

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Τίτλος Εργασίας

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Πτυχιακή Εργασία του

ΑΥΓΕΡΗ ΛΟΥΚΑ του ΑΥΓΕΡΗ

A.M. 6147

Επιβλέπων :ΓΑΤΟΜΑΤΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ

ΠΑΤΡΑ, ΜΑΪΟΣ 2012

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Ο εντεινόμενος ανταγωνισμός των επιχειρήσεων, την εποχή της παγκοσμιοποίησης και της οικονομίας της γνώσης, θέτει με νέους όρους το ζήτημα των εργαζόμενων ανθρώπων, της διεύθυνσης, της υποκίνησης και της συμμετοχής τους στο τελικό αποτέλεσμα.

Προσωπικό ενδιαφέρον, ικανότητες, δεξιότητες, προσόντα, συνεχής εκπαίδευση και μετεκπαίδευση στις νέες τεχνολογίες και γνώσεις, αποτελούν ιδιότητες του νέου τύπου ανθρώπινου δυναμικού – που η επιχείρηση πρέπει να επιδιώκει και να αξιολογεί εάν θέλει να επιβιώσει.

Η επιστημονική προσέγγιση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί επομένως την συστηματική προσαρμογή των επιχειρήσεων, στη νέα εποχή, όπου ο άνθρωπος παράγοντας αναδεικνύεται σε επίκεντρο του παραγωγικού συστήματος.

Το ανθρώπινο δυναμικό ή αλλιώς οι άνθρωποι πόροι αποτελούν σήμερα το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Και αυτό γιατί κάτω από τις σημερινές συνθήκες έντονου ανταγωνισμού, ο παράγοντας που βοηθάει μια επιχείρηση να ξεχωρίσει είναι οι άνθρωποί της.

Τα προσόντα και η διάθεση των εργαζομένων, ο ενθουσιασμός τους, η ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους, το αίσθημα της δίκαιας μεταχείρισής τους και η συμμετοχή τους στους κοινούς στόχους, όλα διαμορφώνουν και επηρεάζουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης, το επίπεδο της εξυπηρέτησης πελατών, τη φήμη και την εικόνα που αυτή προβάλλει και τέλος την επιβίωσή της.

Γι' αυτό και η Διοίκηση ή Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί ένα πεδίο της Διοίκησης Επιχειρήσεων που συγκεντρώνει όλο και περισσότερο το ενδιαφέρον όσων ασχολούνται με τη διοίκηση επιχειρήσεων τόσο σε θεωρητικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται στη γενικότερη έννοια, στη σημασία, την πολιτική, τη στρατηγική και τις επιμέρους λειτουργίες της διοίκησης. Γίνεται αναφορά και στους ιδιαίτερος σημαντικούς σταθμούς της ιστορίας όσον αφορά τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων.

Επίσης αναλύεται η διαδικασία της δομής της οργάνωσης και παρουσιάζονται τα πλεονεκτήματα καθώς και τα μειονεκτήματα που απορρέουν από αυτήν.

Το δεύτερο κεφάλαιο γίνεται λόγος για τη δομή της οργάνωσης της εργασίας, όσον αφορά τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων που περιλαμβάνει.

Το τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται στην τμηματοποίηση της εργασίας η οποία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο ως προς την εξειδίκευση της εργασίας και για το λόγο αυτό παρουσιάζονται και αναλύονται τα πλεονεκτήματα καθώς και τα μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής.

Ακόμα, γίνεται λόγος για την έννοια και τη σημασία της αποκέντρωσης της εργασίας, με τέτοιο τρόπο ώστε να κατανέμεται η εξουσία ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο στο οποίο βρίσκεται ο κάθε εργαζόμενος της επιχείρησης. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται καλύτερα ο συντονισμός και η εκχώρηση των αυτών κάθε αυτών απαραίτητων αρμοδιοτήτων μέσω της λεγόμενων μηχανισμών ολοκλήρωσης.

Το τέταρτο κεφάλαιο αναφέρεται στη διαδικασία προσέλκυσης και την μετέπειτα επιλογή προσωπικού, μέσω εσωτερικών και εξωτερικών πηγών και διαφόρων διαφημίσεων συμπεριλαμβανομένου και του διαδικτυακού τρόπου προσέλκυσης προσωπικού.

Στη συνέχεια αναφέρονται τα στάδια που ακολουθούν την προηγούμενη διαδικασία αυτή, τα οποία είναι η προκαταρκτική συνέντευξη, η συμπλήρωση πληροφοριακού εντύπου, τα διάφορα τεστ ή δοκιμασίες η σημασία των συστατικών επιστολών καθώς και η αναμενόμενη συνέντευξη εργασίας.

Επιπλέον καθορίζονται τα προγράμματα ένταξης και εκπαίδευσης των απαραίτητων προγραμμάτων για την επιμόρφωση του επιλεγμένου προσωπικού.

Το πέμπτο κεφάλαιο κάνει λόγο για τη διαδικασία και τις επιμέρους δραστηριότητες της συνέντευξης εργασίας και των διαφόρων μεθόδων που ακολουθούνται.

Στο έκτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά για τις σχέσεις οι οποίες διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο μεταξύ της επιχείρησης και των εργαζομένων.

Το έβδομο κεφάλαιο αναφέρεται στους στόχους και διαδικασίες ανάπτυξης και εκπαίδευσης προσωπικού καθώς και ένταξης, ακόμα και αποχώρησης των εργαζομένων στην επιχείρηση.

Το όγδοο κεφάλαιο αναλύει το ρόλο και τη σπουδαιότητα που κατέχει ο μάνατζερ σε μια επιχείρηση.

Στο ένατο κεφάλαιο αναλύονται με σαφήνεια τα είδη των ομάδων τα οποία αποτελούνται από τις τυπικές και από τις άτυπες ομάδες και δίδονται αναλυτικές διευκρινήσεις για τους τρόπους που πρέπει να λειτουργούν οι ομάδες αυτές ώστε να είναι επιτυχημένες σαν επιτροπές.

Ακόμα, ακολουθεί αναλυτική περιγραφή των τρόπων πρόληψης, αποφυγής και επίλυσης των μορφών συγκρούσεων μεταξύ των ομάδων επισημαίνοντας τις αιτίες αλλά και τις στρατηγικές τους και δίνεται έμφαση στη σημασία της ισορροπίας της σχέσης μεταξύ ομάδας και ηγέτη ώστε να επιτυγχάνεται το όσο το δυνατόν καλύτερα επιθυμητό αποτέλεσμα.

Στο δέκατο κεφάλαιο γίνεται λόγος για τον ορισμό του ηγέτη καθώς και των ομάδων και για τους τρόπους με τους οποίους επιλύονται τα όποια προβλήματα δημιουργούνται μεταξύ των ομάδων .

Το ενδέκατο κεφάλαιο αναφέρεται κυρίως στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων και εξέλιξης του προσωπικού της επιχείρησης.

Το δωδέκατο κεφάλαιο κάνει αναφορά στη μέγιστη σημασία που έχει για την επιχείρηση η αξιολόγηση του προσωπικού της και για την σημασία της αντιμετώπισης τυχόν κρίσεων που παρουσιάζονται αλλά και για τη διαδικασία του προγραμματισμού μέσα στην επιχείρηση.

Το δέκατο τρίτο κεφάλαιο αποτελείται από μια έρευνα με θέμα την σημασία της ηγεσίας και τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των εργαζομένων σε μικρές επιχειρήσεις.

Τέλος, από όλα τα παραπάνω κεφάλαια δίδεται ένα γενικό συμπέρασμα όσον αφορά τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων στο περιβάλλον εργασίας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος	σελ. 1
Περίληψη	σελ. 2
Περιεχόμενα.....	σελ.4
Εισαγωγή.....	σελ.8
1. Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων	σελ. 9
1.1 Η σημασία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων	σελ. 10
1.2 Σκοπός της διοίκησης προσωπικού	σελ. 11
1.3 Πολιτική της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.....	σελ. 11
1.4 Σκοπός διοίκησης προσωπικού	σελ. 11
1.5 Σταθμοί της επιστήμης στη διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού	σελ. 12
2. Η δομή της οργάνωσης.....	σελ. 14
3. Τμηματοποίηση της διοίκησης προσωπικού	σελ. 16
3.1 Τα οφέλη που προκύπτουν από την τμηματοποίηση.....	σελ. 17
3.2 Ορισμός και χρησιμότητα της διαδικασίας της αποκέντρωσης	σελ. 18
3.2.1 Τα πλεονεκτήματα της διαδικασίας της αποκέντρωσης.....	σελ. 19
3.2.2 Τα μειονεκτήματα της διαδικασίας της αποκέντρωσης	σελ. 19
3.5 Εκχώρηση αρμοδιοτήτων	σελ. 19
3.6 Ο ρόλος και η σημασία του συντονισμού στη διοίκηση προσωπικού	σελ. 20
3.7 Ο ρόλος και η σημασία της ολοκλήρωσης στη διοίκηση προσωπικού	σελ. 21
3.8 Η θεωρία του Max Weber όσον αφορά τα πρότυπα και τις δομές οργάνωσης.....	σελ. 22
3.9 Οργανωτικός σχεδιασμός	σελ. 23
3.10 Θεωρίες παρακίνησης.....	σελ. 25
4. Διαδικασία προσέλκυσης προσωπικού.....	σελ. 27
4.1 Πηγές αναζήτησης της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων για επιλογή του προσωπικού	σελ. 28
4.2 Περιγραφή θέσης εργασίας	σελ. 28

4.3 Εσωτερικές πηγές αναζήτησης προσωπικού	σελ. 29
4.4 Εξωτερικές πηγές αναζήτησης προσωπικού	σελ. 30
4.5 Διαφήμιση της θέσης εργασίας.....	σελ. 31
4.6 Προσέλκυση του προσωπικού μέσω του διαδικτύου	σελ. 32
4.7 Προκαταρκτική συνέντευξη.....	σελ. 33
4.8 Συμπλήρωση πληροφοριακού εντύπου.....	σελ. 33
5 Συνέντευξη εργασίας	σελ. 34
5.1 Συστατικές επιστολές.....	σελ. 35
5.2 Τεστ δοκιμασίας επιλογής προσωπικού	σελ. 36
5.3 Ιατρική εξέταση	σελ. 36
5.4 Απόφαση επιλογής.....	σελ. 37
5.5 Ομαδική επιλογή προσωπικού.....	σελ. 37
5.6 Διαδικασίες μετά την πρόσληψη	σελ.38
6. Σχέσεις εργασίας	σελ. 39
6.1 Υποχρεώσεις του εργαζόμενου μισθωτού	σελ. 39
6.2 Υποχρεώσεις του εργοδότη	σελ. 40
6.3 Λύση της σύμβασης εργασίας	σελ. 42
7.Ανάπτυξη και εκπαίδευση προσωπικού.....	σελ. 43
7.1 Ένταξη προσωπικού	σελ. 43
7.2 Στόχοι προγράμματος εκπαίδευσης προσωπικού.....	σελ. 44
7.3 Η αποχώρηση των εργαζομένων.....	σελ. 44
8. Ο ρόλος του μάνατζερ	σελ. 46
9. Η έννοια της ομάδας.....	σελ. 48
9.1 Κατηγορίες – Είδη ομάδων.....	σελ. 49
9.2 Τυπικές – Άτυπες Ομάδες.....	σελ. 49
9.2.1 Τυπικές Ομάδες	σελ. 49
9.2.2 Άτυπες Ομάδες.....	σελ. 50
9.3 Κάθετες – Οριζόντιες Ομάδες	σελ. 50
9.4 Στάδια ανάπτυξης ομάδας.....	σελ. 51
10. Ηγέτης ομάδας.....	σελ. 56
10.1 Διαφορά της έννοιας του μάνατζερ με την έννοια του ηγέτη	σελ. 59

10.2 Χαρακτηριστικά ενός ηγέτη	σελ. 59
10.3 Ο ρόλος και ο σκοπός του ηγέτη	σελ. 61
10.4 Σχέση μεταξύ ομάδας και ηγέτη	σελ. 63
10.5 Μορφές συγκρούσεων των ομάδων	σελ. 64
10.6 Τύποι συγκρούσεων των ομάδων	σελ. 64
10.7 Αίτιες – Πηγές συγκρούσεων στις ομάδες.....	σελ. 65
11. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων στα πλαίσια της ομαδικής διεργασίας	σελ. 68
11.1 Στάδια της διαδικασίας λήψης αποφάσεων στις ομάδες εργασίας.....	σελ. 68
11.2 Μοντέλα λήψης αποφάσεων των ομάδων εργασίας.....	σελ. 69
11.3 Παράγοντες που συντελούν στη μεγιστοποίηση αποτελεσματικότητας των ομάδων.....	σελ. 71
11.4 Η σημασία της διατήρησης των ρόλων στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.....	σελ. 71
12. Αξιολόγηση προσωπικού	σελ. 74
12.1 Η σημασία της παραγωγικότητας στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.....	σελ. 74
12.2 Χειρισμός αντιμετώπισης κρίσεων στο χώρο εργασίας	σελ. 77
12.3 Η διαδικασία του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού	σελ. 80
12.4 Η κατάρτιση του προγραμματισμού για το ανθρώπινο δυναμικό	σελ. 82
12.5 Τα οφέλη του προγραμματισμού για το ανθρώπινο δυναμικό	σελ. 85
13. Έρευνα: Ο ρόλος της Ηγεσίας και οι Κοινωνικές Αλληλεπιδράσεις στην Επιχείρηση	σελ. 86
13.1 Μεθοδολογία Έρευνας.....	σελ. 86
13.2 Κατάρτιση ερωτήσεων του ερωτηματολογίου	σελ. 88
13.3 Δημιουργία ερωτηματολογίου	σελ. 88
13.4 Έρευνα	σελ. 89
13.5 Αποτελέσματα Έρευνας.....	σελ. 91
13.5.1 Απαντήσεις ερωτηματολογίου υφισταμένων.....	σελ. 91
13.5.2 Απαντήσεις ερωτηματολογίου προϊσταμένων	σελ. 95
13.6 Συμπεράσματα Έρευνας	σελ. 100
Γενικό συμπέρασμα	σελ. 104
Βιβλιογραφία	σελ. 106
Παραρτήματα Ι. Ερωτηματολόγιο Προϊσταμένων	σελ. 111
Παραρτήματα ΙΙ. Ερωτηματολόγιο Υφισταμένων.....	σελ. 116

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις, οργανισμοί.

Οι επιτακτικές ανάγκες για ανθρώπους με περισσότερες γνώσεις, ικανότητες και δέσμευση σε συνδυασμό με την αυξημένη σημασία τους ως πηγή ανταγωνιστού πλεονεκτήματος, επιβάλλουν την αναζήτηση νέων και πιο αποτελεσματικών τρόπων διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού.

Πιο συγκεκριμένα, το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού αποτελείται από όλους τους ανθρώπους που ασκεί τις δραστηριότητές του. Η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων ασχολείται με τις πολιτικές για το προσωπικό και τις διαχειριστικές πρακτικές και συστήματα που επηρεάζουν το εργατικό δυναμικό.

Σε ευρύτερο επίπεδο, όλες οι αποφάσεις που επηρεάζουν το εργατικό δυναμικό της οργάνωσης αφορούν τη λειτουργία διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Οι δραστηριότητες που εμπλέκονται στην λειτουργία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι διάχυτες σε όλη την οργάνωση.

Διευθυντές γραμμής, συνήθως δαπανούν περισσότερο από το πενήντα τοις εκατό του χρόνου τους για τις ανθρώπινες δραστηριότητες, όπως η μίσθωση των πόρων, η αξιολόγηση, ο πειθαρχικός έλεγχος, ο προγραμματισμός και οι εργαζόμενοι.

Ειδικοί της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού βοηθούν τους οργανισμούς με όλες τις δραστηριότητες σχετικά με τη στελέχωση και τη διατήρηση ενός αποτελεσματικού εργατικού δυναμικού.

Σημαντικές ευθύνες της, περιλαμβάνουν το σχεδιασμό της εργασίας και την ανάλυση θέσεων εργασίας, την κατάρτιση και την ανάπτυξη, την πρόσληψη, την αποζημίωση, η ομάδα-κτήριο, διαχείριση απόδοσης και αξιολόγησης, την υγεία των εργαζομένων και τα ζητήματα ασφάλειας, καθώς και τον εντοπισμό ή την ανάπτυξη αξιόπιστων μεθόδων για την επιλογή προσωπικού.

Το τμήμα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων παρέχει τα εργαλεία, τα δεδομένα και τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται από τους διαχειριστές γραμμής στο ανθρώπινο στοιχείο της διαχείρισης των πόρων τους από τη δουλειά τους.

1.ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι ένα σύστημα το οποίο έχει σαν στόχο:

Την επιλογή καθώς επίσης και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού με τέτοιο τρόπο ώστε οι γνώσεις και οι δεξιότητες που διαθέτουν, να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της επιχείρησης.

Ένας άλλος σκοπός της είναι αξιοποιεί τα πιο σωστά κίνητρα για το συμφέρον της και να πραγματοποιεί τις όσο το δυνατόν καταλληλότερες ρυθμίσεις όσον αφορά την οργάνωση.

Ένας άλλος σημαντικός της ρόλος, είναι να δημιουργεί τις όσο το δυνατόν καταλληλότερες συνθήκες εργασίας με βάση τις οποίες θα βελτιστοποιήσει την γενικότερη απόδοση των εργαζομένων με κατ'επέκταση σκοπό το κέρδος.

Για να επιτύχει η επιχείρηση τους παραπάνω στόχους της, θα πρέπει να τα οποίες να μπορεί να προσαρμόζεται σε ένα περιβάλλον που συνεχώς μεταβάλλεται, ώστε να έχει την μεγαλύτερη και ταχύτερη δυνατή απόδοση.

Ωστόσο, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων για να επιτύχει τους παραπάνω στόχους που έχει επιλέξει, θα πρέπει να ακολουθήσει ορισμένα βασικά βήματα τα οποία αποτελούν και της βασικότερες λειτουργίες της διοίκησης. Αυτές είναι:

- Η οργάνωση.

Με αυτήν επιτυγχάνεται ο σχεδιασμό του οργανογράμματος καθώς και των θέσεων εργασίας.

- Η στελέχωση.

Είναι η εξεύρεση ανθρωπίνων πόρων.

Με αυτό τον τρόπο, προγραμματίζει και βάζει σε προτεραιότητα ανάγκες που είναι πιο βασικές για να καλύψει και τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει το προσωπικό το οποίο θα επιλέξει για να την στελεχώσει.

- Η διαχείριση της απόδοσης.

Για να επιτευχθεί η όσο το δυνατόν μέγιστη απόδοση, θα πρέπει να παρακολουθείται συνεχώς, κατόπιν να αξιολογείται να όσο είναι εφικτό να βελτιώνεται.

- Οι εργασιακές σχέσεις.

Η επικράτηση και η διατήρηση ενός καλού κλίματος μέσα στην επιχείρηση, αυξάνει την απόδοση των εργαζομένων.

- Η παρακίνηση των εργαζομένων.

Συνήθως παρέχονται κάποια κίνητρα στους εργαζομένους ώστε να βελτιώνονται και να εκπαιδεύονται.

- Η φροντίδα για την ασφάλεια στο χώρο εργασίας και για την υγεία των εργαζομένων..

Σε ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον μειώνεται ο τυχόν κίνδυνος εργατικών ατυχημάτων.

- Ο καθορισμός των αμοιβών.

Όσον αφορά τις αμοιβές θα πρέπει να καθοριστεί ο μισθός ανάλογα με τις γνώσεις, την προϋπηρεσία και την απόδοση του κάθε εργαζομένου.

- Η διαχείριση της υπηρεσιακής κατάστασης του προσωπικού.

Ο μάνατζερ θα πρέπει να μπορεί να αξιολογεί το προσωπικό ώστε να μπορεί να διακρίνει τι δυνατότητες έχει ο κάθε εργαζόμενος για εξέλιξη, ώστε να δράσει ανάλογα.

- Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση.

Η εκπαίδευση του προσωπικού είναι πολύ σημαντική για το λόγο του ότι προσφέρει εξειδίκευση στους εργαζομένους και τους δίνει τη δυνατότητα να μπορέσουν να εξελιχθούν μέσα στην επιχείρηση και κατ'επέκταση να αυξηθεί και η παραγωγή της ίδιας της επιχείρησης.

1.1 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι σημαντική για το λόγο του ότι αντιμετωπίζει τον εργαζόμενο σαν ένα «περιουσιακό στοιχείο» της επιχείρησης στο οποίο έχει επενδύσει και όχι σαν ένα επιπλέον κόστος.

Η πολιτική του προσωπικού χαράσσεται από την ανώτατη διοίκηση και σε συνεργασία με τους εκπροσώπους των εργαζομένων. Για το λόγο αυτό είναι απαραίτητη η διοίκηση του προσωπικού σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα που υπάρχουν.

Η διοίκηση προσωπικού αποτελεί πρωταρχικής σημασίας κοινωνική λειτουργία στην εποχή μας, η οποία είναι απαραίτητη για τη θεμελίωση του σύγχρονου κράτους αλλά

και του αμέτρητου πλήθους και της ποικιλίας των επιχειρήσεων, περισσότερο από κάθε άλλη περίοδο.

1.2 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

Το προσωπικό αποτελεί ευθύνη ολόκληρου του οργανισμού αλλά και ενός ειδικού τομέα πράγμα που κάνει τις σχέσεις μεταξύ του τομέα προσωπικού και των άλλων τομέων ιδιαίτερα δύσκολες.

Η λειτουργία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων έχει σαν σκοπό την ανάπτυξη μιας εργατικής δύναμης, που να υπόκειται ισχυρά για μια ομαδική διεξαγωγή της εργασίας.

Αυτό το έργο είναι ευθύνη του κάθε στελέχους ξεχωριστά.

1.3 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.

Ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία σε μία επιχείρηση είναι αναμφισβήτητα οι ανθρώπινοι πόροι.

Ο όρος ανθρώπινο κεφάλαιο αναφέρεται στα χαρακτηριστικά που φέρνουν οι άνθρωποι στο χώρο εργασίας, όπως είναι η ευφυΐα, οι ικανότητες, η αφοσίωση, η πείρα και οι δεξιότητες καθώς και η ικανότητα για μάθηση.

Η συνεισφορά αυτών των ανθρωπίνων πόρων στην επιχείρηση ποικίλει και είναι απρόβλεπτη.

Η πολιτική των ανθρωπίνων πόρων, πιο συγκεκριμένα είναι μία διαδικασία επίτευξης των στόχων της επιχείρησης μέσα από την απόκτηση, τη διατήρηση, την αποδέσμευση, την ανάπτυξη και την κατάλληλη χρήση των ανθρωπίνων πόρων. Η επίτευξη τους αποτελεί σημαντικό τμήμα κάθε μορφής διοίκησης.

1.4 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

Ένα στρατηγικό σχέδιο, προσδιορίζει τους μεσοπρόθεσμους μακροπρόθεσμους και βραχυπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης καθώς και συγκεκριμένες προτάσεις για την επίτευξη των στόχων.

Στη διαμόρφωση του στρατηγικού σχεδίου, επιδρούν και λαμβάνονται υπ' όψιν εξωγενείς παράγοντες, τεχνολογικές εξελίξεις ή ανταγωνιστικές πιέσεις.

Κάθε επιχείρηση, ανεξαρτήτως μεγέθους, έχει ή πρέπει να έχει κάποιο στρατηγικό σχέδιο για την επιβίωση αλλά και την ανάπτυξή της.

Έτσι, επιχείρηση επιλέγει την οργανωτική διάρθρωση που της ταιριάζει, χρησιμοποιώντας συγκεκριμένους τρόπους διοίκησης προσωπικού ώστε να καταφέρει να επιτύχει τους στόχους της.

Για το λόγο αυτό, προσπαθεί να δημιουργήσει τα απαιτούμενα προγράμματα για την όσο το δυνατόν καλύτερη και πιο επιτυχημένη εφαρμογή της.

1.5 ΣΤΑΘΜΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.

Η σχολή των ανθρωπίνων σχέσεων, που αναπτύχθηκε κατά τη δεκαετία του 1930.

Αντιδρώντας στα αμιγώς οικονομικά κριτήρια της επιστημονικής διοίκησης, έστρεψε την προσοχή στον ανθρώπινο παράγοντα.

Ο πρωτεργάτης της σχολής Elton Mayo πραγματοποίησε έρευνες στο εργοστάσιο ηλεκτρικής ενέργειας του Χώθορν, όπου μελέτησε τα προβλήματα που επηρεάζουν την απόδοση της εργαζομένων (συνθήκες εργασίας, κόπωση κτλ).

Οι βασικοί εκφραστές της, Mary Parker-Follett, Lewin, Roethlisberger και Leavitt, περιέγραψαν τις επιχειρήσεις ως χώρους κοινωνικούς. Έδωσαν έμφαση στις κοινωνικές ανάγκες των εργαζομένων και υποστήριξαν ότι, μακροπρόθεσμα, η παραγωγικότητα είναι συνάρτηση της ικανοποίησης που αισθάνονται οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας.

Το κίνημα των Επιστημών Συμπεριφοράς, το οποίο εμφανίστηκε κατά τη δεκαετία του 1950.

Με βασικούς εκπροσώπους τον Maslow, τον Argyris, τον Barnard, τον McGregor και τον Likert, διερεύνησε την ανθρώπινη συμπεριφορά ως συνιστώσα του οργανωτικού και διοικητικού φαινομένου.

Στο πλαίσιο αυτό μελέτησε τα θέματα της παρακίνησης, της ηγεσίας, των συγκρούσεων κ.α. Διερεύνησε τις ανάγκες των εργαζομένων και υπέδειξε τη διάσταση που υπάρχει συχνά ανάμεσα στα συμφέροντα των ατόμων και σε εκείνα της οργάνωσης.

Ακόμη, τόνισε την ιδέα ότι η εργασία θα πρέπει να καλύπτει και την ανάγκη των ανθρώπων για αυτοπραγμάτωση.

Η Νεοκλασική Οργανωτική Θεωρία, την οποία ανέπτυξαν κατά τη δεκαετία του 1950 οι Simon, March και Cyert. Αντιμετώπισε τις επιχειρήσεις ως οντότητες που χαρακτηρίζονται κυρίως από την ύπαρξη σκοπού και τον ορθολογισμό.

Στο πλαίσιο αυτό, η απόφαση θεωρήθηκε ως η κεντρική οργανωτική δραστηριότητα και η βασική μονάδα ανάλυσης. Το ζητούμενο εδώ είναι η λήψη αποφάσεων που ξεπερνούν τα υποκειμενικά όρια του ορθολογισμού, είναι λογικά συνδεδεμένες μεταξύ τους και υπηρετούν τους σκοπούς της οργάνωσης.

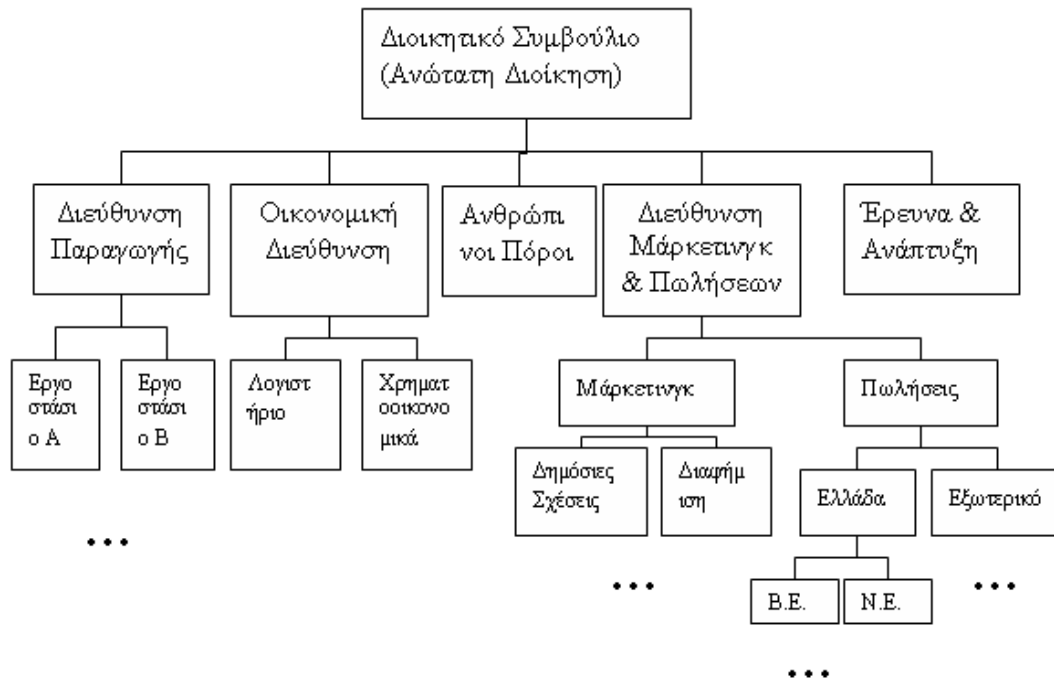
Για το σκοπό αυτό, πρότεινε τη χρησιμοποίηση της στατιστικής, του γραμμικού προγραμματισμού και των μαθηματικών μοντέλων λήψης αποφάσεων.

Η Σχολή της Υπεροχής, της οποίας εκφραστές είναι οι αποκαλούμενοι 'γκουρού' του μάνατζμεντ Pascale, Athos, Peters και Waterman. Ως συγγραφείς είχαν πρωτοφανή εμπορική απήχηση, περιγράφοντας τις ιστορίες επιτυχίας ορισμένων γνωστών εταιριών, καθώς και τα χαρακτηριστικά ή τον τρόπο διοίκησης θεωρούν ότι τις οδήγησαν στην επιτυχία.

Η εγκυρότητα τους αμφισβητείται έντονα από τη Διοικητική Επιστήμη – η οποία έχει ασχοληθεί περισσότερο με το φαινόμενο της απήχησης τους παρά με τις απόψεις και τις προτάσεις τους.

Παρά ταύτα, έχουν επηρεάσει τους μάνατζερ, στρέφοντας την προσοχή τους στα ζητήματα της δέσμευσης των εργαζομένων απέναντι στην οργάνωση και της οργανωτικής παιδείας.

2. Η ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.



Στη διαδικασία της δομής της οργάνωσης, θα πρέπει να λάβουμε υπ' όψιν μας τα παρακάτω στοιχεία:

- Το εύρος ελέγχου.

Είναι ο αριθμός των θέσεων εργασίας στις οποίες αντιστοιχεί μία θέση του αμέσως ανώτερου ιεραρχικού επιπέδου, δηλαδή ο αριθμός των εργαζομένων που έχει υπό την εποπτεία του ένας προϊστάμενος.

Το εύρος ελέγχου καθορίζει το συνολικό αριθμό των ιεραρχικών επιπέδων της οργάνωσης, δηλαδή το ύψος της διοικητικής πυραμίδας. Αποτελεί κρίσιμη οργανωτική παράμετρο, διότι συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα της εποπτείας, καθώς και με το κόστος λειτουργίας.

Τα πλεονεκτήματα του στοιχείου αυτού είναι:

- Η αποτελεσματικότερη εποπτεία και καθοδήγηση από τους προϊσταμένους.
- Η ευκολότερη επίτευξη συνοχής και ομαδικού πνεύματος στις δομικές μονάδες που έχουν ολιγάριθμο προσωπικό.

Τα μειονεκτήματα του στοιχείου αυτού είναι:

- Καθυστερήσεις και διαστρεβλώσεις στην ενδο-οργανωτική επικοινωνία.
- Δυσκαμψία στη λήψη αποφάσεων.
- Διάχυση της ευθύνης.
- Υψηλό κόστος.

