λειτουργήσει και χωρίς το συγκεκριμένο εργαζόμενο. Στην περίπτωση αυτή εάν ο εργαζόμενος έχει εξαντλήσει την διαπραγματευτική του δύναμη ώστε να επηρεάσει τις εργασιακές του σχέσεις, ίσως να παραιτηθεί εάν δεν τον ικανοποιούν οι συνθήκες απασχόλησης.

**2. Δημιουργία καναλιού επικοινωνίας προς τη διοίκηση:** Μέσω των μηχανισμών των σωματείων, μεταβιβάζονται οι ιδέες, τα παράπονα, και τα αισθήματα των εργαζομένων στη Διοίκηση και στα διευθυντικά στελέχη.

**3. Προώθηση της γραπτής ρύθμισης των θεμάτων:** Το σωματείο διαπραγματεύεται και συμφωνεί πάνω σε ορισμένα θέματα, όπως τρόπος και ύψος αμοιβής, προαγωγές, υπερωρίες, παράπονα και τρόπους επίλυσης τους κ.λ.π.. Αν και η οι συμφωνίες αυτές είναι γραπτές, πράγμα που υποβοηθά στην τήρηση και εφαρμογή τους, είναι σημαντικό οι δύο πλευρές να δεσμευθούν και ηθικά για την πιστή τήρηση και εφαρμογή αυτών που συμφωνήθηκαν.

---

**4. Υποχρέωση εγγραφής:** Η εγγραφή του εργαζόμενου, στο σωματείο μπορεί να γίνει υποχρεωτικά (closed shop: οι προσλήψεις γίνονται μόνο από τα μέλη του σωματείου) ή μετά την πρόσληψή του (union shop). Η δεύτερη περίπτωση είναι ευρύτατα διαδεδομένη στη Μ. Βρετανία, εάν και θεωρήθηκε από πολλούς ότι περιορίζει κατά πολύ την ελευθερία του ατόμου να αποφασίζει από μόνο του αν θα εγγραφεί η όχι σε ένα σωματείο. Γι' αυτό, από το 1980 η σχετική νομοθεσία καθορίζει ότι οι απολύσεις για αυτό το λόγο, η απόλυση θεωρείται άκυρη «Proposals for industrial relations legislation» (Employment Gazette, 89, 12, 1981, σελ. 510).

Πολλοί είναι οι λόγοι επίσης που αποθαρρύνουν ένα άτομο από το να συμμετάσχει σε ένα σωματείο. Οι λόγοι αυτοί είναι οι εξής (Κανελλόπουλος - Κατσιούλας, 1983):

**α) Προσωπικοί λόγοι:** Κάποιοι εργαζόμενοι δεν πιστεύουν στην έννοια του συνδικαλισμού, άλλοι αποθαρρύνονται από τα αποτελέσματα που πετυχαίνουν τα αδύναμα σωματεία ενώ ορισμένοι προτιμούν να διατηρούν την ανεξαρτησία τους και να μην δεσμεύονται από τις αποφάσεις του σωματείου με τις οποίες είναι δυνατόν να διαφωνούν προσωπικά πολλές φορές. Τα παραπάνω έχουν ως αποτέλεσμα να αποθαρρύνουν τους εργαζομένους να εγγραφούν σε ένα σωματείο.

**β) Ταύτιση με τη Διοίκηση:** Ορισμένες κατηγορίες εργαζομένων ταυτίζονται με τη Διοίκηση και νιώθουν ότι η συμμετοχή τους σε ένα συνδικαλιστικό σωματείο θα μπορούσε να παρεμποδίσει την εξέλιξή τους, δεδομένου ότι η εργοδοσία αντιτίθεται στην ανάπτυξη της οργανωμένης εργατικής δύναμης. Οι εργαζόμενοι αυτοί είναι συνήθως διοικητικά στελέχη που έχουν βλέψεις προώθησης στη διοικητική ιεραρχία. Πράγματι ο συνδικαλισμός των διοικητικών στελεχών αν και παρουσίασε αυξημένη τάση στη δεκαετία του 70'στη Δ. Ευρώπη, κυμαίνεται ακόμη σε χαμηλά επίπεδα (Poole, 1983. Towers, 1989).

Καταλήγοντας διαπιστώνουμε ότι τα συνδικάτα ενεργούν για τη προαγωγή των κοινών συμφερόντων των μελών τους με συλλογική δράση. Ειδικότερα τα εργατικά συνδικάτα επιδιώκουν βελτίωση των συνθηκών εργασίας και μείωση του χρόνου εργασίας, εξασφάλιση από τους κινδύνους ατυχήματος, αρρώστιας, βελτίωση των όρων συνταξιοδότησης, προστασίας της εργαζόμενης μητέρας, επέκταση και ανάπτυξη της επαγγελματικής εκπαίδευσης κ.ά.

---

Κάποιες εργατικές ενώσεις όμως έχουν και άλλες βασικές επιδιώξεις, πολιτικές, θρησκευτικές, κοινωνικές, επεκτείνοντας τα ενδιαφέροντά τους και σε άλλους ευρύτερους τομείς.

## **Ο συνδικαλισμός ανά τον κόσμο**

### **Ο συνδικαλισμός στην Ευρώπη**

Τα εργατικά συνδικάτα στην Ευρώπη έχουν σαφή πολιτικό και ιδεολογικό προσανατολισμό, δεδομένου ότι θεωρούνται ως εκπρόσωποι της εργατικής τάξης. Πολλές ευρωπαϊκές χώρες έχουν κόμματα τα οποία εκπροσωπούνται από τα εργατικά συνδικάτα και άλλα όπως π.χ. στη Μ. Βρετανία, ένα από τα μεγαλύτερα πολιτικά κόμματα, το εργατικό κόμμα που αποτελεί και βασικό εκπρόσωπο των βρετανικών εργατικών συνδικάτων. Στην Ευρώπη ακόμη, μία από τις διεκδικήσεις των εργατικών σωματείων είναι η συμμετοχή των εργαζομένων στη Διοίκηση των επιχειρήσεων. Αυτό έχει επιτευχθεί στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες, με μεγαλύτερο εκφραστή τη Δ. Γερμανία. Η συνδιοίκηση, αυτή επιτρέπει στους εκπροσώπους των εργαζομένων να μετέχουν ισότιμα στο Συμβούλιο των Διευθυντών, έχοντας και δικαίωμα veto.

### **Ο συνδικαλισμός στις Η.Π.Α.**

Οι Η.Π.Α. εάν και στην αρχή επηρεάστηκαν από την ιδεολογία του συνδικαλιστικού κινήματος της Ευρώπης, αργότερα ανέπτυξαν τη δική τους φιλοσοφία. Απέφυγε να πολιτικοποιηθεί ή να ταυτισθεί με ορισμένη κοινωνικοοικονομική τάξη, όπως συνέβη στην Ευρώπη. Αυτό συνέβη γιατί α) οι εργάτες της Αμερικής ταυτίζονται με το σύστημα της ελεύθερης αγοράς β) η ταξική σύγκρουση και συνείδηση δεν υπήρξε στην Αμερική στο βαθμό τουλάχιστον που υπάρχει σε άλλες χώρες. Οι μέθοδοι που ακολουθούν οι τα συνδικάτα είναι: η συλλογική διαπραγμάτευση και η πολιτική δράση.

Παρατηρείται ότι στις συμβάσεις εργασίας συναντάται ο όρος της απαγόρευσης της απεργίας για όσο χρονικό διάστημα αυτές ισχύουν. Αλλά και ότι τα συνδικάτα καταφεύγουν στην πολιτική δράση μόνο για να προάγουν συμφέροντα κοινωνικού οφέλους (π.χ. ασφάλιση) και μόνο όταν αυτά δεν μπορούν να επιτευχθούν στα πλαίσια των συλλογικών διαπραγματεύσεων.

Άλλη μια ιδιομορφία των αμερικανικών εργασιακών σχέσεων είναι ότι ο εργοδότης υποχρεούται να συνεργαστεί με ένα συνδικάτο μόνο εάν αυτό έχει κερδίσει την απόλυτη



---

πλειοψηφία των ψήφων των εργαζομένων. Άρα ο εργοδότης και το συνδικάτο βρίσκεται σε συνεχή προεκλογικό αγώνα, καθώς ο πρώτος προσπαθεί να πείσει τους εργαζομένους να προβούν σε συνδικαλιστική εκπροσώπηση, ενώ το δεύτερο να πείσει τους εργαζομένους για τα πλεονεκτήματα που θα αποκομίσουν προσχωρώντας στο σωματείο. Αξιοσημείωτο είναι ότι τα συνδικάτα της Αμερικής αντιτίθενται στην συνδιοίκηση.

### *Ο συνδικαλισμός στην Ελλάδα*

Σύμφωνα με τους μελετητές, η εκβιομηχάνιση στην Ελλάδα ήταν αργοπορημένη και δεν απέδωσε από την αρχή μεγάλα βιομηχανικά κέντρα με πλήθος εργαζομένων που θα μπορούσαν να στηρίζουν συνειδητή και μαχητική δράση (Τζεκίνης, 1987). Στην Ελλάδα όπως και στις υπόλοιπες αναπτυσσόμενες χώρες, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις είναι γενικά αδύναμες, εκτός εάν έχουν συμμετάσχει σε αγώνες εθνικής ανεξαρτησίας οπότε έχει γενικότερη αποδοχή (Κατσανέβας, 1983).

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω η χρονική περίοδος που ξεκινά η εκβιομηχάνιση μιας χώρας είναι πολύ σημαντική για τη λειτουργία και εξέλιξη των εργασιακών σχέσεων. Στην Ελλάδα οι πρώτες βιομηχανίες εμφανίζονται δειλά-δειλά μετά την απελευθέρωση από τους Τούρκους και απασχολούν μικρό αριθμό εργαζομένων. Οι συνθήκες στις οποίες ζούσαν οι εργαζόμενοι (έλλειψη συγκοινωνιών, αμόρφωτοι, μαθημένοι στη γεωργική εργασία και όχι στη βιομηχανική) δεν τους βοηθούσαν ώστε να αναπτύξουν ταξική συνείδηση ώστε να διεξάγουν αγώνες για να βελτιώσουν τις συνθήκες εργασίας.

Οι βάσεις της σύγχρονης εργατικής νομοθεσίας που τέθηκαν την περίοδο 1909-1922 εισήγαγαν το κρατικό πατερναλιστικό σύστημα εργασιακών σχέσεων, πριν ωριμάσουν οι οικονομικές προϋποθέσεις ισχυροποίησης του συνδικαλιστικού κινήματος. Επιπροσθέτως ο περιορισμός των μισθωτών στο σύνολο του οικονομικά ενεργού πληθυσμού της χώρας, το μικρό μέγεθος των οικονομικών εκμεταλλεύσεων, οι περιορισμένες δυνατότητες απασχόλησης κ.α. επηρέασαν αρνητικά το συνδικαλιστικό κίνημα της χώρας, και ενίσχυσαν ένα έντονα πολιτικοποιημένο και κομματικοποιημένο συνδικαλισμό.

Η πολιτική και οικονομική εξέλιξη της Ελλάδας μετά το 1870, οδήγησε στην ανάπτυξη του ελληνικού συνδικαλιστικού κινήματος ώσπου το 1879 ιδρύθηκαν στη Σύρο τα πρώτα εργατικά σωματεία των ναυπηγοξυλουργών και μισθωτών βυρσοδεψείων. Σαν στόχους είχαν τη μείωση του ωραρίου εργασίας και τον καθορισμό κατώτατης αμοιβής για τα μέλη τους. Από τα σωματεία αυτά κηρύχθηκαν οι πρώτες απεργίες που κράτησαν τρεις μήνες.

---

Το 1880-1890 συγκροτούνται σωματεία και σε άλλους κλάδους χωρίς όμως να καλύπτουν τους ιδιωτικούς υπαλλήλους οι οποίοι ήταν και αριθμητικά περιορισμένοι. Νέες απεργίες κηρύσσονται με αιτήματα όπως τον καθορισμό κατώτατου ορίου αμοιβών, τη λήψη στοιχειωδών μέτρων για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και την πρόληψη ατυχημάτων, τη μείωση του 12ώρου χρόνου εργασίας και την παροχή περίθαλψης στις περιπτώσεις αρρώστιας. Ακόμη και έτσι οι προσπάθειες αυτές ήταν ασυντόνιστες και για αυτές που γινότανε στην ίδια πόλη, κι αυτό λόγω της υπανάπτυξης των μεταφορών και επικοινωνιών, της έλλειψης συνδικαλιστικής πείρας, της συντεχνιακής νοοτροπίας στο χώρο της παραγωγής που εμπόδιζε την ανάπτυξη πνεύματος συνεργασίας μεταξύ των μισθωτών των διαφόρων ειδικοτήτων (Φακιάλας, 1978).

