

Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ
ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«ΤΟ ΝΑ ΒΡΕΙ ΚΑΙ ΝΑ ΚΡΑΤΗΣΕΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΤΟΥΣ
ΚΑΛΥΤΕΡΟΥΣ ΑΝΘΡΩΠΟΥΣ ΣΕ ΟΛΑ ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ, ΚΑΘΩΣ
ΚΑΙ Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ, ΘΑ ΕΙΝΑΙ ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ
ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΟΥ MANAGEMENT ΣΤΗΝ ΝΕΑ ΕΠΟΧΗ»



ΚΩΝΣΤΑΝΤΗ ΧΑΡΙΚΛΕΙΑ
ΛΑΖΑΡΗ ΚΑΛΛΙΟΠΗ
ΜΠΑΜΠΑΤΣΟΥΛΗ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ

ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΑΛΕΞΟΠΟΥΛΟΣ ΗΛΙΑΣ

ΠΑΤΡΑ - 2009

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
----------------	---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

1.1 Ο Πρωταγωνιστικός Ρόλος του Ανθρώπινου Κεφαλαίου.....	8
1.2 Ανθρώπινοι Πόροι – Η Ειδοποιός Διαφορά	9
1.3 Ο Ανθρώπινος Παράγων ως Στοιχείο του Οργανισμού	10
1.4 Άνθρωπος και Επιχειρηματική Επιτυχία	11
1.5 Επιστημονικές Απόψεις	11

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

2.1 Νέα Εποχή.....	13
2.2 Κύρια χαρακτηριστικά της Επιχείρησης στην Νέα Εποχή.....	14
2.3 Πως μπορούν τα Διοικητικά Στελέχη να δημιουργούν και να διοικούν τέτοιου είδους επιχειρήσεις.....	15
2.4 Νέες Προκλήσεις.....	15
2.5 Αλλαγές στο Περιβάλλον	16
2.6 Σύγχρονες Προκλήσεις στους Οργανισμούς.....	18
2.6.1 Ποιες είναι οι Νέες Προκλήσεις.....	18
2.7 Οι Επιχειρηματικές Τάσεις την νέα χιλιετία	27
2.7.1 Γνώση: Νέος δρόμος για την επιτυχία	27
2.7.2 Γνώση και το Εργατικό Δυναμικό	28
2.7.3 Οι Νέες Επιχειρηματικές Τάσεις	28
2.8 Απαντήσεις των Επιχειρήσεων στις Νέες Προκλήσεις.....	33
2.8.1 Εξωστρέφεια	33
2.8.2 Λιτές - Ευέλικτες Δομές	36
2.8.3 Η Μάθηση	37
2.8.4 Η Ενδυνάμωση.....	38
2.8.5 Μοναδικές Ικανότητες.....	38
2.8.6 Η ανάπτυξη της Εταιρικής Κουλτούρας.....	39
2.9 Η ανάπτυξη των Ανθρωπίνων Σχέσεων μέσα στην Επιχείρηση.....	40
2.10 Η Κίνηση των Ανθρωπίνων Σχέσεων	43
2.11 Βασικοί Κανόνες και Αρχές Ανθρωπίνων Σχέσεων	45
2.12 Η Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων.....	49

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΜΑΘΗΣΙΑΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ (Orgazational Learning)

3.1 Εισαγωγή - Έννοια της Μάθησης	50
3.2 Τι σημαίνει ο όρος Μαθησιακή Οργάνωση	51
3.3 Τα είδη της Οργανωσιακής Μάθησης	51
3.4 Οι αρχές της Οργανωσιακής Μάθησης.....	54
3.5 Εργαλεία και Πρακτικές της Οργανωσιακής Μάθησης.....	55
3.6 Πώς μπορεί να εφαρμοσθεί επιτυχώς στον Οργανισμό.....	56

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

4.1 Εισαγωγή στην Διοίκηση της Γνώσης.....	59
4.2 Βασικό περιεχόμενο του όρου	60
4.3 Πρακτική της Διοίκησης της Γνώσης.....	61
4.4 Πώς μπορεί να εφαρμοσθεί επιτυχώς στον Οργανισμό	63

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ

5.1 Εισαγωγή στην Ενδυνάμωση	66
5.2 Ορισμός - Έννοια της Ενδυνάμωσης.....	66
5.3 Συνέπειες της Ενδυνάμωσης.....	67
5.4 Τρόποι - Μοντέλα Ενδυνάμωσης.....	70
5.5 Επιτυχής εφαρμογή της Ενδυνάμωσης στη Σύγχρονη Επιχείρηση	73
5.6 Παράδειγμα της Ενδυνάμωσης στη Σύγχρονη Επιχείρηση	74

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

6.1 Εισαγωγή στην Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	76
6.2 Έννοια και τα κύρια σημαντικά στοιχεία της.....	77
6.3 Οι βασικοί νοηματικοί άξονες της θέσης του Goleman	82
6.4 Συναισθηματική νοημοσύνη και επαγγελματική επιτυχία.....	83
6.5 Τι μπορεί να επιτύχει το άτομο μέσα από την ανάπτυξη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης	83
6.6 Πώς μπορεί να εφαρμοστεί επιτυχώς στον οργανισμό	84
6.7 Γιατί η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι σημαντική για την επιτυχία μιας επιχείρησης.....	87
6.8 Πώς λειτουργεί η Συναισθηματική Νοημοσύνη στην πράξη.....	88

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ (Organizational Culture)

7.1 Εισαγωγή στην Οργανωσιακή Κουλτούρα.....	90
7.2 Έννοια και βασικά ζητήματα	90
7.3 Ορισμός Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	91
7.4 Ιδιότητες της Κουλτούρας	92
7.5 Η σημασία της για την Επιχείρηση.....	93
7.6 Πώς σχηματίζεται.....	96
7.7 Τύποι Οργανωσιακής Κουλτούρας	100
7.8 Πώς μπορεί να εφαρμοστεί επιτυχώς στον οργανισμό	104
7.9 Παράδειγμα εφαρμογής της Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	106