Επίσης θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ορισμένα κριτήρια τα οποία είναι σημαντικά στον καθορισμό του. Αυτά είναι:

- Οι γνώσεις, οι ικανότητες και η ευσυνειδησία των υπαλλήλων.
- Οι διοικητικές ικανότητες του προϊστάμενου.
- Το είδος των θέσεων εργασίας που καλείται να εποπτεύσει ο προϊστάμενος.

Όταν οι θέσεις εργασίας είναι σημαντικά διαφοροποιημένες μεταξύ τους και τα καθήκοντά τους είναι πολύπλοκα, τότε το εύρος ελέγχου πρέπει να είναι μικρό.

Όταν όμως, τα καθήκοντα είναι σχετικά απλά ή επαναλαμβανόμενα το εύρος ελέγχου μπορεί να αυξηθεί.

- Τα τυχόν άλλα καθήκοντα που μπορεί να έχει ο προϊστάμενος (π.χ. συμμετοχή σε επιτροπές ή παρακολούθηση συνεδρίων).

3. ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.



Η διαίρεση σε τμήματα μπορεί να γίνει με βάση:

Την οργάνωση, τα προϊόντα που παράγει ή τις υπηρεσίες που παρέχει, τη γεωγραφική κατανομή των δραστηριοτήτων της, τους πελάτες στόχους κ.α.

Οι λειτουργίες μιας οργάνωσης συνηθίζεται να διακρίνονται σε:

- **Επιτελικές:** Ονομάζονται οι λειτουργίες που εμπεριέχουν το στοιχείο του σχεδιασμού και συνεπώς δημιουργία κανόνων που τηρούνται από το σύνολο ή μεγάλο μέρος των μονάδων οργάνωσης. Παραδείγματα αποτελούν ο σχεδιασμός προϊόντων και διαδικασιών, η κατάρτιση προϋπολογισμού κ.α.
- **Παραγωγικές ή γραμμικές:** Είναι εκείνες οι λειτουργίες που οδηγούν στην παραγωγή των προϊόντων της οργάνωσης.
- **Οι βοηθητικές ή υποστήριξης:** Είναι οι λειτουργίες που συνίστανται στην παροχή υπηρεσιών προς διάφορες μονάδες της οργάνωσης (π.χ. γραμματειακή εξυπηρέτηση, προμήθειες κτλ.)

Η διάκριση αυτή αντανακλάται συνήθως σε αντίστοιχη διάκριση των οργανωτικών μονάδων.

Έτσι έχουμε τμήματα γραμμικά (π.χ. τμήμα παραγωγής), επιτελικά(π.χ. τμήμα οργανωτικού σχεδιασμού, τμήμα ανάπτυξης) και υποστηρίξις (π.χ. τμήματα γραμματείας).

Υπάρχουν όμως και μονάδες μικτής φύσης, οι οποίες έχουν ταυτόχρονα επιτελικό και βοηθητικό ρόλο. Αυτές είναι:

-Το τμήμα οικονομικού, το οποίο από τη μία πλευρά σχεδιάζει την οικονομική πολιτική της οργάνωσης και από την άλλη πλευρά εξυπηρετεί τις οικονομικές λειτουργίες των άλλων μονάδων(π.χ. πληρωμές).

- Το τμήμα προσωπικού, το οποίο σχεδιάζει, επίσης, την πολιτική της οργάνωσης σε θέματα του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά ταυτόχρονα παρέχει υπηρεσίες προς τις λοιπές μονάδες (π.χ. επιλογή και εκπαίδευση προσωπικού).

Για τα διάφορα ιεραρχικά επίπεδα μιας οργάνωσης είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθεί διαφορετικό κριτήριο διαίρεσης, ή ακόμη και συνδυασμός κριτηρίων.

3.1 ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ.

- Επιτυγχάνεται καλύτερη ‘ενοποίηση’ της οργάνωσης επειδή υπάρχει αλληλεξάρτηση μεταξύ των τμημάτων.
- Επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακας και καλύτερη αξιοποίηση των πόρων, δεδομένου ότι υπάρχουν ενιαίες επιτελικές και υποστηρικτικές υπηρεσίες.
- Είναι ευκολότερο να εκτιμηθεί η επιτυχία και η αποτελεσματικότητα μίας επιχειρηματικής δραστηριότητας.
- Υπάρχει μεγαλύτερη ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων και αυξημένη ικανότητα παρακολούθησης των εξελίξεων της αγοράς, της έρευνας κλπ. Καθώς επίσης και προσαρμογής της στις διάφορες συνθήκες που τυχόν να προκύψουν.

Μητρική οργάνωση:

Η οργάνωση αυτή αποτελεί τον ταυτόχρονο συνδυασμό (στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο)της διαίρεσης κατά λειτουργία με τη διαίρεση κατά προϊόν και έχει επινοηθεί για να μπορέσει η επιχείρηση να συνδυάσει καλύτερα τα πλεονεκτήματα των δύο μορφών οργάνωσης.

Για παράδειγμα, κάθε θέση εργασίας ανήκει ταυτόχρονα σε ένα ‘λειτουργικό’ τμήμα (π.χ. τμήμα παραγωγής) και σε ένα τομέα που έχει ως αντικείμενο ένα συγκεκριμένο προϊόν.

Με άλλα λόγια ασχολούνται με το προϊόν ‘αυτοκίνητο’, είτε στην παραγωγή είτε στην οικονομική διαχείριση.

Έτσι, θεωρούνται ως μέλη του ομώνυμου τομέα και, συγχρόνως, ως υπάλληλοι των αντίστοιχων λειτουργικών τμημάτων. Έτσι κάθε υπάλληλος αναφέρεται σε δύο προϊσταμένους, γεγονός που έρχεται σε αντίθεση με την ‘Αρχή της ενότητας των εντολών’. Η αρχή αυτή, σύμφωνα με την οποία κάθε εργαζόμενος πρέπει να εποπτεύεται από έναν προϊστάμενο, πηγάζει από την ανάγκη να αποτρέπονται οι πολλαπλές και αντικρουόμενες εντολές και προτεραιότητες.

Τα προβλήματα σύγκρουσης εξουσιών, που δημιουργεί η μητρική οργάνωση στην πράξη, επιλύονται συνήθως με τον ορισμό των επικεφαλής των λειτουργικών τμημάτων ως των κυρίως αρμοδίων για την παροχή εντολών.

Οι υπεύθυνοι των ‘οριζόντιων’ τομέων έχουν συντονιστική μόνο αρμοδιότητα.. Ακριβώς λόγω αυτών των προβλημάτων, η μητρική οργάνωση σπάνια εφαρμόζεται στην πράξη. Χρησιμοποιείται σε έκτακτες περιπτώσεις, για παράδειγμα κατά την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος.

3.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ.

Με τον όρο αποκέντρωση εννοούμε την κατανομή της εξουσίας μεταξύ των χαμηλών και των υψηλών ιεραρχικών επιπέδων. Δηλαδή αποκεντρωμένη οργάνωση είναι αυτή στην οποία τα χαμηλά ιεραρχικά στρώματα έχουν την εξουσία να λαμβάνουν πολλές και σημαντικές αποφάσεις.

Παράμετροι που συνεκτιμώνται για την επιλογή του βαθμού αποκέντρωσης που θα υιοθετηθεί είναι

Το μέρος της οργάνωσης, η γεωγραφική διασπορά της, η ανάγκη να έχει ενιαία πολιτική και πρακτική σε διάφορους τομείς, η ικανότητα που διαθέτουν τα χαμηλόβαθμα στελέχη της, η ενότητα τόσο στην αντίληψη όσο και στην νοοτροπίας της διοίκησης προσωπικού.

3.2.1 ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ.

- Ικανότερα στελέχη, λόγω της εκπαίδευσής τους.
- Μεγαλύτερη ευστοχία στη λήψη των αποφάσεων, δεδομένου ότι αυτοί που τις λαμβάνουν γνωρίζουν την κατάσταση καλύτερα.
- Μεγαλύτερη ικανοποίηση και ζήλο από την πλευρά των εργαζομένων , διότι έχουν μεγαλύτερο έλεγχο πάνω στην εργασία τους και καλούνται να υλοποιήσουν αποφάσεις που οι ίδιοι έλαβαν.
- Ταχύτητα και ευλυγισία στη λήψη των αποφάσεων.

3.2.2 ΤΑ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ.

- Μη λήψη συντονισμένων αποφάσεων.
- Αυξημένη σπατάλη των διαθέσιμων πόρων.
- Λήψη αποφάσεων οι οποίες λαμβάνονται χωρίς πλήρη γνώση όλων των δεδομένων της οργάνωσης κάτι το οποίο μπορεί να σημαίνει ότι δεν ευθυγραμμίζονται και με τη γενικότερη πολιτική της.
- Αδυναμία αντιμετώπισης έκτακτων καταστάσεων.

3.5 ΕΚΧΩΡΗΣΗ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ.

Είναι η μεταβίβαση από τον προϊστάμενο προς τους υφισταμένους μέρους των καθηκόντων του, καθώς και της αντίστοιχης εξουσίας , δηλαδή της εξουσίας που απαιτείται για την εκτέλεση των καθηκόντων αυτών.

Το αποτέλεσμα της μεταβίβασης αρμοδιοτήτων αξιολογείται κατά τακτά χρονικά διαστήματα, ή και σε έκτακτες περιπτώσεις, με σκοπό να ελεγχθεί η ομαλή λειτουργία του συστήματος και να επανεξεταστούν, αν χρειαστεί οι όροι της εκχώρησης.

Οι υφιστάμενοι με τη σειρά τους λογοδοτούν στον προϊστάμενο και ελέγχονται ως προς την ορθή και σύμφωνη με τους όρους της εξουσιοδότησης επιτέλεση του έργου που έχει εκχωρηθεί.

Η μεταβίβαση αρμοδιοτήτων δεν θα πρέπει να γίνεται περιπτωσιακά και υπό το καθεστώς χρονικής πίεσης, αλλά προγραμματισμένα και μεθοδικά.

Θα πρέπει, δηλαδή ο προϊστάμενος, αφού καταγράψει το σύνολο των καθηκόντων του, να επιλέξει εκείνα τα οποία μπορούν να εκχωρηθούν, με βάση της σπουδαιότητας τους, το χρόνο που απορροφούν και τις γνώσεις που προϋποθέτουν.

Τα καθήκοντα αυτά θα πρέπει να είναι συγκεκριμένα και κατανοητά από τους υπαλλήλους.

Στη συνέχεια ο προϊστάμενος γνωστοποιεί στον υφιστάμενο τις αρμοδιότητες που το εκχωρεί ενώ συγχρόνως παρέχει σαφείς πληροφορίες και λεπτομερείς οδηγίες για την εκτέλεσή τους.

Ακόμη, συμφωνεί μαζί του για τους στόχους, για τα αναμενόμενα επίπεδα απόδοσης και για τους μηχανισμούς λογοδοσίας και έλεγχου.

Η εκχώρηση αρμοδιοτήτων είναι απαραίτητη για δύο, κυρίως λόγους:

- Βοηθά τους υφισταμένους να ασκηθούν στην εκτέλεση πιο απαιτητικών έργων.
- Αποδεσμεύει τον προϊστάμενο από τα απλά, επαναλαμβανόμενα και χρονοβόρα καθήκοντα, αφήνοντάς του περισσότερο χρόνο για σχεδιασμό, προγραμματισμό και άλλες καθαρά επιτελικής φύσης εργασίας.

3.6 Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

Η ανάγκη του συντονισμού προκύπτει από το γεγονός του καταμερισμού του έργου της οργάνωσης μεταξύ των μονάδων και των μελών.

Τα τρία σημεία επίπεδα στα οποία απαιτείται συντονισμός είναι τα παρακάτω:

- Το επίπεδο της επιμέρους μονάδας, εντός της οποίας συντονίζεται το έργο των ατόμων που τη στελεχώνουν.
- Το επίπεδο των μονάδων του ίδιου ιεραρχικού επιπέδου.
- Το επίπεδο ολόκληρης της οργάνωσης.

Με το συντονισμό της διοίκησης του προσωπικού επιδιώκεται:

- Η ομαλή ροή των εργασιών μεταξύ ατόμων και μονάδων.
- Η εναρμόνιση της πολιτικής που ακολουθείται στους τομείς που αφορούν σε όλες τις μονάδες (π.χ. πολιτική σε θέματα προσωπικού, δαπανών κ.α.)

- Η αποφυγή των κενών και των επικαλύψεων, που συχνά δημιουργούνται ακόμη και αν τα καθήκοντα έχουν επακριβώς καθοριστεί.
- Η εναρμόνιση των στόχων και των ρυθμών των διαφόρων μονάδων(π.χ. η προμήθεια πρώτων υλών και ανταποκρίνεται στις ανάγκες του τμήματος παραγωγής).

3.7 Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

Οι σημαντικότεροι μηχανισμοί ολοκλήρωσης είναι:

- Η ύπαρξη ιεραρχικά ανωτέρων επιπέδων, μέσα από τον συντονισμό του έργου των υφισταμένων μονάδων ή ατόμων.
- Τα στρατηγικά σχέδια και τα επιχειρησιακά προγράμματα δράσης σύμφωνα με τα οποία καθορίζονται οι συνολικοί στόχοι για την οργάνωση, η οποία στη συνέχεια μεταφράζονται σε συγκεκριμένους στόχους και ενέργειες που πρέπει να αναλάβει η κάθε μονάδα. Έτσι, διασφαλίζεται ότι οι μονάδες εργάζονται για την επίτευξη κοινών στόχων.
- Οι δια-τμηματικές επιτροπές και οι ομάδες εργασίας.
- Η άτυπη προσαρμογή. Όταν το περιβάλλον λειτουργίας της οργάνωσης είναι δυναμικό, ή όταν η φύση της εργασίας δεν επιτρέπει την κατάστρωση σχεδίων και την τυποποίηση των διαδικασιών, οι οργανώσεις επιτυγχάνουν την ολοκλήρωση μέσω άτυπων σχημάτων αμοιβαίας προσαρμογής.
- Η άποψη αυτή προκύπτει από το αποτέλεσμα των διαδράσεων και της αποδοχής της αλληλεξάρτησης που επικρατεί στο κάθε περιβάλλον της επιχείρησης.
- Η υιοθέτηση κανόνων καθημερινής δράσης και μέθοδος συντονισμού κατάλληλη για οργανώσεις που λειτουργούν σε προβλέψιμο περιβάλλον συμβάλλουν στην τυποποίηση διαδικασιών.

Αποτελούν επίσης στοιχείο των σύγχρονων συστημάτων διασφάλισης ποιότητας.

3.8 Η ΘΕΩΡΙΑ MAX WEBER ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΚΑΙ ΤΙΣ ΔΟΜΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Ο Weber δημιούργησε τον όρο «γραφειοκρατία» για να περιγράψει τα φαινόμενα δυσλειτουργίας της διοίκησης και ιδίως την πληθώρα μη αναγκαίων διαδικασιών και απαιτήσεων.

Κατά τον Weber, η γραφειοκρατία, η οποία ιστορικά αναπτύχθηκε παράλληλα με τη βιομηχανική επανάσταση και την επικράτηση του καπιταλιστικού τρόπου παραγωγής, είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος οργάνωσης, γιατί επιτυγχάνει την απομάκρυνση του ανορθολογισμού από τη λειτουργία των οργανώσεων.

Το γραφειοκρατικό πρότυπο οργάνωσης έχει δεχθεί πολλές επικρίσεις.

Έχει κατηγορηθεί ότι οδηγεί σε μετάθεση των στόχων της οργάνωσης, διότι η τήρηση της διαδικασίας – και όχι η επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος – γίνεται το αντικείμενο των προσπαθειών που επιβάλλει τεχνητούς διαχωρισμούς και δημιουργεί τεχνητές ελίτ, ότι καταπνίγει την ατομική πρωτοβουλία και τη δημιουργικότητα, ότι γεννά ακαμψία, ευθυνοφοβία και έλλειψη προσαρμοστικότητας, ότι οδηγεί σε φαύλο κύκλο εκτεινόμενου ελέγχου και ελαττούμενης αφοσίωσης προς τους σκοπούς της οργάνωσης και τέλος, ότι είναι ευάλωτο στη διαφθορά και την κατάχρηση εξουσίας, διότι έχει μόνο μία γραμμή ελέγχου – από την κορυφή προς τη βάση.

Η γραφειοκρατική οργάνωση ανήκει στην κατηγορία δομών που ονομάζονται μηχανιστικές. Στον αντίποδα βρίσκονται οι οργανωτικές δομές, στις οποίες δεν υπάρχει αντίστοιχη αυστηρότητα.

Η δομή των οργανώσεων, εκτός από κριτήριο για την κατάταξή τους, έχει επίσης χρησιμοποιηθεί ως βάση για την περιγραφή τους.

Ως βασικά χαρακτηριστικά του γραφειοκρατικού τρόπου οργάνωσης τα οποία κυρίως απαντώνται στη δημόσια διοίκηση και καταγράφονται από τον Weber είναι τα παρακάτω:

- Η ιεραρχική (πυραμιδική) δομή.
- Η ύπαρξη θεσμοθετημένων κανόνων και διαδικασιών δράσης.
- Η εξειδίκευση, ο καταμερισμός της εργασίας και ο καθορισμός των τομέων αρμοδιότητας.

- Η άντληση ισχύος από τη θέση καθαντή.
- Ο περιορισμός της ισχύος του ατόμου από τους κανόνες της οργάνωσης.
- Το απρόσωπο (διάκριση ρόλου-ατόμου).
- Η συνέχεια.
- Η χρήση γραπτής επικοινωνίας και η τήρηση των αρχείων.
- Η ύπαρξη συστημάτων ελέγχου και επιβολής πειθαρχίας.
- Η αξιοκρατία.
- Η μη ιδιοκτησία της θέσης.

Παρά τις ενστάσεις και τις εναλλακτικές προτάσεις, η ιεραρχική οργάνωση εξακολουθεί να αποτελεί διαδεδομένη πρακτική. Και αυτό γιατί, παρά τα μειονεκτήματα που προαναφέρθηκαν και τα οποία την καθιστούν ίσως ακατάλληλη για κάποιου είδους δραστηριότητες, η ιεραρχική οργάνωση έχει αποδειχθεί πολύ αποτελεσματική.

Έχει επιδείξει την ικανότητα να κινητοποιεί όλες τις υπάρχουσες δυνάμεις και να αξιοποιεί όλους τους διαθέσιμους πόρους για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού.

Ακόμη, επειδή η ευθύνη στη γραφειοκρατική οργάνωση είναι εντοπισμένη και οι ρόλοι σαφείς, έχει αναδειχθεί ως ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για την αντιμετώπιση κρίσεων.

3.9 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ.

Ο οργανωτικός σχεδιασμός περιλαμβάνει:

- Τον καθορισμό των οδών επικοινωνίας.
- Τον καθορισμό του ρόλου και της λειτουργίας κάθε οργανωτικής μονάδας.
- Τον ορισμό των βασικών δραστηριοτήτων που απαιτούνται για την πραγμάτωση του σκοπού.
- Την ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων αυτών.
- Τον καθορισμό του ρόλου των ατόμων.
- Τον ορισμό του σκοπού και των στόχων της οργάνωσης.
- Την πρόβλεψη των μηχανισμών συντονισμού και ολοκλήρωσης.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τις οργανωτικές επιλογές είναι:

- Οι στρατηγικοί στόχοι.

Κρίνονται απαραίτητα για την επέκταση σε νέες αγορές, για την ανάπτυξη νέων μονάδων ή νέων προϊόντων, για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού επειδή μέσα από αυτούς τους στρατηγικούς στόχους επηρεάζονται οι οργανωτικές επιλογές της, η διαθεσιμότητα οικονομικών, ανθρώπινων και άλλων πόρων.

- Το εσωτερικό περιβάλλον.

Όταν το έργο που επιτελείται απαιτεί δημιουργικότητα, η οργάνωση θα πρέπει να στραφεί προς χαμηλές ιεραρχικές πυραμίδες.

Οι αξίες, το εργασιακό κλίμα, το στυλ διοίκησης, η τεχνολογία, η φύση του έργου και η διαδικασία παραγωγής επηρεάζουν τη δομή της οργάνωσης.

Η ίδια επιλογή μπορεί επίσης να είναι το αποτέλεσμα του ευνοϊκού εργασιακού κλίματος που επικρατεί και το οποίο καθιστά τον άμεσο έλεγχο μη απαραίτητο.

- Το εξωτερικό περιβάλλον.

Το περιβάλλον αλληλεπιδρά με την οργάνωση, προσφέροντας τις δυνατότητες και επιβάλλοντας περιορισμούς.

Το χαρακτηριστικό του περιβάλλοντος που είναι κρίσιμο για την επιλογή της δομής της οργάνωσης είναι η αβεβαιότητά του, η οποία είναι συνάρτηση της πολυπλοκότητάς του και της ταχύτητας των αλλαγών που συμβαίνουν σ' αυτό.

Στο ευρύτερο περιβάλλον υπάρχουν οι οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές συνθήκες μέσα στις οποίες λειτουργεί η οργάνωση. Ακόμη, υπάρχουν η τεχνολογία, η επιστήμη και ο πολιτισμός που παρέχουν στις οργανώσεις ποικίλα μέσα και μεθόδους εργασίας.

Σε συνθήκες αβεβαιότητας, η οργάνωση πρέπει να στραφεί προς τις μορφές διάρθρωσης και συντονισμού οι οποίες ευνοούν την ευελιξία και την προσαρμογή.

Τα βασικά στοιχεία του είναι οι συνεργάτες της οργάνωσης, οι προμηθευτές, οι πελάτες, οι ανταγωνιστές και το κράτος, που ρυθμίζει ένα ευρύ φάσμα θεμάτων που αφορούν στις οργανώσεις κάθε τύπου.

3.10 ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ.

Η θεωρία της ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών, του Maslow(1954)

Σύμφωνα με τη θεωρία ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών του Abraham Maslow, οι άνθρωποι παρακινούνται από τις ανάγκες τους, οι οποίες κατατάσσονται σε πέντε βασικές κατηγορίες:

- Φυσιολογικές (τροφή, νερό, οξυγόνο, σεξ).
- Ασφάλειας (ανάγκη προστασίας από τους κινδύνους του περιβάλλοντος και σιγουριάς για το μέλλον).
- Κοινωνικότητας (αγάπη, στοργή, αίσθηση ότι ανήκει σε μία ομάδα και γίνεται αποδεκτός από αυτήν).
- Αναγνώρισης (ανάγκη για εκτίμηση και σεβασμό από τους άλλους, για αυτοεκτίμηση, επιτεύγματα, ελευθερία και ανεξαρτησία)
- Αυτοπραγμάτωση ή ολοκλήρωση (ανάγκη να αναπτύξει κανείς πλήρως τις ικανότητές του και να αγγίξει αυτό που θεωρεί ως ιδανικό.

Οι ανάγκες αυτές σχηματίζουν μία πυραμίδα ιεραρχίας, στην οποία η βάση είναι οι φυσιολογικές ανάγκες και την κορυφή είναι οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης.



Κατά τον Maslow, για να εμφανιστεί μία κατηγορία αναγκών, δηλαδή για να αποτελέσει κίνητρο για δράση, πρέπει να έχει ικανοποιηθεί, έστω εν μέρει, το αμέσως κατώτερο επίπεδο.

Αν μία ανάγκη ικανοποιηθεί, η δύναμή της να λειτουργεί ως κίνητρο μειώνεται, με εξαίρεση την ανάγκη αυτοπραγμάτωσης, που δεν καλύπτεται ποτέ. Η ψυχολογική ωρίμανση επιτυγχάνεται καθώς οι άνθρωποι κινούνται προς ανώτερες ανάγκες.

Ο ίδιος ο Maslow αναγνωρίζει διάφορες εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τη θεωρία του, που περιορίζουν την ισχύ της. Για παράδειγμα, αναγνωρίζει ότι σε κάποιους ανθρώπους οι ανάγκες δεν ιεραρχούνται κατά τον προτεινόμενο τρόπο και ότι κάποιες ανάγκες μπορεί να εξαφανιστούν μόνιμα και συνεπώς να μην έχουν κανένα ρόλο στην παρακίνηση. Ακόμη, υποστηρίζει ότι συχνά η συμπεριφορά καθορίζεται από πολλές ανάγκες ταυτόχρονα και ότι υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες η συμπεριφορά δεν καθορίζεται καν από τις ανάγκες.

4.ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

Η διαδικασία της πρόσληψης περιλαμβάνει δύο βασικές δραστηριότητες.

Συγκεκριμένα αποτελείται από την προσέλκυση και την επιλογή.

Η διαδικασία προσέλκυσης είναι ουσιαστικά μια δραστηριότητα πώλησης. Η προσέλκυση είναι μια δραστηριότητα πώλησης κατά την οποία η επιχείρηση προσπαθεί να πείσει ένα νέο και πολλά υποσχόμενο ταλέντο να αγοράσει από αυτήν.

Αυτός ο τρόπος οπτικής είναι ο καλύτερος ώστε η επιχείρηση να μεγιστοποιήσει τις πιθανότητες να επιλέξει και να αγοράσει μία θέση εργασίας.

Οι υποψήφιοι προσελκύονται, για παράδειγμα μέσω διαφημιστικών καταχωρήσεων, από επαφές με γραφεία ευρέσεως εργασίας και επισκέψεις στα εκπαιδευτικά ιδρύματα. Μετά τη συγκέντρωση των υποψηφίων, η επιχείρηση επιλέγει εκείνους που είναι περισσότερο πιθανό να παρουσιάσουν καλή επίδοση στην εργασία.

Ο στόχος της διαδικασίας προσέλκυσης είναι να εκδηλώσουν ενδιαφέρον για να εργαστούν στην επιχείρηση υποψήφιοι με τα κατάλληλα προσόντα. Η σημασία της κατοχής των κατάλληλων προσόντων είναι μεγάλη. Η προσέλκυση υποψηφίων που δεν διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα συνεπάγεται απώλεια χρόνου και μάλιστα με υψηλό κόστος.

Οι δραστηριότητες αυτές έχουν ως αφετηρία την ύπαρξη ελεύθερων θέσεων εργασίας στην επιχείρηση οι οποίες προκύπτουν είτε επειδή κάποιοι εργαζόμενοι αποχωρούν από αυτήν, είτε επειδή μετακινούνται σε άλλη θέση εντός της ίδιας της επιχείρησης.

Κατά τη φάση της προσέλκυσης, η επιχείρηση αναπτύσσει μια «δεξαμενή» υποψηφίων, από τους οποίους θα επιλέξει τους έχοντες τα κατάλληλα προσόντα.



4.1 ΠΗΓΕΣ ΠΟΥ ΑΝΑΖΗΤΑ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Μέθοδοι επιλογής προσωπικού.

Η διαδικασία επιλογής προσωπικού περιλαμβάνει ορισμένα στάδια κατά τη διάρκεια των οποίων γίνεται δυνατή η εξασφάλιση πρόσθετων πληροφοριών περί της ικανότητας του καθενός από τους υποψηφίους. Η διαδικασία σχεδιάζεται κατά τέτοιον τρόπο ώστε σε καθένα στάδιο να απορρίπτονται εκείνοι που δεν διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα.

Σε κάθε μέθοδο επιλογής είναι απαραίτητη η συγκέντρωση ενός σχετικά μεγάλου αριθμού υποψηφίων.

Η διαδικασία επιλογής ακολουθεί τα παρακάτω στάδια:

- Ρεαλιστική ανάλυση των απαιτούμενων προσόντων για την υπό εκτέλεση εργασία.
- Κατάρτιση και συμπλήρωση αναλυτικού ερωτηματολογίου, που βοηθά στη διαπίστωση γενικού επιστημονικού και κοινωνικού υπόβαθρου του υποψηφίου.
- Οργάνωση συνέντευξης για να γνωρίσει καλύτερα τον εργαζόμενο η επιχείρηση.
- Εξέταση συστατικών επιστολών προηγούμενων εργοδοτών.
- Εξέταση σωματικής και πνευματικής κατάστασης του ατόμου.

4.2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.

Κατά το σχεδιασμό κάθε μεμονωμένης θέσης εργασίας καθορίζονται το περιεχόμενό της, οι μέθοδοι που χρησιμοποιεί και το πλαίσιο στο οποίο λειτουργεί, δηλαδή οι σχέσεις της με άλλες θέσεις.

Τα στοιχεία αυτά αποτυπώνονται στην περιγραφή θέσεως εργασίας, στην οποία περιλαμβάνονται:

- Ο τίτλος και ο σκοπός (αποστολή) της θέσης εργασίας.
- Η θέση της μέσα στη δομή της οργάνωσης.

- Οι ιεραρχικές σχέσεις της, δηλαδή η θέση στην οποία αναφέρεται και οι θέσεις οι οποίες αναφέρονται σε αυτήν.
- Το πλαίσιο λειτουργίας της, δηλαδή οι σχέσεις της με τις άλλες θέσεις εργασίας μέσα στην οργάνωση.
- Τα καθήκοντα και οι ευθύνες της.
- Τα μέσα που απαιτούνται για την εκτέλεση των καθηκόντων (π.χ. εξοπλισμός).
- Τα τυπικά προσόντα, οι γνώσεις, οι δεξιότητες και τα προσωπικά χαρακτηριστικά που απαιτούνται από τον κάτοχο της θέσης.
- Το προσδοκώμενο επίπεδο απόδοσης.

Η περιγραφή της θέσεως εργασίας είναι ένα πολύτιμο εργαλείο που αποτελεί τη βάση για πολλές λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού, όπως είναι η επιλογή προσωπικού, ο καθορισμός των αμοιβών, η αξιολόγηση των εργαζομένων και η διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών.

4.3 ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

Αναζήτηση ανθρωπίνων πόρων από το ήδη υπάρχον προσωπικό.

Οι εσωτερικές αγγελίες για θέσεις δίνουν στο τρέχον προσωπικό την ευκαιρία μετακινήσεων σε πιο επιθυμητές θέσεις μέσα στην επιχείρηση.

Πολλές επιχειρήσεις έχουν την τάση να ενημερώνουν τους υπάρχοντες υπαλλήλους τους σχετικά με τις διαθέσιμες θέσεις εργασίας, πριν προσπαθήσουν να προσελκύσουν υπαλλήλους από άλλες πηγές.

Σε μία εσωτερική παραγωγή δημιουργείται αμέσως ένα άλλο άνοιγμα, μια άλλη διαθέσιμη θέση, η οποία θα πρέπει να καλυφθεί, όπως:

- Συστάσεις από το ήδη υπάρχον προσωπικό.

Σύμφωνα με μελέτες οι εργαζόμενοι που προσλαμβάνονται μέσω συστάσεων από το υπάρχον προσωπικό, παραμένουν περισσότερο διάστημα στην επιχείρηση και επιδεικνύουν μεγαλύτερη πιστότητα και ικανοποίηση για την εργασία τους σε σύγκριση με όσους προσλαμβάνονται με άλλες μεθόδους.

Το μειονέκτημα αυτής της πηγής είναι ότι το υπάρχον προσωπικό έχει την τάση να προτείνει ανθρώπους οι οποίοι έχουν όμοιο με το δικό τους δημογραφικό προφίλ, γεγονός που μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα ίσων ευκαιριών και απασχόλησης.

- Πρώην εργαζόμενοι.

Μια επιχείρηση ενδέχεται να προσλάβει πρώην υπαλλήλους της. Στις περισσότερες περιπτώσεις πρόκειται για άτομα που απολύθηκαν, συνήθως επειδή αποτελούσαν εποχικό προσωπικό. Επειδή ο εργοδότης έχει ήδη εμπειρία από τη συνεργασία με τα άτομα αυτά, πρόκειται μάλλον για ασφαλείς προσλήψεις.