Αργότερα το 1906, ιδρύεται το μεγάλο σωματείο των μεταλλωρύχων Λαυρίου με 5000 μέλη και εμφανίζονται τα πρώτα καπνεργατικά σωματεία που πρωτοστατούν στους απεργιακούς αγώνες λόγω της επικινδυνότητας του επαγγέλματος και της ανεργίας που απειλούσε από την χρησιμοποίηση μηχανών.

Το 1911-1914 συνέβησαν κοινωνικές και διοικητικές μεταρρυθμίσεις, ενώ την εποχή εκείνη αρχίζει η διάδοση των σοσιαλιστικών ιδεών. Θέματα που απασχόλησαν τα τότε συνδικάτα, εξασφαλίζοντας ένα πλαίσιο κανόνων δικαίου με σκοπό την ανάπτυξη της συνεργασίας αφορούσαν: στη σύσταση επιθεωρήσεων εργασίας, στη σύσταση ανώτατου συμβουλίου εργασίας, στην καθιέρωση δωρης ημερήσιας εργασίας και τον καθορισμό της Κυριακής ως αργίας, στην υγιεινή και ασφάλεια στο χώρο εργασίας, στην εργασία γυναικών και ανηλίκων, στους μισθούς και ημερομίσθια κ.ά.. Κηρύσσονται πολλές απεργίες με κύριο αίτημα των νόμο που είχαν ψηφισθεί.

Το 1918 επιτυγχάνονται ο συντονισμός των συνδικαλιστικών εκδηλώσεων με την ίδρυση της Γενικής Συνομοσπονδίας Εργατών Ελλάδος (ΓΣΕΕ) ενώ το 1928 πραγματοποιείται και η εκπροσώπηση των δημοσίων υπαλλήλων σε εθνικό επίπεδο με την ίδρυση της Συνομοσπονδίας Δημοσίων Υπαλλήλων.

Το 1919 κηρύσσεται η πρώτη πανεργατική απεργία που σημειώνει μεγάλη επιτυχία, ενώ το 1936 παίρνουν εκρηκτικές διαστάσεις οι κινητοποιήσεις των καπνεργατών στη Θεσσαλονίκη.

Στο τέλος του Β' παγκοσμίου πολέμου αρχίζει για την Ελλάδα μια περίοδος γοργής οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης, ενώ σημειώνεται πρόοδος και στο μορφωτικό τομέα. Η κυβέρνηση διορίζει 21μελής διοίκηση στη ΓΣΕΕ με εντολή να βοηθήσει την διεξαγωγή αρχαιρεσιών στις δευτεροβάθμιες και πρωτοβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις και να συγκαλέσει πανελλαδικό εργατοϋπαλληλικό συνέδριο. Και έτσι το 1946

---

πραγματοποιείται το 8<sup>ο</sup> συνέδριο από το οποίο εκλέγεται η νέα διοίκηση της ΓΣΕΕ και τροποποιείται το καταστατικό της. Από την εποχή αυτή αρχίζει μία περίοδος αμφισβήτησης των ηγεσιών της ΓΣΕΕ και της νομιμότητας των διαφόρων συνεδρίων.

Στην Ελλάδα τα εργοστασιακά σωματεία αναπτύσσονται παράλληλα με τη δημιουργία μεγάλων βιομηχανιών. Είναι αυτά που θα διεκδικήσουν και θα διαπραγματευτούν τη βελτίωση των όρων εργασίας μέσα στις οργανώσεις. Μελετητές διακρίνουν τρεις φάσεις στη μέχρι σήμερα πορεία των εργατικών σωματείων:

**α) Η φάση ακμής (1974-1977):** Η αποκατάσταση της δημοκρατίας το 1974 βρίσκει τους εργαζομένους στην Ελλάδα χωρίς κανένα εκπρόσωπο και χωρίς επικοινωνία με τον εργοδότη. Συγκροτούνται επιτροπές πρωτοβουλίας με σκοπό να συναντήσουν τον εργοδότη και να συζητήσουν για τα προβλήματα που τους απασχολούν και οργανώνουν τις άτυπες γενικές συνελεύσεις όπου συνειδητοποιείται η ανάγκη να οργανωθούν οι εργαζόμενοι σε σωματείο. Τα σωματεία αναπτύσσονται με πρωτοβουλίες των ίδιων των εργατών έξω από συνδικαλιστικές παρατάξεις και κομματικό παρελθόν, πράγμα νέο για τα ελληνικά δεδομένα. Τα θέματα που τους απασχολούν είναι τα προβλήματα της επιχείρησης που απασχολούν τους εργαζομένους άμεσα και όχι τα πολιτικά. Το 1976 ψηφίζεται και ο νόμος 330 «περί επαγγελματικών σωματείων και διασφάλισης της συνδικαλιστικής ελευθερίας» που τιμωρεί την απόλυση των μελών του Δ.Σ. του επαγγελματικού σωματείου κατά τη διάρκεια της θητείας τους ή για ένα χρόνο μετά τη λήξη της.

**β) Η φάση της ύφεσης (1977-1980):** Αν και ο αριθμός των εργοστασιακών σωματείων αυξάνει, η εξέλιξη δεν είναι ίδια σε όλους τους εργασιακούς χώρους. Στη φάση αυτή δεν κατάφεραν να αποφύγουν την κομματοποίηση και τις συνδικαλιστικές παρατάξεις που προσπαθούν να τα ελέγξουν και να τα επηρεάσουν. Η ύφεση οφείλεται στην αντίθεση των εργοδοτών σε αυτή τη μορφή συνδικαλισμού, και της ΓΣΕΕ, ενώ το εργοστασιακό σωματείο δεν καθιερώθηκε νομοθετικά ούτε από το Ν 330/1976.

**γ) Η φάση της αναγνώρισης:** Εδώ τα εργοστασιακά σωματεία γίνονται όργανο εκπροσώπησης του προσωπικού, πετυχαίνοντας κάποιο είδος σύμπραξης σε αποφάσεις και ιδιαίτερα σε αυτές που αυτές που αφορούν στις απολύσεις. Είναι αυτά που διαπραγματεύονται τα το μισθολογικό, την οργάνωση της εργασίας, τις ώρες εργασίας κ.ά. ο νόμο Ν.1264/82 είναι αυτός που τα ισχυροποίησε.

### 7.3. Η δομή και το πλαίσιο δράσης του ελληνικού συνδικαλιστικού

#### κινήματος

Το ποσοστό των συνδικαλισμένων μισθωτών στο σύνολο της οικονομίας καλείται **συνδικαλιστική πυκνότητα** και εκφράζεται με τον δείκτη:

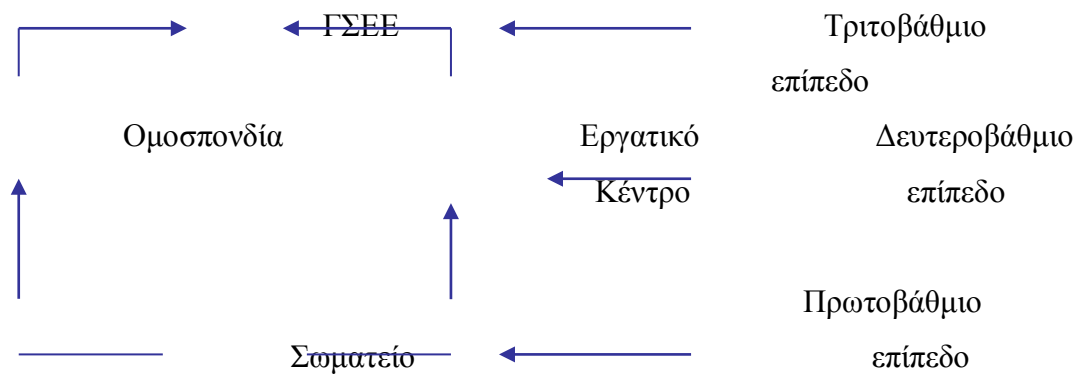
$$\text{Συνδικαλιστική πυκνότητα} = \frac{\text{Συνδικαλισμένοι μισθωτοί κλάδου}}{\text{Σύνολο μισθωτών κλάδου}}$$

Μελέτες δείχναν πως το ένα τρίτο των Ελλήνων μισθωτών είναι συνδικαλισμένοι, ποσοστό που παρόλες τις επιφυλάξεις που υπάρχουν ως προς την εγκυρότητα του δείκτη, θεωρείται μικρό ποσοστό συγκρινόμενο με τους αντίστοιχους δείκτες στις χώρες της Ευρώπης:

	%		%
Βέλγιο	53	Ολλανδία	25
Γερμανία	33,8	Μ.Βρετανία	41,5
Γαλλία	12	Ιρλανδία	52,4
Ιταλία	39,6	Δανία	73,2
Λουξεμβούργο	49,7	Πορτογαλία	30
Ισπανία	16	Ελλάδα	25

Πίνακας 7.3\1.: Συνδικαλιστική πυκνότητα στις χώρες της Ε.Ε.

Σε πολλές χώρες, αλλά στην Ελλάδα κυρίως παρατηρείται ότι η συνδικαλιστική πυκνότητα διαφέρει μεταξύ των διαφόρων κατηγοριών μισθωτών. Στις τράπεζες π.χ. ή στις επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας το ποσοστό των συνδικαλισμένων φτάνει το 80% ενώ σε άλλους κλάδους συναντάμε το κλειστό σωματείο στο οποίο ένας εργαζόμενος πρέπει να γίνει πρώτα μέλος και ύστερα να απασχοληθεί στο σχετικό κλάδο.



Σχήμα 7.3\1: Βασική οργανωτική δομή του ελληνικού συνδικαλιστικού κινήματος.

Πηγή: Κατσανέβα, Το σύγχρονο συνδικαλιστικό κίνημα στην Ελλάδα, Νέα Σύνορα, Αθήνα, 198, σελ.27.

Παραπάνω απεικονίζεται η οργανωτική δομή του ελληνικού συνδικαλιστικού κινήματος, η οποία κλιμακώνεται σε τρία επίπεδα: πρωτοβάθμιο, δευτεροβάθμιο, τριτοβάθμιο.

**α) Πρωτοβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις:** Είναι οι βασική πυρήνες συσπείρωσης των μισθωτών, έχουν οργανωτική αυτοτέλεια, δικό τους καταστατικό και διοικητικό συμβούλιο. Εκλέγουν αντιπροσώπους μέσα από τις γενικές συνελεύσεις των μελών τους, οι οποίοι συμμετέχουν στις δευτεροβάθμιες οργανώσεις ως ισότιμα στελέχη. Η αρμοδιότητά τους περιορίζεται συνήθως σε συγκεκριμένη τοπική περιφέρεια ή χώρο εργασίας. Πρωτοβάθμια σωματεία είναι:

- **τα κλαδικά (ή ομοιοεπαγγελματικά),** τα οποία αποτελούν την κυρίαρχη οργανωτική μορφή του ελληνικού συνδικαλιστικού κινήματος και εκπροσωπούν ένα συγκεκριμένο κλάδο εργατοϋπαλλήλων.

- **τα επιχειρησιακά (ή εργοστασιακά),** τα οποία εκπροσωπούν όλες τους μισθωτούς μιας οικονομικής εκμετάλλευσης ανεξάρτητα από επαγγελματική κατηγορία.

- **οι ενώσεις προσώπων,** που συστήνονται σε εκμεταλλεύσεις, επιχειρήσεις δημόσιες και ιδιωτικές, οι οποίοι αριθμούν 40 άτομα και στους οποίους δεν υπάρχει σωματείο με τους μισθωτούς εργαζομένους τουλάχιστον σαν μέλη του.

**β) Δευτεροβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις:**

---

● **Οι ομοσπονδίες** εκπροσωπούν σε πανελλήνια κλίμακα τους μισθωτούς ενός κλάδου, δεδομένου ότι είναι ενώσεις τουλάχιστον δύο σωματείων του ίδιου ή συναφών επαγγελματιών. Αναλαμβάνουν εξολοκλήρου την σύναψη των κλαδικών ή των ειδικών συλλογικών συμβάσεων σε πανελλήνια κλίμακα.

● **Τα εργατικά κέντρα** είναι ενώσεις δύο τουλάχιστον σωματείων και τοπικών παραρτημάτων που έχουν την έδρα τους μέσα στην περιφέρεια του αντίστοιχου εργατικού κέντρου, ανεξάρτητα από τον τόπο απασχόλησης των μελών τους (π.χ. εργατικό κέντρο Πρεβέζης, Σερρών, Ξάνθης κ.λ.π.).

**γ) Τριτοβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις (ή συνομοσπονδίες),** είναι ενώσεις συνομοσπονδιών και εργατικών κέντρων. Εδώ ανήκει και η ΓΣΕΕ, που εκπροσωπεί εργατοϋπαλλήλους του ιδιωτικού τομέα και η ΑΔΕΔΥ που εκπροσωπεί τους μόνιμους δημοσίου υπαλλήλους.