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

8.1 Εισαγωγή στην Παρακίνηση	107
8.2 Ορισμός της Παρακίνησης.....	107
8.3 Θεωρίες της Παρακίνησης	108
8.3.1 Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow.....	108
8.3.2 Θεωρία των 2 παραγόντων του F. Herzberg.....	111

8.3.3 Θεωρία Χ και Ψ του D. Mc Gregor	113
8.3.4 Η θεωρία του ERG του Alderfer	115
8.3.5 Θεωρία του McClelland	117
8.3.6 Το διευρυμένο υπόδειγμα Richards/Greenlaw	118
8.3.7 Θεωρία των προσδοκιών του V. Vroom	118
8.3.8 Το υπόδειγμα Porter – Lawer	120
8.3.9 Θεωρία της Δικαιοσύνης.....	122
8.3.10 Θεωρία Διατύπωσης Σκοπού	123
8.4 Οδηγίες για την αύξηση της Παρακίνησης	124
8.5 Πώς μπορεί να εφαρμοσθεί επιτυχώς στον οργανισμό	126
8.6 Παραδείγματα εφαρμογής Παρακίνησης	127

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ Ή ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

9.1 Εισαγωγή στην Αξιολόγηση.....	131
9.2 Ορισμός της Αξιολόγησης.....	132
9.3 Βασικά χαρακτηριστικά για το Σύστημα Αξιολόγησης.....	133
9.4 Ικανότητα και Επίδοση.....	135
9.5 Σκοπός της Αξιολόγησης της Επίδοσης του προσωπικού.....	136
9.6 Σχεδιασμός του Συστήματος Αξιολόγησης της Επίδοσης.....	138
9.7 Μέθοδοι της Αξιολόγησης της Επίδοσης	141
9.7.1 Μέθοδοι ελεύθερης περιγραφής.....	142
9.7.2 Μέθοδοι συγκρίσεως ατόμων	145
9.7.3 Μέθοδοι συγκρίσεως με πρότυπα	150
9.8 Προβλήματα κατά την Αξιολόγηση της Επίδοσης.....	151
9.9 Λύσεις Προβλημάτων	154
9.10 Δυνάμεις που επηρεάζουν το περιβάλλον εργασίας.....	160
9.11 Παραδείγματα εφαρμογής της Αξιολόγησης Προσωπικού.....	162
9.12 Συμπέρασμα.....	163

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

Εκπαίδευση και Σχεδιασμός Εκπαιδευτικού Προγράμματος

10.1 Εισαγωγή στην Εκπαίδευση	165
10.2 Συνθήκες για αποτελεσματική Μάθηση	166
10.3 Ανάγκες του Εκπαιδευόμενου.....	168
10.4 Παράγοντες που επιδρούν στην επιτυχία ενός Προγράμματος Εκπαίδευσης.....	171
10.5 Εφαρμογή Εκπαίδευσης στην Σύγχρονη Επιχείρηση.....	174

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΕΠΙΛΟΓΟΣ	179
--------------------------------------	------------

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	184
--------------------------	------------

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Βρισκόμαστε στην αρχή μιας νέας χιλιετίας. Η εκρηκτική ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών της Πληροφορικής και των Επικοινωνιών που ζούμε στις μέρες μας, καθώς και η σαρωτική διείσδυσή τους στην επιχειρηματική και προσωπική μας ζωή δημιουργούν μια πραγματική επανάσταση σε όλες τις περιοχές της ανθρώπινης δραστηριότητας. Αυτές οι τεχνολογίες αλλάζουν δραματικά πολλές πλευρές της οικονομικής και κοινωνικής ζωής, συμπεριλαμβανομένου του τρόπου εργασίας και επικοινωνίας, της οργάνωσης και στρατηγικής των επιχειρήσεων, του ρόλου και των προσόντων που απαιτούνται από τα στελέχη κ.α. Στην ανερχόμενη κοινωνία της Πληροφορίας, η ταχύτητα, η ποιότητα και η διαχείριση των δεδομένων και των πληροφοριών θεωρούνται κλειδιά για την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και την ανάπτυξη της οικονομίας. Οι επιχειρήσεις καλούνται σήμερα να λειτουργήσουν σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, στο οποίο η δυνατότητα λήψης αποφάσεων με αποτελεσματικό τρόπο, λαμβάνοντας υπόψη την εσωτερική πληροφόρηση της επιχείρησης αλλά και τις εξωτερικές τάσεις και απαιτήσεις της αγοράς, αποκτά ιδιαίτερα μεγάλη σημασία.

Ήδη, οι έρευνες οι οποίες βλέπουν το φως της δημοσιότητας δείχνουν ότι συμβαίνουν ριζικές αλλαγές στον τρόπο που οι επιχειρήσεις σχεδιάζουν τη στρατηγική τους, προσδιορίζουν την οργάνωση και λειτουργία τους, καθορίζουν τους ρόλους των στελεχών τους και επενδύουν στις νέες τεχνολογίες. Οι τρεις κύριες ικανότητες που φαίνεται ότι αποτελούν κλειδί για το αποτελεσματικό μάνατζμεντ στην επερχόμενη κοινωνία της Πληροφορίας και συνιστούν τη βάση για επιτυχία στις αλλαγές που ήδη συμβαίνουν είναι :

1. Η ικανότητα αναλυτικής και συνθετικής σκέψης, που αποτελεί τη βάση για αποτελεσματική λήψη περίπλοκων αποφάσεων
2. Ανθρώπινες και διοικητικές ικανότητες, όπως οι ικανότητες επικοινωνίας και διαπραγμάτευσης, διοίκησης έργου, αποτελεσματικής λειτουργίας στα πλαίσια ομάδας, ηγεσίας κ.α.
3. Η γνώση και αντίληψη της τεχνολογίας η οποία έχει εξελιχθεί ραγδαία και προσφέρει τεράστιες δυνατότητες για αναβάθμιση της ποιότητας των

αποφάσεων των στελεχών, βελτίωση της παραγωγικότητας και καινοτομική ανάπτυξη των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων.