Όταν επιστρέφουν στο καθεστώς του υπαλλήλου ενός πρώην εργοδότη, οι επαναπροσληφθέντες τείνουν να μένουν περισσότερο καιρό στην επιχείρηση απ' ότι η νεοπροσληφθέντες και έχουν κοστίζει λιγότερο στην επανατοποθέτησή τους, αφού δεν ξαναπέρασαν από τη διαδικασία επιλογής.

Ένα δίκτυο υπαλλήλων επιπλέον, μπορεί να λειτουργήσει ως πηγή συστάσεων υπαλλήλων, επειδή είναι ήδη εξοικειωμένοι με την επιχείρηση, την κουλτούρα και τις αξίες της.

Η δημιουργία ενός ηλεκτρονικού δικτύου μπορεί να αποβεί ένας απλός και οικονομικός τρόπος για τη διατήρηση αυτής της δεξαμενής των δυνάμεων να προσληφθούν ανταγωνιστικών υποψηφίων.

Επιπλέον οι καινούριοι προσλαμβανόμενοι είναι λιγότερο παραγωγικοί σε σύγκριση με τους επαναπροσληφθέντες κατά τον πρώτο καιρό της εργασίας

4.4 ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

- Ο.Α.Ε.Δ. και ιδιωτικά γραφεία ευρέσεως εργασίας.

Ο οργανισμός απασχόλησης εργατικού δυναμικού (Ο.Α.Ε.Δ.) , με τα κατά τόπους παραρτήματα του, καθώς και τα ιδιωτικά γραφεία ευρέσεως εργασίας, είναι μία ακόμη πηγή για την εξεύρεση ειδικευμένων και ανειδίκευτων εργατών από βιομηχανίες και βιοτεχνίες που τους έχουν ανάγκη.

- Πανεπιστήμια, Τ.Ε.Ι. και οι διάφοροι εκπαιδευτικοί οργανισμοί.

Ορισμένα πανεπιστήμια και Τ.Ε.Ι., έχουν αρχίσει να δημιουργούν ειδικά γραφεία για την αποκατάσταση των πτυχιούχων τους.

Τα γραφεία αυτά, καθώς επίσης και οι διάφοροι οργανισμοί , όπως ο οργανισμός προώθησης εξαγωγών (Ο.Π.Ε.), η ελληνική εταιρία διοίκησης επιχειρήσεων, αλλά και πολλές ιδιωτικές επιχειρήσεις που ασχολούνται κατά βάση με σεμιναριακή επαγγελματική εκπαίδευση, είναι σπουδαίες πηγές για στρατολόγηση προσωπικού.

Η εξεύρεση προσωπικού από τις παραπάνω πηγές γίνεται μέσω εισηγητών των σεμιναρίων, οι οποίοι είναι συνήθως στελέχη διαφόρων επιχειρήσεων και γνωστοί στον επιχειρησιακό χώρο.

- Προκηρύξεις.

Η προκήρυξη είναι μία παλιά μέθοδος, που τη χρησιμοποιούσαν σε μεγάλη έκταση το δημόσιο, οι δημόσιοι οργανισμοί και οι τράπεζες. Τώρα έχει αρχίσει κυρίως η στρατολόγηση προσωπικού χωριστά για τις διάφορες θέσεις εργασίας, με τη μέθοδο των συνεντεύξεων ή με μία μεικτή μέθοδο , δηλαδή με συνδυασμό τεστ και συνέντευξης.

4.5 ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.

- Καταχώρηση αγγελιών σε περιοδικά και εφημερίδες.

Με τις αγγελίες αυτές, η επιχείρηση μπορεί να επικοινωνήσει άμεσα ή έμμεσα με την αγορά εργασίας, για τη στρατολόγηση του προσωπικού.

Άμεση επικοινωνία της επιχείρησης με την αγορά εργασίας υπάρχει, όταν η ίδια η επιχείρηση καταχωρεί επώνυμα την αγγελία σε περιοδικά και εφημερίδες.

Έμμεση επικοινωνία, είναι όταν μεσολαβεί μια άλλη εταιρία, συνήθως διαφημιστική, ή γραφείο συμβούλων επιχειρήσεων, που είναι εξειδικευμένοι στις προσλήψεις.

Ανάλογα με την κατηγορία των ατόμων που έχει αποφασίσει ότι χρειάζεται η επιχείρηση, προσδιορίζεται και το είδος του εντύπου όπου θα γίνει η καταχώρηση της αγγελίας.

Εάν παραδείγματος χάριν, η επιχείρηση ενδιαφέρεται να προσλάβει μηχανικούς Η/Υ, οι περισσότερες αγγελίες θα καταχωρηθούν σε περιοδικά Η/Υ και λιγότερες σε στήλες γενικών καταχωρήσεων των εφημερίδων.

Το περιεχόμενο της διαφημιστικής καταχώρησης.

-Το όνομα , η τοποθεσία, η φύση των δραστηριοτήτων, ο τίτλος της θέσης ,τα βασικά καθήκοντα και δραστηριότητες της θέσης, τα προσόντα, το όριο ηλικίας, η τυχόν απαιτούμενη επαγγελματική εμπειρία, το μισθό της επιχείρησης, καθώς και τη διαδικασία που πρέπει να ακολουθηθεί ώστε να υποβληθεί η αίτηση.

Ο χρόνος και η θέση της διαφημιστικής καταχώρησης.

Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί στα ακόλουθα:

- Η καταχώρηση θα πρέπει να είναι διακριτή.
- Ποιος είναι ο καλύτερος χρόνος ώστε να δοθεί η καταχώρηση της αγγελίας.

4.6 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΕΣΩ ΤΟΥ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ.

Η ανάπτυξη της λεωφόρου πληροφορίας του ιντερνέτ, άνοιξε νέους δρόμους στις επιχειρήσεις που προσπαθούν να προσλάβουν νέα talέντα. Οι τρόποι χρήσης του είναι πολλοί και οι επιχειρήσεις ολοένα και περισσότερο εξειδικεύουν τη χρήση του μέσου αυτού. Μία έρευνα των στελεχών των ανθρώπινων πόρων, για το 2001 κατέδειξε ότι οι ηλεκτρονικοί πίνακες ανακοινώσεων αγγελιών για εργασία ήταν η πιο αποδοτική πηγή στελέχωσης για το 36% των ερωτώμενων, πολύ καλύτερη από τις τοπικές εφημερίδες 43%, και τις συστάσεις 4%. Αν και το 1988 έγινε χρήση της μεθόδου αυτής από μόνον το 22% των ιστοσελίδων των μεγαλύτερων επιχειρήσεων του κόσμου, έως το 2000, το ποσοστό αυτό αυξήθηκε στο 88%.

Έχει αναδειχθεί πλέον σε αποτελεσματικό ,μέσο και εξαιρετικά οικονομική πρακτική των μεγάλων επιχειρήσεων. Φυσικά οι μικρότερες και λιγότερο γνωστές επιχειρήσεις ενδεχομένως να μην προσελκύουν πολύ μεγάλη προσοχή στις ιστοσελίδες τους κι έτσι γι αυτές η εν λόγω μέθοδος δεν είναι η ενδεδειγμένη.

Ένας άλλος τρόπος χρήσης του διαδικτύου είναι η αλληλοσύνδεση με ιστοσελίδες εταιριών, όπως το kariera.gr, skywalker.gr, justjobs.gr, intrajobs.gr και response.gr. Οι ιστοσελίδες αυτές προσελκύουν μεγάλο φάσμα υποψηφίων, οι οποίοι καταθέτουν τυποποιημένα βιογραφικά σημειώματα που υπόκεινται σε ηλεκτρονική διαλογή βάσει λέξεων - κλειδιών.

Με τον ίδιο τρόπο μπορούν και οι υποψήφιοι να αναζητήσουν επιχειρήσεις.

Το ζητούμενο βέβαια είναι να επιτευχθεί συνεργασία εργοδότη – υποψηφίου. Ωστόσο, το ίδιο μέγεθος αυτών των ιστοσελίδων και η έλλειψη διαφοροποίησης, αποτελούν μειονέκτημά τους.

Πράγματι, όπως επεσήμανε ένα στέλεχος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων σχετικά με αυτές τις ηλεκτρονικές σελίδες, «Το τελευταίο πράγμα που θέλεις είναι να λάβεις 1000 βιογραφικά, από τα οποία τα 900 να μην ανταποκρίνονται στις ανάγκες σου.»

4.7 ΠΡΟΚΑΤΑΡΤΙΚΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Σκοπός της προκαταρκτικής συνέντευξης είναι να γίνει το πρώτο ξεκαθάρισμα των υποψηφίων.

Για παράδειγμα, άλλη θέση ή προτεραιότητα θα έχει κάποιος υποψήφιος με μεταπτυχιακό και καλό βαθμό ή εξειδίκευση από κάποιον που έχει ένα πτυχίο ή όχι και καθόλου εξειδίκευση, όσον αφορά την υποψήφια κάθε φορά θέση.

Ο υπεύθυνος συνέντευξης σε αυτό το στάδιο, διαθέτει το πολύ πέντε λεπτά τα οποία είναι αρκετά για να κατανοήσει αν ο υποψήφιος είναι κατάλληλος ή όχι για τη συγκεκριμένη θέση.

4.8 ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΕΝΤΥΠΟΥ.

Σε όσους υποψήφιους πέρασαν το στάδιο της προκαταρκτικής συνέντευξης, δίδεται για συμπλήρωση το πληροφοριακό έντυπο που έχει ετοιμάσει η επιχείρηση.

Το έντυπο αυτό συμπληρώνεται από όλους τους υποψηφίους αυτού του σταδίου, ανεξαρτήτως του εάν έχουν ήδη καταθέσει το βιογραφικό τους σημείωμα ή άλλα στοιχεία για να υποστηρίξουν την υποψηφιότητά τους.

5.ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η συνέντευξη εργασίας αποτελεί την καρδιά της διαδικασίας επιλογής. Πράγματι, πολλές μελέτες δείχνουν πως η συνέντευξη εργασίας είναι το βασικότερο στάδιο της επιλογής. Ο λόγος γι αυτό είναι ότι δεν υπάρχει καλύτερος τρόπος για την επιχείρηση να συγκεντρώσει πληροφορίες για τον υποψήφιο (σχετικά με δεξιότητες του υποψηφίου, χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του, ιδιομορφίες του χαρακτήρα του κ.α.) Επίσης σε μία συνέντευξη δίδεται η ευκαιρία στον υποψήφιο να πουλήσει τις υπηρεσίες του στην επιχείρηση, στη δε επιχείρηση να πουλήσει τη συγκεκριμένη θέση στον υποψήφιο και να θεμελιώσει τις αμοιβαίες προσδοκίες τους.

Οι προσδοκίες αυτές όμως, πρέπει να θεμελιωθούν σωστά. Για να συμβεί αυτό, θα πρέπει η συνέντευξη εργασίας να είναι όσο το δυνατόν πιο ειλικρινής και σαφής. Από τη άλλη πλευρά,, εάν δε ληφθεί μέριμνα, ενδέχεται να οδηγήσει τους υποψηφίους σε λανθασμένες προσδοκίες ως προς την εργασία. Όταν οι προσδοκίες είναι διαφορετικές από τις πραγματικές συνθήκες εργασίας, προκαλείται στο νέο προσωπικό αίσθημα απογοήτευσης, επειδή δεν τους είχαν πεί την αλήθεια. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη γρήγορη αντικατάσταση του προσωπικού, με όλες τις δυσμενείς συνέπειες για την επιχείρηση. Για να αποφευχθεί αυτό, θα πρέπει να λέγεται στους υποψηφίους όλη η αλήθεια για την συγκεκριμένη θέση εργασίας. Δηλαδή να δίδεται έμφαση τόσο στα θετικά όσο και στα αρνητικά σημεία της θέσεως εργασίας.

Για να είναι αποτελεσματική μια συνέντευξη θα πρέπει:

- Οι ερωτήσεις που θα κάνουν θα πρέπει να είναι εκ των προτέρων μελετημένες και συγκεκριμένες.
- Πρέπει να δίνουν λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με τη θέση εργασίας που πρόκειται να καλυφθεί.
- Πρέπει να κρατούν σημειώσεις κατά τη διάρκεια της συνέντευξης.
- Ο χρόνος της συνέντευξης θα πρέπει να είναι αρκετός, ώστε να μην οδηγηθούν σε βεβιασμένα συμπεράσματα σχετικά με τον υποψήφιο.

5.1 ΣΥΣΤΑΤΙΚΕΣ ΕΠΙΣΤΟΛΕΣ.

Συνηθίζεται να ζητάμε συστατικές επιστολές ή ονόματα ατόμων που μπορούν να παράσχουν συστάσεις. Δυστυχώς, θα πρέπει να είμαστε πάρα πολύ προσεκτικοί με τις συστατικές επιστολές.

Οι πολύ καλοί μαθητές ίσως αποδειχθούν οι χειρότεροι υπάλληλοι και αντίθετα οι απολυόμενοι υπάλληλοι ενδέχεται να λάμψουν στην επιχείρησή μας.

Ορισμένοι εργοδότες, που επιθυμούν να απαλλαγούν από έναν μη ικανοποιητικό υπάλληλο μπορούν να γράψουν μία λαμπρή συστατική επιστολή, ή τουλάχιστον, να μην τα λένε όλα.

Αντίθετα, ο εργοδότης μπορεί να δώσει μια κακή συστατική επιστολή εάν δεν επιθυμεί να χάσει έναν υπάλληλο.

Και τέλος, ενώ η προηγούμενη εμπειρία θα πρέπει να αποτελεί οδηγό για την αναμενόμενη συμπεριφορά, είναι πολύ πιθανόν κάποιος που δε μένει ικανοποιημένος από τη σημερινή του ή την προηγούμενή του δουλειά να εμφανίσει μια κακή συστατική επιστολή.



5.2 ΤΕΣΤ ΔΟΚΙΜΑΣΙΑΣ – ΕΠΙΛΟΓΗΣ.

Ορισμένες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν διάφορα τεστ για να συγκεντρώσουν ορισμένα στοιχεία και μάλιστα αντικειμενικά, που θα βοηθήσουν τη διοίκηση της επιχείρησης για τη σωστή επιλογή του νέου προσωπικού. Ένα από τα κυριότερα πλεονεκτήματα των τεστ είναι πως μπορούν να αποκαλύψουν προσόντα και δεξιότητες των υποψηφίων που δεν μπορούν να αποκαλυφθούν με τη μέθοδο της συνέντευξης.

Τα πιο συνηθισμένα τεστ που χρησιμοποιούνται μπορούν να ταξινομηθούν ως ακολούθως:

- **Τεστ νοημοσύνης:** Είναι σχεδιασμένα για να μετρούν τις πνευματικές ικανότητες του υποψηφίου, όπως τη μνήμη του, την ταχύτητα σκέψης, την ικανότητά του να ξεχωρίζει τις διάφορες σχέσεις που υπάρχουν σε ένα πολύπλοκο πρόβλημα, τη δημιουργική του φαντασία κ.α.
- **Τεστ για τα επαγγελματικά ενδιαφέροντα του υποψηφίου:** Το τεστ αυτό είναι σχεδιασμένο για να δείξει ποια είναι τα επαγγελματικά ενδιαφέροντα του υποψηφίου. Έτσι η επιχείρηση γνωρίζει σε ποιο τομέα της επιχειρησιακής δραστηριότητας θα αποδώσει καλύτερα.
- **Τεστ προσωπικότητας:** Είναι σχεδιασμένο για να βγάλει στην επιφάνεια τα προσωπικά χαρακτηριστικά του υποψηφίου. Επίσης, δείχνει πως θα συμπεριφερθεί όταν συνεργάζεται με άλλους. Έτσι, η διοίκηση γνωρίζει εάν υπάρχουν πιθανότητες ο υποψήφιος να γίνει, ένα καλό ηγετικό στέλεχος για την επιχείρηση.

5.3 ΙΑΤΡΙΚΗ ΕΞΕΤΑΣΗ.

Πριν φτάσει η επιχείρηση στο τελευταίο στάδιο επιλογής, ζητά από τους υποψηφίους να συμπληρώσουν ένα ιατρικό έντυπο, όπου περιγράφουν το ιστορικό της υγείας τους, ή να περάσουν από μία σειρά ιατρικές εξετάσεις.

Η ιατρική εξέταση έχει δύο στόχους:

- Να αποκλείσει υποψηφίους που τα σωματικά τους προσόντα είναι ανεπαρκή για τη θέση εργασίας για την οποία προορίζονται.

- Να υπάρχει στο ιστορικό της επιχείρησης σε περίπτωση εργατικού ατυχήματος.

5.4 ΑΠΟΦΑΣΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ.

Μετά την ολοκλήρωση των παραπάνω σταδίων, ακολουθεί το στάδιο της σύγκρισης των υποψηφίων που επιλέχθηκαν, για να ληφθεί η τελική απόφαση επιλογής.

Το τμήμα προσωπικού στέλνει τους φακέλους των δύο ή τριών υποψηφίων, που έχουν περάσει επιτυχώς τα προηγούμενα στάδια, στον υπεύθυνο της οργανωτικής μονάδας στην οποία υπάρχει η συγκεκριμένη θέση προς κάλυψη. Ο υπεύθυνος της οργανωτικής μονάδας προγραμματίζει συνεντεύξεις με τους εναπομείναντες. Στις συνεντεύξεις αυτές δίδεται η ευκαιρία τόσο στους υποψήφιους όσο και στον υπεύθυνο να απαντηθούν τυχόν αναπάντητες ερωτήσεις, δίδονται περισσότερες διευκρινήσεις για την εργασία που θα κάνουν κ.τ.λ.

Την τελική απόφαση επιλογής την παίρνει ο υπεύθυνος της οργανωτικής μονάδας της επιχείρησης, αφού αυτός θα είναι υπεύθυνος για το συγκεκριμένο νέο άτομο, τόσο για την εκπαίδευσή του όσο και για την εργασία του στη νέα του θέση. Μετά την επιλογή, το τμήμα προσωπικού αναλαμβάνει τη συμπλήρωση της σχετικής κάρτας εργασίας του νεοπροσληθέντος και, επίσης, το τμήμα αυτό αναλαμβάνει να ειδοποιήσει τους υπόλοιπους υποψηφίους για τα αποτελέσματα της επιλογής.

5.5 ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

Η τεχνική της ομαδικής επιλογής προσωπικού αφορά την ταυτόχρονη εξέταση, με τεστ και δοκιμασίες, ενός αριθμού υποψηφίων. Η επίδοση των υποψηφίων παρακολουθείται προσεκτικά από πλήθος παρατηρητών και συνήθως ελέγχονται οι ηγετικές δεξιότητες. Οι παρατηρητές αξιολογούν τους συμμετέχοντες βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων όπως:

- Ικανότητα να σκέπτονται ταχύτατα, με καινοτόμο και λογικό τρόπο σχετικά με το πρόβλημα που τέθηκε.
- Ικανότητα να παρουσιάζουν τις ιδέες τους.
- Πειθώ.

- Προθυμία να αποδεχθούν/αναλάβουν αρμοδιότητες.
- Βαθμός προθυμίας να δεχθούν και να αντιδράσουν θετικά στην κριτική.

Πρόκειται για ακριβή και χρονοβόρα διαδικασία επιλογής. Όμως συνδυάζεται κυρίως με άλλες τεχνικές και μεθόδους, όπως το τεστ προσωπικότητας και τις συνεντεύξεις και η αποδοτικότητα της εξαρτάται σημαντικά από τις ικανότητες και δεξιότητες των παρατηρητών στην αντικειμενική αξιολόγηση των επιδόσεων.

5.6 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΛΗΨΗ.

Είναι οι διαδικασίες της στελέχωσης που θα ενεργοποιήσουν και θα διατηρήσουν το προσωπικό που προσλήφθηκε.

Ένταξη του προσωπικού

Εκπαίδευση του προσωπικού

Αξιολόγηση του προσωπικού

6.ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.

Ορισμός: Σχέσεις εργασίας είναι εκείνες οι σχέσεις που κανονίζουν τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα του εργαζομένου προς τον εργοδότη καθώς και του εργοδότη προς τον εργαζόμενο. Είναι εκείνες οι σχέσεις που αναφέρονται μέσα στη σύμβαση εργασίας η οποία υπογράφεται και από τις δύο πλευρές ήτοι εργαζόμενου και εργοδότη. Αμέσως μετά τη δημιουργούμενη σχέση εργασίας προκύπτουν για τον εργαζόμενο τρεις βασικές υποχρεώσεις.

6.1 ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΜΙΣΘΩΤΟΥ

A) Υποχρέωση για εργασία

Αντικείμενο της παροχής του εργαζομένου υποχρεούται να εκτελέσει την συμφωνηθείσα με τον εργοδότη εργασία του προσωπικά. Δεν επιτρέπεται να στείλει στη θέση του άλλο πρόσωπο, εκτός και ναν αυτό συμφωνήθηκε κατά την κατάρτιση της σύμβασης εργασίας.

Ευνόητο είναι ότι εάν εμποδίζεται λόγω ασθένειας να εκτελέσει την εργασία του δεν είναι υποχρεωμένος να βρει και να στείλει αντικαταστάτη. Μπορεί όμως ο εργαζόμενος κατά τις περιστάσεις να χρησιμοποιήσει βοηθό εκπληρώσεως.

Το οποίο θα είναι το είδος της παρεχόμενης από τον εργαζόμενο εργασίας καθορίζεται στη συναπτόμενη με τον εργοδότη σύμβαση εργασίας. Σε αυτό το σημείο ο εργοδότης είναι υποχρεωμένος να τον απασχολήσει σε εργασία η οποία να ανταποκρίνεται στις ικανότητες του εργαζομένου που να μην υπερβαίνει τις σωματικές και πνευματικές αυτού ικανότητες, αλλά και που να μην υπερβαίνει τις σωματικές και πνευματικές αυτού ικανότητες, αλλά και που να μη θίγει την προσωπικότητα του εργαζομένου.

B) Υποχρέωση πίστης

Ο εργαζόμενος λόγω του προσωπικού χαρακτήρα της σχέσεις του με τον εργοδότη, είναι υποχρεωμένος να ενεργεί προς εξυπηρέτηση της επιχείρησης που εργάζεται, αποφεύγοντας κάθε πράξη που θα έβλαπτε τα συμφέροντά της. Έτσι ο εργαζόμενος

είναι υποχρεωμένος να δείχνει ζήλο και εργατικότητα, να συνεργάζεται καλώς με τους συναδέλφους του , να ενημερώνει τον εργοδότη για την πορεία της εργασίας. Το κυριότερο δε, είναι να τηρεί εχεμύθεια ως προς κάθε τι αφορά τον τρόπο παραγωγής , την οικονομική πολιτική της επιχείρησης. Παράβαση δε αυτών των τελευταίων επιφέρει την ποινική δίωξη και την υποχρέωση του εργαζομένου προς αποζημίωση για τυχόν αποφυγόντα κέρδη.

Γ)Υποχρέωση υπακοής

Ο εργοδότης έχει πλην της αξίωσης του προς παροχή υπηρεσιών εργασίας και το δικαίωμα να καθορίζει τον χρόνο και τον τρόπο που θα εκτελεστεί η εργασία. Ο εργαζόμενος έχει αντίστοιχη υποχρέωση υπακοής.

Γεννιέται τώρα το θέμα μέχρι ποιού σημείου πρέπει να φθάνει η υπακοή στις εντολές και οδηγίες του εργοδότη. Ο εργαζόμενος είναι υποχρεωμένος να εκτελεί τις νόμιμες εντολές και οδηγίες του εργοδότη. Ο εργαζόμενος είναι υποχρεωμένος να εκτελεί τις νόμιμες εντολές, να τηρεί την τάξη, την πειθαρχία και την ιεραρχία. Οφείλει δε να υπακούει και σε νόμους που έχει θεσπίσει η επιχείρηση, οι οποίοι εξαρτώνται από το είδος της παρεχόμενης εργασίας πχ: απαγόρευση του καπνίσματος σε βιομηχανία που ασχολείται με εύφλεκτες ύλες, σωματική έρευνα σε επιχείρηση που επεξεργάζεται πολύτιμους λίθους κλπ.

Ο εργαζόμενος δεν είναι υποχρεωμένος να υπακούει σε εντολές παράνομες ή αντίθετες προς εκείνες που ορίζονται από τον κανονισμό εργασίας της συλλογικής ή της ατομικής σύμβαση εργασίας.

6.2 ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΔΟΤΗ

Α)Υποχρέωση προς καταβολή μισθού.

Είναι η βασικότερη υποχρέωση που πηγάζει από τη σύμβαση εργασίας και αποτελεί την αντιπαροχή του εργοδότη. Το ύψος του μισθού καθορίζεται εξ αρχής και ανάλογο του είδους εργασίας προσανξάνεται με διάφορα επιδόματα πχ: λόγω πολυετούς υπηρεσίας στον ίδιο εργοδότη, λόγω ανθυγιεινής εργασίας επικίνδυνης κλπ. ,διακρίνεται σε νόμιμο, συμβατικό και εθισμένο.

B) Υποχρέωση πρόνοιας

Η υποχρέωση πρόνοιας του εργοδότη προς τον εργαζόμενο αποτελεί το αντίβαρο της υποχρέωσης αυτού προς πίστη. Αυτή η υποχρέωση σημαίνει ότι ο εργοδότης οφείλει να λαμβάνει τα κατάλληλα μέτρα ούτως ώστε να προστατεύεται η προσωπικότητα του εργαζομένου, τα προσωπικά αγαθά του και να εξασφαλίζεται η ικανοποίηση των αναγκών του εργαζομένου κατά την παροχή της εργασίας του.

Αυτή η υποχρέωση πρόνοιας προς τον εργαζόμενο εκφράζεται με τους ακόλουθους τρόπους: Διαρρύθμιση χώρου εργασίας, μηχανημάτων και εργαλείων κατά το που να προστατεύεται η ζωή των εργατών.

Παροχή ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης.

Απόδοση σεβασμό στην προσωπικότητα του εργαζομένου .

Παροχή κινήτρων αδειών νόμιμων αλλά και σοβαρών περιστατικών. Καταβολή των αποδοχών των εργαζομένων εντός ανεκτών χρονικών ορίων. Διευκόλυνση της εκτελεστικής εργασίας.

Ασφάλιση των εργαζομένων στο Ι.Κ.Α. ή σε λοιπούς ασφαλιστικούς οργανισμούς.

Γ)Υποχρέωση απασχολήσεως του μισθωτού

Από τη στιγμή που θα υπογραφεί μία ατομική σύμβαση εργασίας μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη, ο εργοδότης είναι υποχρεωμένος να απασχολεί τον εργάτη σε μία εργασία όπως ορίζει η μεταξύ τους σύμβαση. Είναι αβάσιμο να δηλωθεί στον εργαζόμενο ότι δεν υπάρχει εργασία για αυτόν μετά την υπογραφή της σύμβασης. Σε μία τέτοια περίπτωση ο εργοδότης είναι υπερήμερος και οφείλει αμοιβή στον μισθωτό.

Δ)Υποχρέωση παροχής αδειών

Σύμφωνα με τις νομικές διατάξεις κάθε χρόνο ο εργοδότης υποχρεούται να παρέχει στον εργαζόμενο ελεύθερο από εργασία χρόνο κατά τον οποίο όμως θα του καταβάλλει και αποδοχές σαν Να εργάζεται.

Σκοπός της άδειας είναι η αναψυχή του εργαζομένου και ανανέωση των σωματικών δυνάμεων του. Κατά τη διάρκεια της άδειάς του, ο εργαζόμενος απαγορεύεται να εργαστεί σε άλλον εργοδότη με πληρωμή. Ειδικές διατάξεις ορίζουν τη διάρκεια της άδειας αναλόγως των ημερών που ο εργαζόμενος έχει εργαστεί.

Ε)Υποχρέωση ίσης μεταχείρισης εργαζομένων.

Η υποχρέωση αυτή σημαίνει ότι με τις ίδιες συνθήκες εργασίας δε δικαιούται να εξαιρέσει εργαζόμενο από της εφαρμογής εισαγόμενου από την επιχείρηση μέτρου.

Επίσης ο εργοδότης δεν μπορεί να δείχνει την εύνοια προς ένα ή περισσότερους εργαζομένους έκδηλα και με τρόπο που να εκνευρίζει τους υπολοίπους. Εάν κάτι τέτοιο αποβαίνει προς το κακό της επιχείρησης.

Στ)Υποχρέωση χορήγησης πιστοποιητικού εργασίας

Με τη λήξη της σύμβασης εργασίας ο εργοδότης υποχρεούται να χορηγήσει πιστοποιητικό εργασίας στον μισθωτό. Το πιστοποιητικό βεβαιώνει το είδος και τη διάρκεια της εργασίας του. Αυτό γίνεται για να έχει ο μισθωτός μία απόδειξη του χρόνου προϋπηρεσίας του.

Ζ)Υποχρέωση καταβολής ιδιαίτερης αμοιβής για εφευρέσεις.

Οι εφευρέσεις του εργαζομένου κατά την εκτέλεση της εργασίας ανήκουν σε αυτόν, εκτός και αν αποτελούν το αντικείμενο της ανατιθεμένης σε αυτόν υπηρεσία ή επεφύλαξε στον ίδιο το δικαίωμα αυτό. Στην τελευταία περίπτωση ο εργοδότης οφείλει στον εργαζόμενο αμοιβή, το ύψος της οποίας εξαρτάται από τη σπουδαιότητα της εφεύρεσης και την εξ αυτής ωφέλεια του εργοδότη.

6.3 ΛΥΣΗ ΣΥΜΒΑΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Αυτή μπορεί να γίνει με έναν από τους ακόλουθους τρόπους:

-Επί της συμβάσεως εργασίας ορισμένου χρόνου, δηλαδή μετά την πάροδο του χρόνου που έχει συμφωνηθεί.

-Με καταγγελία της σύμβασης από τον εργοδότη.

-Με καταγγελία σύμβασης από τον εργαζόμενο.

-Με το θάνατο του εργαζομένου.

-Με το θάνατο του εργοδότη εφόσον τα συμβαλλόμενα μέρη απέβλεψαν στο πρόσωπό του.

-Με συμφωνία των δύο μερών, δηλαδή οικειοθελής αποχώρηση του εργαζομένου οπότε ο εργοδότης παίρνει σχετική δήλωση από τον μισθωτό.



7.ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

7.1 ΕΝΤΑΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

Γνωριμία του νεοπροσληφθέντος τόσο με το αντικείμενο της αντικείμενο της συγκεκριμένης εργασίας του, όσο και με το αντικείμενο ολόκληρης της επιχείρησης.

Στόχος διαδικασίας Ένταξης Προσωπικού:

Να μειωθεί ο φόβος του νεοπροσλαμβανόμενου.

Να εξοικειωθεί το νέο μέλος με την εργασία του, με την οργανωτική μονάδα και με ολόκληρη την επιχείρηση.

Επιτυγχάνεται:

Αύξηση παραγωγικότητας εργαζομένων

Συμμόρφωση του νέου προσωπικού με τους υπάρχοντες κανονισμούς της επιχείρησης

Μείωση του κόστους και αύξηση των κερδών της επιχείρησης

Βελτίωση των αποδοχών του προσωπικού

Απλοποιείται η εργασία της διεύθυνσης και μειώνεται ο χρόνος επίβλεψης

Συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού:

είτε μέσα την επιχείρηση
είτε εκτός της επιχείρησης
με σκοπό να διευρύνει τους ορίζοντες των εργαζόμενων, προς όφελος της επιχείρησης,
όσο και των ίδιων.