Οι διεθνείς συμβάσεις και το σύνταγμα κατοχυρώνουν τη συνδικαλιστική ελευθερία των εργαζομένων. Έτσι στην Ελλάδα επιτυγχάνεται η άμεση κατοχύρωση των συνδικαλιστικών ελευθεριών, με το σύνταγμα του 1975 και κυρίως με τα άρθρα 22 και 23 παράγραφος 2. Πριν από το σύνταγμα του '75, το δικαίωμα του συνδικαλισμού καλύπτονταν από την καταχώριση του δικαιώματος του συνεταιρίζεστε, από τα άρθρα 61-107 του Α.Κ., τον αναγκαστικό νόμο 1803/51 «περί προστασίας των συνδικαλιστικών στελεχών», τα ν.δ. 4204/61 που κύρωσαν την 87 και 98 διεθνή σύμβαση εργασίας «περί της συνδικαλιστικής ελευθερίας και προστασίας του συνδικαλιστικού δικαιώματος», το ν.δ. 4361/64 «περί τροποποιήσεως και συμπληρώσεως των διατάξεων τίνων της περί επαγγελματιών σωματείων νομοθεσίας», το ν.δ. 891/71 «περί οικονομικής υποβοηθήσεως εργασιακών σωματείων και ενώσεων». (περισσότερες λεπτομέρειες Κουκιάδης, 1981).

Ο θεσμός του εργοστασιακού σωματείου ως αυθύπαρκτη οντότητα, δεν προωθήθηκε με το νόμο 370/76 «περί επαγγελματιών σωματείων και ενώσεων και διασφαλίσεως της συνδικαλιστικής ελευθερίας», γεγονός που πιθανότατα θα οδηγούσε στον εκσυγχρονισμό των συλλογικών διαπραγματεύσεων προς όφελος τόσο των εργαζομένων όσο και των εργοδοτών.

Το 1982, ο νόμος 1264 «Για τον εκδημοκρατισμό του συνδικαλιστικού κινήματος και την κατοχύρωση των συνδικαλιστικών ελευθεριών των εργαζομένων», έρχεται να καλύψει το κενό, δίνοντας προτεραιότητα στην ενίσχυση της συνδικαλιστικής δράσης μέσα σε κάθε οργανισμό τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα.

Έτσι εκτός από τις διατάξεις για τις συνδικαλιστικές οργανώσεις, την οικονομική αυτοτέλεια, την οργάνωση, λειτουργία, διοίκηση περιλαμβάνει και διατάξεις που διευκολύνουν την συνδικαλιστική δράση. Αυτές απαγορεύουν στον εργαζόμενο να επεμβαίνει στη στην άσκηση του συνδικαλιστικού δικαιώματος των μισθωτών, υποχρεώνουν τον εργοδότη να συναντάται με εκπροσώπους των συνδικαλιστικών οργανώσεων τουλάχιστον μία φορά το μήνα για επίλυση προβλημάτων, δίνουν επίσης το δικαίωμα στους εκπροσώπους των εργαζομένων να παρευρίσκονται κατά την επιθεώρηση που ενεργούν τα αρμόδια όργανα και να υποβάλλουν παρατηρήσεις.

#### **7.4. Η διαπραγμάτευση**

##### **Μέσα πίεσης εργοδοτών/ εργαζομένων στη διαδικασία της διαπραγμάτευσης**

Η συλλογική διαπραγμάτευση αποτελεί ένα από τα βασικότερα θέματα των εργασιακών σχέσεων και προϋποθέτει ουσιαστική συνδικαλιστική ελευθερία. Στη διαδικασία αυτή συμμετέχουν οι εκπρόσωποι των εργοδοτών και των εργαζομένων, και διαβουλεύονται για τους όρους εργασίας. Γίνονται αμοιβαίες υποχωρήσεις έναντι κάποιου ανταλλάγματος, και είναι μία διαδικασία δίνω και παίρνω προς όφελος των δύο ομάδων που εκπροσωπούν.

Τα μέσα που διαθέτει η κάθε πλευρά για επιβολή των απόψεων της είναι τα ακόλουθα:

<b>Σωματείο</b>	<b>Εργοδοσία</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Απεργία</li> <li>-Απεργία αλληλεγγύης</li> <li>-Λευκή απεργία</li> <li>-Στάση εργασίας</li> <li>-Διαδήλωση διαμαρτυρίας</li> <li>-Αποκλεισμός (boycott)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ανταπεργία, lock out</li> <li>-Διαθεσιμότητα</li> <li>-Αναγκαστική διαιτησία</li> </ul>

---

Επειδή ο στόχος για την οριστική επίλυση των εργασιακών συγκρούσεων είναι ιδεατός και μάλλον ανέφικτος, ως ρεαλιστικότερη λύση θεωρείται η μείωση της έντασης των συγκρούσεων.

Απεργία είναι η άρνηση των εργαζομένων να εργασθούν και κατέχει ουσιαστική θέση στην εμφάνιση και ανάπτυξη της συνδικαλιστικής δράσης των μισθωτών στην Ελλάδα.

Η θεωρητική ανάλυση της απεργιακής συμπεριφοράς των μισθωτών δεν αποτέλεσε αντικείμενο μελέτης στην Ελλάδα για πολλά χρόνια, με αποτέλεσμα κάθε προσπάθεια διερεύνησης του τομέα αυτού να προσκρούει στην έλλειψη βασικών μελετών και στοιχείων.

Πάντως χαρακτηριστικό της συνδικαλιστικής δράσης στην Ελλάδα είναι η αρκετά υψηλή πυκνότητα των απεργιών παρά το γεγονός ότι στη χώρα μας οι μισθωτοί απασχολούμενοι σαν ποσοστό του ενεργού πληθυσμού είναι πολύ μικρότερη από άλλες χώρες. Επίσης τα αιτήματα των μισθωτών αφορούν κυρίως την αύξηση των μισθών και των ημερομισθίων, ενώ η διάρκεια των απεργιών είναι μάλλον μικρή και μικρό βαθμό ικανοποίησης των αιτημάτων.

Μέσω των διαπραγματευτικών διαδικασιών επιδιώκεται συνήθως:

α) Από την πλευρά των εργοδοτών:

- ✓ η μείωση όσο περισσότερο, του άμεσου και έμμεσου κόστους εργασίας,
- ✓ η μεγιστοποίηση της ευελιξίας του προσωπικού
- ✓ η μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας
- ✓ η δημιουργία κλίματος εργασίας και διαδικασιών λήψης αποφάσεων που να ταυτίζεται με τις γενικότερες απόψεις.

β) Από την πλευρά των εργαζομένων:

- ✓ η μεγιστοποίηση των οικονομικών ωφελειών
- ✓ η εξασφάλιση της θέσεως εργασίας
- ✓ η ελαχιστοποίηση της οποιαδήποτε επιβάρυνσης από την εκτέλεση της εργασίας
- ✓ η εξασφάλιση των καλύτερων συνθηκών εργασίας.

### **Τα στάδια της διαπραγματευτικής διαδικασίας**

Ακολουθούνται τέσσερα στάδια στη διαπραγματευτική διαδικασία, τα οποία παρουσιάζονται παρακάτω (Leap and Crino, 1989):



---

### *1. Το στάδιο της προετοιμασίας*

Σε αυτό το επαγγελματικό στάδιο τα μέλη της διαπραγματευτικής ομάδας προσδιορίζουν τους στόχους τους και τις υποχωρήσεις που είναι διατεθειμένοι να κάνουν πριν χρησιμοποιήσουν τις διάφορες μορφές πίεσης. Δίνει την ευκαιρία στα μέλη της ομάδας να μαζέψουν το απαραίτητο υλικό που χρειάζονται για να υπερασπισθούν τα αιτήματά τους, αλλά και να προβλέψουν τις απαιτήσεις του αντιπάλου τους, ώστε να πάνε προετοιμασμένοι στη διαπραγματευτική διαδικασία.

### *2. Το στάδιο των αρχικών προτάσεων*

Εδώ προγραμματίζεται η διαδικασία, δεδομένου ότι καθορίζονται οι κανόνες που θα ισχύσουν στη διαπραγμάτευση, η ακολουθία των θεμάτων, οι αρχικές προτάσεις και τα εισαγωγικά σχόλια.

### *3. Το στάδιο αρχικής διαπραγμάτευσης*

Σε αυτό το σημείο γίνονται πραγματικότητα όσα σχεδιαστήκανε και αποφασιστήκανε στα προηγούμενα στάδια. Οι δυο πλευρές καταθέτουν τις προτάσεις, αναπτύσσουν επιχειρήματα, κοστολογούν λύσεις και αντιλαμβάνονται την πρόθεση της άλλης πλευράς να επιτύχει ή όχι τη συμφωνία. Για να πεισθεί η αντίθετη πλευρά πρέπει να γίνει προσπάθεια δέσμευσής της, τονισμός των ωφελημάτων, συναισθηματική επίκληση, προσεκτική ακρόαση, πειστική και δυναμική παρουσίαση της απαίτησης, συμπεριφορά προς την αντίθετη πλευρά σαν ίσος προς ίσο κ.λ.π..

### *4. Το στάδιο της τελικής διαπραγμάτευσης*

Στην τελική φάση θα ασκηθεί μεγαλύτερη πίεση και ο διαπραγματευτής είναι αυτός που θα κρίνει εάν η αντίθετη πλευρά είναι έτοιμη να κλείσει τελειωτικά την συμφωνία, και να το εκμεταλλευτεί ανάλογα. Στο στάδιο αυτό δεν θα πρέπει να τίθενται νέα αιτήματα ή καινούργιες προσφορές, έστω και αν το κλίμα βοηθά στην αποδοχή τους, γιατί μειώνεται η αξιοπιστία των διαπραγματευτών, και των ομάδων που εκπροσωπούν.

Στην περίπτωση που οι διαπραγματεύσεις καταλήγουν σε αδιέξοδο, το οποίο δεν μπορεί να λύσει ο τρίτος διαπραγματευτής, τότε θα πραγματοποιηθούν τα σχέδια για απεργία ή ανταπεργία για τα οποία κάθε πλευρά είναι προετοιμασμένοι πριν προσέλθει στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων

---

## **7.5. Επίλυση συλλογικών και ατομικών διαφορών εργασίας**

Για την επίλυση διαφορών που δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν από τους εργαζομένους και τους εργοδότες έχουν επινοηθεί διάφοροι μηχανισμοί για την επίλυση τους.

Ένας τέτοιος μηχανισμός είναι η **διαμεσολάβηση** σύμφωνα με την οποία ένα τρίτο, ουδέτερο πρόσωπο βοηθά τους εκπροσώπους εργοδοτών και εργαζομένων να επιτύχουν συμφωνία. Το πρόσωπο αυτό κάνοντας προτάσεις και συστάσεις προσπαθεί να συμβιβάσει τις απαιτήσεις και των δύο μερών, χωρίς όμως να έχει τη δυνατότητα να επιβάλλει μία λύση. Για να είναι αποτελεσματικός ο ρόλος του προσώπου, θα πρέπει να τον εκτιμούν και να τον σέβονται και τα δύο μέρη, αλλά να έχει και τις ανάλογες γνώσεις και εμπειρίες.

Η **διαιτησία** από την άλλη είναι μια διαδικασία με την οποία ένα τρίτο, ουδέτερο πρόσωπο που μελετά την όλη διαπραγματευτική διαδικασία, ακούει τις απόψεις των δύο μερών, συγκεντρώνει πληροφορίες και στοιχεία για να εκδώσει την απόφασή του που συνήθως είναι δεσμευτική και για τα δύο μέρη. Όταν το κράτος θέτει στη διάθεση των συγκρουόμενων, θεσμούς και διαδικασίες για την επίλυση των συλλογικών διαφορών και τους αφήνει την επιλογή εάν θα προσφύγουν σε αυτές τότε η διαιτησία είναι **εθελοντική**, ενώ όταν το κράτος επιβάλλει την προσφυγή στη διαιτησία τότε είναι **υποχρεωτική**.

Στις περισσότερες ανεπτυγμένες χώρες χρησιμοποιείται η εθελοντική διαιτησία, και μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις, αυστηρά καθορισμένες η υποχρεωτική διαιτησία. Τα άτομα τα οποία διενεργούν τη διαμεσολάβηση ή την εθελοντική διαιτησία ορίζονται ως διαιτητές με κοινή αποδοχή και ειδικές γνώσεις στα εργασιακά θέματα.

Οι πιθανότητες για την τήρηση της συμφωνίας μεταξύ των μερών, αυξάνεται με τη διαμεσολάβηση και την εθελοντική διαιτησία, δεδομένου ότι τα δύο μέρη καταφεύγουν σε αυτές μόνο εάν το επιθυμούν.