Εμείς, όμως, στην εργασία μας θα εστιάσουμε στο ανθρώπινο δυναμικό, γιατί είναι το πιο σημαντικό στοιχείο για την επιτυχία της επιχείρησης. Αποτελεί μια κυρίαρχη αξία μέσα στην επιχείρηση γιατί συμβάλλει ουσιαστικά στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Προκειμένου όμως να επιτευχθεί αυτό απαιτείται, οι άνθρωποι πόροι να διοικηθούν με τρόπο που να υποβοηθά την αφοσίωσή τους σε μια επιχείρηση και την παραμονή τους σε αυτή, εφόσον το αξίζουν, και όχι την πρόσκαιρη απασχόλησή τους. Αυτό αποτελεί ένα δύσκολο κομμάτι για την επιχείρηση. Έτσι και εμείς με αυτήν την εργασία προσπαθούμε να αναλύσουμε και να δείξουμε τους τρόπους με τους οποίους μπορεί μια επιχείρηση να κρατήσει αυτούς τους κατάλληλους ανθρώπους.

Στην αρχή κάνουμε ένα πρόλογο για να δείξουμε το λόγο για τον οποίο το ανθρώπινο δυναμικό παίζει σημαντικό ρόλο για την επιχείρηση σύμφωνα με διαπιστώσεις και επιστημονικές απόψεις οι οποίες και παρατίθενται. Στο δεύτερο κεφάλαιο, ορίζουμε τη Νέα Εποχή, η οποία έχει δημιουργηθεί, και περιγράφουμε τις νέες τάσεις και τις προκλήσεις που έχουν να αντιμετωπίσουν οι διοικήσεις των επιχειρήσεων λόγω αυτής της εποχής. Και καταλήγουμε φυσικά στο ότι οι περισσότερες τάσεις εστιάζουν στο ανθρώπινο δυναμικό και τις ανθρώπινες σχέσεις. Στα επόμενα κεφάλαια αναλύουμε μία – μία τις απαντήσεις των επιχειρήσεων σε αυτές τις προκλήσεις και τους τρόπους με τους οποίους μπορούν κρατήσουν τους ανθρώπους τους, όπως είναι η :

- **Μαθησιακή οργάνωση**

Μέσα από την μαθησιακή οργάνωση το ανθρώπινο δυναμικό έχει επίγνωση του εξωτερικού επιχειρησιακού περιβάλλοντος της οργάνωσης, παρακολουθεί συνεχώς τις κύριες τάσεις και τα διάφορα αναδυόμενα θέματα ή ζητήματα του περιβάλλοντος, αξιολογεί τη σημασία αυτών των ζητημάτων για τους στόχους και τις στρατηγικές της οργάνωσης, και μοιράζεται τη γνώση του με τα μέλη της ομάδας του και με ολόκληρη την οργάνωση.

- **Διοίκηση της Γνώσης**

Στη σημερινή εποχή η γνώση αποτελεί ένα από τους πολυτιμότερους πόρους των επιχειρήσεων. Μια επιχείρηση μέσα από την διοίκηση της γνώσης, δημιουργεί ένα

σύστημα λειτουργιών που έχουν σκοπό την δημιουργία ή απόκτηση γνώσης , την αναπαράστασή της, την αποθήκευσή της, τη διάδοσή της και την αξιοποίησή της.

- ***Ενδυνάμωση***

Η ενδυνάμωση αποτελεί έναν συνδυασμό ενεργειών μεταβίβασης ευθυνών και εξουσίας, παρακίνησης και ανάπτυξης των εργαζομένων, ώστε να επιτυγχάνεται η υψηλότερη δυνατή απόδοση.

Τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την ενδυνάμωση επειδή είναι μια πρακτική η οποία αποδίδει μεγαλύτερη σημασία στον προσωπικό αυτοέλεγχο και την ευθύνη καθενός από τους υπαλλήλους ξεχωριστά, για το έργο που πρέπει να ολοκληρωθεί και επειδή εξασφαλίζει ότι οι υπάλληλοι διαθέτουν τις κατάλληλες ικανότητες και αρμοδιότητες ώστε να μπορούν να παίρνουν αποφάσεις που παραδοσιακά ελάμβαναν τα στελέχη. Έτσι, οι επιχειρήσεις καταφέρνουν να μειώσουν την εξάρτηση των υπαλλήλων τους από τους ανωτέρους τους.

- ***Συναισθηματική Νοημοσύνη***

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα του ατόμου να κατανοεί , να ελέγχει και να ρυθμίζει τα δικά του συναισθήματα και τα συναισθήματα των άλλων και να τα χρησιμοποιεί για να κατευθύνει την σκέψη του και την δράση του.

Άρα οι επιχειρήσεις ψάχνουν άτομα τα οποία διακατέχονται από συναισθηματική νοημοσύνη, δηλαδή άτομα που έχουν την ικανότητα να αντιλαμβάνονται, να κατανοούν και να χρησιμοποιούν αποτελεσματικά τα συναισθήματα ως πηγή ενέργειας, γνώσης και επιρροής, τόσο του εαυτού τους όσο και των άλλων ανθρώπων, με τους οποίους βρίσκονται σε σχέση αλληλεπίδρασης.