Διαλέξεις για την οργάνωση της επιχείρησης, τις διάφορες πολιτικές και μεθόδους της
Τοποθέτηση του νεοπροσληφθέντος στο τμήμα του

Ενημέρωση για τις διάφορες πολιτικές της επιχείρησης καθώς και την οργάνωσή της
Τοποθέτηση του ατόμου στο τμήμα του και ανάληψη καθηκόντων

7.2 ΣΤΟΧΟΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

Η εκπαίδευση συνήθως παρέμβαση γίνεται στις εξής κατηγορίες δεξιοτήτων:

Τεχνικές δεξιότητες: η εκπαίδευση μπορεί να αφορά την εκμάθηση στο χειρισμό ενός μηχανήματος ή στο χειρισμό ηλεκτρονικού υπολογιστή. Τέτοιου είδους εκπαίδευση απευθύνεται είτε σε managers είτε σε εργάτες.

Δεξιότητες στις διαπροσωπικές σχέσεις: η εκπαίδευση αφορά στη βελτίωση της ικανότητας για ακρόαση, για καλύτερη επικοινωνία, για μείωση των συγκρούσεων και του στρες, δεδομένου ότι πολλά προβλήματα ανακύπτουν από την αλληλεπίδραση του εργαζομένου με τους συναδέλφους του.

Δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων: Η ικανότητα του εργαζομένου στον τομέα αυτό μπορεί να βελτιωθεί με ασκήσεις βελτίωσης της λογικής και της σκέψης, του προσδιορισμού των προβλημάτων, της εκτίμησης των καταστάσεων κ.λπ.

7.3 Η ΑΠΟΧΩΡΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.

Παρά τις προσπάθειες του μάνατζερ και των υπευθύνων της Διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, η επιχείρηση αναπόφευκτα θα χάσει υπαλλήλους. Μερικοί θα συνταξιοδοτηθούν, άλλοι θα αποχωρήσουν οικειοθελώς προκειμένου να εργαστούν αλλού και άλλοι θα αναγκαστούν να αποχωρήσουν λόγω συγχωνεύσεων ή μειώσεων ή λόγω κακής απόδοσης στη εργασία τους. Η δραστηριότητα της Διοίκησης ανθρωπίνων πόρων σχετικά με τη λήξη της συνεργασίας και τη διατήρηση του αποτελεσματικού ανθρώπινου δυναμικού έχει δύο πτυχές:

Πρώτον, οι υπάλληλοι με την χαμηλή απόδοση είναι δυνατόν να απολυθούν. Οι παραγωγικοί εργαζόμενοι πολύ συχνά αντιδρούν όταν επιτρέπεται σε συναδέλφους τους με χαμηλή απόδοση να παραμένουν στην εργασία και να λαμβάνουν αμοιβή και άλλα οφέλη όμοια με εκείνους.

Δεύτερον, οι εργοδότες μπορούν να χρησιμοποιούν τις συνεντεύξεις εξόδου ως χρήσιμο εργαλείο της Διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, ανεξάρτητα από το ένα ο εργαζόμενος αποχωρεί οικειοθελώς ή όχι. Η συνέντευξη εξόδου είναι η συνέντευξη που διεξάγεται με τους υπό αποχώρηση εργαζομένους προκειμένου να εντοπιστεί ο λόγος για τον οποίο αποχωρούν.

Η αξία της συνέντευξης εξόδου είναι μεγάλη, αφού με αυτήν δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να μάθει ποιες είναι οι εστίες απογοήτευσης των εργαζομένων και, έτσι, να μειώσει τις συχνές αντικαταστάσεις τους, που είναι επιζήμιες για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Όταν σε μία επιχείρηση λαμβάνει χώρα η μείωση προσωπικού λόγω συγχωνεύσεων ή λόγω του παγκόσμιου ανταγωνισμού ή της ύφεσης της οικονομίας, συνήθως μεγάλος αριθμός στελεχών και υπαλλήλων απολύονται την ίδια χρονική περίοδο. Σε μερικές περιπτώσεις, οι σωστές επιχειρήσεις προσπαθούν να επιτύχουν μία ομαλή μετάβαση από τη μία κατάσταση στην άλλη για τους αποχωρούντες εργαζομένους.

Για παράδειγμα η General Electric απέλυσε υπαλλήλους σε τρία διαδοχικά στάδια. Επίσης οργάνωσε ένα κέντρο επαναπρόσληψης προκειμένου να βοηθήσει τους απολυόμενους να βρουν καινούριες θέσεις εργασίας και να αποκτήσουν καινούριες δεξιότητες. Παρείχε συμβουλευτικές υπηρεσίες σχετικά με την κατάρτιση του βιογραφικού σημειώματος και την έρευνα για πιθανές θέσεις εργασίας. Επιπλέον η General Electric δημοσίευσε αγγελία στις τοπικές εφημερίδες, όπου ανέφερε ότι αυτοί οι υπάλληλοί της ήταν διαθέσιμοι.

Επιδεικνύοντας γνήσιο ενδιαφέρον για τη βοήθεια των απολυμένων εργαζομένων, η επιχείρηση καθιστά ευρύτερα γνωστή την αξία που αποδίδει στους ανθρώπινους πόρους και διατηρεί ένα θετικό επιχειρηματικό πνεύμα.

8. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ.

Ο μάνατζερ ή αλλιώς διευθυντής προσωπικού περιλαμβάνει τις εξής αρμοδιότητες:

- Εξασφάλιση στην επιχείρηση προσωπικού υψηλού ποιοτικού, και ηθικού επίπεδου, στενή συνεργασία πάνω στα θέματα αυτά με τους υπόλοιπους διευθυντές της επιχείρησης, φροντίζοντας να ενημερώνονται σύμφωνα με τις διατάξεις της επιχείρησης για την καλύτερη εξυπηρέτηση και κατοχύρωση από μια μεριά της επιχείρησης και από την άλλη των μισθωτών.
- Διατήρηση ενημερωτικού αρχείου του απασχολούμενου προσωπικού.
- Καθημερινή ενημέρωση στην προέλευση και αποχώρηση του προσωπικού.
- Υποχρέωση να δέχεται καθημερινά οποιονδήποτε υπάλληλο ή εργάτη για τα προβλήματα που αναφέρονται στις σχέσεις εργασίας.
- Υποχρέωση να προσλαμβάνει και να απολύει προσωπικό μόνο μετά από εντολή της διεύθυνσης και με εισήγηση των διευθυντών της επιχείρησης.
- Έγκαιρη χορήγηση των αδειών στο προσωπικό μετά από συνεργασία με τους διευθυντές της επιχείρησης και με έγκριση της γενικής διεύθυνσης.
- Συγκέντρωση στο τέλος της χρήσης των φύλλων ποιότητας του προσωπικού.

Επίσης συμμετέχει στις παρακάτω επιτροπές της επιχείρησης:

- Κατάρτισης του ετήσιου γενικού προϋπολογισμού.
- Αξιολόγησης των αποτελεσμάτων.
- Αξιολόγησης προσωπικού.
- Επιχειρησιακής πολιτικής.
- Προστασία του περιβάλλοντος.
- Ενδο-εξωεπιχειρησιακών σχέσεων.

Ο μάνατζερ ή διευθυντής προσωπικού εκπροσωπεί την επιχείρηση:

- Στις συνεργασίες της με τις διάφορες υπηρεσίες π.χ. με το υπουργείο εργασίας, τον Ο.Α.Ε.Δ. κ.τ.λ.
- Στις συνεργασίες της επιχείρησης με συνδικαλιστές οργανώσεις του προσωπικού της επιχείρησης ή αντίστοιχων οργανώσεων του κλάδου.

Επίσης ο μάνατζερ:

- Εισάγει και διαμορφώνει την πολιτική του οργανισμού. Είναι δηλαδή το άτομο που συμβάλλει στη δημιουργία νέας ή αναθεωρημένης πολιτικής για την αντιμετώπιση των τυχόν προβλημάτων που εμφανίζονται ή την πρόβλεψη τυχόν μελλοντικών προβλημάτων.
- Συμβουλεύει. Το μεγαλύτερο μέρος της δραστηριότητας της υπηρεσίας προσωπικού αναφέρεται σε συμβουλευτικές ενέργειες προς τα στελέχη της. Για παράδειγμα όταν ένας εργοδότης αντιμετωπίζει παράπονα στην κατανομή υπερωριών στους εργαζομένους, όταν ένας εργαζόμενος έχει πρόβλημα πειθαρχίας.
- Προσφέρει υπηρεσίες. Η λειτουργία αυτή φαίνεται σε θέματα προσλήψεων, εκπαίδευσης και ωφελημάτων προς τους εργαζομένους.
- Ελέγχει. Παρακολουθεί τις ιεραρχικές και επιτελικές υπηρεσίες σχετικά με τη συμμόρφωση τους με την καθιερωθείσα πολιτική προσωπικού και τις εφαρμογές της.



9. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ.

Η έννοια της ομάδας περιλαμβάνει δύο ή περισσότερα άτομα που δρουν επηρεάζοντας το ένα το άλλο (interact), λειτουργούν σαν μονάδα, έχουν κοινά ενδιαφέροντα και στόχους και αντιλαμβάνονται τους εαυτούς τους ως μέλη της. Ο παραπάνω ορισμός έχει τρία βασικά συστατικά:

Πρώτον, η ύπαρξη δύο ή περισσότερων ατόμων. Υπάρχουν ομάδες που έχουν πάρα πολλά άτομα π.χ. οι 300 βουλευτές, παρόλο που οι περισσότερες έχουν λιγότερα από 15.

Δεύτερον, τα άτομα συνειδητοποιούν ότι αποτελούν μέλη μιας ξεχωριστής οντότητας στην οποία αναπτύσσονται ιδιαίτεροι δεσμοί και συχνή επικοινωνία. Άτομα τα οποία δεν επικοινωνούν συχνά π.χ. αυτά που συναντιούνται απλώς στο διάλειμμα δεν αποτελούν ομάδα.

Τρίτον, οι άνθρωποι μιας ομάδας μοιράζονται κοινούς στόχους και διαμορφωθούν κοινές στρατηγικές. Αυτό συμβαίνει είτε για κάτι απλό όπως η συγγραφή ενός φυλλαδίου ή πιο σύνθετο, όπως ο σχεδιασμός μιας μηχανής.

Δυο είναι τα κύρια χαρακτηριστικά μιας τυπικής ομάδας: το μέγεθος (size) και οι ρόλοι (member roles).

Όσον αφορά το μέγεθος ο σωστός αριθμός μελών μιας ομάδας έχει υπολογιστεί γύρω στα 7 άτομα, αν και συνήθως περιλαμβάνουν από 5 ως 12 άτομα.

Στις πολύ μεγάλες ομάδες υπάρχει πρόβλημα συμμετοχής καθώς πολλές φορές δεν προλαβαίνουν να ακουστούν οι απόψεις όλων των μελών.

Ο επαγγελματικός ρόλος αναφέρεται στο πώς θα μπορέσει η ομάδα να επιτύχει το σκοπό για τον οποίο δημιουργήθηκε. Ο επαγγελματίας προτείνει λύσεις για τα προβλήματα που δημιουργούνται στην ομάδα, εξετάζει τις απόψεις που προτείνονται, ανακεφαλαιώνει τα όσα λέγονται, κατευθύνει την εφαρμογή των όσων αποφασίζονται.

Ο κοινωνικο-συναισθηματικός ρόλος έχει να κάνει με την συναισθηματική υποστήριξη που χρειάζεται η ομάδα προκειμένου να διαφυλάξει την ενότητά της. Είναι αυτός που εμπνυχώνει, που βοηθά την ομάδα να ξεπερνά τις συγκρούσεις, που αποφορτίζει την ατμόσφαιρα ή συμβιβάζει τις καταστάσεις.

Οι ομάδα έχει ανάγκη και τους δυο αυτούς ρόλους προκειμένου να λειτουργήσει σωστά, γιατί όσο και επαγγελματικά συνεπές μπορεί να είναι ένα μέλος δεν παύει να έχει ανθρώπινη υπόσταση και συνεπώς αδυναμίες. Από την άλλη, δεν είναι απαραίτητο πάντα να βρίσκουμε τους ρόλους αυτούς συνδυασμένους σε ένα μόνο άτομο στην ομάδα. Αντίθετα, μπορεί να είναι δυο τα μέλη που θα κρατούν τις ισορροπίες μέσα σε αυτήν.

Η δυναμική της ομάδας (group dynamics) πηγάζει από την αμφίδρομη επικοινωνία που αναπτύσσουν τα μέλη της. Η συνεργασία είναι η μεγαλύτερη ισχύς της ομάδας. Στη περίπτωση αυτή, 1 + 1 κάνει 3 για την πολυδιάστατη και περίπλοκη επιστήμη της ψυχολογίας. Η εξίσωση αυτή, που είναι πέρα από τη μαθηματική λογική, περιγράφει ορθότατα την δύναμη της συνεργασίας που μπορεί και ξεπερνά τα πλαίσια του ‘‘ λογικού ‘’.

9.1 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ – ΕΙΔΗ ΟΜΑΔΩΝ.

Οι ομάδες που σχηματίζονται στα πλαίσια των διαφόρων δραστηριοτήτων της καθημερινής μας ζωής διακρίνονται σε διάφορες κατηγορίες. Η πιο σημαντική διάκριση είναι αυτή που γίνεται μεταξύ τυπικών και άτυπων ομάδων.

9.2 ΤΥΠΙΚΕΣ- ΑΤΥΠΕΣ ΟΜΑΔΕΣ

9.2.1 ΤΥΠΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ

Είναι οι ομάδες που έχουν έναν συγκεκριμένο στόχο να επιτύχουν και άρα σαφή λόγο ύπαρξης. Δημιουργούνται συνειδητά και επιτελούν καθήκοντα σχετικά με την γενική αποστολή και το κοινό όραμά τους. Συνοπτικά, οι ομάδες αυτού του είδους έχουν συνήθως :

- τυπική διάρθρωση
- τυπικό καθήκον
- σχετικά διαρκή χαρακτήρα
- άμεση συμμετοχή στις διαδικασίες επίτευξης στόχων τους και
- είναι ευδιάκριτες σε οποιοδήποτε τομέα αναλαμβάνουν δράση.

9.2.2 ΑΤΥΠΕΣ ΟΜΑΔΕΣ

Οι άτυπες ομάδες, από την άλλη πλευρά, βασίζονται σε κοινά ενδιαφέροντα ή δεσμούς φιλίας και ο σχηματισμός τους είναι συνήθως τυχαίος. Είναι λοιπόν κατανοητό ότι οι τυπικές ομάδες είναι εύκολο και πιο χρήσιμο να μελετηθούν και με αυτές θα ασχοληθούμε πιο διεξοδικά στην παρούσα ανάλυση.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΥΠΙΚΩΝ ΚΑΙ ΑΤΥΠΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΤΥΠΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ (FORMAL TEAMS)

Μια πρώτη διάκριση των τυπικών ομάδων είναι σε κάθετες και οριζόντιες ανάλογα με την σύνθεση τους και τον τρόπο που σχηματίζονται

9.3 ΚΑΘΕΤΕΣ-ΟΡΙΖΟΝΤΙΕΣ ΟΜΑΔΕΣ.

Οι κάθετες ομάδες αποτελούνται από έναν επικεφαλής και τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, τα οποία συνήθως βρίσκονται σε μια συγκεκριμένη ιεραρχία.

Παραδείγματα τέτοιων ομάδων συναντάμε καθημερινά στις επιχειρήσεις όπως το τμήμα χρημ/κών ή το τμήμα μάρκετινγκ, που δεν είναι τίποτε άλλο από κάθετες ομάδες που σχηματίζονται από την ίδια την επιχείρηση για να επιτευχθούν οι στόχοι της. Αλλά και στην καθημερινή ζωή, μια ομάδα μπάσκετ ή μια φοιτητική ένωση αποτελούν τυπικές ομάδες. Αυτή η καθετοποίηση αποτελεί έναν τρόπο οργάνωσης αρκετά αποτελεσματικό γιατί ευνοεί τη συνεργασία μεταξύ των ατόμων, χωρίς την οποία η επιχείρηση αλλά και οποιοσδήποτε οργανισμός θα πετύχαινε πολύ μικρότερη απόδοση.

Οι οριζόντιες ομάδες αποτελούνται από άτομα που βρίσκονται στην ίδια ιεραρχία αλλά προέρχονται από διαφορετικές ειδικότητες.

Δεν υπάρχει τυπικά κάποιος επικεφαλής, αλλά όλοι συνεργάζονται στο ίδιο επίπεδο για έναν κοινό σκοπό. Είναι πιθανό η ομάδα να σταματήσει να λειτουργεί μετά την διεκπεραίωση του έργου της.

Αυτός ο τύπος λειτουργίας ομάδας είναι πολύ σημαντικός, αφού προϋποθέτει την συνεργασία των διαφόρων ατόμων και εξασφαλίζει μεγάλη ποικιλία απόψεων και ιδεών.

Για παράδειγμα, άτομα από το Μάρκετινγκ και την Παραγωγή συνεργάζονται για την παραγωγή ενός νέου προϊόντος ή γιατροί διαφόρων ειδικοτήτων συνεργάζονται κατά την διάρκεια μιας εγχείρησης για να είναι αυτή επιτυχής.



9.4 ΣΤΑΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΟΜΑΔΑΣ.

Αποτελεί κοινό τόπο η διαπίστωση ότι μια ώριμη και αποτελεσματική ομάδα δεν δημιουργείται αυτόματα. Αντίθετα, όταν μια ομάδα δημιουργείται, περνάει μέσα από κάποια στάδια ανάπτυξης και εξέλιξης έως ότου φτάσει στο στάδιο της ωριμότητας και επίτευξης του έργου της. Πάντα οι νέες ομάδες διαφέρουν πολύ από τις ώριμες.

Θυμηθείτε, για παράδειγμα, πως νιώθατε όταν ενταχθήκατε σε μία οποιαδήποτε ομάδα, π.χ. αθλητική ομάδα ή θεατρική ομάδα, πώς λειτουργούσατε εσείς και τα υπόλοιπα μέλη της, πώς η ομάδα αυτή εξελίχθηκε και αναπτύχθηκε μέσα στον χρόνο και πώς άλλαζαν οι διαπροσωπικές σας σχέσεις.

Καθώς λοιπόν ο χρόνος περνάει, η ομάδα αλλάζει, μεταβάλλεται. Στην αρχή τα μέλη πρέπει να γνωριστούν μεταξύ τους, να κατανεύμουν καθήκοντα, να καθιερώσουν κανόνες και να προσδιορίσουν ποιος είναι ακριβώς ο στόχος τους, ο σκοπός τους. Βέβαια, τα στάδια ανάπτυξης που θα αναλύσουμε παρακάτω, δεν είναι πάντοτε τα ίδια για όλες τις ομάδες, απλά αντιπροσωπεύουν την συνηθέστερη πορεία και εξέλιξη μιας ομάδας. Για παράδειγμα, σε ομάδες που λειτουργούν υπό μεγάλη πίεση χρόνου ή που συγκροτούνται για μικρό χρονικό διάστημα, τα στάδια αυτά μπορεί να είναι πολύ σύντομα.

Μπορεί ακόμα μια ομάδα να μείνει για πολύ καιρό σε κάποιο από αυτά ή και να μην καταφέρει ποτέ να το ξεπεράσει κι έτσι να διαλυθεί πριν την διεκπεραίωση του έργου της. Τα συνηθέστερα λοιπόν στάδια μέσα από τα οποία περνάει μια ομάδα καθώς εξελίσσεται, είναι τα εξής:

A) Στάδιο Σχηματισμού (Forming)

Είναι μια περίοδος προσανατολισμού και γνωριμίας. Τα μέλη προσπαθούν να γνωριστούν μεταξύ τους, μοιράζονται προσωπικές πληροφορίες και συνήθειες και ψάχνουν να εντοπίσουν άτομα τα οποία θα μπορούσαν να εμπιστευτούν και με τα οποία έχουν κοινούς στόχους και μπορούν να αναπτύξουν ακόμα και δεσμούς φιλίας. Επικρατεί ακόμα αβεβαιότητα, φόβος και ανησυχία αφού τα μέλη δεν γνωρίζονται καλά μεταξύ τους κι έτσι δεν ξέρει ο ένας την συμπεριφορά και τις αντιδράσεις του άλλου. Τα καθήκοντα είναι αόριστα και δεν έχουν καθοριστεί οι στόχοι και οι κανόνες της ομάδας. Γι' αυτό και η επικοινωνία μεταξύ τους είναι ακόμα επιφανειακή. Επικρατεί ακόμα αβεβαιότητα, φόβος και ανησυχία αφού τα μέλη δεν γνωρίζονται καλά μεταξύ τους κι έτσι δεν ξέρει ο ένας την συμπεριφορά και τις αντιδράσεις του άλλου. Τα καθήκοντα είναι αόριστα και δεν έχουν καθοριστεί οι στόχοι και οι κανόνες της ομάδας. Γι' αυτό και η επικοινωνία μεταξύ τους είναι ακόμα επιφανειακή.

Οι βασικότερες ασχολίες της ομάδας είναι η γνωριμία των μελών μεταξύ τους, ο προσδιορισμός των λόγων δημιουργίας της ομάδας και η σύνθεσή της.

Τα μέλη συχνά αναρωτιούνται για θέματα όπως: «Τι περιμένουν οι άλλοι από μένα», «Τι είναι αποδεκτό μέσα σε μια ομάδα», «Τι μπορώ εγώ να προσφέρω αλλά και να κερδίσω» κ.ά. Έτσι λοιπόν θα λέγαμε ότι ο καθένας προσπαθεί να επιβεβαιώσει την ύπαρξη και την ταυτότητά του μέσα στην ομάδα.

B) Στάδιο Αντιπαραθέσεων (Storming)

Οι περισσότερες ομάδες περνάνε από ένα στάδιο συγκρούσεων και αντιπαραθέσεων, μεταξύ των μελών τους, σε ότι αφορά κυρίως τους στόχους και την αποστολή της ομάδας, τους τρόπους επίτευξής τους, τα καθήκοντα, τους κανόνες, τη συμπεριφορά ακόμα και την ηγεσία της ομάδας.

Τα μέλη ανταγωνίζονται μεταξύ τους για το ποιός θα αποκτήσει περισσότερο κύρος, ποιος θα υπερισχύσει και τι θέση θα έχει ο καθένας μέσα στην ομάδα.

Οι διαφορετικές προσωπικότητες συγκρούονται μεταξύ τους και ο καθένας προσπαθεί να διατηρήσει την ατομικότητά του αλλά και να προβάλλει τις προσωπικές του επιδιώξεις.

Αυτές οι διαφωνίες και συγκρούσεις μπορούν να οδηγήσουν στην δημιουργία υποομάδων μεταξύ μελών με κοινά ενδιαφέροντα, επιδιώξεις και χαρακτηριστικά.

Αυτό το στάδιο είναι ιδιαίτερα καθοριστικό για την μετέπειτα λειτουργία της ομάδας.

Κι αυτό γιατί εάν η ομάδα δεν καταφέρει να ξεπεράσει αυτό το στάδιο, λύνοντας τις διαφορές που υπάρχουν και καταλήγοντας σε ομόφωνη αποδοχή ή κολλήσει για πολύ καιρό εκεί, τότε θα καταφέρει να επιτύχει τον στόχο της και θα διαλυθεί νωρίς

Εάν όμως όλα τα μέλη προβάλλουν στην ομάδα τις ιδέες τους, διαφωνούν ανοιχτά μεταξύ τους και προσπαθούν να ξεπεράσουν τις διαφωνίες τους ως προς το έργο και τους στόχους της ομάδας, τότε η συνεργασία μεταξύ τους θα βελτιωθεί και θα καθοριστούν πιο ρεαλιστικοί στόχοι και διαδικασίες, ώστε να καταφέρει η ομάδα να περάσει επιτυχώς στο επόμενο στάδιο.

Γ) Στάδιο Διαμόρφωσης Κανόνων (Norming).

Σ' αυτό το στάδιο η διαφωνίες και οι συγκρούσεις μεταξύ των μελών λύνονται και επικρατεί ομαδική ενότητα και αρμονία. Τα μέλη συνειδητοποιούν πλέον την αλληλεξάρτησή τους, τους κοινούς στόχους, την αναγκαιότητα της συνοχής της ομάδας και αποδέχονται τους ρόλους τους, κατανοώντας συγχρόνως και τους ρόλους των άλλων. Έτσι λοιπόν προκύπτει και η αναγκαιότητα διαμόρφωσης κανόνων και διαδικασιών που θα καθοριστούν από τα ίδια μέλη, θα κατευθύνουν της συμπεριφορά τους και θα βοηθήσουν την λειτουργία της ομάδας. Οι κανόνες αυτοί είναι που θα ενισχύσουν τη συνοχή και την κουλτούρα της ομάδας.

Ξέροντας τι είναι αποδεκτό και τι όχι, έχοντας θέσει και τηρώντας κάποιους συγκεκριμένους κανόνες συμπεριφοράς, μπορούν όλες αυτές οι τόσο ξεχωριστές προσωπικότητες, να επιτελέσουν αποτελεσματικά το έργο τους.

Ακόμα, μέσα από αυτές τις διαδικασίες καθορισμού κανόνων, τα μέλη δοκιμάζονται για το βαθμό δέσμευσης και εμπιστοσύνης που έχουν προς την ομάδα.

Δ) Στάδιο Ωρίμανσης και Λειτουργίας (Performing)

Αφού η ομάδα έχει πια περάσει, αλλά και ξεπεράσει, όλα τα παραπάνω στάδια, δεν έχει παρά να ξεκινήσει να λειτουργεί. Τα μέλη λοιπόν τώρα συγκεντρώνονται και

αφοσιώνονται αποκλειστικά στους στόχους της ομάδας και στους τρόπους επίτευξής τους.

Έχουν πλέον αποσαφηνιστεί τα καθήκοντα και οι ρόλοι, έχουν καθοριστεί οι διαδικασίες και οι κανόνες λειτουργίας της ομάδας κι έχει αναπτυχθεί η συνοχή μελών της. Έτσι αρχίζει πλέον μια εποικοδομητική δουλειά για να επιτύχουν τον στόχο τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και φέροντας τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Έτσι λοιπόν μιλάμε πλέον για μια ώριμη ομάδα.

Βέβαια παρόλο που η ομάδα έχει φτάσει σ' αυτό το στάδιο, θα πρέπει σε τακτά χρονικά διαστήματα να αξιολογεί την αποτελεσματικότητά της με βάση τους στόχους που είχε θέσει, πράγμα που μπορεί ίσως να την οδηγήσει και σε επαναπροσδιορισμό των στόχων, των κανόνων και των διαδικασιών, εάν αυτό κριθεί απαραίτητο από όλους.

Ε)Στάδιο Ολοκλήρωσης του Έργου – Διάλυσης (Adjourning)

Η ομάδα λοιπόν φτάνει στο σημείο ολοκλήρωσης και επίτευξης του έργου της. Αν έχει συσταθεί μόνο για να επιτελέσει ένα συγκεκριμένο έργο, ύστερα από την επίτευξή του, διαλύεται. Τα άτομα σ' αυτό το στάδιο ίσως είναι συναισθηματικά φορτισμένα.

Ίσως να νιώθουν λύπη που η ομάδα τους διαλύεται, ίσως και χαρά που κατάφεραν να πραγματοποιήσουν με τόση επιτυχία τον στόχο τους.

Όλα αυτά βέβαια εξαρτώνται από τους συναισθηματικούς δεσμούς που είχαν αναπτύξει τα μέλη μεταξύ τους, καθώς και από τον βαθμό στον οποίο κατάφεραν να επιτύχουν τους στόχους τους.

Σίγουρα πάντως η ικανοποίηση και η χαρά που νιώθουν τα μέλη οποιασδήποτε ομάδας όταν αυτή καταφέρει ένα πολύ ικανοποιητικό γι' αυτήν αποτέλεσμα είναι πολύ μεγάλη.

Όλοι έχουμε ζήσει ή έχουμε δει την ικανοποίηση και χαρά μιας ομάδας μετά την ολοκλήρωση του έργου της. Σκέπτεται, για παράδειγμα, τους θριάμβους μιας ποδοσφαιρικής ομάδας που πήρε το πρωτάθλημα ή κέρδισε ένα πολύ σημαντικό αντίπαλο ή και μια ομάδα γιατρών, διαφόρων ειδικοτήτων που μόλις βγήκαν από το χειρουργείο σώζοντας μια ζωή.

Σ' αυτό το σημείο όμως θα πρέπει να επισημάνουμε το πόσο σημαντικό είναι, πριν την διάλυσή της, η ομάδα να αξιολογήσει την δουλειά της.

Η αξιολόγηση αυτή θα αποβεί ιδιαίτερα χρήσιμη τόσο για την ομάδα στο σύνολό της όσο και για το κάθε μέλος ξεχωριστά. Κατά την διάρκεια αυτής της αξιολόγησης θα πρέπει όλοι να είναι αντικειμενικοί, ειλικρινείς και καλοπροαίρετοι.

Ο καθένας θα πρέπει να αξιολογεί τόσο την δουλειά της ομάδας όσο και την δική του και των άλλων μελών. Έτσι θα εντοπιστούν τα λάθη που έγιναν, τα αίτιά τους, αλλά και τρόποι με τους οποίους θα μπορούσαν να είχαν αποφευχθεί.

Βέβαια θα εντοπιστούν και σημεία στα οποία τα μέλη δούλεψαν πάρα πολύ αποτελεσματικά. Όλα αυτά θα βοηθήσουν το κάθε μέλος να βελτιώσει την δουλειά του αλλά και σημεία της προσωπικότητάς του, όπως ο ίδιος κρίνει.

Αυτά λοιπόν είναι τα πέντε βασικότερα στάδια ανάπτυξης των περισσότερων ομάδων. Δεν θα πρέπει βέβαια να ξεχνάμε ότι κάθε ομάδα είναι ξεχωριστή και ανάλογα με τους στόχους της, τον χρόνο που έχει στην διάθεσή της και την προσωπικότητα και σύνθεση των μελών της, περνάει από τα αντίστοιχα στάδια ανάπτυξης.

Είναι όμως πολύ χρήσιμο για όλα τα μέλη μιας ομάδας να γνωρίζουν από την αρχή τα στάδια εξέλιξης μέσα από τα οποία μπορεί να περάσει, γιατί έτσι μπορούν να καταλάβουν καλύτερα το τι τους συμβαίνει, να βρουν τρόπους αντιμετώπισης των προβλημάτων τους, αλλά και να βοηθήσουν ο ένας τον άλλον.

10. ΗΓΕΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ.

Ορισμός ηγεσίας

Με τον όρο ηγεσία υπό τη γενικότερη έννοια εννοούμε συνήθως το άτομο ή ομάδα ατόμων η οποία ρυθμίζει τις τύχες ευρύτερων κοινωνικοπολιτικών συνόλων.

Με τη στενότερη όμως έννοια ο όρος ηγεσία αναφέρεται στο πρόσωπο ή την ομάδα προσώπων, εκείνων τα οποία κατευθύνουν την προσπάθεια και το έργο του προσωπικού μιας ορισμένης δραστηριότητας.

Η ηγεσία φαίνεται να είναι απόρροια της κοινωνικής συμβίωσης γιατί η λειτουργία της διασφαλίζει την επίτευξη του κοινού σκοπού δια της καθοδηγήσεως πολλών και τις προσπάθειες τους σε συγκεκριμένους στόχους προσδίδοντας έτσι κάποιο νόημα και περιεχόμενο στη δράση τους.

Το σημαντικότερο ίσως άτομο, μετά τα ίδια τα μέλη μιας ομάδας, είναι ο “Ηγέτης” της. Ας δούμε όμως πρώτα απ’ όλα τί είναι η ηγεσία.