Στην Ελλάδα ο ν.3239/1955 επέβαλε την υποχρεωτική διαιτησία στην απόλυτη μορφή, δηλ. την προσφυγή μονομερώς από οποιοδήποτε των μερών ή υποχρεωτική προσφυγή στο διαιτητικό δικαστήριο, μετά την παρέμβαση του υπουργού εργασίας, απαγορεύοντας ταυτόχρονα την κήρυξη απεργίας ή ανταπεργίας στα χρονικά όρια που διενεργείται η διαδικασία της υποχρεωτικής διαιτησίας.

Οι μελετητές υποστηρίζουν ότι ο θεσμός της διαιτησίας δεν λειτούργησε ως η έσχατη λύση, αλλά ως μέσο επίλυσης της διαφοράς δηλ. ως μέσο εξουδετέρωσης του διαλόγου. Ουσιαστικά μετά από μία σύντομη τυπική ανταλλαγή προτάσεων, γινόταν η παραπομπή από

---

τα ενδιαφερόμενα μέρη, μεταβιβάζοντας έτσι την ευθύνη επίλυσης σε άλλο σημείο αναφοράς. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την πρωτοβουλία για παραπομπή να παίρνουν οι συνδικαλιστικές οργανώσεις και όχι η εργοδοτική πλευρά όπως θα περίμενε κανείς.

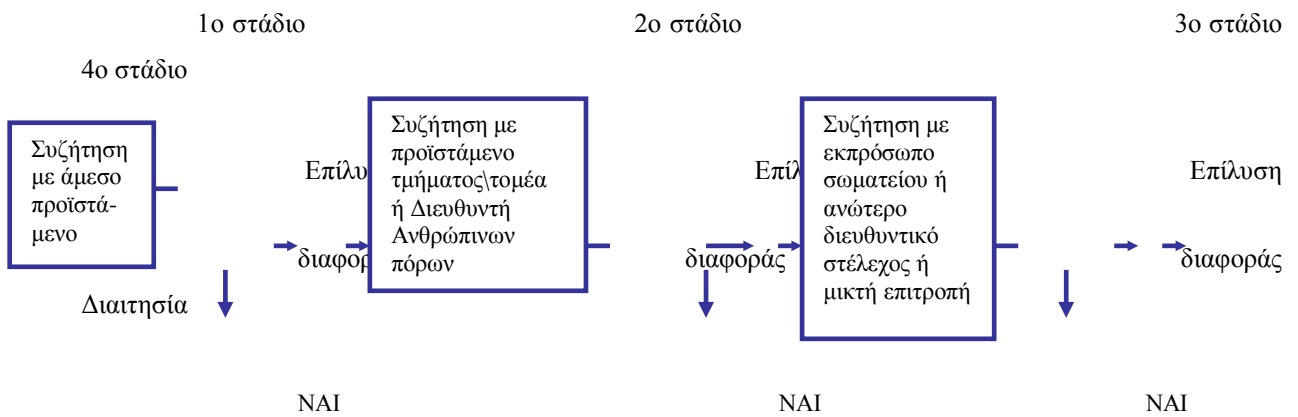
Το 1990 στις 8 Μαρτίου έρχεται ο νόμος 1876 να καταργήσει την υποχρεωτική διαιτησία και να επιβάλλει τις ελεύθερες συλλογικές διαπραγματεύσεις ως αποτέλεσμα εκσυγχρονισμού και προσαρμογής του θεσμού στις σύγχρονες ανάγκες της ελληνικής κοινωνίας. Για πρώτη φορά ακόμη ιδρύεται ο οργανισμός Μεσολάβησης και Διαιτησίας.

Η συμβολή του συμφιλιωτή μπορεί να ζητηθεί από τις συνδικαλιστικές οργανώσεις ή και από τον εργοδότη ατομικά για οποιαδήποτε διένεξη που προκύπτει μέσα από τις εργασιακές σχέσεις, ακόμη και αν δεν αποτελεί αντικείμενο συλλογικής σύμβασης.

Σε περίπτωση που οι διαπραγματεύσεις των μερών αποτύχουν, τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να ζητήσουν τις υπηρεσίες του **μεσολαβητή** ή να προσφύγουν στη **διαιτησία**. Η επιλογή του μεσολαβητή γίνεται από κατάλογο μεσολαβητών, ενώ αν διαφωνήσουν τα ενδιαφερόμενα μέρη, ο μεσολαβητής επιλέγεται με κλήρωση. Ο μεσολαβητής προβαίνει σε συζητήσεις με τους ενδιαφερόμενους, σε εξέταση προσώπων, σε πραγματογνωμοσύνη, συνοδευόμενος από πραγματογνώμονες.

Ο διαιτητής επιλέγεται με τον τρόπο επιλογής του μεσολαβητή, και έχει τα ίδια δικαιώματα με αυτόν. Οι διαιτητές και οι μεσολαβητές αποτελούν ειδικό σώμα και ασκούν δημόσιο λειτούργημα. Απολαμβάνουν πλήρους ανεξαρτησίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους τα οποία, οφείλουν να εκτελούν με αντικειμενικότητα και διορίζονται από τον οργανισμό Μεσολάβησης και Διαιτησίας.

Οι ατομικές διαφορές εργασίας, μπορεί να είναι μία απλή δυσαρέσκεια, ένα παράπονο ή διαμαρτυρία. Πολλές φορές τα αισθήματα δυσαρέσκειας δεν εξελίσσονται σε παράπονα ή διαμαρτυρίες, γιατί επιλύονται συνήθως μέσω άτυπων συζητήσεων μεταξύ συναδέλφων. Τα παράπονα και οι διαμαρτυρίες επιλύονται με την ενδοεπιχειρησιακή διαδικασία. Τα στάδια που ακολουθεί είναι:



Σχήμα 7.5/1: Στάδια επίλυσης ατομικών διαφορών Torrington and Hall, 1995. Schuller and Jackson, 1996.

---

## **7.6. Η διαμόρφωση των εργασιακών σχέσεων**

Οι εργασιακές σχέσεις διέπονται από ορισμένα **χαρακτηριστικά** τα οποία αποτελούν τις αναγκαίες συνθήκες μέσα στις οποίες θα αναπτυχθεί και το περιεχόμενο της πολιτικής των εργασιακών σχέσεων. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι:

**1. Εξειδίκευση**, που διαθέτουν τα στελέχη γραμμής και οι ειδικοί της υπηρεσίας ανθρώπινων πόρων, για θέματα που αφορούν στη φύση και στο βαθμό εξουσίας και λήψης αποφάσεων σε θέματα εργασιακών σχέσεων.

**2. Προτυποποίηση**, που αφορά στο βαθμό θεσμοθέτησης των διαδικασιών και κανόνων αναφορικά με την αντιμετώπιση των παραπόνων, των διενέξεων, των διαπραγματεύσεων, των παραπτωμάτων κ.λ.π.

**3. Τυποποίηση**, που αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο κανόνες, διαδικασίες, συμφωνίες τηρούνται γραπτά και στο βαθμό στον οποίο επικρατεί η πρακτική με την οποία αντιμετωπίστηκαν τα διάφορα θέματα στο παρελθόν.

**4. Συγκέντρωση**, αναφέρεται στο ιεραρχικό επίπεδο στο οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις, αν δηλαδή οι αποφάσεις για τα θέματα αυτά παίρνονται στο ανώτατο επίπεδο ή υπάρχει αποκέντρωση στη διαδικασία λήψης αποφάσεων προς τα κατώτερα επίπεδα.

**5. Διαμόρφωση**, που αφορά στη δομή μέσα στην οποία λειτουργεί η πολιτική των εργασιακών σχέσεων δηλ. ο αριθμός των ιεραρχικών επιπέδων, ο βαθμός εποπτείας κ.λ.π.

Το **περιεχόμενο** της πολιτικής των εργασιακών σχέσεων, περιλαμβάνει τα εξής θέματα:

**α) Συλλογική διαπραγμάτευση και διαδικασίες διαπραγμάτευσης:** Ο τομέας αυτός περιλαμβάνει, το ρόλο του σωματείου και τη στάση της διοίκησης απέναντι στο συνδικαλισμό, τις διευκολύνσεις που παρέχονται στη διοίκηση του σωματείου, τη διαδικασία επιβολής των πειθαρχικών ποινών.

---

**β) Αμοιβές:** Εδώ ρυθμίζονται τα συστήματα που αφορούν την αμοιβή, είτε είναι το σύστημα αμοιβών που θα ακολουθηθεί, είτε η αξιολόγηση έργου, η αμοιβή της υπερωριακής εργασίας.

**γ) Εξασφάλιση εργασίας:** Θέματα που περιλαμβάνονται στον τομέα αυτόν είναι οι συμφωνίες για εθελούσια έξοδο, εκπαίδευση και επανεκπαίδευση, σχεδιασμό ανθρώπινου δυναμικού, ευελιξία όρων εργασίας κ.ά.

Ο ρόλος του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων είναι και εδώ πολύ σημαντικός, γιατί ο αρμόδιος για το προσωπικό είναι αυτός που θα παρουσιάσει τις απόψεις της διοίκησης στους εκπροσώπους των εργαζομένων, θα δεχτεί τις αντιρρήσεις τους, θα εξετάσει αν είναι βάσιμες ή όχι και θα εισηγηθεί στη διοίκηση. Ο Διευθυντής Προσωπικού επίσης σχετίζεται άμεσα με τρεις πλευρές των εργασιακών σχέσεων:

**1) Η διαπραγμάτευση:** Είναι το στέλεχος που διαπραγματεύεται πρώτο με το σωματείο. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να είναι πλήρως ενημερωμένος για τις δυνατότητες της επιχείρησης, ώστε να πείσει τον εκπρόσωπο των εργαζομένων για την ορθότητα και τη γνησιότητα των επιχειρημάτων του, αλλά και να κατέχει μια ανώτατη θέση που να του εξασφαλίζει πληροφορίες τόσο πολιτική όσο και την γενικότερη κατάσταση της επιχείρησης.

**2) Ο χειρισμός παραπόνων:** Εφόσον ο Διευθυντής Προσωπικού ασκεί μεσολαβητικό ρόλο συμμετέχοντας στην εξομάλυνση των εργασιακών σχέσεων, διαχειρίζεται και τα παράπονα των εργαζομένων, ερευνώντας τα γεγονότα και την ακολουθούμενη πολιτική. Ερευνητές έχουν καταλήξει ότι ακόμη και στη διαδικασία γραπτής υποβολής παραπόνων όπου συμμετέχουν τα στελέχη γραμμής, ο Διευθυντής Προσωπικού αποτελεί το συνδετικό κρίκο μεταξύ σωματείου και γραμμικών στελεχών

**3) Η νομοθεσία:** Όλο και περισσότερες γίνονται οι νομοθετικές ρυθμίσεις για τις εργασιακές σχέσεις και τα δικαιώματα των εργαζομένων. Γίνεται λοιπόν όλο και μεγαλύτερη η ανάγκη να ανατίθενται τα προβλήματα αυτά σε ένα ειδικό και έμπειρο στέλεχος και όχι στον «παραδοσιακό Διευθυντή».

---

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8<sup>ο</sup>**

### **ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

**8.1. Έννοια και μορφές της συμμετοχής των εργαζομένων**

**8.2. Η συμμετοχή στην Ευρωπαϊκή Ένωση**

**8.3. Η συμμετοχή στην Ελλάδα**

---

## **8.1. Έννοια και μορφές της συμμετοχής των εργαζομένων**

Η λέξη συμμετοχή, είναι γενική και η έκτασή της διαφέρει από χώρα σε χώρα. Συμμετοχή γενικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι ο θεσμός, όπου οι μέτοχοι και οι εργαζόμενοι μοιράζονται τη διοίκηση και την ιδιοκτησία μιας επιχείρησης. Νομικά ο θεσμός της συμμετοχής συνδέει αναπόσπαστα την εξουσία του εταίρου με την απεριόριστη ευθύνη του για τις εταιρικές υποχρεώσεις. Αυτή η αρχή όμως διασπάται με την συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση, δεδομένου ότι συμμετέχουν στην εξουσία της εταιρίας χωρίς όμως να θεσπίζεται και η ευθύνη τους για τις εταιρικές υποχρεώσεις. Οι εταίροι από την άλλη, χάνουν μέρος της εξουσίας τους ενώ ταυτόχρονα διευρύνεται η εξουσία τους.

Ο βαθμός της συνεργασίας των εργαζομένων με τους μετόχους, διαφέρει από χώρα σε χώρα και από τη νομοθεσία που ισχύει σε κάθε μία από αυτές. Αυτό που η συμμετοχική διοίκηση στοχεύει, ανεξάρτητα από τον τρόπο που εφαρμόζεται είναι:

α) η βελτίωση της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο και η ικανοποίηση του εργαζομένου από την εργασία του.