- ***Οργανωσιακή Κουλτούρα***

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι η προσωπικότητα της Οργάνωσης, ο ιδιαίτερος τρόπος δράσης της, αυτό που την καθιστά διαφορετική από μια άλλη Οργάνωση, καθώς και οι διαφορετικές πρακτικές και διαδικασίες. Δηλαδή είναι τα στοιχεία που δίνουν το ιδιαίτερο στίγμα της Οργάνωσης και αποδεικνύουν την ύπαρξή της.

Οι επιχειρήσεις με την Οργανωσιακή κουλτούρα πετυχαίνουν ένα σημαντικό συγκριτικό πλεονέκτημα, εφόσον υποστηρίζει την επιχειρησιακή τους στρατηγική , και μπορούν με αυτήν να αναπτύξουν και να διατηρήσουν υψηλά επίπεδα δραστηριοποίησης και αφοσίωσης των εργαζομένων στην επιχείρηση, δεδομένου ότι αυτά αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά των επιτυχημένων επιχειρήσεων.

- ***Παρακίνηση***

Η παρακίνηση είναι μια διαδικασία η οποία παρακινεί και κατευθύνει τη συμπεριφορά του ανθρώπου προκειμένου να πραγματοποιήσει τους στόχους του. Συνεπώς οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την παρακίνηση προκειμένου να οδηγήσουν τους ανθρώπους τους στο να πραγματοποιήσουν τους στόχους της επιχείρησης.

- **Αξιολόγηση της επίδοσης**

Είναι ένα άλλο χαρακτηριστικό που βοηθά την επιχείρηση να προσδιορίσει το πόσο καλά ανταποκρίνεται ένας υπάλληλος στην εργασία του και πόσο καλύτερος ή χειρότερος είναι σε σύγκριση με άλλους της ίδιας εργασιακής ομάδας. Η αξιολόγηση της επίδοσης χρησιμοποιείται για να εντοπιστούν τα αδύνατα και δυνατά σημεία του ατόμου, των ομάδων και του οργανισμού. Υποβοηθά την επιχείρηση στην βελτίωση της εσωτερικής της οργάνωσης. Λειτουργεί ως εσωτερικός μηχανισμός ανάπτυξης των εργαζομένων και προετοιμασίας τους για την ανάληψη αυξημένων αρμοδιοτήτων και ευθυνών.

- **Εκπαίδευση**

Η εκπαίδευση του προσωπικού μέσα στο χώρο των επιχειρήσεων είναι μια άλλη, πολύ σημαντική διαδικασία για το σύγχρονο Management. Μέσα από την εκπαίδευση ο εκπαιδευόμενος προετοιμάζεται είτε θεωρητικά είτε πρακτικά, για να κάνει σωστά και αποτελεσματικά την εργασία του. Η Εκπαίδευση βελτιώνει τις γνώσεις ενός ανθρώπου, παρέχει την κατάλληλη αυτοπεποίθηση και την απαραίτητη τεχνική κατάρτιση, την οποία με την συνεχή τεχνική εξάσκηση, την καθιστά συνήθεια σε εργαζομένους και εργοδότες.

Από αυτά θα αποδείξουμε και πάλι την έμφαση του σύγχρονου επιχειρηματικού κόσμου στο ανθρώπινο δυναμικό. Δεδομένου ότι κάθε διεργασία, κάθε αλλαγή στον οργανισμό επιτυγχάνεται μέσω των ανθρώπων που διαθέτει ή αναπτύσσει. Τέλος βγάζουμε κάποια συμπεράσματα, σύμφωνα με τα οποία, όλα τα παραπάνω καταδεικνύουν ότι η διατήρηση, η εύρεση και η ανάπτυξη των κατάλληλων ανθρώπων στους οργανισμούς είναι ένα πολύπλευρο – πολύπλοκο αλλά και σημαντικό ζήτημα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 Ο Πρωταγωνιστικός Ρόλος του Ανθρώπινου Κεφαλαίου

<<Πάρτε τους ανθρώπους μου αλλά αφήστε τα εργοστάσιά μου και σύντομα θα χορταριάσουν τα δάπεδά τους. Πάρτε τα εργοστάσιά μου αλλά αφήστε τους ανθρώπους μου και σύντομα θα έχουμε καινούρια και καλύτερα εργοστάσια>>.

Andrew Carnegie

Δύσκολα μπορεί να αμφισβητηθεί η σοφία αυτής της ρήσης. Σε έναν κόσμο που, συνεχώς, προσλαμβάνει νέες μορφές εξαιτίας των ραγδαίων οικονομικών, τεχνολογικών, πολιτικών και πολιτισμικών εξελίξεων, συνειδητοποιούμε πως, πράγματι, ο ανθρώπινος παράγοντας είναι πιο σημαντικός από τα κτίρια, τις μηχανές και τα συστήματα.

Κανείς από τους υπόλοιπους παραγωγικούς συντελεστές δεν μπορεί να ενεργοποιηθεί χωρίς τον άνθρωπο, η συμμετοχή του οποίου θεμελιώνεται, είτε μέσω της καταβολής της μυϊκής του δύναμης, είτε, κυρίως, μέσω της χρήσης της διάνοιάς του. Γίνεται ευνόητο, λοιπόν, γιατί όλοι, κατά καιρούς, έχουμε ακούσει ή δηλώσει πως **«οι άνθρωποι είναι ο πιο σημαντικός πόρος»**.