Ηγεσία επίσης είναι η ικανότητα του να μπορείς να επηρεάζεις και να κατευθύνεις την συμπεριφορά τρίτων για την επίτευξη ενός στόχου. Βλέπουμε λοιπόν ότι η ηγεσία περιλαμβάνει τρεις πολύ βασικές έννοιες. Τους “ανθρώπους” την ικανότητα “επιρροής” και τους “στόχους”. Ο ηγέτης λοιπόν μιας οπωσδήποτε ομάδας έχει να κάνει με άλλους ανθρώπους. Δεν νοείται ηγέτης, εάν δεν υπάρχει ομάδα να ηγηθεί. Αυτός είναι που θα πρέπει, με βάση τις γνώσεις και την εμπειρία του να οργανώσει και να κατευθύνει το έργο της. Ακόμα ο ηγέτης, αφού επηρεάζει άλλους ανθρώπους, έχει δύναμη την οποία οφείλει να χρησιμοποιεί για να επιτευχθούν οι στόχοι της ομάδας και όχι η προσωπικές του φιλοδοξίες και μόνο.

Ο Σωκράτης ονόμασε το έργο της ηγεσίας σαν ‘Βασιλική τέχνη’ και τονίζει ότι ο ‘Αξιος’ αρχικός ανήρ, εμπνέει τον ενθουσιασμό και την ευγενική άμιλλα και την αγάπη.

Ο Αριστοτέλης γράφει στα ‘Πολιτικά’ του, ότι ο ‘Αρχικός Ανήρ’ ο οποίος θα διοικήσει, πρέπει να ενεργεί κατά τέτοιον τρόπο, ώστε να θαυμάζεται όχι για το αξίωμά του, αλλά για τις αρετές του.

Ο Αγαθών παρατήρησε ότι όποιος ασκεί διοίκηση οφείλει να μην λησμονεί πράγματα, ότι διοικεί ανθρώπους, ότι διοικεί κατά νόμους και ότι δε θα διοικεί πάντοτε.

Τύποι ηγετών

Αυταρχικός ηγέτης:

- Δίνει εντολές και επιμένει να εκτελεστούν.
- Καθορίζει την πολιτική δράσεως χωρίς να συμβουλευεται κανέναν.
- Δίνει επαίνους και παρατηρεί όπου και όποτε εκείνος θέλει.
- Δε δίνει σαφής και λεπτομερείς πληροφορίες γύρω από την μελλοντική δράση της επιχείρησης.

Δημοκρατικός ηγέτης:

- Συντονίζει και κατευθύνει την ηθελημένη εργασία.
- Είναι ο διευθυντής της ηγεσίας παρά ένας απλός υπάλληλος.
- Οι άνθρωποι του ξέρουν τι εργασία κάνουν και γιατί την κάνουν, επειδή ακριβώς υπάρχει πλήρης ενημέρωση για τους σκοπούς και τις προοπτικές της επιχείρησης.
- Κατανέμει δίκαια και νομικά τις αρμοδιότητες σε όλο το τετραρχικό κύκλωμα.
- Είναι αντικειμενικός και δίκαιος και κρατάει την ομάδα μακριά από ατομικά συμφέροντα.

Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων, η ηγεσία είναι η προσπάθεια που γίνεται ώστε να εκπληρωθούν οι σκοποί και οι στόχοι της επιχείρησης. Έτσι, θα μπορούσαμε να πούμε, ότι δεν υπάρχει διοίκηση χωρίς ηγεσία.

Σύμφωνα με τις ψυχολογικές έρευνες, η ηγεσία διακρίνεται σε τρεις τύπους:

- Στην αυταρχική ηγεσία.
- Στη δημοκρατική ηγεσία.
- Στην ουδέτερη ηγεσία.

Εκτός από ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά όπως ακεραιότητα χαρακτήρα, ψυχραιμία, σταθερότητα, δύναμη υποβολής, πρωτοβουλία, αυτοπεποίθηση κ.τ.λ., το ηγετικό στέλεχος, θα πρέπει να συνδυάζει και ορισμένες καθαρά διοικητικές ικανότητες, ώστε να καταφέρουν να ασκήσουν αποτελεσματικά το έργο τους.

Οι ιδιότητες αυτές κυρίως είναι:

- Ικανότητα λήψης αποφάσεων και ανάληψης ευθυνών.

- Ικανότητα επιλογής συνεργατών.
- Ικανότητα επιλογής συνεργατών.
- Ικανότητα δημιουργίας καλών εργασιακών σχέσεων καθώς και υποκίνησης των εργαζομένων.

Ουδέτερος ηγέτης

Κατά τον τύπο αυτό της ηγεσίας παρέχεται στο προσωπικό απόλυτη πρωτοβουλία ενεργειών και λήψης αποφάσεων η δε συμμετοχή του ηγέτη είναι σχεδόν ασήμαντη και σπάνια παρεμβαίνει για να επηρεάσει τα αποτελέσματα της εργασίας.

Στην πραγματικότητα ο ουδέτερος ηγέτης υπό καθεστώς πλήρης ελευθερίας δεν διοικεί, αποτελεί απλώς ένα στολίδι της επιχείρησης που την ευθύνη για τη διοίκηση έχει αναλάβει η ομάδα.

Από πλευράς αποτελεσμάτων ο ουδέτερος τύπος ηγεσίας δε φαίνεται να διαφέρει και πολύ από τον αυταρχικό τύπο γιατί η πλήρης ελευθερία έχει συνήθως τα ίδια αποτελέσματα με την πλήρη δέσμευσή της.

Η έννοια της ηγεσίας από τον ουδέτερο τύπο αποτελεί άρνηση της ιδέας της διοίκησης, γι αυτό και αυτός της ηγεσίας βρίσκει έδαφος εφαρμογής εκεί όπου ο διοικων έχει πλήρη άγνοια της πραγματικότητας και των απαιτήσεών της επιχείρησης ή πλήρη αδιαφορία για την εκπλήρωση της αποστολής του.

Το σημαντικότερο ίσως άτομο, μετά τα ίδια τα μέλη μιας ομάδας, είναι ο “Ηγέτης” της. Ας δούμε όμως πρώτα απ’ όλα τί είναι η ηγεσία.

Ηγεσία είναι η ικανότητα του να μπορείς να επηρεάζεις και να κατευθύνεις την συμπεριφορά τρίτων για την επίτευξη ενός στόχου. Βλέπουμε λοιπόν ότι η ηγεσία περιλαμβάνει τρεις πολύ βασικές έννοιες. Τους “ανθρώπους” την ικανότητα “επιρροής” και τους “στόχους”.

Ο ηγέτης λοιπόν μιας οπωσδήποτε ομάδας έχει να κάνει με άλλους ανθρώπους. Δεν νοείται ηγέτης, εάν δεν υπάρχει ομάδα να ηγηθεί.

Αυτός είναι που θα πρέπει, με βάση τις γνώσεις και την εμπειρία του να οργανώσει και να κατευθύνει το έργο της. Ακόμα ο ηγέτης, αφού επηρεάζει άλλους ανθρώπους, έχει δύναμη την οποία οφείλει να χρησιμοποιεί για να επιτευχθούν οι στόχοι της ομάδας και όχι η προσωπικές του φιλοδοξίες και μόνο.

10.1 ΔΙΑΦΟΡΑ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΜΕ ΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

Παρατηρείται ότι πολλοί συγχέουν την έννοια του ηγέτη με την έννοια του μάνατζερ. Δεν είναι όμως δύο ίδιες έννοιες.

Η βασική διαφορά αυτών των δύο είναι ότι ο ηγέτης δεν κατευθύνει και οργανώνει απλά μια ομάδα, αλλά είναι και ο άνθρωπος που από την αρχή μέχρι το τέλος παρακινεί, δίνει κίνητρα, εμπνυχώνει και προσπαθεί να πείσει τα μέλη της για την αποτελεσματικότερη επίτευξη του έργου της.

10.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗ.

Ας δούμε λοιπόν τώρα, πιο αναλυτικά ποια είναι τα βασικότερα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει ένας ηγέτης:

α) Σαφή γνώση του έργου που του έχει ανατεθεί.

Δεν είναι δυνατόν να οδηγήσει και να κατευθύνει σωστά μια ομάδα προς την επίτευξη ενός συγκεκριμένου έργου, εάν δεν ξέρει ο ίδιος πρώτα απ' όλα πολύ καλά το αντικείμενο με το οποίο θα ασχοληθούνε καθώς και το που περίπου θέλει η ομάδα να φτάσει.

β) Αντικειμενικότητα.

Είναι απαραίτητο ο ηγέτης να μπορεί να αξιολογεί αντικειμενικά την δουλειά των μελών της ομάδας του, γεγονός βέβαια που προϋποθέτει σταθερότητα και ακεραιότητα χαρακτήρα. Θα πρέπει να αποφύγει να δημιουργήσει προσωπικές συμπάθειες και κυρίως να μην τις εκδηλώνει.

γ) Αυτογνωσία.

Δηλαδή να γνωρίζει καλά τις δυνάμεις του και τις αδυναμίες του. Έτσι θα μπορεί να κρίνει ο ίδιος την συμπεριφορά του προς τα μέλη, να αναγνωρίζει τα λάθη του και να προσπαθεί να “δίνει πάντα το καλό παράδειγμα”.

δ) Πειθώ και Αποφασιστικότητα.

Η πειθώ είναι από τα πιο σημαντικά όπλα του ηγέτη απέναντι στην ομάδα του. Θα πρέπει ακόμα να είναι ανά πάσα στιγμή αποφασιστικός, αφού σίγουρα δεν θα είναι λίγες οι φορές που θα πρέπει να πάρει γρήγορα μια απόφαση για το καλό της ομάδας ή

που θα πρέπει αυτός να την βοηθήσει να ξεφύγει από κάποια δυσκολία που αντιμετωπίζει και δεν μπορούν τα μέλη μόνα τους να δώσουν τη λύση.

ε) Δημιουργικότητα και Νεωτερισμός.

Και τα δύο αυτά συνδέονται με την εφαρμογή νέων ιδεών, αρκεί πάντα να είναι σε θέση να κρίνει πώς, που και πότε θα πρέπει να εφαρμοστούν νέες ιδέες.

στ) Έμπνευση.

Θα πρέπει να μπορεί να κερδίσει την εμπιστοσύνη των μελών της ομάδας του αλλά και να τους εμπνέει. Έτσι θα καταφέρει να κατευθύνει την ομάδα του, την συμπεριφορά των μελών και τον τρόπο σκέψης τους.

ζ) Δημοκρατικότητα.

Όλα τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να μπορούν να πουν την γνώμη τους για οτιδήποτε και η γνώμη αυτή να γίνει σεβαστή από όλους, ασχέτως αν συμφωνούν ή διαφωνούν. Επίσης θα πρέπει όλοι να έχουν ίση μεταχείριση από τον ηγέτη της ομάδας.

η) Αποκεντρωτισμός.

Ο ηγέτης ή ομαδάρχης δεν είναι εκεί για να εκτελεί ο ίδιος όλες του τις δουλειές της ομάδας. Θα πρέπει να καταναίμει αρμοδιότητες μεταξύ των μελών και όχι να τις συγκεντρώνει όλες στο πρόσωπό του.

Αυτά λοιπόν είναι μερικά από τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει ένας ‘ιδανικός’ ηγέτης. Βέβαια όσα περισσότερα από τα στοιχεία αυτά συνυπάρχουν σε ένα άτομο, τόσο πιο αποτελεσματικός θα είναι.

Ωστόσο, δεν πρέπει να ξεχνάμε και τις απαραίτητες γνώσεις και πληροφορίες που θα πρέπει να έχει και συνεχώς να εμπλουτίζει. Γνώση τόσο όσον αφορά το έργο της ομάδας αλλά και όσον αφορά τον χειρισμό των ανθρωπίνων σχέσεων μέσα σε αυτή.



10.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ Ο ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ.

Ας δούμε όμως τώρα λίγο ποιο αναλυτικά ποιος είναι ο ρόλος του ηγέτη σε μία οποιαδήποτε ομάδα. Όπως αναφέρθηκε και στην αρχή, ο ρόλος του ηγέτη είναι από τους δυσκολότερους και πολυδιάστατους ρόλους μέσα σε μια ομάδα. Παρατηρώντας κάποιον επιτυχημένο ηγέτη, θα διαπιστώσουμε πως οι τρεις βασικότερες διαδικασίες που ακολουθεί είναι οι εξής:

- δημιουργία και διατήρηση της ομάδας
- ανάπτυξη των μελών της.
- επίτευξη του στόχου της.

Ο ρόλος του ηγέτη σε μία ομάδα είναι και ο ρόλος προσπάθειας επιρροής της συμπεριφοράς των μελών της, ώστε αυτά να εκτελούν το έργο τους, αφιερώνοντας σε αυτό με τη θέλησή τους, όλα τα προσόντα και τις δυνατότητές τους.

Για να επιτευχθεί βέβαια αυτό, θα πρέπει η εκτέλεση του έργου του, να τους προσφέρει και ατομικές ικανοποιήσεις.

Δεν μπορεί ποτέ κανένας άνθρωπος να αποδώσει το μέγιστο των ικανοτήτων του, να δουλέψει με όρεξη και ενθουσιασμό και να προσφέρει όλες του τις γνώσεις εάν αυτό που κάνει δεν τον ευχαριστεί, δεν ικανοποιεί ταυτόχρονα και τους προσωπικούς του στόχους και δεν νιώθει ικανοποιημένος από την αντιμετώπισή του από την ομάδα και τον ηγέτη.

Μία πολύ σημαντική ευθύνη του ηγέτη είναι ο καθορισμός του στόχου της ομάδας.

Για να το επιτύχει βέβαια αυτό, θα πρέπει να γνωρίζει καλά ο αντικείμενό του ώστε να το γνωστοποιήσει στην ομάδα.

Χωρίς ξεκάθαρο ομαδικό στόχο, δεν μπορεί να υπάρξει ομαδική εργασία. Εξάλλου είναι γνωστό ότι «εάν δεν ξέρουμε που θέλουμε να φτάσουμε, δεν μπορούμε να βρούμε και τον ποιο κατάλληλο δρόμο». Θα πρέπει οι επιδιωκόμενοι στόχοι, όπως έχουν καθοριστεί από τον ηγέτη και την ομάδα, να είναι:

- ρεαλιστικοί και εφικτοί
- χρονικά προσδιορισμένοι (δηλ. να έχει τεθεί ένα συγκεκριμένο χρονικό σημείο μέχρι το οποίο θα πρέπει να επιτευχθούν).

- προκλητικοί, με την έννοια του να έχουν κάποιο ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την ομάδα να τους πραγματοποιήσει.

Όλα τα παραπάνω μπορούμε να τα δούμε και στην καθημερινή μας ζωή αν παρατηρήσουμε για λίγο από κοντά έναν «ηγέτη» ή αλλιώς έναν ομαδάρχη.

Σκεφτείτε για παράδειγμα μια κινηματογραφική ομάδα και τον σκηνοθέτη της. Αυτός είναι που πρέπει όχι μόνο να τους κατευθύνει καλά στη δουλειά τους και να τους οργανώνει, αλλά και να τους παρακινεί, να τους εμπυχώνει.

Ο στόχος τους είναι να γυρίσουν μία πολύ καλή ταινία (είτε εμπορική είτε ποιοτική).

Πρόκειται λοιπόν για μια δημιουργική δουλειά. Φανταστείτε το αποτέλεσμα εάν η ομάδα δεν υποκινείται, εάν το ηθικό των μελών της είναι χαμηλό και ο σκηνοθέτης τους δεν κάνει τίποτα γι' αυτό.

Συνοψίζοντας λοιπόν θα λέγαμε ότι οι δραστηριότητες ενός ηγέτη είναι:

- Προγραμματισμός. Δηλαδή συλλογή πληροφοριών, προσδιορισμός στόχων, κατανομή αρμοδιοτήτων
- Υποκίνηση. Παρακίνηση της ομάδας προς το στόχο, ενθάρρυνση, κίνητρα
- Υποστήριξη/επιβράβευση. Αποδοχή των ατόμων για τη συμβολή τους, καλοπροαίρετη κριτική, αναγνώριση και εξόντωση διαφωνιών
- Έλεγχος. Επικέντρωση της ομάδας στον στόχο και στους κανόνες που έχει θέσει η ίδια η ομάδα
- Πληροφόρηση. Παροχή χρησίων πληροφοριών και γνώσεων προς την ομάδα αλλά και από την ομάδα
- Αξιολόγηση. Αξιολόγηση της αποδοτικότητας του ιδίου, της ομάδας και των ατόμων

Καταλαβαίνουμε λοιπόν από τα παραπάνω τις πολλές αρμοδιότητες και την μεγάλη ευθύνη ενός ηγέτη. Αυτά ήταν και τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει ένας ικανός ηγέτης.

Δεν θα πρέπει όμως να ξεχνάμε πως ο ηγέτης, είναι και αυτός άνθρωπος με αδυναμίες και βέβαια ότι ένας αποτελεσματικός ηγέτης εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τα μέλη της ομάδας και την επικρατούσα σχέση ομάδας-ηγέτη.

10.4 ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΗΓΕΤΗ ΚΑΙ ΟΜΑΔΑΣ.

Είναι ευνόητο ότι το είδος της σχέσης που αναπτύσσεται ανάμεσα στα μέλη της ομάδας και τον ομαδάρχη της εξαρτάται σχεδόν στον ίδιο βαθμό και από τα δύο μέρη. Αν ο ομαδάρχης κάνει ότι μπορεί για να βοηθήσει την ομάδα, αλλά από την άλλη μεριά τα μέλη της ομάδας είναι από την αρχή προκατειλημμένα και δείχνουν απροθυμία να τον δεχτούν και να τον βοηθήσουν, τότε σίγουρα τα πράγματα γίνονται πολύ δύσκολα.

Ο ηγέτης δεν βρίσκεται εκεί για να εμποδίσει την ομάδα στο έργο της.

Αντίθετα είναι εκεί για να την βοηθήσει, να την συντονίσει και να την καθοδηγήσει με βάση τις γνώσεις και εμπειρίες του. Έχει πολύ μεγάλη ανάγκη όμως την υποστήριξη και κατανόηση των υπολοίπων μελών της ομάδας για να καταφέρει όλα τα παραπάνω. Χρειάζεται και αυτός τα μέλη όσο χρειάζονται και αυτά αυτόν.

Βέβαια η σχέση αυτή ομάδας-ηγέτη δεν εξαρτάται όπως είπαμε μόνο από τα μέλη αλλά και από τον ίδιο τον ηγέτη. Μπορεί ο ηγέτης να είναι δημοκρατικός ή και αυταρχικός.

Μπορεί να είναι συγκεντρωτικός (δηλ. να θέλει να “τα κάνει όλα αυτός”) ή και αποκεντρωτικός (δηλ. να μοιράζει αρμοδιότητες και καθήκοντα στα μέλη). Το στυλ λοιπόν ηγεσίας που θα ακολουθήσει ο ηγέτης επιδρά και στην συμπεριφορά των μελών προς τον ίδιο.

Σ’ αυτό το σημείο θα πρέπει ίσως να αναφέρουμε και την ύπαρξη ενός άλλου ηγέτη που δύναται να εμφανιστεί μέσα στην ομάδα και πρόκειται για τον άτυπο ηγέτη.

Είναι πολύ σύνηθες και φυσιολογικό το φαινόμενο να αναδεικνύεται κατά την διάρκεια λειτουργίας της ομάδας και ένας άτυπος ηγέτης.

Δεν πρόκειται παρά για ένα μέλος της ομάδας, με ηγετικές ικανότητες και φυσιογνωμία. Αυτός βοηθάει στο να υποστηρίξει, να παρακινεί αλλά και να επαναφέρει την τάξη την ομάδα, όποτε πρέπει.

Είναι συνήθως αποδεκτός από όλα τα υπόλοιπα μέλη ή έχει αναδειχτεί από τους ίδιους.

Η συνύπαρξη και καλή συνεργασία του τυπικού και άτυπου ηγέτη είναι πολύ σημαντική για την ομάδα. Άλλωστε αυτοί οι δύο δεν είναι ανταγωνιστές αλλά έχουν τον ίδιο στόχο και βρίσκονται στην ίδια ομάδα.

Γι' αυτό θα πρέπει ο ένας να αλληλοσυμπληρώνει τον άλλον. Δεν λείπουν βέβαια και οι περιπτώσεις σύγκρουσης μεταξύ του τυπικού και του άτυπου ηγέτη μιας ομάδας. Οι περιπτώσεις αυτές θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με πολύ προσοχή κυρίως από τον τυπικό ηγέτη της ομάδας.

Γενικότερα οι συγκρούσεις προκύπτουν σε όλες τις περιπτώσεις που θα μπορούσαν να υπάρξουν αντιθέσεις, είτε από μεμονωμένα άτομα, είτε από ομάδες ατόμων.

Επιπλέον οι συγκρούσεις είναι συνεχείς και φυσιολογικές, ενώ αντίθετα η απουσία τους οφείλεται κατά κανόνα, είτε σε ύπαρξη λανθάνουσών συγκρούσεων, είτε σε συνειδητή καταπίεσή τους.

10.5 ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ.

Οι μορφές των συγκρούσεων είναι δύο ειδών :

- 1) Οι διακηρυγμένες ή εμφανείς.
- 2) Οι υποβόσκουσες / λανθάνουσες ή αφανείς.

Υπάρχει δυνατότητα η σύγκρουση να μεταβληθεί από διακηρυγμένη σε υποβόσκουσα και αντίστροφα. Επειδή η υποβόσκουσα σύγκρουση είναι αφανής δημιουργούνται ιδιαίτερα προβλήματα για τον προσδιορισμό της. Πέρα από τις δύο μορφές αυτές των συγκρούσεων, μπορεί να εμφανιστούν ακόμα και μικτές μορφές αυτών.

Για τον εντοπισμό των διακηρυγμένων δεν υπάρχουν ιδιαίτερα προβλήματα, παρά μόνο σε περιπτώσεις όπως όταν η διακήρυξη των συγκρούσεων είναι μερική ή ψευδής ή ακόμα και έμμεση.

10.6 ΤΥΠΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ.

Οι συγκρούσεις μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο βασικές κατηγορίες:

- Στις διαπροσωπικές συγκρούσεις, μεταξύ διαφόρων ατόμων.
- Στις ομαδικές συγκρούσεις, μεταξύ των διαφόρων ομάδων.

Από οργανωτικής σκοπιάς, οι συγκρούσεις ταξινομούνται σε κατηγορίες όπως:

- Ιεραρχικές Συγκρούσεις (π.χ. μεταξύ Διοικητικού Συμβουλίου και Γενικού Διευθυντή).
- Λειτουργικές Συγκρούσεις (π.χ. μεταξύ των λειτουργιών πωλήσεων παραγωγής).
- Συγκρούσεις Επιτελικών – Γραμμικών Στελεχών.

- Συγκρούσεις μεταξύ Τυπικής και Άτυπης Οργάνωσης. Η παραδοσιακή αντίληψη θεωρεί τις συγκρούσεις σαν ένα αρνητικό φαινόμενο που πρέπει να αποφεύγεται λόγω των δυσλειτουργιών που δημιουργεί και των αρνητικών επιπτώσεων στην αποτελεσματικότητα της ομάδας.

10.7 ΑΙΤΙΕΣ ΚΑΙ ΠΗΓΕΣ ΤΩΝ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.

Για τον επιτυχή χειρισμό της κάθε σύγκρουσης, βασική προϋπόθεση είναι η διάγνωση και η κατανόηση των γενεσιουργών αιτιών που την προκαλούν.

Οι κυριότερες πηγές συγκρούσεων είναι:

1. Η Ύπαρξη Συγκρούσεων Στόχων.

Δύο στόχοι είναι συγκρουόμενοι όταν η επίτευξη του ενός συνεπάγεται την μη επίτευξη του άλλου. Έτσι όταν δύο μέρη έχουν στόχους που η επίτευξη των μεν αποκλείει την επίτευξη των δε, τότε το κάθε μέρος αναπτύσσει μία τέτοια συμπεριφορά που στοχεύει να υλοποιήσει το στόχο του σε βάρος του στόχου του αντίπαλου μέρους και έτσι δημιουργείται η σύγκρουση.

Πρέπει εδώ να τονισθεί ότι σημασία έχει η αντίληψη των μερών για τη σχέση μεταξύ των στόχων τους.

2. Οι Περιορισμένοι Πόροι

Οι περιορισμένοι πόροι που διαθέτει η κάθε ομάδα αποτελούν συχνά πηγή συγκρούσεων μεταξύ ατόμων και ομάδων. Το κάθε μέρος επιδιώκει κατά την κατανομή των πόρων όσο το δυνατό μεγαλύτερο μερίδιο για το ίδιο, γεγονός που σημαίνει μικρότερο μερίδιο για τα άλλα μέρη.

3. Οι Διαφορετικές Αντιλήψεις / Αξίες

Οι διαφορετικές αντιλήψεις και τα διαφορετικά πιστεύω των ατόμων και ομάδων, σε ότι αφορά τους στόχους, τους τρόπους υλοποίησής τους, τα μέσα, τις διαδικασίες κ.α. αποτελούν πηγή σύγκρουσης.

4. Η Οργάνωση

Πολλές φορές οι οργανωτικές δομές οδηγούν σε συγκρούσεις μεταξύ ατόμων ομάδων. Τέτοιες οργανωτικές αδυναμίες είναι η μη σαφής κατανόηση της ανάλυσης των στόχων της οργάνωσης στους επιμέρους στόχους των τμημάτων αυτής καθώς και ο μη σαφής καθορισμός των καθηκόντων και ρόλων και η έλλειψη διαδικασιών συντονισμού.

5. Η Κακή Επικοινωνία

Η μη αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των ατόμων και ομάδων αποτελεί πηγή παρεξηγήσεων και συγκρούσεων. Η έλλειψη πληροφοριών, η κακή μετάδοση, σύλληψη και μετάφραση των μηνυμάτων δεν επιτρέπουν την αλληλοκατανόηση μεταξύ των ομάδων και οδηγούν σε συγκρούσεις.

Στο χώρο των οργανώσεων, ο χώρος δεν έχει την κυριολεκτική έννοια, αλλά την έννοια της σφαίρας επιρροής. Το κάθε μέλος και η ομάδα της οργάνωσης έχουν μία δική τους σφαίρα επιρροής και ελέγχου. Όταν η σφαίρα παραβιάζεται από άλλα μέρη που επιθυμούν την επέκταση της δικής τους σφαίρας επιρροής τότε προκαλείται σύγκρουση. Στρατηγικές Χειρισμού των Συγκρούσεων.

6. Ο Ζωτικός Χώρος

Αρχικά η στρατηγική της ομάδας πρέπει να περιλαμβάνει και προληπτικά μέτρα σχετικά με την μείωση των προστριβών. Τέτοια μέτρα είναι η έμφαση στη γενική αποτελεσματικότητα της ομάδας, στην προσπάθεια ικανοποίησης των μελών, η συχνή εναλλαγή μελών ανάμεσα σε ομάδες κ.α.

Στις περιπτώσεις, που παρά τα προληπτικά μέτρα, εμφανίζονται συγκρούσεις, ακολουθούνται οι εξής στρατηγικές:

*Ζημία – Ζημία

Με την στρατηγική αυτή επιδιώκεται η επίλυση της σύγκρουσης σε βάρος και των δύο συγκρουόμενων μερών. Βασικές μέθοδοι χειρισμού των συγκρούσεων αυτής της κατηγορίας αποτελούν οι περιπτώσεις συμβιβασμών, το διοικητικό στυλ με τους ανάλογους κανόνες και αρχές που εφαρμόζει, η ύπαρξη απαραβίαστων κανονισμών,

τάσεις αποφυγής, καθώς ακόμα και καταστάσεις δωροδοκίας για την εξεύρεση κάποιου σημείου επαφής.

*Κέρδος – Ζημία

Αυτή η στρατηγική επίλυσης των συγκρούσεων θέλει να εκφράσει το ανταγωνιστικό στυλ χειρισμού των διαφόρων συγκρούσεων. Τα αντίπαλα μέρη επιλύουν τις διαφορές τους μέσω του ανταγωνισμού μέχρι την επικράτηση του ισχυρότερου.

Αυτή η στρατηγική συνδέεται άμεσα με την παιδεία και το κλίμα του ανταγωνισμού που χαρακτηρίζουν τον χώρο της ομάδας.

Πλεονεκτήματα αυτής της στρατηγικής είναι τα κίνητρα που δημιουργεί στις ομάδες ο ανταγωνισμός για καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας, ενώ μειονεκτήματά της αποτελούν το γεγονός ότι οποιοδήποτε κάποιο μέρος χάνει, η επικοινωνία διακόπτεται και αναπτύσσεται η μυστικότητα μεταξύ των συγκρουόμενων μερών.

*Κέρδος – Κέρδος

Η στρατηγική αυτή είναι η πλέον αποτελεσματική για την επίλυση των συγκρούσεων. Επιδιώκει την εξάλειψη των αιτιών των συγκρούσεων και τη μέγιστη δυνατή ικανοποίηση των στόχων και των αναγκών όλων των συγκρουόμενων μερών μέσω του συνεργατικού στυλ αντιμετώπισης των προστριβών. Σε ειδικότερες περιπτώσεις ομαδικών αντιπαραθέσεων είναι χρήσιμο να κάνει την εμφάνισή του ο γενικότερος στόχος των διαφόρων ομάδων, να γίνουν προσπάθειες διαπραγματεύσεων, να προωθηθεί η μεσολάβηση τρίτων ατόμων, καθώς και να δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα στην επικοινωνιακή πραγματικότητα προκειμένου να εξαλειφθούν οι οποιοσδήποτε ομαδικές προστριβές και συγκρούσεις.

11. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΕΩΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΑΣ

Οι διάφορες ομάδες – οργανώσεις, καλούνται αρκετά συχνά στην καθημερινή δραστηριότητά τους, να χειριστούν καταστάσεις που απαιτούν λύσεις και αποφάσεις για να αντιμετωπιστούν σωστά. Όλα τα επιμέρους προβλήματα που εμφανίζονται μπορεί να τα χειριστεί είτε ένα άτομο στα πλαίσια συμμετοχής του σε μία ομάδα, είτε μία ολόκληρη ομάδα.

Είναι κοινά παραδεκτό ότι τα άτομα εκτελούν καλύτερα τις όποιες αποφάσεις στην λήψη των οποίων έχουν τα ίδια συμμετάσχει.

Όσον αφορά τον τρόπο λήψεως των αποφάσεων πρέπει να επισημανθούν τα πλεονεκτήματα των ομαδικών αποφάσεων, έναντι των ατομικών. Η ομαδική απόφαση είναι περισσότερο δημοκρατική, οδηγεί σε καλύτερες λύσεις και είναι περισσότερο πολύπλευρη.

Μία σωστή απόφαση ύστερα από μία ομαδική διεργασία, είναι προϊόν παραγόντων όπως τα πληροφοριακά στοιχεία, τα συναισθήματα και οι γνώμες που εκδηλώνονται. Επιπλέον η διαδικασία λήψεως αποφάσεων από μία ομάδα είναι περισσότερο αποτελεσματική όταν ακολουθείται μία αντικειμενική, ορθολογιστική μεθοδολογία.

11.1 ΣΤΑΔΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.

1. Ορισμός. Πρέπει να υπάρξει ένας ικανοποιητικός ορισμός του προβλήματος, για την εξεύρηση μίας σωστής λύσης. Πρέπει να διατυπώνεται απλά και χωρίς αφηρημένη ορολογία.
2. Πληροφοριακά στοιχεία. Είναι απαραίτητη η συγκέντρωση των σχετικών με το πρόβλημα αντικειμενικών πληροφοριών ώστε να επιτευχθεί μία αποδοτική και αποτελεσματική λύση.
3. Συγκέντρωση ιδεών. Το κατ' εξοχήν δημιουργικό μέρος στη διαδικασία λήψεως απόφασης για ένα πρόβλημα. Εύρεση των πιθανών λύσεων του προβλήματος και καταγραφή τους, για την εξεύρηση της αρτιότερης.

4. Αξιολόγηση ιδεών. Κριτική εξέταση των υποβληθέντων λύσεων και επιλογή ορισμένων με πιθανότητα επιτυχίας.