β) η αύξηση της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας της οργάνωσης.

Τα συναισθήματα των εργοδοτών και των εργαζομένων ποικίλουν ως προς τη συμμετοχική διοίκηση. Υπάρχουν εργοδότες που όχι μόνο υποστηρίζουν το θεσμό αλλά τον θεωρούν και αναγκαίο, ενώ κάποιοι άλλοι τον θεωρούν αναπόφευκτό αλλά δεν έχουν πειστεί για την αποτελεσματικότητά του και την θεωρούν απειλή για την εξουσία που κατέχουν. Παρά τις επιφυλάξεις τους τα διευθυντικά στελέχη, έχουν πεισθεί να δοκιμάσουν τουλάχιστον την εισαγωγή συμμετοχικών συστημάτων.

Οι εργαζόμενοι δεν φαίνεται να αναπτύσσουν ένα μαζικό κύμα για απαίτηση συμμετοχής, αλλά είναι πρόθυμοι να υιοθετήσουν την εφαρμογή της. Αυτό που επιθυμούν είναι η συμμετοχή στο σχεδιασμό και έλεγχο της καθημερινής τους εργασίας και λιγότερο άλλες υψηλότερου επιπέδου μορφές συμμετοχής. Κυρίως οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν σε ένα τέτοιο σύστημα αποτελούν ένθερμους υποστηρικτές του.

Ενώ τα εργατικά σωματεία δυσπιστούν απέναντι στο θεσμό φοβούμενη την υποβάθμιση του διαπραγματευτικού τους ρόλου.

Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση μιας επιχείρησης μπορεί να αφορά:



- ✓ οικονομική συμμετοχή
- ✓ συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων.

### **8.1.1. Οικονομική συμμετοχή**

Η συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη και στο κεφάλαιο, αποτελεί την οικονομική συμμετοχή και είναι η παλαιότερη μορφή συμμετοχής. Η μορφή αυτή εμφανίστηκε στη Γαλλία το 1820, στη Μ. Βρετανία το 1865 και στις Η.Π.Α. το 1887.

Αν και θεωρείται λογική, η συμμετοχή στα κέρδη όλων όσων συνέλαβαν στην πραγματοποίησή τους, και οι εργαζόμενοι είναι σίγουρα κάποιοι από αυτούς, στην πράξη εμφανίζονται κάποιες δυσκολίες. Εμφανίζονται λοιπόν δυσκολίες στον καθορισμό του ποσοστού συμμετοχής των εργαζομένων στα κέρδη ή στο κεφάλαιο και στον τρόπο διανομής του αντίστοιχου ποσού μεταξύ των εργαζομένων. Πριν την εισαγωγή του συστήματος θα πρέπει να απαντηθούν και να βρεθούν λύσεις σε αυτά τα προβλήματα.

Οι διαφωνίες πολλές φορές δεν περιορίζονται μόνο μεταξύ των εργαζομένων και των εργοδοτών, αλλά επεκτείνονται και μεταξύ των εργαζομένων, ανάλογα με τα συμφέροντα κάθε ατόμου. Στην προσπάθεια αποφυγής των διαφωνιών αυτών έχουν δημιουργηθεί διάφορες μορφές συμμετοχής, οι οποίες πολλές φορές ρυθμίζονται νομοθετικά.

Το σύστημα οικονομικής συμμετοχής έχει τα εξής πλεονεκτήματα:

- η κατά τεκμήριο δέσμευση του εργαζομένου στην προσπάθεια για την επιτυχημένη και κερδοφόρα πορεία της επιχείρησης,
- η βελτίωση της συνεργασίας μέσα στην επιχείρηση,
- η καλύτερη εκτίμηση από μέρους των εργαζομένων της σημασίας των κερδών και των αναγκών της επιχείρησης,
- η προσέλκυση αξιόλογου, ικανού προσωπικού κ.ά.

Παρόλα τα πλεονεκτήματα που εξασφαλίζει η μέθοδος, υπάρχουν και ορισμένες επιφυλάξεις για τη συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη λόγω του ότι δεν βασίζεται στην βασική αρχή σχεδιασμού των οικονομικών συστημάτων η οποία απαιτεί να υπάρχει σαφής και ξεκάθαρη σχέση μεταξύ προσπάθειας και ανταμοιβής.

Η γενικότερη αντίληψη πάντως είναι ότι η οικονομική συμμετοχή του προσωπικού σε συνδυασμό με τη συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων, μπορούν να λύσουν πολλά

---

προβλήματα στη σχέσεις εργοδοτών-εργαζομένων και η επιχείρηση να καταστήσει ένα αποτελεσματικότερο σύστημα συνεργασίας.

Οι μορφές συμμετοχής στα κέρδη είναι διάφορες. Από τις πιο γνωστές είναι η συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο όπου οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να αποκτήσουν μετοχές της επιχείρησης με ευνοϊκούς όρους. Επίσης υπάρχει η διανομή ενός ποσοστού των κερδών της επιχείρησης, αλλά και η απόκτηση μετοχών μέσω ενός αποταμιευτικού σχήματος, όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να αγοράσουν μετοχές της επιχείρησης αποταμιεύοντας κ.ά.

Στην Ελλάδα η νομοθετική ρύθμιση Π.Δ. 30/7.1.1988 ΦΕΚ 13/Α/12.1.1988 «για τη διάθεση σε εργαζομένους στην Α.Ε. των μετοχών της» διευκολύνει και ενθαρρύνει το θεσμό. Στην Ελλάδα εμφανίζονται κυρίως απλά συστήματα συμμετοχής στα κέρδη, και ορισμένες εταιρείες οι οποίες διανέμουν στους εργαζομένους τους ποσοστό των μετοχών ή τους βοηθούν να τις αποκτήσουν. Αναφορικά με τη διανομή από Α.Ε. κερδών στους εργαζομένους ο Ν.1883/1990 προβλέπει ότι εφόσον διανέμονται σε μετρητά δεν μπορούν να υπερβαίνουν το 15% των ετήσιων καθαρών κερδών και το 25% των συνολικών καθαρών αποδοχών κάθε εργατοϋπαλλήλου.

### **8.1.2. Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων**

Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων μπορεί να είναι άμεση ή έμμεση. **Άμεση** είναι η μορφή της συμμετοχής όταν οι εργαζόμενοι συμμετέχουν προσωπικά οι ίδιοι εκφράζοντας τη γνώμη τους και παίρνοντας οι ίδιοι υπεύθυνες αποφάσεις. Έτσι άμεση συμμετοχή έχουμε όταν ο προϊστάμενος αποφασίζει αφού λάβει υπόψη του τις απόψεις και αντιδράσεις των υφισταμένων του ή όταν θέτει στόχους σε συνεργασία με τους υφισταμένους του και δίνει κατευθύνσεις, ενώ οι υφιστάμενοι επιλέγουν τις μεθόδους και τους τρόπους υλοποίησης των στόχων αυτών.

**Έμμεση** συμμετοχή έχουμε όταν οι εργαζόμενοι εξουσιοδοτούν εκπροσώπους μέσω των οποίων μετέχουν στη διοίκηση. Οι εκπρόσωποι οφείλουν να επιτύχουν ισορροπία μεταξύ των ενδεχομένως αλληλοσυγκρουόμενων απαιτήσεων των δύο πλευρών.

#### ***Μορφές άμεσης συμμετοχής***

Οι κυριότερες μορφές συμμετοχής είναι:

##### **α) Ομάδες ενημέρωσης (briefing groups)**

---

Η μέθοδος αυτή στηρίζεται στην ενημέρωση των εργαζομένων μέσω των διευθυντικών στελεχών και των τυπικών καναλιών επικοινωνίας, ώστε να κατανοούν όλες τις διαδικασίες που αφορούν τόσο τη δική τους εργασία όσο και στην εργασία των άλλων μέσα στην οργάνωση. Οι ενημερώσεις γίνονται συχνά σε τακτά χρονικά διαστήματα μέσω συσκέψεων, στις οποίες μετέχουν ο προϊστάμενος και μικρός κάθε φορά αριθμός υφισταμένων. Σκοπός των συσκέψεων είναι να δοθούν διευκρινίσεις, να λυθούν απορίες και γενικά να ενημερωθούν οι εργαζόμενοι για το έργο τους, όσο το δυνατόν καλύτερα.

Οι συναντήσεις αυτές έχουν κάποια πλεονεκτήματα, και παρά το γεγονός ότι είναι παλαιότερη ιδέα επεκτείνεται ταχύτατα τα τελευταία χρόνια. Έτσι οι ομάδες ενημέρωσης ενδυναμώνουν το ρόλο του διευθυντικού στελέχους ως ηγέτη της ομάδας που διοικεί, υποβοηθούν στη δέσμευση τόσο των υφισταμένων όσο και των διευθυντικών στελεχών προς τον κοινό στόχο, μειώνει την πιθανότητα παρανοήσεων και διαδόσεων μεταξύ του προσωπικού σχετικά με επικείμενες αποφάσεις κ.ά.

Η επιτυχία της μορφής αυτής στηρίζεται στις ηγετικές ικανότητες του κάθε διευθυντικού στελέχους ενώ μπορεί να θεωρηθεί μια στρατηγική έλεγχου των πληροφοριών από μέρους της διοίκησης.

#### β) Σχεδιασμός έργου

Όπως μαρτυρεί και ο τίτλος αποτελεί την οργάνωση του τρόπου εκτέλεσης ενός έργου. Οι τρόποι εκτέλεσης ενός έργου είναι διάφοροι και οι πιο γνωστοί **η διερεύνηση έργου, η εναλλαγή στις θέσεις εργασίας, ο εμπλουτισμός του έργου και η δημιουργία αυτόνομων ομάδων εργασίας.**

Σκοπός του συστήματος αυτού είναι να αυξήσει τον έλεγχο των μελών της ομάδας πάνω στο έργο τους, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να οργανώσουν τα ίδια τον τρόπο εργασίας τους και δίνοντας έμφαση στη συλλογική ευθύνη. Σε ορισμένες περιπτώσεις στο χώρο της παραγωγής, επαναπροσδιορίζεται και ο ρόλος του εργοδηγού, και είτε παραμένει ως εκπαιδευτής και σύμβουλος, είτε αντικαθίστανται από τον αρχηγό της ομάδας. Η μέθοδος αυτή εφαρμόστηκε με επιτυχία πρώτη φορά το 1962 στα πλαίσια του σχεδίου για τη βιομηχανική δημοκρατία στο εργοστάσιο Norsk Hydro στη Νορβηγία.

#### γ) Κύκλοι ποιότητας

Αποτελούνται από ομάδες εργαζομένων οι οποίες συναντιούνται εθελοντικά αλλά σε τακτά χρονικά διαστήματα, με σκοπό να συζητήσουν και να προσδιορίσουν τα προβλήματα που σχετίζονται με την εργασία και την ποιότητα. Οι ομάδες αποτελούνται από

---

εργαζόμενους του ίδιου τομέα, με αρχηγό συνήθως το προϊστάμενο που τους ενθαρρύνει να αναπτύξουν τέτοιους κύκλους και να τους αναπτύξουν σε συνεκτικές ομάδες. Οι εργαζόμενοι από την άλλη που συμμετέχουν, είναι εκπαιδευμένοι ώστε να μπορούν να επιλύσουν αποτελεσματικά τα προβλήματα που παρουσιάζονται.

Το σύστημα δεν δίνει βέβαια τη δυνατότητα στους εργαζομένους να επηρεάσουν στρατηγικές αποφάσεις, αλλά ασκεί ιδιαίτερη επίδραση στη εξισορρόπηση της δύναμης και της εξουσίας στον εργασιακό χώρο, ενώ προάγει τη συνεργασία σε επίπεδο ατομικής εργασίας. Η συμμετοχή κάνει τους εργαζόμενους, να αποδέχονται ευκολότερα και να υποστηρίζουν την εφαρμογή των λύσεων, ακριβώς γιατί αυτές οφείλονται και στη δική τους προσωπική επιλογή και όχι στην επιβολή.

Για να επιτύχει το σύστημα αυτό πρέπει να γίνει αποδεκτό από τα εργατικά σωματεία γιατί διαφορετικά ο μηχανισμός μπορεί να θεωρηθεί σαν μηχανισμός αποδυνάμωσής τους.

### ***Μορφές έμμεσης συμμετοχής***

Οι κυριότερες μορφές έμμεσης συμμετοχής είναι:

**1) Συμβουλευτικές επιτροπές κοινής συνδιαλλαγής (joint consultation committees).** Εδώ η διοίκηση ζητά τις απόψεις των εκλεγμένων εκπροσώπων των εργαζομένων πριν λάβει την τελική της απόφαση για κάποιο ζήτημα. Η διοίκηση έχει το δικαίωμα της τελικής απόφασης, διατηρώντας ταυτόχρονα μία αμφίδρομη επικοινωνία με σκοπό την πληροφόρηση των εργαζομένων, την ανταλλαγή απόψεων για τα σχέδια και τις πολιτικές της διοίκησης.