Τις μεγαλύτερες πιθανότητες επιβίωσης και ανάπτυξης, έχουν οι επιχειρήσεις εκείνες που είναι σε θέση να αναγνωρίζουν τις νέες δυνάμεις που διαμορφώνουν και μεταλλάσσουν τον κόσμο που μας περιβάλλει. Δυνάμεις που ενεργοποιούνται με ρυθμούς γρηγορότερους από αυτούς που μπορούμε να αντιληφθούμε, στους οποίους οφείλουμε να προσαρμόσουμε την δράση μας. (Νίκος Ε. Σκουλάς-Κυριακή Π. Οικονομάκη, 1998)

Οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης δεν είναι «αναλώσιμα» στοιχεία ενός συστήματος, αλλά αποτελούν την πηγή δημιουργίας, διατήρησης και επιβίωσης ενός οργανισμού.
(<http://www.managementtips.gr/blog/?p=53>)

1.2 Ανθρώπινοι Πόροι - Η Ειδοποιός Διαφορά

Στην σημερινή κοινωνία της νέας εποχής, οι επιχειρήσεις βρίσκονται απέναντι σε έναν καλύτερα πληροφορημένο και πιο απαιτητικό πελάτη, που επιμένει στην ποιότητα και την άρτια εξυπηρέτηση και παράλληλα επιθυμεί να γνωρίζει τι κάνουν οι βιομήχανοι για την προστασία του περιβάλλοντος και την ορθολογική χρήση των φυσικών πόρων, πάνω στους οποίους θα στηριχτεί η επιβίωση η δική του αλλά και των επόμενων γενεών.

Όλα αυτά καθιστούν στον επαναπροσδιορισμό της στάσης των επιχειρήσεων έναντι της σημαντικότερης επένδυσης, του πλέον αξιολογούμενου πόρου που διαθέτουν , **των ανθρώπων** που τις στελεχώνουν.

Είναι ενδεικτική η διάκριση των εννοιών από κοινωνιολογικής πλευράς, σύμφωνα με την οποία, τα κτίρια, ο μηχανολογικός εξοπλισμός, οι πρώτες ύλες, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές κ.α., ορίζονται ως παραγωγικά μέσα και μετά την παρέμβαση της εργασιακής δύναμης, της διάνοιας και της εμπειρίας, άρα την συνεπαγόμενη δημιουργία συστημάτων, μεθόδων και παραγωγικού αποτελέσματος, η ολότητα χαρακτηρίζεται με τον όρο παραγωγικές δυνάμεις.

Ένας από τους μεγαλύτερους κοινωνιολόγους της εποχής μας, ο John Naisbitt, στο έργο του "Megatrends" (Μεγατάσεις), υποστηρίζει πως η σοβαρότερη εξέλιξη στο τέλος του αιώνα μας ήταν η μετάβαση από την βιομηχανική κοινωνία στην κοινωνία των πληροφοριών.

Ήδη, στο κατώφλι της νέας χιλιετίας, καταλυτικά ραγδαίες αλλαγές σηματοδοτούν, πράγματι, μια νέα πράξη πραγμάτων που κυριαρχείται από ασύλληπτης ταχύτητας επιστημονικές προόδους και τεχνολογικές εξελίξεις εφαρμογών, με αποτέλεσμα την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και της κοινωνίας, στο παγκόσμιο χωριό, στον κόσμο του internet, του e-mail, της νέας δικτυακής οικονομίας... και ποιος ξέρει του τι αύριο.

Είναι γεγονός πως ποσοστό υψηλότερο από τα 2/3των ανθρώπων της μεταβιομηχανικής εποχής διαθέτουν το μεγαλύτερο μέρος των ανθρωποωρών τους για την δημιουργία, την συλλογή, την επεξεργασία και την διανομή πληροφοριών, εκμεταλλευόμενοι, ως επί τον πλείστον, την ηλεκτρονική τεχνολογία.

Εδώ, όμως, πρέπει να εμμείνουμε στο γεγονός πως κάθε φορά που μια νέα τεχνολογία εισάγεται, γενεσιουργός αιτία είναι η ανθρώπινη έρευνα, στόχος της η ανθρώπινη εξυπηρέτηση και μέσο συντήρησής της η ανθρώπινη ανταπόκριση. Ειδάλλως, η τεχνολογία αυτή απορρίπτεται.

Χωρίς καλά-καλά να το αντιληφθούμε, βρισκόμαστε ήδη σε μια νέα παγκόσμια τάξη πραγμάτων που βασίζεται στην γνώση και ακόμα καλύτερα στην εξειδικευμένη γνώση. Σε αυτή τη νέα πραγματικότητα, το συγκριτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν εντοπίζεται πια στους παραδοσιακούς παραγωγικούς συντελεστές (γη, μηχανές, κεφάλαιο), αλλά στην ορθή αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων και της τεχνολογικής εξέλιξης. Αλλά στην ουσία, τα δύο αυτά είναι ένα και το αυτό, οι δυο βαλβίδες της ίδιας κεντρικής αρτηρίας.

Σκοπός όλων αυτών των εισαγωγικών παρατηρήσεων είναι η επισήμανση της ειδοποιού διαφοράς που υφίσταται μεταξύ του παραδοσιακού βιομηχανικού ανθρώπου, υπηρέτη και εξαρτήματος της μηχανής και του σύγχρονου, που αναγνωρίζεται ως κύριος φορέας αλλαγής στην μεταβιομηχανική κοινωνία, προσδιορίζοντας και ελέγχοντας τις νέες τεχνολογίες.

Αν ενστερνιστούμε αυτή την άποψη, τότε θα πρέπει να αποτελέσει τη βάση επανεξέτασης και επαναπροσδιορισμού της αντίληψης και της στάσης μας κατά την επιλογή, εκπαίδευση, ανάπτυξη και υποκίνηση των στελεχών και των υπαλλήλων, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. (Νίκος Ε. Σκουλάς-Κυριακή Π. Οικονομάκη, 1998)

1.3 Ο Ανθρώπινος Παράγων ως Στοιχείο του Οργανισμού

Όπως είναι γνωστό, ο άνθρωπος, σε αντίθεση με τα άλλα υλικά μέσα (μηχανήματα, έπιπλα, εγκαταστάσεις κ.λπ.), που χρησιμοποιεί ο οργανισμός, αποτελεί σύνθεση υλικών και ψυχικών στοιχείων, τα οποία τον διαφοροποιούν από όλα τα λοιπά στοιχεία του οργανισμού.