5. Λήψη Απόφασης. Συζήτηση σχετικά με τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των λύσεων που έχουν απομείνει και ομόφωνη επιλογή εκείνης με το μεγαλύτερο δυνατό προσδοκώμενο αποτέλεσμα. Πέρα της ομόφωνης επιλογής, υπάρχουν και οι περιπτώσεις του συμβιβασμού, ή της ψηφοφορίας.

6. Εκτέλεση απόφασης. Απαιτείται πλέον συντονισμός που θα εξασφαλίσει και την ανάληψη των ευθυνών για την εφαρμογή των επιμέρους σημείων της, αλλά και το γεγονός ότι οι υπεύθυνοι έχουν κατανοήσει ορθά τις αρμοδιότητές τους και προωθούν τη δουλειά τους.

7. Αξιολόγηση αποτελεσμάτων. Ύστερα από την εκτέλεση της οποιαδήποτε απόφασης, είναι απαραίτητη η ποσοτική και ποιοτική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και παραβολή με τις προσδοκίες και τα κριτήρια που έθεσε η ομάδα.

Πέρα από την αναφορά στα στάδια / βήματα της ορθολογιστικής διαδικασίας λήψεως αποφάσεων, είναι χρήσιμη η αναφορά επιγραμματικά σε παράγοντες, που είναι δυνατόν να επηρεάσουν την παραπάνω διαδικασία.

Έτσι έχουμε:

- Προσωπικοί Παράγοντες: Πίεση, άγχος, ενδιαφέρον, κίνητρα, επιμονή, υπευθυνότητα.
- Εμπειρικοί Παράγοντες : Ηλικία, προηγούμενη εμπειρία, γνώση του προβλήματος.
- Γνωστικοί Παράγοντες : Μνήμη, λογική, φαντασία.

11.2 ΜΟΝΤΕΛΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.

1. Καταιγισμός ιδεών (Brainstorming)

Πρόκειται για το ποιο διαδομένο μοντέλο και συγκεκριμένα επιτρέπει στους συμμετέχοντες στην διαδικασία λήψεως αποφάσεων να εκφράσουν μεγάλο αριθμό

ιδεών-απόψεων χωρίς συγκεκριμένους περιορισμούς, να έχουν δημιουργική σκέψη, να διαθέτουν φαντασία, να βασίζονται σε, προηγουμένως αναφερθέντες ιδέες και γενικά να αποτρέπεται κριτική στην έκφραση ακόμα και ασυνήθιστων ή μη πρακτικών απόψεων.

2. Ονομαστικές ομάδες (Nominal Groups)

Ονομαστική ή εικονική ομάδα είναι αυτή που ισχύει μόνο στο όνομα εφόσον καμία λεκτική ανταλλαγή δεν επιτρέπεται μεταξύ των μελών. Συγκεκριμένα, με αυτήν την μέθοδο, μία ομάδα συγκεντρώνεται για να συζητήσει κάποιο θέμα.

Το θέμα παρουσιάζεται στα μέλη και το καθένα γράφει τις ιδέες του, χωρίς να επιτρέπεται η συζήτηση μεταξύ τους. Αφού περάσει ένα διάστημα 5-10 λεπτών για την παραγωγή ιδεών ακολουθεί η αναφορά αυτών των ιδεών κατά σειρά μελών στους υπόλοιπους. Οι ιδέες καταγράφονται και μετά από συζήτηση τα μέλη ψηφίζουν με μυστική ψηφοφορία.

3. Το μοντέλο των “Δελφών” (Delfi Decision Making)

Η μέθοδος αυτή είναι σχεδιασμένη για τις ομάδες που δεν μπορούν να έρθουν σε προσωπική επαφή. Ύστερα από την διαπίστωση κάποιου προβλήματος και την συλλογή υποψήφιων ειδικών, ο μάνατζερ σχεδιάζει ένα ερωτηματολόγιο που θα συμπληρωθεί από αυτούς ανώνυμα. Ο τελευταίος συγκεντρώνει τις απαντήσεις όλων και αποστέλλει καινούριο ερωτηματολόγιο στους ειδικούς με βάση τις επικρατέστερες απαντήσεις. Ο κύκλος αυτός μπορεί να επαναληφθεί τόσες φορές όσες είναι απαραίτητες, μέχρις ότου επιτευχθεί συμφωνία γνώμων.

4. Διαλεκτικό μοντέλο (Dialectic Decision Method)

Η μέθοδος αυτή έχει τις ρίζες τις στους αρχαίους Έλληνες φιλόσοφους Πλάτωνα και Αριστοτέλη. Η διαλεκτική διαδικασία ξεκινάει με την αναφορά στο πρόβλημα που τίθεται προς επίλυση. Έπειτα δύο ή περισσότερες προτάσεις επίλυσης παρουσιάζονται, στο προσκήνιο. Στη συνέχεια, οι συμμετέχοντες, προβαίνουν ε αναγνώριση των ξεκάθαρων και των υπονοούμενων σημείων της κάθε πρότασης και των αντίστοιχών τους υποθέσεων. Ακολούθως η ομάδα διασπάται σε υπο-ομάδες που συνηγορεί η κάθε μία υπέρ μιας πρότασης, και έτσι αναπτύσσεται επιχειρηματολογία για την αξία της κάθε άποψης. Το τελευταίο βήμα αυτής της διαδικασίας περιλαμβάνει την συνένωση ξανά της ομάδας με στόχο είτε την επιλογή της καλύτερης, αποδεδειγμένα, λύσεις, είτε τον συμβιβασμό μεταξύ των

εναλλακτικών λύσεων, είτε ακόμα και τη δημιουργία μιας νέας εντελώς λύσης/πρότασης.

11.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΥΝΤΕΛΟΥΝ ΣΤΗΝ ΜΕΓΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ .

Είναι ευνόητο ότι ο απλός σχηματισμός των ομάδων και η έναρξη της λειτουργίας τους δεν είναι αρκετά αν δεν επιδιώκεται συγχρόνως και η μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητάς τους. Ο ηγέτης της ομάδας αλλά και τα μέλη της θα πρέπει να γνωρίζουν ότι η συνύπαρξη τυπικής και άτυπης ομάδας (ή ομάδων) είναι πολύ σημαντική για την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος. Εξίσου σημαντικοί παράγοντες για την αποτελεσματικότητα της ομάδας είναι:

- Η σαφής κατανομή των ρόλων μέσα στην ομάδα
- Το κατάλληλο μέγεθος της ομάδας
- Η ύπαρξη συνεκτικότητας μεταξύ των μελών
- Η ισχύς των νορμών
- Το κύρος που αποδίδεται στα μέλη

11.4 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ ΤΩΝ ΡΟΛΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.

Μέσα στην ομάδα, δύο είναι οι ρόλοι που ξεχωρίζουν: του ηγέτη και των μελών. Υπάρχουν βέβαια περιπτώσεις όπου λόγω του μικρού μεγέθους της ομάδας και της μεγάλης εμπειρίας των μελών της, δεν υπάρχει ορισμένος ηγέτης αλλά προωθείται ένα σύστημα αυτό-διοίκησης (self-management).

Η ομάδα δηλαδή, αναλαμβάνει να βρει τρόπους επίτευξης των στόχων, που είτε η ίδια έχει καθορίσει με συλλογικές διαδικασίες, είτε της έχουν καθοριστεί για λογαριασμό άλλων. Τέλος, αναλαμβάνει την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της.

Στις περισσότερες περιπτώσεις ομάδων παρατηρείται η παρουσία ηγέτη, από την συμπεριφορά του οποίου, πολλές φορές εξαρτάται και η αποτελεσματικότητά της.

Ο ρόλος του ηγέτη είναι πολυσύνθετος. Από την μία, πρέπει να συντονίζει την ομάδα έτσι ώστε αυτή να μην αποκλίνει από τον στόχο της, δείχνοντας αυστηρότητα στην

τήρηση χρονοδιαγραμμάτων ή διαδικασιών, ενώ από την άλλη πρέπει να ενθαρρύνει τα μέλη, στηρίζοντάς τα και συναισθηματικά, είτε επιβραβεύοντας τις προσπάθειές τους είτε δείχνοντας ενδιαφέρον για προσωπικά προβλήματα που μπορεί να έχουν. Γενικότερα ο ηγέτης πρέπει να είναι δίκαιος και αντικειμενικός στην εφαρμογή των κανόνων που ισχύουν για τη σωστή λειτουργία της ομάδας.

Ένα παράδειγμα για την συμπεριφορά του ηγέτη είναι το εξής: προκειμένου να μεγιστοποιήσει την αποτελεσματικότητα της ομάδας του, ζητάει από αυτή να κάνουν κάποιες συναντήσεις στις οποίες θα προσπαθήσουν να λύσουν ένα συγκεκριμένο πρόβλημα που τους έχει τεθεί.

Στις συναντήσεις αυτές κάποια μέλη συμμετέχουν περισσότερο από κάποια άλλα επισκιάζοντας τα δεύτερα. Για να προαχθεί όμως το ομαδικό πνεύμα θα πρέπει όλα τα μέλη να αντιμετωπίζονται ισότιμα, να έχουν δηλαδή τις ίδιες ευκαιρίες να ακουστούν. Εδώ παρεμβαίνει ο ηγέτης και φροντίζει ώστε να ακούγονται οι απόψεις και οι ιδέες όλων, ακόμα και των λιγότερο θαρραλέων. Ένας τρόπος για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο είναι να ζητήσει ο ηγέτης από κάποιον λιγότερο «ομιλητικό» να σχολιάσει μια ιδέα που εκφράστηκε, να διατυπώσει τις σκέψεις του πάνω σε ένα δεδομένο ζήτημα. Ο ηγέτης λοιπόν που κατορθώνει να αυξήσει την αποτελεσματικότητα της ομάδας του είναι εκείνος που κάνει όλα τα άτομα να αισθανθούν ότι πραγματικά ανήκουν κάπου, ότι είναι ισότιμα μέλη της ομάδας αυτής.

Ένας άλλος ρόλος που επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της ομάδας είναι και των ίδιων των μελών. Η διάθεσή τους για συνεργασία καθώς και η ανάγκη τους να ενταχθούν σε ένα σύνολο, να γίνουν δηλαδή αποδεκτοί, είναι καθοριστικοί για την επιτυχία της ομάδας. Ο Πίνακας I δείχνει πιο αναλυτικά τους ρόλους που διαμορφώνονται μέσα στην ομάδα χωρίζοντάς τους σε δύο άξονες: αυτός όπου υπερισχύει ο εργασιακός χαρακτήρας και αυτός όπου υπερισχύει ο συναισθηματισμός. Εκτός όμως από την καλή διάθεση, χρειάζεται και η καλή συγκρότηση προκειμένου να αυξηθεί η απόδοση της ομάδας, Χρειάζεται ο σωστός καθορισμός αρμοδιοτήτων μέσα στην ομάδα έτσι ώστε ο καθένας να γνωρίζει το πεδίο ευθυνών του, καθώς και τα δικαιώματα ή τις υποχρεώσεις που πηγάζουν από την δράση του.

ΑΥΣΤΗΡΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟΙ ΡΟΛΟΙ ΔΙΠΛΟΙ ΡΟΛΟΙ

<p>Εστιάζει στα επίκτητα προσόντα και όχι στις ανθρώπινες ανάγκες.</p> <p>Είναι ένας σημαντικός ρόλος, αλλά αν υιοθετηθεί από όλα τα μέλη, θα χαθεί το κοινωνικό πρόσωπο της ομάδας.</p>	<p>Εστιάζεται και στις λειτουργίες και στους ανθρώπους.</p> <p>Μπορεί να δημιουργήσει τον ηγέτη.</p>
--	--



12.ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

Είναι η διαδικασία με την οποία η διοίκηση προσπαθεί να προσδιορίσει το πόσον καλά ένας υπάλληλος εκτελεί το έργο που του έχει ανατεθεί.

Η ανάπτυξη της παραγωγικότητας του υπαλλήλου πρέπει να θεωρείται ότι επιτελεί βασικούς αντικειμενικούς σκοπούς των προγραμμάτων αξιολόγησης του προσωπικού.

Γενικότερα η αξιολόγηση του προσωπικού δύναται να χρησιμεύει

- Για τη λήψη αποφάσεων οριστικής πρόσληψης απολύσεως, προαγωγής ή μεταθέσεως του προσωπικού.
- Για την αποκάλυψη ειδικών προσώπων ή ελαττωμάτων των εργαζομένων.
- Για τη διαπίστωση των άμεσων αναγκών της εκπαίδευσης.
- Για τον έλεγχο της αποτελεσματικότητας του συστήματος πρόσληψης κ.τ.λ.



12.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.

Η έννοια της παραγωγικότητας είναι σημαντική για όλες τις επιχειρήσεις.

Παραγωγικότητα είναι η σχέση ανάμεσα στην επιτευχθείσα παραγωγή και τα μέσα που χρησιμοποιήθηκαν.

Κυρίως όμως η παραγωγικότητα εξετάζεται για το εργασιακό αποτέλεσμα σε σχέση με την ποιότητα και ποσότητα εργασίας που προσφέρθηκε.

Η παραγωγικότητα εξαρτάται από πολλούς παράγοντες που κυρίως στοχεύουν:

- Στους εργαζομένους. Δηλαδή στις ικανότητες, την εκπαίδευση την ευφυΐα και την επιδεξιότητα η οποία εξαρτάται από την εμπειρία, το ενδιαφέρον και τη βούληση τους.
 - Στο περιβάλλον εργασίας. Δηλαδή ο φωτισμός, ο εξαερισμός, η θερμοκρασία, η υγρασία, ο θόρυβος, η καθαριότητα καθώς επίσης και η γενικότερη αισθητική του χώρου.
- Επίσης η βελτίωση στις εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό και τη επίπλωση είναι αυτονόητο βέβαια πώς θα έχει θετικές επιπτώσεις στην παραγωγικότητα των εργαζομένων.
- Στο ψυχολογικό κλίμα εργασίας, δηλαδή τις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους και τη σχέση τους με τη διοίκηση, την ικανοποίηση που παίρνουν από την εργασία και τους διάφορους υποκινητικούς παράγοντες.

Εκτός από τα παραπάνω που αναφέραμε, θα μπορούσαμε να πούμε, πως η παραγωγικότητα είναι συνυφασμένη με την ποιότητα του περιβάλλοντος της εργασίας.

Η θερμοκρασία θα πρέπει να είναι πάντα κατάλληλη για όλους τους χώρους. Τα γραφεία και οι λοιποί χώροι θα πρέπει να αερίζονται, να φωτίζονται ικανοποιητικά και να μονώνονται ώστε να μην ενοχλούνται από θορύβους της πόλης ή από θορύβους που παράγονται σε άλλες εργασιακές θέσεις.

Τα χρώματα θα πρέπει να είναι απαλά και ματ. Οι οθόνες υπολογιστών δεν πρέπει να βρίσκονται απέναντι σε παράθυρο και άλλες πηγές φωτός διότι γυαλίζουν και γίνονται δύσχρηστες.

Επίσης, τόσο οι χώροι απασχόλησης, όσο και οι χώροι υγιεινής των εργαζομένων θα πρέπει να είναι καθαροί και ασφαλείς.

Για να αυξηθεί η παραγωγικότητα, είναι αναγκαία η προσπάθεια απλούστευσης της εργασίας.

Η εργασία πρέπει να σχεδιάζεται και να επανασχεδιάζεται με τέτοιο τρόπο ώστε να ελαχιστοποιείται η κόπωση των εργαζομένων. Η απλούστευση της εργασίας συνεπάγεται λεπτομερή ανάλυσή της , αμφισβήτηση σε λεπτομέρειας της ανάλυσης,

εντοπισμό νέων εναλλακτικών μεθόδων, επιλογή της καλύτερης δυνατής λύσης, εφαρμογή και τέλος έλεγχος την εφαρμογής των αποτελεσμάτων.

Το συναισθηματικά ευχάριστο κλίμα στον χώρο εργασίας εξαρτάται από ένα πλήθος παραγόντων, όπως:

- Τις ανθρώπινες σχέσεις των εργαζομένων.
- Την αυτονομία των εργαζομένων.
- Το βαθμό επιβαλλόμενης εργασίας,
- Τον προσανατολισμό σε ένα δίκαιο επίπεδο αμοιβών.
- Το βαθμό υποστήριξης των εργαζομένων.
- Το ύφος της εργασίας.
- Της ευκολίες παραγωγής.
- Τις διαδικασίες υποκίνησης.
- Τη δυνατότητα ιεραρχικής εξέλιξης.
- Τις διαδικασίες επικοινωνίας.
- Τις διαδικασίες ελέγχου.
- Το σχεδιασμό της εργασίας.



12.2 ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η επίδραση του περιβάλλοντος στις δραστηριότητες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων
Η διοίκηση ανθρωπίνων στο χώρο εργασίας τους δεν είναι διαδικασία που λαμβάνει χώρα εν κενώ. Ευρύτερες οικονομικές, τεχνολογικές, πολιτικές και οικονομικές δυνάμεις επηρεάζουν και διαμορφώνουν τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, ενώ οι παγκόσμιες και οι τοπικές οικονομικές εξελίξεις έχουν ασκήσει μερικές φορές έμμεση ή πολλαπλασιαστική επίδραση.

Μια θεμελιώδης άποψη της κοινωνιολογίας είναι ότι οι άνθρωποι λειτουργούν σε ένα κοινωνικό πλαίσιο ή περιβάλλον που έχει ισχυρή επίδραση στη συμπεριφορά τους. Οι θεωρητικοί της οργάνωσης έχουν εφαρμόσει αυτή την ιδέα στις επιχειρήσεις, αναγνωρίζοντας το ρόλο των εξωτερικών παραγόντων ή δυνάμεων στη διαμόρφωση της διοικητικής συμπεριφοράς. Άλλη μελέτη του περιβάλλοντος δεν είναι εύκολη υπόθεση. Τα τελευταία χρόνια οι αναλυτές έχουν συμπεριλάβει ολοένα και περισσότερα στοιχεία που διαμορφώνουν την επιχειρησιακή δράση και έχουν ,επιπλέον αναγνωρίσει ότι τα βέλη εστίασης δείχνουν και προς τις δύο κατευθύνσεις:

Το περιβάλλον επηρεάζει τις επιχειρήσεις και οι επιχειρήσεις επηρεάζονται από το περιβάλλον. Αυτό ονομάζεται ανοιχτό σύστημα.

Έννοια ανοιχτού συστήματος

Είναι μία δέσμη αλληλοσυνδεόμενων και αλληλοεξαρτώμενων τμημάτων διαμορφωμένων κατά τέτοιον τρόπο, ώστε να αποτελούν ένα ενιαίο σύνολο. Είναι δηλαδή οι εισροές, τις οι οποίες μετασχηματίζονται και παράγουν προϊόντα και υπηρεσίες.

Υπάρχουν δύο είδη συστημάτων. Τα ανοιχτά και τα κλειστά συστήματα. Οι επιχειρήσεις λέγεται ότι είναι ανοιχτά συστήματα επειδή χρειάζονται εισροές (πχ υλικά, ενέργεια, ανθρώπους και χρήματα) από το περιβάλλον και τις μετασχηματίζουν σε εκροές, δηλαδή, παράγουν προϊόντα και υπηρεσίες –και μερικές φορές ρύπους- προς το εξωτερικό περιβάλλον.

Κλειστά συστήματα είναι εκείνα που δεν εξαρτώνται από το περιβάλλον και είναι αποκομμένα δηλαδή από τον έξω κόσμο.

Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από τους εξής παράγοντες:

1. Οικονομικοί παράγοντες.

Οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον συνεπάγονται περαιτέρω αλλαγές στη μείωση ή την αύξηση της απασχόλησης, όπως επίσης και η ευρεία αποδοχή των τεχνολογιών που βασίζονται στους μικροεπεξεργαστές, τα υψηλά επίπεδα ανεργίας και η εδραίωση του πολιτικού και οικονομικού υποδείγματος που βασίζεται στην υπεροχή του ατόμου και της ελεύθερης αγοράς.

2. Τεχνολογικοί παράγοντες.

Τα τελευταία είκοσι χρόνια, αρκετές εξελίξεις που σχετίζονται με την τεχνολογία των μικροεπεξεργαστών έχουν επιφέρει άμεσες αλλαγές στο περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Η ανάπτυξη της «τεχνολογίας της πληροφορίας» προέρχεται από την ενσωμάτωση της μικροηλεκτρονικής στις τηλεπικοινωνίες. Στα τέλη της δεκαετίας του 1970, οι αναλυτές προέβλεπαν μία νέα «βιομηχανική επανάσταση» που θα βασιζόταν όχι στον ατμό, αλλά στη μικροηλεκτρονική. Δηλώσεις τέτοιου είδους, όπως η εκτενής κάλυψη των εξελίξεων αυτών από τα μέσα ενημέρωσης, οδήγησαν τις κυβερνήσεις, τους βιομηχάνους² και τα συνδικάτα στην αφύπνιση και τη συνειδητοποίηση της μεγάλης σημασίας που έχει η τεχνολογία των μικροεπεξεργαστών.

Οι τεχνολογικές αλλαγές δημιούργησαν την υποδομή για το παγκόσμιο ελεύθερο εμπόριο, όπως επίσης άλλαξαν ριζικά τη φύση της εργασίας στο εσωτερικό της επιχείρησης για τους εργαζομένους, τους υπαλλήλους γραφείου και βιομηχανικούς εργάτες. Οι ερευνητές ασχολήθηκαν με την ανάλυση και την ερμηνεία της σύνθετης αλληλεπίδρασης ανάμεσα στην τεχνολογική καινοτομία, στις δεξιότητες των υπαλλήλων και εργατών, στην αναδιαμόρφωση των εργασιακών δομών και των κοινωνικών σχέσεων, και τις αντιδράσεις των εργατικών συνδικάτων απέναντι στην τεχνολογική εξέλιξη.

3. Πολιτικοί παράγοντες

Το πολιτικό πλαίσιο είναι το πιο σύνθετο και το πιο δύσκολο να αναλυθεί, τόσο επειδή η ισχύς του διαμορφώνει τη φύση της σχέσης απασχόλησης, όσο και επειδή επιδρά και στα άλλα πλαίσια. Επιπλέον η επιρροή των κυβερνήσεων και των φορέων τους, διαπερνά κάθε πτυχή της επιχείρησης και αποτελεί σημαντικό παράγοντα στη διαμόρφωση του περιβάλλοντος.

Το κράτος έχει τρεις ρόλους:

- Είναι υπεύθυνο για την οικονομική πολιτική η οποία επηρεάζει εν μέρει την αγορά εργασίας και διαμορφώνει το οικονομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο αλληλεπιδρούν οι εργαζόμενοι και η διοίκηση
- Θεσπίζει το νομικό πλαίσιο των εργασιακών σχέσεων. Νομικά ζητήματα όπως είναι τα δικαιώματα των εργαζομένων, οι ισότητες στις αμοιβές, η υγεία και η ασφάλεια στο χώρο εργασίας, οι σχέσεις συνδικάτων και διοίκησης και η νομοθεσία συνταξιοδότησης που έχουν σχέση με τις δραστηριότητες των ανθρωπίνων πόρων.
- Το ίδιο το κράτος είναι ο εργοδότης.

Η έμφαση δίνεται στους δύο πρώτους ρόλους του κράτους

4. Κοινωνικοί παράγοντες

Οι μεταβολές στο ποσοστό του πληθυσμού που συμμετέχει στην αγορά εργασίας, καθώς και οι δημογραφικές αλλαγές, προσδιορίζουν το μέγεθος και τη σύνθεση του εργατικού δυναμικού.

Επιπλέον οι εισερχόμενοι στη αγορά εργασίας φέρουν μαζί τους τις διαφορετικές απόψεις και αξίες τους σε σχέση με την εργασία, τον ελεύθερο χρόνο, την έννοια του δικαίου και την αφοσίωση στην επιχείρηση. Αυτά τα ανθρώπινα στοιχεία αποτελούν το κοινωνικό πλαίσιο της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Οι μεταβολές στο εργατικό δυναμικό προέρχονται όχι μόνο από τις αλλαγές στο μέγεθος και την ηλικιακή κατανομή του πληθυσμού, αλλά και από τις ποσοστιαίες διακυμάνσεις συμμετοχής στο ανθρώπινο δυναμικό. Μια έρευνα σε 12 χώρες της ευρωπαϊκής ένωσης έδειξε ότι

το ποσοστό συμμετοχής για όλους τους ενήλικες μειώθηκε, από το 1973 έως το 1993, από 67,5% σε 65,7%.

Πολλές φορές το εάν οι άνθρωποι αναζητούν απασχόληση ή όχι εξαρτάται από πολιτισμικές αξίες. Ο πολιτισμός είναι μία έννοια η οποία μπορεί να σημαίνει διαφορετικά πράγματα για διαφορετικούς ανθρώπους. Η Ευρώπη και η Βόρεια Αμερική για παράδειγμα διαφέρουν ως προς τον πολιτισμό. Στο εσωτερικό τους υπάρχουν πολλές κουλτούρες και υποκουλτούρες που έχουν προκύψει από χαρακτηριστικά όπως είναι η κοινωνική τάξη, η εθνότητα, το φύλο και με τη σειρά τους αυτές οι κουλτούρες και υποκουλτούρες δραστηριοποιούνται τοπικά. Η αλλαγή στους παραδοσιακούς ρόλους των φύλων και οι καινούριοι τρόποι ζωής, για παράδειγμα, μεταβάλλουν το ποσοστό συμμετοχής και τον τρόπο με τον οποίο κινητοποιούνται και διοικούνται οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας.

Η ανάλυση του γενικότερου πλαισίου είναι σημαντική, γιατί κατά διάφορους τρόπους, συνθήκες εκτός της επιχείρησης συνεπάγονται συβγκεκριμένες ευκαιρίες και περιορισμού ως προς τη διοίκηση προσωπικού της επιχείρησης.

Ως αποτέλεσμα αυτών των αλλαγών στο πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό πλαίσιο, εφαρμόζονται και διαφορετικές στρατηγικές και πρακτικές στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.

12.3 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία με την οποία η διοίκηση της επιχείρησης εξασφαλίζει την παρουσία αρκετού και κατάλληλου προσωπικού, στο κατάλληλο μέρος και την κατάλληλη χρονική στιγμή, το οποίο προσωπικό θα πρέπει να είναι ικανό και αποτελεσματικό για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Με βάση τους στόχους της επιχείρησης, γίνεται και η πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό για την επιτυχία αυτών των στόχων.

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού συνοψίζεται σε δύο στάδια:

-Στην αξιολόγηση του υπάρχοντος δυναμικού

-Στον προγραμματισμό για το ανθρώπινο δυναμικό που θα απαιτηθεί στο μέλλον.

Αξιολόγηση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού.

Η διοίκηση αρχίζει πρώτα με την εξέταση της υπάρχουσας κατάστασης, όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Αυτό το επιτυγχάνει με τη δημιουργία ενός πίνακα απογραφής του. Η κατασκευή αυτού του πίνακα απλουστεύεται με τη χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών. Ως πληροφοριακά στοιχεία χρησιμοποιούνται οι απαιτήσεις των εργαζομένων, όπως αυτές αναφέρονται στα έντυπα που τους έχουν δοθεί προς συμπλήρωση. Τα έντυπα αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν ερωτήσεις όπως:

- Ονοματεπώνυμο
- Παρούσα θέση
- Ημερομηνία γέννησης
- Ημερομηνία πρόσληψης
- Προηγούμενη εμπειρία
- Γνώσεις και δεξιότητες
- Εκπαίδευση(πτυχία, μεταπτυχιακά, διδακτορικά)
- Αντικείμενο εκπαίδευσης και εξειδίκευσης
- Γνώσεις ξένων γλωσσών
- Δημοσιεύσεις
- Διπλώματα ευρεσιτεχνίας
- Πώς περνάει κάποιος τον ελεύθερο χρόνο του κ.α.

Ο πίνακας απογραφής ή ανανέωσης του εργατικού δυναμικού παρέχει στη διοίκηση της επιχείρησης μία άμεση και συνοπτική εικόνα σχετικά με τη υπάρχουσα κατάσταση. Η διοίκηση για παράδειγμα, γνωρίζει εάν έχει στη διάθεσή της εξειδικευμένο προσωπικό και πόσο, ποιες είναι οι αναμενόμενες μεταβολές στο ανθρώπινο δυναμικό κ.α.

Πλεονεκτήματα απογραφής ανθρώπινου δυναμικού

-Παρέχει μία συνολική εικόνα της υπάρχουσας κατάστασης αναφορικά με τη στελέχωση της επιχείρησης.

-Ο πίνακας επίσης δείχνει τη μελλοντική διαθεσιμότητα στελεχών που έχει αναπτύξει η ίδια η επιχείρηση.

-Εντοπίζονται τα στελέχη των οποίων η συνταξιοδότηση πλησιάζει και γίνεται προγραμματισμός για την ομαλή διαδοχή τους.

Μειονεκτήματα του πίνακα απογραφής ανθρώπινου δυναμικού.

-Τα στοιχεία που περιέχει δεν είναι αρκετά για μια σωστή αξιολόγηση του προσωπικού.

-Απαιτείται πολύς χρόνος και μεγάλη προσπάθεια για τη συνεχή ενημέρωση του πίνακα.

Τέλος θα μπορούσαμε να προσθέσουμε πως η πρόβλεψη των αναγκών για ένα σωστό προγραμματισμό θα ήταν χρήσιμο να περιλαμβάνει

- Την εθνική οικονομία
- Την κατάσταση της βιομηχανίας
- Την τεχνολογική πρόοδο
- Τα τυχόν νέα προϊόντα και υλικά καθώς και τους νέους στόχους της επιχείρησης
- Τη μελλοντική δομή της διοίκησης.
- Τις τάσεις αύξησης ή μείωσης του γενικού πληθυσμού.
- Τις πολιτικές αποφάσεις (πχ για επιδοτήσεις, εκπαίδευση κτλ)

12.4 Η ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ.

Ο προγραμματισμός για το ανθρώπινο δυναμικό δεν είναι εύκολη υπόθεση και μάλιστα κοστίζει όταν μια επιχείρηση ξεκάνει τη διαδικασία αυτή.

Κατά τη διενέργεια των προβλέψεων, τα προβλήματα που παρουσιάζονται είναι άφθονα.

Για το λόγο αυτό θα πρέπει να αναφερθούμε σε ορισμένα βασικά βήματα σύμφωνα με τα οποία θα μπορούσαμε να επιτύχουμε ένα σωστό και επαρκή προγραμματισμό.

- Αναγνώριση μελλοντικών αναγκών

Βάσει των προβλέψεων που έχουμε συγκεντρώσει από την ανάλυση όλων των παραμέτρων, μπορούμε να ποσοτικοποιήσουμε τους στόχους της επιχείρησης για μία συγκεκριμένη περίοδο (π.χ. 5 χρόνια).

Έστω ότι κατασκευάζουμε ένα συγκεκριμένο προϊόν και ότι προβλέπουμε:

- Ανάπτυξη της οικονομίας.
- Σημαντική αύξηση της συσσώρευσης εφεδρικών πρώτων υλών από το κράτος, πριν την αυξημένη ανάγκη,
- Ανάγκη επίσης επέκτασης των αποθηκευτικών χώρων της χώρας, κτλ.

Πιθανόν να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι πρέπει να επεκταθεί το σημερινό μοντέλο παραγωγής κατά 25% στο τέλος της πενταετίας, να αξιοποιηθεί η αύξηση της ζήτησης για το συγκεκριμένο προϊόν σύν παραγωγή κάποιου άλλου που δεν κατασκευάζεται σήμερα.

- Αξιολόγηση των συνεπειών

Οι συνέπειες αυτής της απόφασης θα περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων:

A)Την πρόσληψη περισσότερων εργαζομένων.