**2) Εκπροσώπηση των εργαζομένων στο Δ.Σ. ( Worker Directors).** Με την εκπροσώπηση των εργαζομένων στο Δ.Σ. εξασφαλίζεται η προσέγγισή τους στα κέντρα στρατηγικών αποφάσεων της επιχείρησης. Αν και χρησιμοποιήθηκε ιδιαίτερα από την Ε.Ε. οι Βρετανοί εργοδότες εμφανίστηκαν επιφυλακτικοί, λόγω της αδυναμίας που υποστήριζαν ότι έχουν οι εργαζόμενοι να ερμηνεύσουν τις πληροφορίες και τα στοιχεία που απαιτούνται για τη λήψη αποφάσεων.

**3) Εργατικά συμβούλια (Work Councils)/ Συμβούλια Επιχείρησης.** Ο ρόλος τους είναι καθαρά συμβουλευτικός και ενημερωτικός, ενώ συγκροτούνται από ίσο αριθμό εκπροσώπων των εργαζομένων και εργοδοτών. Σκοπός τους είναι η προσπάθεια για

---

ανάπτυξη και διατήρηση κλίματος ισότιμης συνεργασίας, η βελτίωση των συνθηκών εργασίας, η αποτελεσματικότερη οργάνωση της εργασίας, η βελτίωση της παραγωγικότητας, η πληροφόρηση σχετικά με την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης.

**4) Εποπτικά συμβούλια (Supervisory boards).** Αποτελούνται από εκπροσώπους των εργαζομένων και των εργοδοτών και ασχολούνται με θέματα επενδύσεων, τον έλεγχο και την έγκριση του ετήσιου απολογισμού κ.α.

**5) Συλλογική διαπραγμάτευση (Collective Bargaining).** Είναι η διαδικασία εκείνη κατά την οποία εκπρόσωποι των εργαζομένων και του εργοδότη συζητούν κάθε χρόνο και συμφωνούν πάνω στα θέματα και τα προβλήματα που τους αφορούν για μία χρονική περίοδο.

Καταλήγουμε λοιπόν ότι οι έμμεσες μορφές συμμετοχής έχουν σκοπό την ενημέρωση του προσωπικού πάνω στη πορεία των εργασιών της οργάνωσης καθώς και την άσκηση επιρροής στις αποφάσεις της διοίκησης.

## **8.2. Η συμμετοχή στην Ευρωπαϊκή Ένωση**

Το 1972 η Ευρωπαϊκή Ένωση προσπάθησε με την υποβολή προτάσεως, να θεσμοθετήσει τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση, στις χώρες μέλη. Αυτή αποτελεί την **5<sup>η</sup> Κατευθυντήρια Οδηγία «Για τη Δομή των Ανώνυμων Εταιρειών»** η οποία θεσμοθετεί στη δομή και στη διοίκηση της ανώνυμης εταιρείας το **δυναδικό<sup>1</sup>** σύστημα, παρέχοντας όμως τη δυνατότητα στις εταιρείες των μελών να επιλέξουν μεταξύ του δυναδικού και του **μοναστικού<sup>2</sup>** συστήματος.

Η 5<sup>η</sup> οδηγία καθορίζει ότι και στα δύο συστήματα η εκπροσώπηση των εργαζομένων κυμαίνεται μεταξύ του  $\frac{1}{3}$  ως  $\frac{1}{2}$  της όλης σύνθεσης του οργάνου. Επίσης προβλέπει την δημιουργία μίας ομάδας-όργανο αποτελούμενο μόνο από εκπροσώπους των εργαζομένων και με το δικαίωμα της πληροφόρησης και διαβούλευσης για θέματα που αφορούν στην οικονομική και ανταγωνιστική

κατάσταση, στην πρόοδο της εταιρείας, ενώ έχει και τα ίδια δικαιώματα πληροφόρησης με το εποπτικό όργανο. Παρά την προώθηση των συμμετοχικών θεσμών, η

---

εφαρμογή της συμμετοχικής διοίκησης συναντά ορισμένες δυσκολίες. Αυτό οφείλεται στα προβλήματα κάθε χώρας που αφορούν το θέμα αυτό. Ένα παράδειγμα είναι η Μ. Βρετανία η οποία υποστηρίζει ότι οι θεσμοί αυτοί θα πρέπει να αφεθούν εξολοκλήρου στην κρίση των κοινωνικών εταίρων<sup>3</sup>. Αποτέλεσμα είναι να εκδίδονται οδηγίες οι οποίες ενθαρρύνουν την πληροφόρηση των εργαζομένων χωρίς όμως να.

---

<sup>1</sup>**Δυαδικό:** την ύπαρξη διαχειριστικού και εποπτικού οργάνου.

<sup>2</sup>**Μοναστικό:** την ύπαρξη ενός μόνο διοικητικού οργάνου.

υιοθετούν συστηματική συμμετοχή στις επιχειρησιακές αποφάσεις

Η Ευρωπαϊκή Ένωση ασχολήθηκε με τα προβλήματα των εργασιακών σχέσεων σιγά-σιγά ξεκινώντας:

### **Πρώτη φάση: 1958-1972**

Στην πρώτη φάση της δημιουργίας της κοινής αγοράς οι εργασιακές σχέσεις παραμεληθήκανε. Το μόνο που ορίστηκε ήταν η ελεύθερη διακίνηση των εργαζομένων χωρίς όμως να αναπτυχθούν οι μηχανισμοί που θα βοηθούσαν σε αυτό.

### **Δεύτερη φάση: 1973-1984**

Σε αυτή τη φάση δίνονται οδηγίες για εργασιακά θέματα, όπως η υγιεινή και η ασφάλεια στον εργασιακό χώρο, οι ομαδικές απολύσεις, η δυνατότητα ίσων ευκαιριών στην απασχόληση κ.ά. Δεν υπάρχει όμως καμία πρόοδος σε θέματα πληροφόρησης και συμμετοχής των εργαζομένων στη διοίκηση των επιχειρήσεων, ενώ ακόμη και η 5<sup>η</sup> οδηγία που προτάθηκε από το 1972, εκκρεμεί ακόμη.

### **Τρίτη φάση: 1985-1992**

Ο J. Delors ήταν ο πρόεδρος της Ευρωπαϊκής Ένωσης ο οποίος προώθησε τον θεσμό του **κοινωνικού διαλόγου**. Αυτός αφορούσε στην επίλυση προβλημάτων των ευρωπαϊκών αγορών εργασίας σε επίπεδο ευρωπαϊκής ένωσης μέσω επίτευξης συμφωνιών μεταξύ των κοινωνικών εταίρων. Οι δύο εταίροι η Ένωση Ευρωπαίων Εργοδοτών UNICE, και Συνομοσπονδία Εργατικών Συνδικάτων, ETUC κατέληξαν σε συμφωνίες που αφορούσαν την επαγγελματική κατάρτιση και την έννοια της διαβούλευσης κατά την εισαγωγή νέων τεχνολογιών. Επίσης διακήρυτταν ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να ενημερώνονται και να εκφράζουν τις απόψεις τους για την εισαγωγή νέων τεχνολογιών μέσα από σχετικές ρυθμίσεις που να ισχύουν σε κάθε κράτος-μέλος, αλλά και ότι η συμμετοχή αυτή δεν θα μπορούσε να αποτελέσει ανασχετικό παράγοντα στη λήψη αποφάσεων για εκσυγχρονισμό αφού γινόταν σαφές ότι αυτές αποτελούσαν πρωτοβουλίες της Διοίκησης των επιχειρήσεων.

---

Αυτό που επίσης χαρακτηρίζει την περίοδο αυτή είναι η δημοσίευση του κοινωνικού χάρτη, αυτό που θυμόμαστε ως «το θεμέλιο της κοινωνικής διάταξης στην οικοδόμηση της Ευρώπης», το οποίο αν και δεν περιείχε νομική δέσμευση θεωρείται ότι έχει αναμφισβήτητη πολιτική σημασία και αποτελεί το σημείο αναφοράς για την έκδοση των οδηγιών στα θέματα εργασίας.

### **1993 και έπειτα**

Στο Μάαστριχ συμφωνήθηκε καταρχήν να ψηφιστούν εκείνες οι νομοθετικές ή εθελοντικές ρυθμίσεις που θα δημιουργούσαν τις προϋποθέσεις για να αποκτήσει η ένωση κοινωνικό χαρακτήρα. Αυτό θα βοηθούσε στην εξομάλυνση των αντιδράσεων των εργασιακών θεμάτων, αλλά και στην συναίνεση των εταίρων για οποιεσδήποτε ρυθμίσεις. Από την άλλη πλευρά αν το επιθυμούν οι κοινωνικοί εταίροι μπορούν να καταλήξουν σε συμφωνία για τα θέματα που τους αφορούν, ενθαρρύνοντας έτσι τις προσπάθειες προς τη συλλογική διαπραγμάτευση σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Αρχίζοντας έτσι ένα είδος «ερωποίησης» των εργασιακών σχέσεων.

Ο κοινωνικός χάρτης και ο κοινωνικός διάλογος οδήγησε στην έκδοση από το Συμβούλιο της

Ευρωπαϊκής Ένωσης της οδηγίας 94/45/22.9.1994 για τη θέσπιση της ευρωπαϊκής επιτροπής επιχείρησης για την πληροφόρηση των εργαζομένων. Η οδηγία ορίζει ότι εταιρίες που απασχολούν περισσότερους από 1000 εργαζομένους στην Επικράτεια της κοινότητας και διαθέτουν θυγατρικές

επιχειρήσεις με 150 εργαζόμενους σε δύο τουλάχιστον μέλη-κράτη πρέπει να θεσπίσουν «Συμβούλιο Εργαζομένων» μετά από αίτημα 100 εργαζομένων τους σε δύο τουλάχιστον κράτη-μέλη, με σκοπό την ενημέρωση, διαβούλευση και καθιέρωση διαλόγου με την Κεντρική Διεύθυνση.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση με νομοθετικές ρυθμίσεις ενδυναμώνει την κοινωνική πολιτική με αποτέλεσμα σιγά-σιγά να συντελείται η «ευρωπαϊκή» των εργασιακών σχέσεων.

### **8.3. Η συμμετοχή στην Ελλάδα**

Η εξέλιξη του θεσμού της συμμετοχής στη Ελλάδα, σε σχέση με τις δυτικοευρωπαϊκές χώρες υστερεί, ενώ η αναγνώριση του σχετικού δικαιώματος των εργαζομένων είναι γεγονός πρόσφατο. Αυτό υποστηρίζεται ότι οφείλεται στο γεγονός ότι η νομοθετική ρύθμιση έγινε αποσπασματικά και χωρίς την κατάλληλη προετοιμασία. Ακόμη



---

αν και ο θεσμός της συμμετοχής είναι επιθυμητός από την μεριά των εργαζομένων, δεν υπήρξε από τα κύρια θέματα των εργατικών επιδιώξεων.

Η μορφή συμμετοχής που επικρατούσε κυρίως στην Ελλάδα είναι αυτή της συμβουλευτικής γνώμης, χωρίς ουσιαστική επιρροή στις αποφάσεις που λαμβάνονταν. Τα διάφορα διοικητικά όργανα και οργανισμοί που εφαρμόζανε τη μορφή αυτή είναι ενδεικτικά<sup>4</sup>:

- το Ανώτατο Συμβούλιο Εργασίας
- το Συμβούλιο Εργασίας
- το Συμβούλιο Ρυθμίσεως συλλογικών συμβάσεων και Διαφορών
- το Εθνικό Γνωμοδοτικό Συμβούλιο Κοινωνικής Πολιτικής το οποίο το 1969 μετονομάστηκε σε Ανώτατο Συμβούλιο εργασίας
- το 1985 συστήθηκε το Εθνικό Συμβούλιο Ανάπτυξης και προγραμματισμού (ΕΣΑΠ), όργανο τριμερούς συνεργασίας σε μακροοικονομική κλίμακα. Ο ΕΣΑΠ στόχευε στην ανάπτυξη της Ελληνικής οικονομίας, την αύξηση της παραγωγής και της παραγωγικότητας, την κοινωνική δικαιοσύνη και την ενεργό παρουσία και συμμετοχή των κοινωνικών εταίρων στη λήψη των αποφάσεων και στη διαδικασία κατάρτισης και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων του αναπτυξιακού προγράμματος. Θεσμός όμως που γρήγορα κατέστη ανενεργός.