Λόγω της ιδιομορφίας του αυτής, ο άνθρωπος δεν μπορεί να υπαχθεί στις ίδιες αρχές χειρισμού, στις οποίες υπάγονται τα λοιπά μέσα π.χ. δεν είναι δυνατόν να υποχρεώσουμε τον άνθρωπο (όπως κάνουμε στην περίπτωση των μηχανικών μέσων) να εργάζεται επί εικοσιτετραώρου βάσεως, ούτε είναι δυνατόν να τον εκθέτουμε σε συνθήκες εργασίας τέτοιες, που να βρίσκονται έξω από τα όρια

αντοχής του.

Εξ' άλλου ο άνθρωπος ως λογικό ον, απαιτεί λογικούς χειρισμούς, οι οποίοι ενώ είναι προσανατολισμένοι προς το συμφέρον του οργανισμού, θα πρέπει ταυτόχρονα να ικανοποιούν και τις υλικές και ψυχολογικές του ανάγκες ως ανθρώπου. **Τότε μόνο μπορεί ο οργανισμός να επιτύχει την αποστολή του, όταν έχει προσωπικό ικανοποιημένο από την εργασία που προσφέρει.**

Ο βαθμός ικανοποίησης που αντλεί το προσωπικό από την εργασία του, σε συνδυασμό με την ποιοτική του και ποσοτική του απόδοση, αποτελεί βασικότερο κριτήριο επιτυχίας του οργανισμού, **γι' αυτό σήμερα η παραγωγικότητα θεωρείται ότι βαδίζει παράλληλα με την ικανοποίηση που παρέχει κάθε οργανισμός στο προσωπικό του.**(Π.Φαναριώτη, 2000)

1.4 Άνθρωπος και Επιχειρηματική Επιτυχία

Για την ανάπτυξη της ευημερίας των οργανισμών και των επιχειρήσεων, απαιτείται εργατικό δυναμικό σε παγκόσμια κλίμακα. Οι παρακάτω προϋποθέσεις είναι ουσιώδεις, προκειμένου να επιτύχει κάθε έθνος στις διεθνείς ανταγωνιστικές αγορές:

- οι εταιρίες απαιτείται να επενδύσουν πλήρως στο ανθρώπινο δυναμικό
- τα άτομα θα πρέπει να εξαντλήσουν όλες τους τις δυνατότητες
- η επιχειρηματική δραστηριότητα και οι ιδέες χρειάζεται να ανθίσουν
- η μάθηση επιβάλλεται να είναι προσιτή, σχετική και συναρπαστική

Σ' όλες τις εταιρίες παγκοσμίως συνειδητοποιούν ότι η ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων τους αποτελεί το κλειδί, όχι μόνο για την επιχειρηματική επιβίωση, αλλά και για την επιχειρηματική επιτυχία.(JOHN PRIOR, 2000)

1.5 Επιστημονικές Απόψεις

Τέλος, παραθέτουμε απόψεις κάποιων επιστημόνων που τις εξέφρασαν για να αποδείξουν τη σημαντικότητα του ανθρώπινου παράγοντα στις επιχειρήσεις.

Σύμφωνα με τους Jackson και Shufer (2000) μπορούμε να ορίσουμε τους ανθρώπινους πόρους ως εξής:

«Ανθρώπινοι Πόροι είναι το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση

όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης που μπορούν να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της».

Jack Welch, CEO, General Electric Company

«Οι καλύτερες επιχειρήσεις γνωρίζουν τώρα, χωρίς αμφιβολία, ότι η πραγματική και χωρίς όρια παραγωγικότητα πηγάζει από την ύπαρξη ομάδων ανθρώπων που ανταποκρίνονται στις προκλήσεις, είναι ενθουσιώδεις αφοσιωμένοι και κατάλληλα αμειβόμενοι. Η πρόοδος έρχεται αν ο κάθε εργαζόμενος αξιοποιηθεί από τον οργανισμό, ενταχθεί στη δράση του και του επιτραπεί να έχει μια φωνή – ρόλο στην επιτυχία της επιχείρησης. Αυτό αυξάνει την παραγωγικότητα όχι απλώς αριθμητικά αλλά γεωμετρικά».

Jim Alef, Executive Vice President and Head of Human Resources, First Chicago Corporation

«Αν εξετάσουμε της Πηγές σταθερού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κατά την τελευταία δεκαετία, η μόνη που έχει διατηρηθεί είναι η Ποιότητα των ανθρώπων που δουλεύουν για σένα».

(Μπουραντάς Δημήτριος – Παπαλεξανδρή Νάνσυ, 2002)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 Νέα εποχή

Είμαστε σήμερα μάρτυρες και ταυτόχρονα συμμετοχοί στην μετάβαση από την βιομηχανική εποχή, που χαρακτήριζε τους δύο προηγούμενους αιώνες, στην κοινωνία της πληροφορίας του 21ου αιώνα. Οι αλλαγές που πραγματοποιούνται είναι βαθιές και χαρακτηρίζονται από αυξημένη κινητικότητα σε όλα τα επίπεδα, ανθρώπων, προϊόντων και πληροφοριών. Η πληροφορική, οι τηλεπικοινωνίες και οι νέες τεχνολογίες, καθοδηγούν τις αλλαγές αυτές και επιδρούν αποφασιστικά στην ανάπτυξη και στην μεταμόρφωση της οικονομίας αλλά και ολόκληρης της οικονομίας.