B)Την κατασκευή ενός καινούριου εργοστασίου ή την επέκταση των σημερινών εγκαταστάσεων.

Γ)Την αύξηση του εργατικού δυναμικού κατά 15%, μετά τις συνηθισμένες απώλειες.

Δ)Την εισαγωγή καινούριων υλικών και την ανάγκη για περισσότερο εξειδικευμένο τεχνικό προσωπικό.

Ε)Την αύξηση του αριθμού των μαθητευομένων.

- Αξιολόγηση των σημερινών πόρων έναντι των μελλοντικών αναγκών.

Πρίν αφαιρεθούν οι σημερινοί πόροι από τους πόρους που χρειάζεται η επιχείρηση για το μέλλον και προγραμματιστεί πως θα καλυφθεί η διαφορά, πρέπει να εξεταστούν οι πόροι που έχει σήμερα στη διάθεσή της η επιχείρηση. Μπορούν για παράδειγμα να

γίνουν πιο αποτελεσματικοί, μέσω της επανεκπαίδευσης, της χρήσης άλλου εξοπλισμού, μεθόδων κ.τ.λ. αντί να αυξηθεί ο αριθμός τους?

Θα πρέπει να γίνει μελέτη της εργασίας και των μεθόδων και να κληθούν τα τμήματα οργάνωσης και μελέτης εργασίας προκειμένου να καταρτίσουν κατάλογο απογραφής σημερινού ανθρώπινου δυναμικού.

Η διαίρεση σε διαφορετικές κατηγορίες ηλικίας, δεξιοτήτων και ικανοτήτων θα βοηθήσει σημαντικά το έργο των υπευθύνων.

- Διασφάλιση διαθεσιμότητας του στοχευόμενου ανθρώπινου δυναμικού .

Το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να προσληφθεί και να εκπαιδευτεί, ή να απολυθεί αναλόγως, την πιο κατάλληλη χρονική στιγμή.

Εάν κατασκευαστεί ένα καινούριο εργοστάσιο, ο μάνατζερ του εργοταξίου θα τοποθετηθεί πολύ πριν αρχίσουν τα έργα, το προσωπικό εποπτείας θα αναλάβει υπηρεσία ή θα μεταφερθεί πριν ξεκινήσει η αρχική παραγωγή και τα εκπαιδευτικά προγράμματα για τους καινούριους χειριστές θα πραγματοποιηθούν πριν ξεκινήσει η πλήρης παραγωγή. Απαιτείται πλάνο ακριβείας για όλες τις θέσεις εργασίας και για κάθε μία ξεχωριστά. Επίσης θα πρέπει να ληφθούν αποφάσεις σχετικά με:

- 1) Τους εργαζομένους που πλεονάζουν των αναγκών της επιχείρησης.(για την επανεκπαίδευση, την αναδιάταξη, τις απολύσεις κλπ.)
- 2) Τους εργαζομένους που θα πρέπει να αναβαθμιστούν (εκπαίδευση, κτλ)
- 3) Για τις θέσεις που θα πρέπει να καλυφθούν(εσωτερικές\εξωτερικές προσλήψεις συν εκπαίδευση).

- Τακτική παρακολούθηση και ενημέρωση.

Πρόκειται για το στοιχείο του ελέγχου. Όπως είναι γνωστό, όλα τα συστήματα ελέγχου πρέπει να θέτουν πρότυπα ή στόχους, να μετρούν την απόδοση, να σημειώνουν τις παρεκκλίσεις από τα προκαθορισμένα πρότυπα και τέλος, να παρέχουν μέτρα για την εξάλειψη των παρεκκλίσεων.

Η επιχείρησή μας θα χρειαστεί να αλλάξει τον προγραμματισμό της εάν ένας από τους παράγοντες (οικονομικός, τεχνολογικός, αγορά κτλ.) μεταβληθεί με απροσδόκητο τρόπο, ή εάν αποτύχουμε να προσλάβουμε επαρκές προσωπικό συγκεκριμένου τομέα.

Επίσης, αν η ανεργία μειωθεί σημαντικά, τότε η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να διευρύνει τη γεωγραφική ακτίνα των προσλήψεών της.

12.5 ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Τα βασικά οφέλη είναι:

- Η επισκόπηση των σημερινών επιπέδων προσλήψεων μπορεί να αποκαλύψει ανεπάρκειες, πλεόνασμα ή έλλειψη προσωπικού.
- Το προσωπικό προσλαμβάνεται εγκαίρως.
- Είναι δυνατόν να προβλεφθούν ή να αποφευχθούν πιθανές απολύσεις, με τον υπολογισμό των επανατοποθετήσεων ή των κανονικών απωλειών.
- Είναι δυνατόν να προετοιμαστούν εγκαίρως τα εκπαιδευτικά προγράμματα.
- Η επιχείρηση μπορεί να προχωρήσει έγκαιρα στον προγραμματισμό διαδοχής των εργαζομένων
- Οι συνέπειες των αλλαγών, όπως σε απαιτούμενες καινούριες εγκαταστάσεις (πχ καντίνες, αίθουσες προσωπικού κτλ.) μπορούν να αξιολογηθούν και να γίνουν σχετικές προβλέψεις.

Οι προβλέψεις ίσως δεν είναι πάντα ακριβείς και τα προγράμματα ίσως να αποδεικνύονται μερικές φορές ανεπαρκή, αλλά αυτό δεν ακυρώνει την τεχνική στο σύνολό της. Στη χειρότερη περίπτωση, η επιχείρηση θα ξέρει σε ποιο σημείο έκανε λάθος.

13. ΕΡΕΥΝΑ: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΟΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Ο σκοπός της έρευνας είναι διπλός. Αφενός μια απόπειρα εξαγωγής συμπερασμάτων που αφορούν το στιλ ηγεσίας στις ερευνώμενες επιχειρήσεις και αφετέρου μια προσπάθεια να διερευνηθείς του βαθμού που οι εργαζόμενοι αλληλεπιδρούν μεταξύ τους τόσο στα πλαίσια της εργασίας τους, όσο και εκτός εργασίας.

13.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σε αυτή την ενότητα αναφέρονται και αναλύονται περιληπτικά τρεις από τις πιο γνωστές μεθόδους συλλογής υλικού. Τα κύρια χαρακτηριστικά τους, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους. Έτσι γίνεται εμφανές το πώς επιλέχτηκε η μέθοδος που διευκολύνει περισσότερο την επεξεργασία δεδομένων και συνεπώς την υλοποίηση της έρευνας. Οι τρεις μέθοδοι είναι οι παρακάτω:

Παρατήρηση

Συνέντευξη

Ερωτηματολόγιο

Παρατήρηση

Η διαδικασία κατά την οποία κάποιο φαινόμενο ή συμπεριφορά παρατηρούνται κατά τρόπο οργανωμένο, συστηματοποιημένο και προγραμματισμένο από άτομα ειδικευμένα ή εκπαιδευμένα για τον ρόλο αυτό. Χρησιμοποιεί την καταγραφή γεγονότων και υφίσταται επαλήθευση.

Τα είδη της παρατήρησης είναι: άμεση, συμμετοχική και έμμεση ή προκαλούμενη ή πειραματική παρατήρηση.

Συνέντευξη

Μια από τις πιο γνωστές μεθόδους συλλογής υλικού όπου ο ερευνητής υποβάλλει στον ερωτώμενο μια σειρά ερωτήσεων. Αυτό που ενδιαφέρει τον ερευνητή είναι να ανακαλύψει τι σκέφτεται ο ερωτώμενος για κάποιο θέμα και να συγκρίνει τις γνώμες και τις απόψεις των ερωτώμενων.

Τα είδη της συνέντευξης είναι: κατευθυνόμενη ή δομημένη, ημικατευθυνόμενη και ελεύθερη συνέντευξη

Ερωτηματολόγιο

Είναι ένα έντυπο που περιέχει μια σειρά δομημένων ερωτήσεων που παρουσιάζονται σε μια συγκεκριμένη σειρά και στις οποίες ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει γραπτά.

Τα κυριότερα πλεονεκτήματα των ερωτηματολογίων είναι:

Στοιχίζουν πολύ φτηνότερα από τις συνεντεύξεις

Μπορούν να σταλούν σε μεγάλο αριθμό ανθρώπων

Είναι εύκολη η κατασκευή και η χρήση τους

Οι ερωτώμενοι μπορούν να εκφραστούν ελεύθερα (έλλειψη άμεσης επικοινωνίας)

Τυποποιημένοι τρόποι ανάλυσης του υλικού

Ο ερευνητής δεν μπορεί να επηρεάσει τις απαντήσεις

Είναι η λιγότερο χρονοβόρα μέθοδος

Τα κυριότερα μειονεκτήματα των ερωτηματολογίων είναι:

Ο ερευνητής δεν είναι σε θέση να αποσαφηνίσει τις ανοιχτές ερωτήσεις

Υποχρεώνει τον ερωτηθέντα να απαντήσει με έναν συγκεκριμένο τρόπο

Με βάση τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζονται πιο πάνω και λόγω της απειρίας του ερευνητή αλλά και του περιορισμένου χρόνου που απαιτεί η έρευνα, μιας και πρόκειται για πτυχιακή εργασία κρίθηκε πως το ερωτηματολόγιο είναι το πλέον κατάλληλο μέσο για τη διεκπεραίωση αυτής της ερευνητικής μελέτης.

Όλα τα ερευνητικά εργαλεία έχουν πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα. Η χρήση ενός ερευνητικού εργαλείου δεν αποκλείει τη χρήση ενός δεύτερου ή και τρίτου. Αυτό σημαίνει πως ο ερευνητής μπορεί να διασταυρώσει τα ερευνητικά εργαλεία, εάν αυτό απαιτείται για τις ανάγκες της εργασίας του.

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα όπως αναφέρθηκε και παραπάνω είναι το ερωτηματολόγιο.

13.2 ΚΑΤΑΡΤΗΣΗ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Για την κατάρτιση του κατάλληλου ερωτηματολογίου θα πρέπει να έχουν προηγηθεί οι ακόλουθες ενέργειες:

Προσδιορισμός και εξειδίκευση του στόχου της έρευνας

Επιλογή της μεθόδου συλλογής των δεδομένων

Κατανόηση των χαρακτηριστικών των ερωτώμενων

Ο προσδιορισμός και η εξειδίκευση του στόχου της έρευνας είναι οι έννοιες που πρέπει να καθοριστούν πρώτες. Καθώς πάνω σε αυτές θα στηριχθεί η διαμόρφωση των ερωτήσεων. Η επιλογή της μεθόδου συλλογής είναι επίσης καθοριστικής σημασίας για τον σχεδιασμό ενός κατάλληλου ερωτηματολογίου. Τέλος, τα χαρακτηριστικά του ερωτώμενου πληθυσμού πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στο σχεδιασμό των ερωτηματολογίων, στη διατύπωση των ερωτήσεων και στη χρησιμοποίηση των κατάλληλων λέξεων.

13.3 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Για τη δημιουργία ενός ερωτηματολογίου πρέπει να λάβουμε υπόψη μας ορισμένα χαρακτηριστικά ώστε να αποτελεί μια επιτυχημένη και ορθή έρευνα:

Πληρότητα

Σαφήνεια

Συνοχή

Κατάλληλη δομή

Να περιλαμβάνει ερωτήματα ελέγχου

Να είναι κατά το δυνατόν σύντομο

Να έχει τελειότητα παρουσίασης από τεχνικής πλευράς

Να περιλαμβάνει βασικές οδηγίες συμπλήρωσης και εννοιολογικές επεξηγήσεις

Να επιδέχεται κωδικογραφική και μηχανογραφική επεξεργασία

Η πληρότητα αναφέρεται ακριβώς στην ανάγκη κάλυψης όλων των πτυχών του ερευνώμενου χαρακτηριστικού.

Η σαφήνεια δεν αναφέρεται μόνο στο περιεχόμενο των πληροφοριών αλλά και στο άτομο που πρέπει να δώσει τις απαντήσεις.

Η συνοχή αναφέρεται στην ανάγκη οργανικής σύνδεσης των επιμέρους ερωτημάτων μεταξύ τους. Συγγενή ερωτήματα πρέπει να εμφανίζονται στο ερωτηματολόγιο ομαδοποιημένα και να ερωτώνται μαζί, προκειμένου η σκέψη και η μνήμη του ερωτώμενου να κατευθύνεται ευκολότερα στις σωστές απαντήσεις.

Η κατάλληλη δομή του ερωτηματολογίου, δηλαδή η σειρά με την οποία θα τεθούν οι ομάδες ερωτήσεων, είναι επίσης μεγάλης σημασίας στην αύξηση του βαθμού ανταπόκρισης του κοινού. Προσωπικές ή γενικότερα ερωτήσεις που δεν απαντά εύκολα το κοινό (εισόδημα, ύπαρξη διαζυγίου, κλπ.) δεν μπαίνουν στην αρχή ενός ερωτηματολογίου.

Ένα αποτελεσματικό ερωτηματολόγιο πρέπει επίσης να είναι σύντομο. Ερωτηματολόγια τα οποία επεκτείνονται σε μεγάλο αριθμό ερωτημάτων κουράζουν και μπορεί να μην απαντηθούν.

Η αρτιότητα της εμφάνισης του ερωτηματολογίου από τεχνικής απόψεως επηρεάζει, επίσης, σημαντικά το βαθμό ανταποκρίσεως του κοινού. Η ποιότητα του χαρτιού, της εκτύπωσης, κλπ., δημιουργεί ευνοϊκή προδιάθεση για τη σοβαρότητα της έρευνας, με αποτέλεσμα να δείχνουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον και να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια για πλήρεις και σωστές απαντήσεις.

Τέλος σε κάθε ερωτηματολόγιο θα πρέπει να έχουν προβλεφθεί ειδικοί χώροι σε κάθε ανοιχτή ερώτηση για την κωδικογράφηση της κάθε απάντησης, με τρόπο που να καταστεί δυνατή η εισαγωγή της, υπό μορφή αριθμού στον ηλεκτρονικό υπολογιστή για περεταίρω επεξεργασία. Επίσης το ερωτηματολόγιο θα πρέπει να έχει ειδικό σχεδιασμό αν πρόκειται να εφαρμοστούν μέθοδοι εισαγωγής δεδομένων στον Η/Υ (μέθοδοι οπτικής ανάγνωσης, κλπ.).

13.4 ΕΡΕΥΝΑ

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε στο προσωπικό 5 καταστημάτων κινητής τηλεφωνίας στη πόλη των Πατρών μεταξύ 8-11 Μαΐου 2012. Τα καταστήματα είχαν

3,4,4,7 και 8 εργαζόμενους αντίστοιχα, των προϊσταμένων συμπεριλαμβανομένων. 2 από τα καταστήματα ανήκουν στο δίκτυο «Γερμανός», 2 στο δίκτυο «Vodafone» και 1 στο δίκτυο της «Cosmote».

Συγκεκριμένα:

Καταστήματα «Γερμανός»

Ανθείας 228

Μαιζόνος 70

Καταστήματα «Vodafone»

Ακρωτηρίου 81

Μαιζώνος 90

Κατάστημα «Cosmote»

Γούναρη 63

Η συγκεκριμένη ομάδα καταστημάτων επιλέχθηκε για τρεις λόγους. Καταρχήν είναι από τις ομάδες καταστημάτων στην πόλη της Πάτρας που υπάρχουν σε ικανό πλήθος, έχοντας ταυτόχρονα ικανό μέγεθος προσωπικού ώστε να έχουν νόημα οι ερωτήσεις περί ηγεσίας και αλληλεπίδρασης των εργαζομένων. Επιπλέον, λόγω του μικρότερου φόρτου εργασίας σε σχέση με τις υπόλοιπες ομάδες καταστημάτων που πληρούν τα δυο πρώτα κριτήρια (σούπερμάρκετ, ταχυφαγεία, καφετέριες), είναι πιο εύκολο να συλλεχθούν ερωτηματολόγια και με μικρή διαρροή.

Για τον σκοπό της έρευνας δημιουργήθηκαν δυο ερωτηματολόγια, ένα για τον προϊστάμενο της κάθε επιχείρησης και ένα για τους υφιστάμενους. Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν είναι κλειστού τύπου με 2 ή τρεις επιλογές, κυρίως Ναι/Όχι και Πολύ/Μέτρια/Καθόλου.

Συνολικά συνελέγησαν 24 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια, 19 από το απλό προσωπικό και 5 από τους εργαζομένους που είχαν τον ρόλο του προϊστάμενου. 2 εργαζόμενοι δεν συμπλήρωσαν τα ερωτηματολόγια που τους δόθηκαν.

Τα ερωτηματολόγια παρατήθενται στα παραρτήματα (I.Ερωτηματολόγιο Προϊσταμένων, σελ.111- II.Ερωτηματολόγιο Υφισταμένων, σελ.116).

Τα ερωτηματολόγια έχουν διπλό σκοπό. Αφενός να βοηθήσουν στη εξαγωγή συμπερασμάτων που αφορούν το στιλ ηγεσίας στις ερευνώμενες επιχειρήσεις και αφετέρου να προσπαθήσουν να διερευνήσει το βαθμό που οι εργαζόμενοι αλληλεπιδρούν μεταξύ τους τόσο στα πλαίσια της εργασίας τους, όσο και εκτός εργασίας.

13.5 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

13.5.1 Απαντήσεις ερωτηματολογίου υφισταμένων

1. Φύλο

Γυναίκα	9	47,37%
Άντρας	10	52,63%

2. Ηλικία

18-24	2	10,53%
25-35	16	84,21%
36+	1	5,26%

3. Μορφωτικό επίπεδο

Β' βάθμια εκπαίδευση	6	31,58%
Επαγγελματική σχολή	2	10,53%
ΑΕΙ/ ΤΕΙ	9	47,37%
Μεταπτυχιακές σπουδές	2	10,53%

4. Χρόνος εργασίας στην επιχείρηση

>1,5 χρ.	14	73,68%
<1,5 χρ.	5	26,32%

Ερωτήσεις

1. Πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος σας λειτουργεί ως ηγέτης;

Ναι	17	91,67%
Όχι	2	8,33%

2.Ο προϊστάμενος σας συμμετέχει στην καλή λειτουργία της επιχείρησης;

Ναι	19	100%
Όχι	0	0%

3.Στο τμήμα σας υποστηρίζεται η συλλογική εργασία;

Ναι	18	94,74 %
Όχι	1	5,26%

4.Έχετε εμπιστοσύνη στην κρίση του προϊσταμένου σας;

Ναι	19	100%
Όχι	0	0%

5.Πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος σας έχει εμπιστοσύνη στην κρίση σας;

Ναι	16	84,21%
Όχι	3	15,79%

6.Σας συμβουλεύεται ο προϊστάμενός σας πριν τη λήψη των αποφάσεων;

Ναι	13	68,42%
Όχι	6	31,58%

7.Τα καθήκοντά σας είναι ευκρινώς καθορισμένα από τον προϊστάμενό σας;

Ναι	16	84,21%
Όχι	3	15,79%

8.Ο προϊστάμενός σας χρησιμοποιεί την ανταμοιβή ως μέσο παρακίνησης;

Ναι	7	36,85%
Όχι	12	63,15%

9.Ο προϊστάμενός σας χρησιμοποιεί την τιμωρία ως μέσο παρακίνησης;

Ναι	3	15,79%
Όχι	16	84,21%

10.Θεωρείτε πως η επιχείρησή που εργάζεστε ενθαρρύνει την ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων;

(με τη διοργάνωση κοινωνικών εκδηλώσεων, κλπ)

Ναι	19	100%
Όχι	0	0%

11.Αναπτύσσετε κοινωνικές επαφές με τους συναδέλφους σας, εκτός εργασίας;

Ναι	15	78,95%
Όχι	4	21,05%

12.Αναπτύσσετε κοινωνικές σχέσεις με προϊσταμένους ή υφισταμένους σας εκτός εργασίας;

Ναι	15	78,95%
Όχι	4	21,05%

13.Θεωρείτε πως μπορείτε να βασίζεστε σε συναδέλφους σας για υποστήριξη σε θέματα που αφορούν την εργασία σας;

Ναι	18	94,74%
Όχι	1	5,26%

14. Θεωρείτε πως μπορείτε να βασίζεστε σε συναδέλφους σας για υποστήριξη σε θέματα εκτός της εργασίας σας;

Ναι	10	52,63%
Όχι	9	47,37%

15. Πόση αλληλεγγύη πιστεύετε πως υπάρχει μεταξύ των εργαζομένων στην επιχείρηση που εργάζεστε;

Πολλή	14	73,68%
Μέτρια	5	26,32%
Καθόλου	0	0%

15β. Αν εργάζεστε πάνω από 1,5 χρόνο στην ίδια επιχείρηση, θεωρείτε πως αυξήθηκε ή μειώθηκε η αλληλεγγύη μεταξύ των εργαζομένων;

Αυξήθηκε	13	86,67%
Μειώθηκε	2	13,33%

16. Πόσος ανταγωνισμός πιστεύετε πως υπάρχει μεταξύ των εργαζομένων στην επιχείρηση που εργάζεστε;

Πολύς	2	10,53%
Μέτριος	11	57,89%
Καθόλου	6	31,58%

16β. Αν εργάζεστε πάνω από 1,5 χρόνο στην ίδια επιχείρηση, θεωρείτε πως αυξήθηκε ή μειώθηκε ο ανταγωνισμός μεταξύ των εργαζομένων;

Αυξήθηκε	5	33,33%
Μειώθηκε	10	66,67%

17. Προβλήματα που αναπτύχθηκαν από την εκτός εργασίας αλληλεπίδραση των εργαζομένων έχουν επηρεάσει το εργασιακό περιβάλλον;

Ναι	2	10,53%
Όχι	17	89,47%

17β. Αν ναι, αφορούσε κάποιο τέτοιο πρόβλημα εσάς προσωπικά;

Ναι	0	0%
Όχι	19	100%

13.5.2 Απαντήσεις ερωτηματολογίου προϊσταμένων

1. Φύλο

Γυναίκα	2	40%
Άντρας	3	60%

2. Ηλικία

18-24	0	0%
25-35	4	80%
36+	1	20%

3. Μορφωτικό επίπεδο

Β' βάρθμια εκπαίδευση	2	40%
Επαγγελματική σχολή	0	0%
ΑΕΙ/ ΤΕΙ	3	60%
Μεταπτυχιακές σπουδές	0	0%

4. Χρόνος εργασίας στην επιχείρηση

>1,5 χρ.	4	80%
<1,5 χρ.	1	20%

Ερωτήσεις

1. Στο τμήμα σας υποστηρίζεται η συλλογική εργασία;

Ναι	5	100%
Όχι	0	0%

2. Έχετε εμπιστοσύνη στην κρίση των υφισταμένων σας;

Ναι	4	80%
Όχι	1	20%

3. Πιστεύετε ότι οι υφιστάμενοί σας έχουν εμπιστοσύνη στην κρίση σας;

Ναι	4	80%
Όχι	1	20%

4. Συμβουλευέστε τους υφισταμένους σας πριν τη λήψη των αποφάσεων;

Ναι	5	100%
Όχι	0	0%

5. Θεωρείτε ότι έχετε καθορίσει ευκρινώς τα καθήκοντα των υφισταμένων σας;

Ναι	5	100%
Όχι	0	0%

6. Χρησιμοποιείτε την ανταμοιβή ως μέσο παρακίνησης;

Ναι	3	60%
Όχι	2	40%

7.Χρησιμοποιείτε την τιμωρία ως μέσο παρακίνησης;

Ναι	1	20%
Όχι	4	80%

8.Τι πιστεύετε πως είναι πιο αποτελεσματικό για την λειτουργία της επιχείρησης, ο προϊστάμενος να κρατά αποστάσεις από το προσωπικό ή να επιδιώκει τη δημιουργία φιλικών δεσμών;

Να κρατά αποστάσεις	3	60%
Να επιδιώκει φιλικούς δεσμούς	2	40%

9.Πιστεύετε πως ο σχηματισμός άτυπων ομάδων (κοινωνικών δεσμών μεταξύ των εργαζομένων) βοηθά στην καλή λειτουργία της επιχείρησης;

Ναι	3	60%
Όχι	2	40%

10.Θεωρείτε πως η επιχείρησή που εργάζεστε ενθαρρύνει την ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων;

(με τη διοργάνωση κοινωνικών εκδηλώσεων, κλπ)

Ναι	5	100%
Όχι	0	0%

11.Αναπτύσσετε κοινωνικές σχέσεις με προϊσταμένους ή υφισταμένους σας εκτός εργασίας;

Ναι	5	100%
Όχι	0	0%

12. Θεωρείτε πως μπορείτε να βασίζεστε υφισταμένους σας για υποστήριξη σε θέματα που αφορούν την εργασία σας;

Ναι	5	100%
Όχι	0	0%

13. Θεωρείτε πως μπορείτε να βασίζεστε υφισταμένους σας για υποστήριξη σε θέματα εκτός της εργασίας σας;

Ναι	4	80%
Όχι	1	20%

14. Πόση αλληλεγγύη πιστεύετε πως υπάρχει μεταξύ των εργαζομένων στην επιχείρηση που εργάζεστε;

Πολλή	3	60%
Μέτρια	2	40%
Καθόλου	0	0%

14β. Αν εργάζεστε πάνω από 1,5 χρόνο στην ίδια επιχείρηση, θεωρείτε πως αυξήθηκε ή μειώθηκε η αλληλεγγύη μεταξύ των εργαζομένων;

Ναι	4	100%
Όχι	0	0%

15. Πόσος ανταγωνισμός πιστεύετε πως υπάρχει μεταξύ των εργαζομένων στην επιχείρηση που εργάζεστε;

Πολύς	0	0%
Μέτριος	4	80%
Καθόλου	1	20%

15β. Αν εργάζεστε πάνω από 1,5 χρόνο στην ίδια επιχείρηση, θεωρείτε πως αυξήθηκε ή μειώθηκε ο ανταγωνισμός μεταξύ των εργαζομένων;

Αυξήθηκε	1	25%
Μειώθηκε	3	75%

16. Προβλήματα που αναπτύχθηκαν από την εκτός εργασίας αλληλεπίδραση των εργαζομένων έχουν επηρεάσει το εργασιακό περιβάλλον;

Ναι	1	20%
Όχι	4	80%

16β. Αν ναι, αφορούσε κάποιο τέτοιο πρόβλημα εσάς προσωπικά;

Ναι	1	20%
Όχι	4	80%

Για συντομία θα αναφέρουμε το ερωτηματολόγιο για τους υφιστάμενους ως ερωτηματολόγιο 1 ή 1, και αυτό για τους προϊστάμενους ως ερωτηματολόγιο 2 ή 2.

Στο ερωτηματολόγιο 2, 8 από τις ερωτήσεις έχουν τροποποιηθεί σε σχέση με τις αντίστοιχές τους στο ερωτηματολόγιο 1

1-4 με 2-2

1-5 με 2-3

1-6 με 2-4

1-7 με 2-5

1-8 με 2-6

1-9 με 2-7

1-13 με 2-12

1-14 με 2-13

Τρεις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου 1 (1-1, 1-2, 1-11) δεν έχουν αντίστοιχες στο 2.

Δυο ερωτήσεις στο ερωτηματολόγιο 2 δεν έχουν αντίστοιχες στο 1 (2-8, 2-9).

Τα παραπάνω καθιστούν αδύνατη την ομαδοποίηση των απαντήσεων των προϊσταμένων με τις απαντήσεις των υφισταμένων, συνεπώς οι απαντήσεις αυτές πρέπει να ομαδοποιηθούν ξεχωριστά.

13.6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στην ερώτηση 1-1 βλέπουμε πως οι περισσότεροι εργαζόμενοι θεωρούν τον προϊστάμενό τους ηγέτη αλλά οι ερωτήσεις στις επόμενες απαντήσεις, που αφορούν το μοντέλο διοίκησης και τις σχέσεις των εργαζομένων, υποδεικνύουν πως η αντίληψη περί του τι συνιστά έναν ηγέτη αφορά ένα πρόσωπο που συσσωρεύει και δίνει κοινή κατεύθυνση στις συλλογικές γνώμες των υπαλλήλων, που εμπνέει και παρέχει εμπιστοσύνη και στήριξη παρά φόβο. Όλοι οι υφιστάμενοι θεωρούν ότι οι προϊστάμενοι τους συμμετέχουν θετικά στην καλή λειτουργία της επιχείρησης(1-2).

Οι προϊστάμενοι ζητούν τη γνώμη των περισσότερων υφισταμένων για τις διάφορες αποφάσεις, όπως φαίνεται στην ερώτηση 1-6, έχοντας εμπιστοσύνη στην κρίση τους και αυτό οδηγεί τους υφιστάμενους να νιώθουν αυτοπεποίθηση (1-5) να έχουν εμπιστοσύνη στις τελικές αποφάσεις των προϊσταμένων τους (1-4). Η ηγεσία φαίνεται λοιπόν να μην ακολουθεί το αυταρχικό αλλά μάλλον δημοκρατικό μοντέλο στα καταστήματα που αποτέλεσαν το δείγμα. Ο μικρός αριθμός των υπαλλήλων κάνει ιδιαίτερα εύκολο τον έλεγχο της απόδοσης τους.

Στις ερωτήσεις 1-8 και 1-9, βλέπουμε πως η ανταμοιβή και η τιμωρία ως κίνητρα χρησιμοποιούνται σε πολύ μικρό βαθμό. Όπως φαίνεται από τις απαντήσεις στις παρακάτω ερωτήσεις, οι δεσμοί μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων είναι αρκετά ισχυροί και αυτό δημιουργεί δισταγμό σε πολλούς προϊσταμένους για ευρεία χρήση ποινών αλλά ταυτόχρονα τις καθιστά και αχρείαστες, όπως και την ευρεία χρήση ανταμοιβών λόγω του ότι υπάρχει επαρκής πίεση ομάδας σε κάθε υφιστάμενο και πίεση από την άμεση παρουσία του προϊστάμενου ώστε να επιτελεί τα καθήκοντα του. Στην ερώτηση 1-7 μόνο ένα μικρό καμμάτι των υπαλλήλων θεωρεί ότι τα καθήκοντά τους δεν έχουν ευκρινώς καθοριστεί.

Οι κοινωνικές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων αλλά και υφισταμένων- προϊσταμένων ενθαρρύνονται και υπάρχουν σε μεγάλο βαθμό όπως φαίνεται από τα αποτελέσματα

των ερωτήσεων 1-10, 1-11 και 1-12. Κάτι τέτοιο αποθαρρύνει την ανάδυση ενός αυταρχικού μοντέλου ηγεσίας.

Στην ερώτηση 1-13, το σύνολο σχεδόν του δείγματος, νιώθει πως μπορεί να βασίζεται σε συναδέλφους του για θέματα που αφορούν την εργασία του. Στην ερώτηση 1-14, το μισό του δείγματος, νιώθει πως υπάρχει στήριξη από τους συναδέλφους του ακόμα και σε θέματα εκτός εργασίας.

Από τις απαντήσεις της ερώτησης 1-15 φαίνεται ότι υπάρχει ένα μεγάλο αίσθημα αλληλεγγύης μεταξύ των εργαζομένων, συμπέρασμα που ενισχύεται από τις απαντήσεις στις ερωτήσεις 1-13 και 1-14.

Από τις απαντήσεις των ερωτήσεων 1-16 φαίνεται πως ο ανταγωνισμός μεταξύ των εργαζομένων στο ίδιο κατάστημα δεν είναι ιδιαίτερα έντονος. Κάτι τέτοιο θα μπορούσε να συνιστά μειονέκτημα αν και στα συγκεκριμένα καταστήματα η εικόνα των εργαζομένων προς το κοινό και ο μεταξύ τους συντονισμός και συνεργατικότητα, που από τις απαντήσεις στις ερωτήσεις 1-3 βλέπουμε πως προωθείται από τα καταστήματα, έχουν πολύ σημαντικό ρόλο και συνεπώς έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των υπαλλήλων πιθανώς να έβλαπτε συνολικά το κατάστημα.