Το 1983 θεσμοθετείται η συμμετοχή εκπροσώπων των εργαζομένων μαζί όμως με εκπροσώπους άλλων κοινωνικών φορέων στη διοίκηση των επιχειρήσεων του δημοσίου τομέα της οικονομίας. Με το νόμο Ν.1365/1983 θεσμοθετείται η κοινωνικοποίηση των δημόσιων επιχειρήσεων ή κοινής ωφέλειας, τραπεζών και ασφαλιστικών επιχειρήσεων, η συμμετοχή δηλαδή στη διοίκηση και στον έλεγχο από τους εκπροσώπους του κράτους, της τοπικής αυτοδιοίκησης, των εργαζομένων στην επιχείρηση ή στον κλάδο, των κοινωνικών φορέων και οργανισμών που εξυπηρετούνται άμεσα από τις επιχειρήσεις αυτές και τέλος των νομικών ή φυσικών προσώπων που έχουν μετοχές στην επιχείρηση. Αυτή η συμμετοχή φυσικά δεν αφορά στη συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο ή στην ιδιοκτησία των επιχειρήσεων αυτών.

---

<sup>3</sup>Κουτρούκης και Πετράς, 1994. Blenpain- Κουκιάδης, 1993. Beardwell and Holden, 1994:573. Lansbury, 1995.

<sup>4</sup>Περισσότερα Κουκιάδης, 1981. Νικολάου Σμοκοβίτη, 1989.



---

Ένας ακόμη νόμος ψηφίζεται την ίδια χρονιά, είναι ο Ν.1385/1983 «Για τα εποπτικά συμβούλια επιχειρήσεων του κλάδου μεταλλείων-ορυχείων» που όριζε την συμμετοχή εκπροσώπων εργαζομένων αλλά και του κοινωνικού συνόλου σε κλαδικά όργανα που υποπεύονται από το Υπουργείο Οικονομίας και αυτά με τη σειρά τους εποπτεύουν τις επιχειρήσεις του κλάδου μεταλλείων-ορυχείων.

Μελέτες καταλήξανε ότι η κοινωνικοποίηση, σαν μορφή συμμετοχής των εργαζομένων είναι μάλλον τυπική λόγω της συμμετοχής ταυτόχρονα του κοινωνικού συνόλου και του κράτους. Αλλά εκφράζονται και επιφυλάξεις ως προς το κατά πόσο είναι ουσιαστική η συμμετοχή των εκπροσώπων των εργαζομένων στα εποπτικά συμβούλια, τα οποία δεν συναντώνται σε καμία άλλη χώρα των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων.

Μόνο το 1985 όπου ψηφίζεται ο Ν.1568/85 «για την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων» δίνει το δικαίωμα στους εργαζομένους να συστήσουν επιτροπή αποτελούμενη αποκλειστικά από εκπροσώπους των εργαζομένων, που θα συμμετέχει στη διοίκηση μιας επιχείρησης.

Τέλος το 1988 , ψηφίζεται ο Ν.1767 «για τα Συμβούλια Εργαζομένων» και κυρώνεται η 135 διεθνής σύμβαση εργασίας, «για την προστασία των αντιπροσώπων των εργαζομένων στην επιχείρηση και τις διευκολύνσεις που πρέπει να τους παρασχεθούν». Τα συμβούλια αυτά έχουν ρόλο συμβουλευτικό και στοχεύουν στην προώθηση του διαλόγου και της συμμετοχής, δίνοντας τη δυνατότητα να ακουστούν και οι απόψεις των εργαζομένων στην επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις που απασχολούν πάνω από 50 εργαζόμενους έχουν δικαίωμα να συστήσουν συμβούλια εργαζομένων, τα οποία συσκέπτονται με τον εργοδότη κάθε 2 μήνες και αποφασίζουν από κοινού για θέματα που δεν ρυθμίζονται με το νόμο ή με τη συλλογική σύμβαση εργασίας.

Ο νόμος για τα συμβούλια ακόμη καθιερώνει και το δικαίωμα πληροφόρησης των εργαζομένων, γι' αυτό ο εργοδότης υποχρεούται να πληροφορεί τα συμβούλια αυτά όταν πρόκειται να αλλάξει το νομικό καθεστώς της επιχείρησης, να εισαχθεί νέα τεχνολογία, να μεταβληθεί ο αριθμός των εργαζομένων κ.ά. έχουν ακόμη το δικαίωμα να ενημερώνονται για τα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης όπως ο ισολογισμός, τα στοιχεία απολογισμού και του λογαριασμού εκμετάλλευσης.

Με το Ν.2232/94 συστάθηκε η Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή (Ο.Κ.Ε.) με σκοπό την διατύπωση αιτιολογημένης γνώμης σε θέματα που σχετίζονται με τις εργασιακές σχέσεις, την κοινωνική ασφάλιση και τη γενικότερη κοινωνικοοικονομική πολιτική. Η Ο.Κ.Ε. καλείται σήμερα να λάβει θέση και να εκφράσει γνώμη για πολύ σημαντικά θέματα

---

που αποτελούν καινοτομία για τις ελληνικές εργασιακές σχέσεις, όπως η αποκέντρωση των συλλογικών συμβάσεων, η ευελιξία των όρων απασχόλησης και του χρόνου εργασίας.

Αν και σήμερα στη χώρα μας, το νομικό πλαίσιο προνοεί για την εξέλιξη του θεσμού της συμμετοχής, η επιτυχημένη εφαρμογή του εξαρτάται από τους εργοδότες και τους εργαζόμενους. Ακόμη η ποιότητα των εργασιακών σχέσεων της κάθε επιχείρησης, οι προηγούμενες συμφωνίες αλλά και η αποφασιστικότητα της επιχείρησης και των εργαζομένων για την αποτελεσματική εφαρμογή του συστήματος, είναι βασικοί παράγοντες επιτυχίας.

Σήμερα το ελληνικό εργατικό δίκαιο έχει εκσυγχρονιστεί σε μεγάλο βαθμό, ρυθμίζει νομοθετικά ομαδικές απολύσεις, δημιουργία επιτροπών υγιεινής, ελεύθερες συλλογικές διαπραγματεύσεις κ.ά. εναρμονισμένα πάντα με το κοινοτικό δίκαιο. Δεν μπορεί όμως να διαπιστωθεί κατά πόσο οι κοινωνικοί εταίροι αξιοποιούν αποτελεσματικά τις δυνατότητες αυτές, λόγω απουσίας ερευνών στον τομέα αυτό. Παράγοντες όπως η μακροχρόνια παρέμβαση του κράτους, η έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ των κοινωνικών εταίρων, η έλλειψη ενημέρωσης δεν συντελούν για μία θετική απάντηση.

Η συμμετοχική διοίκηση είναι ένας θεσμός που διερευνάται συνεχώς, με συστηματικές έρευνες για την στάση των εργαζομένων-εργοδοτών, για την πρακτική εφαρμογή του θεσμού όσο και προς την κατάλληλη για κάθε περίπτωση μορφή συμμετοχής. Μέχρι να διερευνηθεί εντελώς αυτός ο κατά τα άλλα πολλά υποσχόμενος θεσμός για την επικοινωνιακή ανάπτυξη των εργασιακών σχέσεων οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι θα εξακολουθούν να προβληματίζονται.

---

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9<sup>ο</sup>**

### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗ ...ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΤΟΥ 21<sup>ου</sup>**

#### **9.1. Εισαγωγή**

#### **9.2. Μείωση μεγέθους των επιχειρήσεων**

#### **9.3. Ανασχεδιασμός διαδικασιών**

#### **9.4. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**

#### **9.5. Προτάσεις για ένα υγιή και σύγχρονο οργανισμό**

---

## **9. Εισαγωγή**

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις εξελίσσουν συστήματα διοίκησης, που επικεντρώνουν όλες τις προσπάθειές τους στην προσέλκυση πελατών, στη διατήρηση και επαύξηση της συνεργασίας τους με αυτούς. Στην προσπάθεια αυτή η διοίκηση ανθρώπινων πόρων δεν έμεινε αμέτοχη, δεδομένου της αναπόφευκτης σύνδεσής της, με τους μακροχρόνιους στόχους και την αποστολή της επιχείρησης.

Σήμερα, το ανταγωνιστικό περιβάλλον σε συνδυασμό με την κυρίαρχη δύναμη που αναφέραμε παραπάνω, τη «προσέλκυση του πελάτη», εμπλέκει τις επιχειρήσεις στις εξής διαδικασίες:

- ✓ μείωση μεγέθους των επιχειρήσεων (downsizing)
- ✓ ανασχεδιασμό (re-engineering)
- ✓ διοίκηση ολικής ποιότητας (total quality management)

Ας δούμε λοιπόν το ρόλο της Διοίκησης ανθρώπινων πόρων, στις διαδικασίες αυτές.

### **9.1. Μείωση μεγέθους των επιχειρήσεων**

Μία επιχείρηση πρέπει να απασχολεί τόσο προσωπικό όσο της χρειάζεται για την πραγματοποίηση των στόχων της, και να μην προσφεύγει σε άσκοπες σπατάλες. Οπότε η μείωση του μεγέθους των επιχειρήσεων είναι μια σχεδιασμένη απόφαση της διοίκησης για μείωση του προσωπικού, που γίνεται για δύο λόγους βασικά:

- Ανάγκη βελτίωσης της παραγωγικότητας μέσω αύξησης των πωλήσεων, ελάττωσης της χρησιμοποίησης εργατικού δυναμικού ή αναδιοργάνωσης των λειτουργικών τους, γεγονός που συνήθως επιφέρει μείωση των θέσεων εργασίας και απολύσεις.
- Ανάγκη χρησιμοποίησης νέας τεχνολογίας. Η νέα τεχνολογία αλλάζει τον τρόπο εκτέλεσης ενός έργου, βελτιώνει και κάνει ευέλικτη την παραγωγή του προϊόντος, δημιουργεί ανάγκες ανάπτυξης νέων ειδικοτήτων, θέματα που στην πράξη κάνουν ορισμένες θέσεις εργασίας περιττές, οπότε μείωση θέσεων εργασίας.

---

Η μείωση του μεγέθους προκαλεί στους εργαζόμενους ψυχολογική ένταση, που μεταφράζεται σε υψηλά ποσοστά απουσιών, κατάχρηση αναρρωτικών αδειών, κρούσματα κλοπών και σαμποτάζ, παραιτήσεις νεαρών κυρίως στελεχών την εποχή της ανάκαμψης της επιχείρησης. Οι συνέπειες αυτές απασχόλησαν τους επιστήμονες ως προς το εάν προκύπτουν πραγματικά οφέλη.

Επισημαίνονται λοιπόν οι ριζικές αλλαγές που επιφέρει η εισαγωγή νέας τεχνολογίας στην οργανωσιακή κουλτούρα, στην οργανωσιακή δομή και στις εργασιακές σχέσεις. Πλέον τα ανωτέρου επιπέδου στελέχη έχουν άμεση πρόσβαση στις πληροφορίες, παρακάμπτοντας τα μεσαία στελέχη και επικοινωνώντας κατευθείαν με αυτούς που πρέπει.

Τώρα πια μιλούμε για **τηλεργασία**, που προκύπτει από το συνδυασμό της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών, και απελευθερώνει τον εργαζόμενο από την παραμονή στο γραφείο. Ως τηλεργασία ορίζεται η «εργασία από απόσταση με σύμβαση εργασίας, εξαρτημένης ή ανεξάρτητης, που προσφέρεται άμεσα σε μια επιχείρηση με τη συνδυασμένη χρήση της Πληροφορικής, των τηλεπικοινωνιών και κάθε άλλης δυνατότητας που προσφέρουν τα μέσα πολλαπλής επικοινωνίας». Οι Η.Π.Α., η Αγγλία, η Γαλλία, η Γερμανία και η Ιταλία είναι χώρες στις οποίες η τηλεργασία είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη.

Έτσι δεν υπάρχει η απαίτηση για φυσική παρουσία του εργαζόμενου, διευκολύνεται η ευελιξία του εργατικού δυναμικού, ενώ οδηγούμαστε σε αποκέντρωση των λειτουργιών της επιχείρησης, διαφοροποιημένους ρόλους διοικητικών στελεχών και όρων εργασίας.

Αυτό που αλλάζει στις εργασιακές σχέσεις από την τηλεργασία είναι:

- ❖ δίνεται έμφαση στο αποτέλεσμα και όχι στη διαδικασία της εργασίας, με αποτέλεσμα τη μείωση του ελέγχου
- ❖ τα όρια ανάμεσα στην προσωπική και επαγγελματική ζωή δεν ξεχωρίζουν εύκολα
- ❖ το ίδιο ισχύει για τον ελεύθερο χρόνο και το χρόνο εργασίας
- ❖ δεν υπάρχει πια η έννοια της υγιεινής και ασφάλειας
- ❖ πως διασφαλίζονται οι πληροφορίες και πως εξασφαλίζεται η εχεμύθεια του εργαζομένου
- ❖ προάγεται η ατομικότητα
- ❖ η έννοια της απεργίας, η έννοια του συνδικαλισμού λόγω της εύκολης αντικατάστασης των απεργών αλλά και της δυνατότητας αχρήστευσης του συστήματος από ορισμένα άτομα.