Η κοινωνία της Πληροφορίας επηρεάζει επίσης το επιχειρηματικό μοντέλο όπως το ξέρουμε σήμερα, δημιουργώντας νέες επιχειρηματικές συνθήκες. Η επιτυχία εξαρτάται εξ ολοκλήρου από το βαθμό προσαρμογής της επιχείρησης στα νέα δεδομένα. Οι απαιτήσεις της **Νέας Εποχής** επιβάλλουν συνεχή τεχνολογική και ποιοτική αναβάθμιση των υπηρεσιών, όπως επίσης και αυξημένη ευελιξία για να μπορεί η επιχείρηση να προσαρμόζεται στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Η σύγχρονη αναπτυξιακή εποχή χαρακτηρίζεται από φοβερές «ασυνέχειες» ,δημιουργούνται νέοι κλάδοι ή τομείς επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και καταστρέφονται παλαιοί, μετασχηματίζονται σύγχρονα «ζητήματα» της καθημερινότητας σε τεχνολογίες ή κλάδους επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, αναδεικνύονται νέες χώρες, ενώ περιθωριοποιούνται άλλες. Ταυτόχρονα, όμως, δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι η σύγχρονη εποχή θεωρείται ότι επιταχύνει και την διαδικασία και της παγκόσμιας οικονομικής ανάπτυξης «νέων παραθύρων» ευκαιρίας για επιχειρηματική δραστηριοποίηση. Για παράδειγμα, οι Charan και Tichy (1998) υποστηρίζουν ότι κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα αποτελεί και αναπτυξιακή δραστηριότητα. Για αυτούς τους αναλυτές, στο πλαίσιο της νέας αναπτυξιακής εποχής: «...παντού εγείρονται προσδοκίες. Η ανθρώπινη δημιουργικότητα ανθίζει σε όλα τα πεδία. Οι αναδυόμενες οικονομίες βιομηχανοποιούνται, και όλοι συνδέονται με την ψηφιακή επανάσταση της 'πληροφορίας χωρίς σύνορα' και το 'ηλεκτρονικό εμπόριο χωρίς όρια'. Οι ιδέες οι τεχνολογίες και το κεφάλαιο που προορίζονται για την ικανοποίηση των νέων αναγκών, κυκλοφορούν ελεύθερα...»

2.2 Κύρια χαρακτηριστικά της επιχείρησης στην νέα εποχή

•Χαρακτηρίζοντας την επιχείρηση στη Νέα Εποχή "ίσως τον πιο σημαντικό θεσμό", ο συγγραφέας καθηγητής Δ.Μπουραντάς καταλήγει ότι "ο λόγος ύπαρξης της εξαιρετικής επιχείρησης είναι η δημιουργία αξιών προς όφελος όλων και όχι η απόκτηση πλούτου για λίγους". Η σωστή λοιπόν αντίληψη του λόγου ύπαρξης της, είναι η πρώτη προϋπόθεση επιβίωσης και επιτυχίας μιας νέας επιχείρησης. Η ιδεολογία αυτή είναι θεμελιώδης και διαχρονική και έχει για πυρήνα τις βασικές εταιρικές αξίες. "Ενώ όλα αλλάζουν , αυτή παραμένει σταθερή για να δείχνει σαν πυξίδα την κατεύθυνση μέσα στο χαοτικό κόσμο. Για να αποτελεί πλαίσιο αναφοράς για την αντιμετώπιση της αβεβαιότητας, των διλημάτων και των αντιφάσεων".

•Ως δεύτερη θεμελιώδη παράμετρο για διαρκή ανταγωνιστικότητα και επιτυχία στη **νέα εποχή** αναφέρει, αφενός να έχει η επιχείρηση πίστη στο "πρώτα οι άνθρωποι" παράλληλα, όμως να έχει και την ικανότητα να το κάνει πράξη. "Όλοι συμφωνούν ότι στη νέα εποχή σπάνιος στρατηγικός πόρος δεν είναι τα κεφάλαια που ψάχνουν ιδέες, φαντασία, όνειρα και πρωτοβουλίες για να επενδυθούν αλλά οι ικανότητες, οι στάσεις και οι συμπεριφορές των ανθρώπων που αποδίδουν τις αλλαγές, στην συνεχή μάθηση και την προσαρμογή. Στη νέα εποχή, θεμελιώδη ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα -που ούτε αντιγράφονται ούτε μεταφέρονται εύκολα στο ανταγωνισμό- είναι το πνευματικό , το συναισθηματικό και κοινωνικό κεφάλαιο.

•Ο συγγραφέας Δ. Μπουραντάς αναφέρει ως τρίτη θεμελιώδη παράμετρο επιτυχίας "την ικανότητα της επιχείρησης να συλλαμβάνει και να υλοποιεί έξυπνες και ευρηματικές εταιρικές και επιχειρηματικές στρατηγικές ανάπτυξης και ανταγωνισμού". Στρατηγικές που εστιάζουν στο μέλλον, εξασφαλίζουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και ανανεώνονται μέσω συνεχών στρατηγικών καινοτομιών και αλλαγών των επιχειρηματικών μοντέλων.

Και, συμπληρώνοντας τα ζητούμενα για την οικοδόμηση της επιχείρησης της νέας εποχής, ο συγγραφέας αναφέρει την ικανότητά της να προσελκύει, να αναπτύσσει, να διατηρεί και να αξιοποιεί τους σωστούς ανθρώπους όπως και την ικανότητά της να μαθαίνει ως οργανισμός. Η μόδα του επιχειρηματικού ανασχεδιασμού μπορεί να συνδέθηκε με πολλές αδυναμίες και αποτυχίες, δεν παύει όμως να τονίζει ότι η νέα εποχή απαιτεί λιτές και ευέλικτες δομές και διεργασίες χωρίς στεγανά και γραφειοκρατία.