Μάλιστα στις ερωτήσεις 1-15β και 1-16β αναφέρεται πως τον τελευταίο 1,5 χρόνο η αλληλεγγύη μάλλον αυξήθηκε ενώ ο ανταγωνισμός μεταξύ των υπαλλήλων μάλλον μειώθηκε. Πιθανότατα η μείωση προοπτικών έκανε τους υπαλλήλους πιο συντηρητικούς, λιγότερο πρόθυμους να προσπαθήσουν επιθετικά να προωθήσουν την καριέρα τους και περισσότερο πρόθυμους να στραφούν σε στήριξη προς και από τους συναδέλφους τους με τους οποίους μοιράζονται ήδη αρκετά ισχυρούς κοινωνικούς δεσμούς.

Στην ερώτηση 1-17 ένα μικρό ποσοστό των ερωτηθέντων, αναφέρει πως έχουν προκύψει κάποια προβλήματα μεταξύ των εργαζομένων, λόγω των μεταξύ τους κοινωνικών σχέσεων, αν και στην επόμενη ερώτηση, 1-17β, κανείς δεν παραδέχεται ότι τον αφορά προσωπικά κάποιο τέτοιο πρόβλημα. Πιθανότατα μια τέτοια παραδοχή είναι δύσκολο να γίνει ακόμα και σε ένα ανώνυμο ερωτηματολόγιο.

Όλοι οι προϊστάμενοι στις ερωτήσεις 2-1 και 2-10 δηλώνουν πως στο κατάστημά τους υποστηρίζεται η συλλογική εργασία. Στις ερωτήσεις 2-2 και 2-3 φαίνεται κατά κύριο

λόγο να υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ του κάθε προϊστάμενου και των υφισταμένων του. Αυτή η εμπιστοσύνη γεννιέται και ανατροφοδοτείται από την, σε κάποιο βαθμό, συμμετοχή των υφισταμένων στη λήψη των αποφάσεων(2-4). Όλοι οι προϊστάμενοι θεωρούν πως τα καθήκοντα των υφισταμένων είναι ξεκάθαρα καθορισμένα(2-5). Οι περισσότεροι χρησιμοποιούν ανταμοιβές ως μέσο παρακίνησης αλλά μόνο ένα άτομο δηλώνει πως χρησιμοποιεί κάποια ποινή(2-6, 2-7). Οι απαντήσεις των προϊσταμένων στην ερώτηση 2-8 για το αν η επιδίωξη φιλικών δεσμών ανάμεσα στους προϊσταμένους και τους υφισταμένους βοηθά στην καλή λειτουργία της επιχείρησης είναι μοιρασμένες. Το ίδιο και στην ερώτηση 2-9 για το αν οι κοινωνικοί δεσμοί μεταξύ των υφισταμένων βοηθούν στην καλή λειτουργία της επιχείρησης. Πιθανώς, σε τέτοιες ευθείες ερωτήσεις κάποιοι να νιώθουν υποχρεωμένοι να δώσουν απάντηση από πιο κλασικές αντιλήψεις περί ηγεσίας ή να θεωρούν πως το συνεργατικό κλίμα που υπάρχει στις επιχειρήσεις τους, αποτελεί εξαίρεση στο γενικότερο πλαίσιο.

Πολύ σημαντικό είναι πως οι απαντήσεις των προϊσταμένων στο αν νιώθουν ότι μπορούν να βασίζονται σε υφισταμένους τους σε ζητήματα της εργασίας αλλά και εκτός αυτής (2-12, 2-13) είναι σχεδόν όλες θετικές. Αυτό υποδηλώνει, ειδικά στη 2-13 ισχυρούς κοινωνικούς δεσμούς ανάμεσα σε προϊσταμένους και υφισταμένους. Στις ερωτήσεις 2-14, 2-15, 2-14β και 2-15β φαίνεται πως είναι φανερό ακόμα και στους προϊσταμένους πως η αλληλεγγύη είναι υψηλή στον χώρο εργασίας και μάλιστα αυξήθηκε τους τελευταίους 18 μήνες ενώ ο ανταγωνισμός είναι χαμηλός και κατά κύριο λόγο μειώθηκε. Τα όποια προβλήματα προκύπτουν από τις κοινωνικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων δε φαίνεται να είναι τόσο έντονα που να πέφτουν στην αντίληψη των προϊσταμένων, εκτός από τη 1 θετική αναφορά που το πρόβλημα αφορούσε και τον προϊστάμενο προσωπικά (2-16, 2-16β).

Από τα αποτελέσματα της έρευνας οι εργαζόμενοι φαίνεται να έχουν μεταξύ τους πολλές κοινωνικές σχέσεις και αρκετά ισχυρούς δεσμούς. Αυτό οφείλεται στο μικρό μέγεθος των καταστημάτων κινητής τηλεφωνίας (4 έως 8 άτομα στα καταστήματα του δείγματος) καθώς και το ότι οι εργαζόμενοι δουλεύουν στον ίδιο χώρο και η συντριπτική πλειοψηφία δουλεύει στο ίδιο κατάστημα για αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα (τα 3/4 του δείγματος για πάνω από 18 μήνες), στοιχεία που διευκολύνουν

ιδιαίτερα τη μεταξύ τους αλληλεπίδραση και προωθούν την ανάπτυξη κοινωνικών δεσμών μεταξύ τους. Οι στενοί αυτοί κοινωνικοί δεσμοί δε φαίνεται να επιρρεάζουν αρνητικά τους κύκλους εργασιών των καταστημάτων και πιθανόν να επιρρεάζουν θετικά, μια και δημιουργείται πίεση ομάδας που μεταφράζεται σε περισσότερη απόδοση με ταυτόχρονα υψηλό ηθικό. Το στιλ της ηγεσίας είναι κυρίως δημοκρατικό-συνεργατικό πράγμα που ταιριάζει με τους αυξημένους κοινωνικούς δεσμούς στην κάθε επιχείρηση. Ένα πιο αυταρχικό στιλ πιθανότατα θα προκαλούσε την αντίδραση των υφισταμένων ως εκτούτου θα υπονόμει την καλή λειτουργία της επιχείρησης.

ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Σε όλα τα κεφάλαια τα οποία εξετάσαμε , ο ανθρώπινος παράγοντας διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην εκπλήρωση των στόχων που θέτουν οι επιχειρήσεις σε όλους τους τομείς γενικότερα.

Σε όλες τις οργανωμένες και τυπικά νόμιμες επιχειρήσεις , τα επί μέρους τμήματα εργάζονται το ένα για το άλλο και όλα μαζί για ένα κοινό σκοπό.

Από το πρώτο έως το τελευταίο σκαλοπάτι της ιεραρχίας, ο κάθε εργαζόμενος προσπαθεί να αποδώσει ανάλογα με τα προσόντα και τις γνώσεις που έχει.

Από όλους αυτούς τους που εργάζονται στο χώρο της επιχείρησης, συμπεραίνουμε ότι την μεγαλύτερη ανάγκη για φροντίδα κατανόηση υποκίνηση και επιβράβευση, πως την έχει ο εργαζόμενος.

Επίσης η εμπιστοσύνη και η εξασφάλιση της όσο το δυνατόν καλύτερης και αποδοτικότερης συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων είναι ένας ακόμα καθοριστικός παράγοντας που συμβάλλει στο να αυξάνεται η απόδοση και να γίνεται η οποιαδήποτε εργασία έχει ανατεθεί με ενθουσιασμό και ευχαρίστηση, πράγμα το οποίο δίνει ικανοποίηση και αυξάνει την παραγωγικότητα της επιχείρησης.

Αυτό βέβαια εξάρταται και από την ικανότητα του μάνατζερ ο οποίος αναλαμβάνει να επιτελέσει τα καθήκοντα του όχι μόνο σαν απλός διευθυντής, αλλά και σαν εξισορροπιστής ανάμεσα στο εργατικό δυναμικό της επιχείρησης. Είναι αυτός ο οποίος θα εμπνεύσει, θα ενθαρρύνει, θα επιπλήξει με τον τρόπο του και γενικότερα θα ελέγχει να λειτουργούν όλα σωστά μέσα στην επιχείρηση.

Τα νέα δεδομένα στην αγορά εργασίας, αλλά και η οικονομική κρίση, επηρεάζουν το ρόλο του Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι στόχοι του πλέον γίνονται μετρήσιμοι και ποσοτικά, όχι μόνο ποιοτικά. Η εταιρεία- εργοδότης ζητά και από αυτόν, όπως και από τα υπόλοιπα υψηλόβαθμα στελέχη της, ποσοτικά αποτελέσματα, που να συνδέονται με την κερδοφορία και την ανταγωνιστικότητα της.

Ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού συμβάλλει στη διαμόρφωση και επικοινωνεί το όραμα της εταιρείας, εσωτερικά και εξωτερικά, με στόχο την ενδυνάμωση ενός θετικού και αποδοτικού κλίματος συνεργασίας και την ενίσχυση της εταιρικής εικόνας προς τα έξω.

Επίσης αναλαμβάνει πλέον ενεργά και ρόλο επιχειρησιακού συμβούλου μέσα στην εταιρεία, συμβάλλοντας με συγκεκριμένες και με μετρήσιμα αποτελέσματα ενέργειες στην επίτευξη των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων.

Ωστόσο καθοριστικής σημασίας είναι και η σύσταση ομάδων μέσα σε μια επιχείρηση. Οι ομάδες μπορεί να είναι τυπικές ή άτυπες και κάθετες ή οριζόντιες και έχουν διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο τον οποίο ο ηγέτης αυτός κάθε αυτός θα πρέπει να αναλάβει να συνενώσει, να οργανώσει, να προγραμματίσει, να ελέγξει καθώς και να επιλύσει σημαντικά θέματα κρίσεων στις σχέσεις τους που είναι πολύ πιθανό να προκύψουν.

Στο τελικό στάδιο της παραγωγής, ο εργαζόμενος είναι αυτός που αντιμετωπίζει τα περισσότερα προβλήματα. Λόγω των όλο και περισσότερο αυξανόμενων απαιτήσεων της βιομηχανίας γίνεται ολοένα και πιο σημαντική η διαμόρφωση αυτού του είδους της πολιτικής των ανθρωπίνων πόρων γιατί, δεν πρέπει να απεμπολούμε πως ο σημαντικότερος πυλώνας της παραγωγής μιας επιχείρησης είναι το ανθρώπινο δυναμικό της από το οποίο αποτελείται.

Όπως έδειξε και η έρευνα στο τελευταίο κεφάλαιο, μια ηγεσία που λαμβάνει σοβαρά υπόψη την τον εργαζόμενο, τον εμπιστεύεται και τον αντιμετωπίζει ως συνδιαμορφωτή στη λήψη αποφάσεων χωρίς να υποδαυλίζει τον ενδοεργασιακό ανταγωνισμό, μπορεί να λάβει αποτελέσματα που μεταφράζονται σε υψηλής αποδοτικότητας εργασία και καλή διάθεση από μέρους των εργαζομένων τόσο μεταξύ τους όσο και προς την ηγεσία και την επιχείρηση.

Για τους λόγους αυτούς θα πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν και να υιοθετούνται οι αρχές της διοίκησης προσωπικού καθώς επίσης και να εξελίσσονται συνεχώς νέες τεχνικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων οι οποίες θα έχουν σαν στόχο την υιοθέτηση πρακτικών που δίνουν έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό τη ποιοτικά αλλά και ποσοτικά.



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Παπαλεξανδρή, Νάνσυ Α.

Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, , 2003, Μπένου Γ.

Συλλογικό έργο, Noe, Raymond A., Hollenbeck, John R.,

Διαχείριση ανθρώπινων πόρων Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, 2006, Παπαζήσης

Μαρία Βαξεβανίδου Παναγιώτης Ρεκλείτης,

Management ανθρώπινων πόρων Θεωρία και πράξη, 2008, Προπομπός

Μάρκος Βάλβης,

Διοίκηση προσωπικού Αλλαγές και προγράμματα δράσης της επιχείρησης, 2005, Προπομπός

Κώστας Τερζίδης, Κώστας Τζωρτζάκης,

Διοίκηση ανθρώπινων πόρων- διοίκηση προσωπικού, 2004, Rosili

Π. Φαναριωτη,

Εργασιακές σχέσεις, 1996, Α. Σταμούλης

Παναγιώτα Σ. Χατζηπαντελη,

Διοίκηση Ανθρώπινου δυναμικού, 1999, Μεταίχιμο

Νίκος Ε.Σκουλάς Κυριακή, Π.Οικονομάκη,

Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων, 1998, Κάπα

Κορνηλία Καλόγηρου,

Ανθρώπινες σχέσεις στον χώρο εργασίας, 2000, Αθ. Σταμούλης

Νάνσυ Παπαλεξάκη Δημήτρης Μπουράς,

Διοίκηση ανθρώπινων Πόρων, 2003, Γ. Μπένου

Ευάγγελος Φ. Θεοδωράτος,

Διοίκηση και οργανωτική συμπεριφορά, 2004 Αθ. Σταμούλης

Σπύρου Ζευγαρίδη, Γεωργίου Σταματιάδη,

Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού, 1997, INTERBOOKS

Μύρων Μ. Ζαβλάνος,

Οργανωτική Συμπεριφορά, 1999, ΕΛΛΗΝ

Βίας Λειβαδάς,

Συμμετοχικό Management, το αποτελεσματικό σύστημα διεύθυνσης, αξιοποίηση των δυνατοτήτων του προσωπικού, 2003 Ελληνικά γράμματα

ΑΓΓΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Sandra L. Steen, Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright

Human Resource Management

Εκδόσεις McGraw-Hill Ryerson

Garry Dessler

Human Resource Management

Εκδόσεις Prentice Hall 2010

R. Wayne Mondy

Human Resource Management

Εκδόσεις Prentice Hall 2011

Cynthia Fisher

Human Resource Management

Εκδόσεις Houghton Mifflin 2005

Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright

Fundamentals of Human Resource Management

Εκδόσεις McGraw-Hill/Irwin 2010

George W. Bohlander

Managing Human Resources

Εκδόσεις South-Western Cengage Learning 2009

Lloyd Byars, Leslie Rue

Human Resource Management

Εκδόσεις McGraw-Hill/Irwin 2010

Stella M. Nkomo, Myron D. Fottler, R. Bruce McAfee

Human Resource Management Applications

Εκδόσεις South-Western College Pub 2010

William P. Anthony, K. Michelle Kacmar, Pamella R. Perrewe

Human Resources Management: A Strategic Approach

Εκδόσεις Custom Publishing 2009

Wayne Mondy

Human Resource Management

Εκδόσεις Prentice Hall 2007

David A. DeCenzo

Fundamentals of Human Resource Management

Εκδόσεις Wiley 2009

Scott A. Snell, George W. Bohlander

Managing Human Resources

Εκδόσεις South-Western College Pub 2012

Gary Dessler
Fundamentals of Human Resource Management
Εκδόσεις Prentice Hall 2011

Susan E. Jackson, Randall S. Schuler, Steve Werner
Managing Human Resources
Εκδόσεις South-Western College Pub 2011

Gary Dessler
Human Resource Management
Εκδόσεις Prentice Hall 2000

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

http://www.innovationpole.eu/wp-content/uploads/2008/10/fi_00203.pdf

www.scienceline.gr/HRM.doc

<http://www.innovation-ideas.gr/club/basicMemberMaterial/texts/12.pdf>

<http://library.panteion.gr:8080/dspace/bitstream/123456789/762/1/xriti.pdf>

<http://www.elemedu.upatras.gr/eriande/synedria/synedrio3/praltika%2011/lampropoulos.htm>

<http://www.artemis-equal.gr/artemis/el/pdferevna/ARTEMIS-Meleti-Drasi14.pdf>

<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1048&context=ilrreview&se>

[i-redir.htm](#)

<http://managementhelp.org/humanresources/index.htm>

<http://hum.sagepub.com/content/60/9/1293.full.pdf+html>

http://corostrandberg.com/wp-content/uploads/files/CSR_and_HR_Management1.pdf

<http://users.ugent.be/~flievens/sage.pdf>

<http://www.csb.gov.hk/english/publication/files/e-hrmguide.pdf>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Ι. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ

Ηγεσία και κοινωνικές αλληλεπιδράσεις στην επιχείρηση

-ερωτηματολόγιο προϊσταμένου-

Φύλο

Ηλικία

Μορφωτικό επίπεδο

Χρόνος εργασίας στην επιχείρηση

Αριθμός εργαζομένων στην επιχείρηση

1. Στο τμήμα σας υποστηρίζεται η συλλογική εργασία;

Ναι Όχι

2. Έχετε εμπιστοσύνη στην κρίση των υφισταμένων σας;

Ναι Όχι

3. Πιστεύετε ότι οι υφιστάμενοί σας έχουν εμπιστοσύνη στην κρίση σας;

Ναι Όχι

4. Συμβουλευέστε τους υφισταμένους σας πριν τη λήψη των αποφάσεων;

Ναι Όχι

5. Θεωρείτε ότι έχετε καθορίσει ευκρινώς τα καθήκοντα των υφισταμένων σας;

Ναι Όχι

6. Χρησιμοποιείτε την ανταμοιβή ως μέσο παρακίνησης;

Ναι Όχι

7. Χρησιμοποιείτε την τιμωρία ως μέσο παρακίνησης;

Ναι Όχι

8. Τι πιστεύετε πως είναι πιο αποτελεσματικό για την λειτουργία της επιχείρησης, ο προϊστάμενος να κρατά αποστάσεις από το προσωπικό ή να επιδιώκει τη δημιουργία φιλικών δεσμών;

Να κρατά αποστάσεις Να επιδιώκει φιλικούς δεσμούς

9. Πιστεύετε πως ο σχηματισμός άτυπων ομάδων (κοινωνικών δεσμών μεταξύ των εργαζομένων) βοηθά στην καλή λειτουργία της επιχείρησης;

Ναι Όχι

10.Θεωρείτε πως η επιχείρησή που εργάζεστε ενθαρρύνει την ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων;

(με τη διοργάνωση κοινωνικών εκδηλώσεων, κλπ)

Ναι Όχι

11.Αναπτύσσετε κοινωνικές σχέσεις με προϊσταμένους ή υφισταμένους σας εκτός εργασίας;

Ναι Όχι

12.Θεωρείτε πως μπορείτε να βασίζεστε υφισταμένους σας για υποστήριξη σε θέματα που αφορούν την εργασία σας;

Ναι Όχι

13.Θεωρείτε πως μπορείτε να βασίζεστε υφισταμένους σας για υποστήριξη σε θέματα εκτός της εργασίας σας;

Ναι Όχι

14.Πόση αλληλεγγύη πιστεύετε πως υπάρχει μεταξύ των εργαζομένων στην επιχείρηση που εργάζεστε;

Πολλή Μέτρια Καθόλου

14β. Αν εργάζεστε πάνω από 1,5 χρόνο στην ίδια επιχείρηση, θεωρείτε πως αυξήθηκε ή μειώθηκε η αλληλεγγύη μεταξύ των εργαζομένων;

Ναι Όχι

15. Πόσος ανταγωνισμός πιστεύετε πως υπάρχει μεταξύ των εργαζομένων στην επιχείρηση που εργάζεστε;

Πολύς Μέτριος Καθόλου

15β. Αν εργάζεστε πάνω από 1,5 χρόνο στην ίδια επιχείρηση, θεωρείτε πως αυξήθηκε ή μειώθηκε ο ανταγωνισμός μεταξύ των εργαζομένων;

Ναι Όχι

16. Προβλήματα που αναπτύχθηκαν από την εκτός εργασίας αλληλεπίδραση των εργαζομένων έχουν επηρεάσει το εργασιακό περιβάλλον;

Ναι Όχι

16β. Αν ναι, αφορούσε κάποιο τέτοιο πρόβλημα εσάς προσωπικά;

Ναι Όχι

Ευχαριστώ πολύ

II. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ

Ηγεσία και κοινωνικές αλληλεπιδράσεις στην επιχείρηση

Φύλο

Ηλικία

Μορφωτικό επίπεδο

Χρόνος εργασίας στην επιχείρηση

1. Πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος σας λειτουργεί ως ηγέτης;

Ναι Όχι

2. Ο προϊστάμενος σας συμμετέχει στην καλή λειτουργία της επιχείρησης;

Ναι Όχι

3. Στο τμήμα σας υποστηρίζεται η συλλογική εργασία;

Ναι Όχι

4. Έχετε εμπιστοσύνη στην κρίση του προϊσταμένου σας;

Ναι Όχι

5. Πιστεύετε ότι ο προϊστάμενός σας έχει εμπιστοσύνη στην κρίση σας;

Ναι Όχι

6. Σας συμβουλεύεται ο προϊστάμενός σας πριν τη λήψη των αποφάσεων;

Ναι Όχι

7. Τα καθήκοντά σας είναι ευκρινώς καθορισμένα από τον προϊστάμενό σας;

Ναι Όχι

8. Ο προϊστάμενός σας χρησιμοποιεί την ανταμοιβή ως μέσο παρακίνησης;

Ναι Όχι

9. Ο προϊστάμενός σας χρησιμοποιεί την τιμωρία ως μέσο παρακίνησης;

Ναι Όχι

10. Θεωρείτε πως η επιχείρησή που εργάζεστε ενθαρρύνει την ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων;

(με τη διοργάνωση κοινωνικών εκδηλώσεων, κλπ)

Ναι Όχι

11.Αναπτύσσετε κοινωνικές επαφές με τους συναδέλφους σας, εκτός εργασίας;

Ναι Όχι

12.Αναπτύσσετε κοινωνικές σχέσεις με προϊσταμένους ή υφισταμένους σας εκτός εργασίας;

Ναι Όχι

13.Θεωρείτε πως μπορείτε να βασίζεστε σε συναδέλφους σας για υποστήριξη σε θέματα που αφορούν την εργασία σας;

Ναι Όχι

14.Θεωρείτε πως μπορείτε να βασίζεστε σε συναδέλφους σας για υποστήριξη σε θέματα εκτός της εργασίας σας;

Ναι Όχι

15.Πόση αλληλεγγύη πιστεύετε πως υπάρχει μεταξύ των εργαζομένων στην επιχείρηση που εργάζεστε;

Πολλή Μέτρια Καθόλου

15β. Αν εργάζεστε πάνω από 1,5 χρόνο στην ίδια επιχείρηση, θεωρείτε πως αυξήθηκε ή μειώθηκε η αλληλεγγύη μεταξύ των εργαζομένων;

Ναι Όχι

16. Πόσος ανταγωνισμός πιστεύετε πως υπάρχει μεταξύ των εργαζομένων στην επιχείρηση που εργάζεστε;

Πολύς Μέτριος Καθόλου

16β. Αν εργάζεστε πάνω από 1,5 χρόνο στην ίδια επιχείρηση, θεωρείτε πως αυξήθηκε ή μειώθηκε ο ανταγωνισμός μεταξύ των εργαζομένων;

Ναι Όχι

17. Προβλήματα που αναπτύχθηκαν από την εκτός εργασίας αλληλεπίδραση των εργαζομένων έχουν επηρεάσει το εργασιακό περιβάλλον;

Ναι Όχι

17β. Αν ναι, αφορούσε κάποιο τέτοιο πρόβλημα εσάς προσωπικά;

Ναι Όχι

Ευχαριστώ πολύ

Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων στο Περιβάλλον Εργασίας

Πτυχιακή Εργασία του Αυγέρη Λουκά

Εποπτεύον καθηγητής: Γατομάτης Παναγιώτης

Σκοπός της εργασίας

Μια ανασκόπηση σε θέματα που αφορούν την όλη διαδικασία της διαχείρισης προσωπικού, από την πρόσληψη στα ζητήματα αλληλεπίδρασης των εργαζομένων, ηγεσίας, λήψης αποφάσεων και υλοποίησής τους.

Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

Η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Βασικοί στόχοι:

- ❖ Βελτίωση παραγωγικότητας.
- ❖ Βελτίωση της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο.
- ❖ Συμμόρφωση με τη νομοθεσία.
- ❖ Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- ❖ Ευελιξία εργατικού δυναμικού.

Η δομή της οργάνωσης

Οργάνωση: Η εξεύρεση τρόπων και μεθόδων που θα συνενώσουν τα διαφορετικά συμφέροντα μέσα στην επιχείρηση.

Βασικά στάδια οργάνωσης:

- Σκοπός της μονάδας.
- Καταμερισμός εργασιών.
- Στελέχωση.
- Δημιουργία οργανογράμματος.

Τμηματοποίηση της διοίκησης προσωπικού

Τμηματοποίηση: Η ομαδοποίηση των εξειδικευμένων ή συγγενών δραστηριοτήτων σε λειτουργικές οργανωτικές μονάδες, προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι της επιχείρησης.

Βασικές μορφές τμηματοποίησης:

- Βάσει λειτουργιών.
- Βάσει προϊόντων.
- Βάσει σταδίων επεξεργασίας των προϊόντων.
- Βάσει πελατών.
- Βάσει γεωγραφικών περιοχών.

Διαδικασία προσέλκυσης προσωπικού

Τα πρώτα βήματα υλοποιούνται με βάση τον προγραμματισμό και την ανάλυση των θέσεων εργασίας.

Στάδια επιλογής προσωπικού:

1. Προκαταρτική συνέντευξη.
2. Συμπλήρωση του πληροφοριακού εντύπου (φόρμας).
3. Συνέντευξη εργασίας.
4. Τεστ για την επιλογή.
5. Ιατρική εξέταση.
6. Απόφαση επιλογής.

Συνέντευξη εργασίας

Αποτελεί την πλέον πιο διαδεδομένη μέθοδο επιλογής προσωπικού.

Στόχοι:

- Επιβεβαίωση και διευκρίνιση στοιχείων του βιογραφικού.
- Μέτρηση χαρακτηριστικών και ικανοτήτων του υποψηφίου.
- Να δώσει στον εργαζόμενο επαρκείς πληροφορίες για την επιχείρηση.

Είδη συνέντευξης:

- Ελεύθερη.
- Δομημένη.

Σχέσεις εργασίας

Υποχρεώσεις εργαζομένου:

- Εργασία
- Πίστη
- Υπακοή

Υποχρεώσεις εργοδότη:

- Καταβολή μισθού
- Πρόνοια
- Παροχή αδειών
- Ίση μεταχείριση εργαζομένων
- Χορήγηση πιστοποιητικού εργασίας

Ανάπτυξη και εκπαίδευση προσωπικού

Στόχοι:

- Ανάπτυξη νέων ή ήδη υπάρχουσών δεξιοτήτων.
- Μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη μιας νέας θέσης εργασίας.

Πλεονεκτήματα:

- Αυξημένη παραγωγικότητα.
- Ανύψωση ηθικού.
- Μειωμένη επίβλεψη.
- Μείωση ατυχημάτων.
- Αυξημένη οργανωτική σταθερότητα και ευελιξία.
- Αυξημένη αφοσίωση εργαζομένων.
- Ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένη στη βελτίωση της απόδοσης.

Διαφορά Μάνατζερ- Ηγέτη

Μάνατζερ

- Διοικεί
- Διατηρεί
- Αποδέχεται την πραγματικότητα
- Δίνει έμφαση σε συστήματα και δομές
- Βασίζεται στον συνεχή έλεγχο
- Έχει βραχυπρόθεσμη αντίληψη των πραγμάτων
- Αναρωτιέται πως και πότε
- Μιμείται
- Αποδέχεται το κατεστημένο

Ηγέτης

- Καινοτομεί
- Αναπτύσσει
- Εξετάζει την πραγματικότητα
- Δίνει έμφαση στους ανθρώπους
- Εμπνέει εμπιστοσύνη ο ίδιος
- Έχει μακροπρόθεσμη αντίληψη
- Αναρωτιέται τι και γιατί
- Πρωτοτυπεί
- Προκαλεί το κατεστημένο

Η έννοια της ομάδας

Ομάδα: Μια συνεργασία ατόμων με σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Είδη:

- Τυπικές ομάδες.
- Άτυπες ομάδες.

Χαρακτηριστικά ομάδας για επιτυχία συνεργασίας.

- Κοινός σκοπός.
- Συχνή αλληλεπίδραση.
- Αμοιβαία εκτίμηση.
- Ίδια κίνητρα.
- Συνέπεια στην οργάνωση.

Διαδικασία λήψης αποφάσεων στα πλαίσια της ομαδικής διεργασίας

- Ορισμός του προβλήματος.
- Συγκέντρωση αντικειμενικών πληροφοριών.
- Συγκέντρωση πιθανών εναλλακτικών λύσεων.
- Αξιολόγηση ιδεών.
- Λήψη απόφασης.
- Εκτέλεση απόφασης.
- Αξιολόγηση αποτελεσμάτων.

Αξιολόγηση προσωπικού

Η αξιολόγηση του προσωπικού χρησιμεύει:

- Στη λήψη αποφάσεων οριστικής πρόσληψης απολύσεως, προαγωγής ή μεταθέσεως του προσωπικού.
- Στην αποκάλυψη ειδικών προσώπων ή ελαττωμάτων των εργαζομένων.
- Στη διαπίστωση των άμεσων αναγκών της εκπαίδευσης.
- Στον έλεγχο της αποτελεσματικότητας του συστήματος πρόσληψης

Έρευνα: Ο ρόλος της
Ηγεσίας και οι Κοινωνικές
Αλληλεπιδράσεις στην
Επιχείρηση

Ο σκοπός της έρευνας είναι διπλός.

- εξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά με το στιλ ηγεσίας στις ερευνώμενες επιχειρήσεις
- διερεύνηση του βαθμού που οι εργαζόμενοι αλληλεπιδρούν μεταξύ τους τόσο στα πλαίσια της εργασίας τους, όσο και εκτός εργασίας.

Έρευνα

Δυο ερωτηματολόγια
19 ερωτήσεις το καθένα
5 καταστήματα κινητής τηλεφωνίας
4-8 άτομα προσωπικό στο καθένα
24 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια
5 προϊστάμενοι - 19 λοιπό προσωπικό

Λόγοι Επιλογής της Ομάδας

- Ικανό πλήθος καταστημάτων
- Ικανό μέγεθος προσωπικού ανά
κατάστημα
- Μεγαλύτερη ανταπόκριση

Συμπεράσματα Έρευνας

- Ισχυροί κοινωνικοί δεσμοί μεταξύ των εργαζομένων
- Υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης προϊσταμένων- υφισταμένων
 - Δημοκρατικό μοντέλο ηγεσίας
 - Υψηλό επίπεδο αλληλεγγύης
 - Αύξηση της τον τελευταίο 1,5 χρόνο
- Χαμηλός ανταγωνισμός μεταξύ εργαζομένων
 - Μείωσή του τον τελευταίο 1,5 χρόνο
 - Πολύ λίγες ποινές ως παρακίνηση
 - Έντονα συνεργατικό περιβάλλον
- Οι όποιες προστριβές μεταξύ των εργαζομένων δεν επηρεάζουν εμφανώς την εργασία

Γενικό συμπέρασμα

- Οι εργαζόμενοι αποτελούν ένα βασικό κομμάτι της επιχείρησης.
- Οι τεχνικές της διαχείρισης προσωπικού είναι ουσιώδεις στο να βελτιστοποιήσουν την απόδοση των εργαζομένων
- Παρόλα αυτά, όπως και σε κάθε επιστήμη που ασχολείται με τον άνθρωπο, τα συμπεράσματα δεν είναι απόλυτα
- Μεγάλη σημασία έχουν οι επιμέρους συνθήκες
- Ακόμα και η ίδια η εφαρμογή μιας θεωρίας επηρεάζει τη συμπεριφορά των υποκειμένων της εφαρμογής