---

Εξαιτίας όλων αυτών, διαφοροποιείται και ο τρόπος διοίκησης των εργαζομένων, αναζητούνται νέοι τρόποι νομοθετικών ρυθμίσεων και πολιτικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

### **9.2. Ανασχεδιασμός διαδικασιών**

Οι επιχειρήσεις στην προσπάθεια τους να αντεπεξέλθουν γρήγορα στις απαιτήσεις των πελατών, ανασχεδιάζουν τις λειτουργίες και τις διαδικασίες τους για την αποτελεσματικότερη λειτουργία τους. Το εφόδιο για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, δεν είναι εργάτες που εργάζονται σκληρότερα αλλά εργάτες που υιοθετούν νέες τεχνικές κατάλληλες για την κάθε περίπτωση. Αυτό στη πράξη σημαίνει ριζικές, θεμελιώδεις και θεαματικές οργανωσιακές αλλαγές κυρίως στην οργάνωση της εργασίας. Κλειδί της επιτυχίας των αλλαγών είναι η διοίκηση της αλλαγής και ο τρόπος αλλαγής αυτών που θα εισάγουν και θα αναδιοργανώσουν τον ανασχεδιασμό.

### **9.3. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**

Έρευνες αποδεικνύουν ότι ήδη στην Ευρώπη και στην Αμερική, πραγματοποιείται μια «επανάσταση ποιότητας», και ότι αυτή η συνεχής βελτίωση της ποιότητας είναι ίσως ο πιο αποτελεσματικός τρόπος διοίκησης των οργανώσεων.

Η διοίκηση της ολικής ποιότητας αποτελεί μια συνεχής και οργανωμένη προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων παραγωγής και των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ο τρόπος αυτός διοίκησης εκφράζει ολόκληρη την επιχείρηση και επικεντρώνεται τόσο στην βελτίωση της ποιότητας όσο και στον αποτελεσματικό χειρισμό των εργαζομένων, καθιστώντας τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων, παράγοντα στρατηγικής σημασίας. Δεδομένου ότι η διασφάλιση της ποιότητας στηρίζεται στις καλές ανθρώπινες σχέσεις και στις διαδικασίες μείωσης κόστους, ο ανθρώπινος παράγοντας καθίσταται ιδιαίτερα σημαντικός στη διαδικασία αυτή.

Οπότε η υιοθέτηση της φιλοσοφίας αυτής προϋποθέτει ριζικές αλλαγές στην οργανωσιακή κουλτούρα, δηλαδή ανάπτυξη μορφών ηγεσίας και διοίκησης που προωθούν την αφοσίωση από την πλευρά των εργαζομένων αλλά και συγχρόνως τη δημιουργικότητα και την αυτονομία τους.

---

Όλες αυτές η διαδικασίες είναι καινούριες, πράγμα που επηρεάζει τον τρόπο διοίκησης του εργατικού δυναμικού και θέτει αναγκαία τη γνώση των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης. Η μείωση του μεγέθους μιας επιχείρησης και η εισαγωγή νέας τεχνολογίας προϋποθέτουν έγκαιρο προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού. Η τηλεργασία κάνει αναγκαία την ανάπτυξη νέων τρόπων αξιολόγησης που δίνουν βάρος στο αποτέλεσμα της εργασίας και διαφοροποιούν τους μέχρι πρόσφατα τρόπους αμοιβής. Η συνεχής αναδιοργάνωση της επιχείρησης και οι προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας απαιτούν πολιτικές ανταμοιβών και αναγνώρισης οι οποίες ενθαρρύνουν την απόκτηση νέων γνώσεων και ικανοτήτων. Η διοίκηση ολικής ποιότητας προωθεί την ανάπτυξη συνείδησης και ομαδικής εργασίας.

#### **9.4. Προτάσεις για ένα υγιή και σύγχρονο οργανισμό**

Καταλήγουμε λοιπόν στο συμπέρασμα πως ο ρόλος της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις οργανωτικές αυτές αλλαγές είναι αποφασιστικός. Αποτελεί το κύριο μέσο ανάπτυξης, εισαγωγής, εφαρμογής και παρακολούθησης όλων των σύγχρονων προσπαθειών σε ισότιμη συνεργασία με τα στελέχη γραμμής. Ο σχεδιασμός των νέων πολιτικών προσωπικού απαιτεί επιστημονική και συστηματική μελέτη ενώ η εφαρμογή τους την ενσυνείδητη συμμετοχή όλων. Ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού έχει να αντεπεξέλθει σε ένα εξαιρετικά απαιτητικό ρόλο και να εξισορροπήσει αντικρουόμενες τάσεις όπως π.χ. μείωση κόστους παραγωγής και βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος παραγωγής. Η επιτυχία των αποφάσεών του, αναβαθμίζει αυτόματα το ρόλο του, ενώ η αποτυχία του επαληθεύει αυτό που υποστήριξε ο D.Guest (1987): «Αν θέλουμε να πάρουμε στα σοβαρά τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων τότε δεν πρέπει να ασχοληθούν με αυτή οι Διευθυντές Προσωπικού».

Έπειτα από την παραπάνω ανάλυση ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι το σημαντικότερο κεφάλαιο της επιχείρησης στον 21ο αιώνα. Εξάλλου, η δύναμη του χρήματος μπορεί να χαθεί, αν δεν υπάρχουν οι άνθρωποι να τη διαχειριστούν. Η ραγδαία ανάπτυξη της οικονομίας και των επιχειρήσεων δημιουργεί μεγάλες ανακατατάξεις στην αγορά εργασίας. Οι σύγχρονοι εργαζόμενοι γίνονται πολύτιμοι και ο ρόλος τους αποκτά νέες διαστάσεις. Στο νέο αυτό περιβάλλον, οι εταιρείες συμβούλων ανθρώπινου δυναμικού και εξεύρεσης προσωπικού αποτελούν τον χώρο όπου συναντώνται οι ανάγκες των επιχειρήσεων με τις δυνατότητες των εργαζομένων.

---

Μια μικρή «επανάσταση» έχει ξεκινήσει τα τελευταία χρόνια στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα, ως αποτέλεσμα των ευρύτερων αλλαγών στην οικονομία και στην αγορά εργασίας. Την τελευταία δεκαετία, η σημασία των ανθρώπινων πόρων άλλαξε ταυτόχρονα με την αλλαγή του ρόλου του εργαζομένου στην επιχείρηση και τη μεταβολή της ίδιας της φύσης της εργασίας. Η μετάβαση από την εποχή του συνδικαλισμού της δεκαετίας του 80 στην εποχή των στελεχών της δεκαετίας του 90 σηματοδότησε το «πέρασμα» από το συλλογικό στο ατομικό και τη μετατροπή της εργασίας, από μέσο επιβίωσης, σε μέσο πραγματοποίησης φιλοδοξιών και μετέπειτα σε καριέρα.

Η εργασία πλέον δεν είναι η οκτάωρη απασχόληση, αλλά μια προτεραιότητα, που δεν μετριέται με τον χρόνο, αλλά με τις υποχρεώσεις. Δεν απαιτεί μόνο τη συμμετοχή του ίδιου του εργαζομένου, αλλά και τη διενέργεια σημαντικών αναγκαίων επενδύσεων (επιμόρφωση και κατάρτιση, εξοπλισμός και πηγές πληροφόρησης), τις οποίες πρέπει να είναι σε θέση να πραγματοποιήσει η επιχείρηση.

Η εποχή των γρήγορων και έντονων αλλαγών έχει προσδώσει νέο νόημα στις έννοιες «εργαζόμενος» και «εργοδότης», μειώνοντας την απόσταση που τους χώριζε στο παρελθόν. Κατά μία άποψη, ο εργαζόμενος οφείλει να μοιάζει ολοένα και περισσότερο με τον επιχειρηματία (να αναλαμβάνει ευθύνες, να γνωρίζει περισσότερα για την επιχείρηση, να επενδύει στον εαυτό του, να μην έχει ωράριο και να συμμετέχει ιδιοκτησιακά). Με τη σειρά του, ο επιχειρηματίας οφείλει να βρίσκεται κοντά στον εργαζόμενο, να τον λαμβάνει υπόψη του και να τον «κρατά» ικανοποιημένο, τακτική που ακολουθεί με τους συνεταίρους του.

Από το άλλο μέρος, κάθε χρόνο το 10% του συνόλου των θέσεων εργασίας εξαφανίζεται και αντικαθίσταται από άλλες, συνήθως σε νέες εταιρείες όπου απαιτούνται εξειδικευμένα προσόντα. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, το βασικότερο χαρακτηριστικό που πρέπει να έχει ο εργαζόμενος είναι προσαρμοστικότητα και διάθεση για μάθηση.



---

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η εργασία αυτή παρουσιάζει τη σημασία και το ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα μέσα στην επιχείρηση. Προσπαθήσαμε σε κάθε κεφάλαιο να αναπτύξουμε και μία διαφορετική πτυχή του θέματος. Αναφερθήκαμε λοιπόν στην εκπαίδευση των εργαζομένων, στη συμμετοχική διοίκηση, στις θέσεις και τις νομοθετικές ρυθμίσεις της Ε.Ε. και της Ελλάδας, σε θέματα εργατικών ατυχημάτων και ασθένειες συνοδευόμενα από τρόπους αντιμετώπισης, στη ασφάλιση των εργαζομένων όπως και στη συνδικαλιστική τους δράση.

Κάθε επιχείρηση ή οργανισμός θα πρέπει να σέβεται το προσωπικό που απασχολεί. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι μια πραγματικότητα, η οποία πρέπει να στηρίζεται οικονομικά και ηθικά από τη Γενική Διεύθυνση της οργάνωσης. Οι Ευρωπαϊκές οδηγίες και οι νομικές ρυθμίσεις, για την προστασία και την ελευθερία των εργαζομένων, που οι οργανισμοί είναι υποχρεωμένοι να ακολουθήσουν, είναι διαμορφωμένα για να διασφαλίζουν και το συμφέρον των εργοδοτών.

Από τη μεριά τους οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι ανοιχτοί στην νέα τεχνολογία, στην εκπαίδευση και πάνω από όλα υπεύθυνοι για το έργο που αναλαμβάνουν. Όπως αναφέραμε παραπάνω, ο εργαζόμενος κάποιες φορές θα πρέπει να μπαίνει στο ρόλο του εργοδότη, ώστε να γνωρίζει περισσότερα για την επιχείρηση και τους στόχους της. Θα πρέπει να γίνει κατανοητό από εργοδότες και εργαζόμενους, πως μόνο μαζί μπορούν να πάνε μπροστά και όχι ο κάθε ένας χωριστά.

Διαπιστώνουμε λοιπόν πως η προσπάθεια για μια υγιή και επιτυχημένη επιχείρηση θα πρέπει να γίνεται με το ίδιο πάθος και από τις δύο πλευρές. Ο παράγων άνθρωπος για τη λειτουργία μιας επιχείρησης είναι σημαντικός και μόνο μια πολύπλευρη και δίκαιη Διοίκηση μπορεί να διασφαλίσει τη συμμετοχή του.

---

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβαλλον), Εκδόσεις ΑΝΙΚΟΥΛΑ (3η έκδοση βελτιωμένη), Θεσσαλονίκη 2001.
2. Μαντάς Ν. Β., Διοίκηση Προσωπικού, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 1992.
3. Φαναριώτης Π., Διοίκηση Προσωπικού (Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού), Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα-Πειραιάς 1996.
4. Σκούλας Ν. Ε. – Οικονομάκη Κ. Π., Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις ΚΑΠΑ (Γ' έκδοση), 1998.
5. Τζωρτζάκης Κ. – Τζωρτζάκη Α., Οργάνωση και Διοίκηση (MANATZMENT Νέες ιδέες & τεχνικές στον 21ο αιώνα), Εκδόσεις Rosili (2η έκδοση βελτιωμένη), 2000.
6. Κοντογιώργης Δ. Δ., «Τα στελέχη των επιχειρήσεων και η Ελληνική πραγματικότητα» (Εγκυκλοπαίδεια της επιχείρησης, "Συλλογή εκλεκτών βιβλίων ιδιωτικής οικονομίας και οργανώσεως επιχειρήσεων") τόμος 41, 1980.
7. Δήμου Ν., Διοίκηση Προσωπικού (Γενικές Αρχές), Εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ», Αθήνα 1999.
8. Βουρσινός Γ. – Παλαιοκρασάς Σ. – Σταύρου Σ. – Λαμπρόπουλος Χ. – Ιθακήσιος Κ., Πολιτική Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων, εκδόσεις «ΙΩΝ», Κέντρο Πολιτικής Έρευνας και Επιμορφώσεως, 1994.