2.3 Πως μπορούν τα διοικητικά στελέχη να δημιουργούν και να διοικούν τέτοιου είδους επιχειρήσεις

Η πρόοδος, η ανταγωνιστικότητα, η διαρκής επιτυχία και η εξαιρετική επιχείρηση απαιτούν απ' όλα τα στελέχη, κυρίως από αυτά των ανωτέρων ιεραρχικών επιπέδων να λειτουργούν ταυτόχρονα ως μάνατζερ και ως ηγέτες. Και όπως αναφέρουν οι διανοητές του βιβλίου "η επιχείρηση στην νέα εποχή" (Bennie, Kilter, Moss, Kantar, Ghoshal, Mintzberg) «οι ηγέτες δεν είναι διαχειριστές - ή ακόμη περισσότερο οι MBAs». Είναι αυτοί που δημιουργούν θεμελιώδης παραμέτρους της εξαιρετικής επιχείρησης και αφήνουν πίσω τους κληρονομιά, διαμορφώνοντας άλλους, ίσως καλύτερους από τους ίδιους, ηγέτες.

Η άσκηση της ηγεσίας δεν είναι ζήτημα αναλυτικών τεχνικών και διαχειριστικών ικανοτήτων. Είναι ζήτημα ονείρου, αξιών, υγιών φιλοδοξιών, αίσθησης αποστολής, ψυχικής αντοχής, θάρρους, ακεραιότητας, ταπεινότητας, αισθήματος κοινωνικής ευθύνης, ευαισθησίας για τους ανθρώπους και πείσματος για την επίτευξη εξαιρετικών αποτελεσμάτων ανεξαρτήτως δυσκολιών.

Κρίσιμη σημασία έχουν οι διανοητικές ικανότητες, όπως είναι η στρατηγική σκέψη, η δημιουργικότητα, η συστηματική σκέψη, η φαντασία, η διορατικότητα και η ενόραση.

Οι πολύ χρήσιμες σκέψεις των κορυφαίων διανοητών, όπως εμπεριέχονται στις ζωντανές συνεντεύξεις στο εν λόγω βιβλίο, μπορεί να μην αποτελούν πρακτικές και εργαλεία για εφαρμογή, είναι απαραίτητες όμως για την διαμόρφωση ενός σύγχρονου παραδείγματος για την επιχείρηση και την ηγεσία στην νέα εποχή. « Ως ιδεολογικό, φιλοσοφικό και εννοιολογικό υπόβαθρο προσδιορίζουν το πως αντιλαμβανόμαστε τον εαυτό μας, το τι είμαστε, πού είμαστε, πού θέλουμε να πάμε» αναφέρει χαρακτηριστικά ο κ. Μπουραντάς.

(http://news.kathimerini.gr/4dcqj/w_articles/economyepix_2_15/01/2006_170039)

2.4 Νέες προκλήσεις

Όπως είναι γνωστό, ο άνθρωπος αποτελεί μια πολύτιμη και ταυτόχρονα μια ευμετάβλητη πηγή γνώσεων, ικανοτήτων και λοιπών προσόντων μέσα στο χώρο των επιχειρήσεων, η οποία απαιτεί σύγχρονα μέτρα και σύγχρονες πολιτικές, οι οποίες

αντί να τον δεσμεύουν, πρέπει να προωθούν την ανάπτυξή του στο μέγιστο δυνατό βαθμό.

Στα πλαίσια αυτά οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν σήμερα μια άνευ προηγουμένου πρόκληση, η οποία τους επιβάλλει να δίνουν έμφαση, σε όλους εκείνους τους παράγοντες, οι οποίοι στην ουσία καθορίζουν τα όρια της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και προσδιορίζουν τις πολιτικές που πρέπει να προωθεί η διοίκηση, με σκοπό την εις το έπακρον αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα, ως φορέα της γνώσης, των εμπειριών και των ικανοτήτων που απαιτούνται στα πλαίσια των ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων. (Π.Φαναριώτη, 2000)

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί λειτουργούν και αναπτύσσονται μέσα σ' ένα περιβάλλον με το οποίο βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση. Συνεπώς βασική προϋπόθεση επιβίωσής τους είναι η παρακολούθηση και η προσαρμογή τους στις εξελίξεις και τις αλλαγές που συμβαίνουν στο οικονομικό, κοινωνικό, πολιτισμικό, τεχνολογικό, πολιτικό, οικολογικό περιβάλλον.

Ζούμε πλέον σε μια εποχή που χαρακτηρίζεται από συνεχείς, ταχύτητες, μη γραμμικές και σημαντικές αλλαγές. Τα επιτυχημένα στελέχη είναι υποχρεωμένα να παρακολουθούν συστηματικά τις νέες αυτές εξελίξεις και να τις παίρνουν σοβαρά υπόψη τους κατά την λήψη αποφάσεων και την άσκηση διοίκησης. Αυτές αποτελούν κίνητρα δύναμη οργανωσιακών αλλαγών, βελτιώσεων και προόδου. Στη συνέχεια, προσαρμόζονται σύντομα οι κύριες τάσεις που χαρακτηρίζουν το σημερινό και θα χαρακτηρίζουν ακόμη περισσότερο το μελλοντικό περιβάλλον των επιχειρήσεων και οργανισμών. Η κατανόηση αυτών των τάσεων είναι απαραίτητη για να κατανοηθούν και να αιτιολογηθούν στη συνέχεια οι σύγχρονες τάσεις του μάντζεμεντ. (Μπουραντάς Δημήτριος, 2002)

2.5 Αλλαγές στο περιβάλλον

Ζούμε σ' έναν κόσμο που συνεχώς λαμβάνουν χώρα οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές αλλαγές. Οι συνθήκες λειτουργίας των οργανισμών συνεχώς μεταβάλλονται και οι μάντζερ αντιμετωπίζουν δυσκολίες για να αντεπεξέλθουν σ' αυτές. Όμως χωρίς αλλαγές δεν θα υπήρχε πρόοδος και χωρίς πρόοδο δεν θα είχαμε βελτίωση του επιπέδου ζωής των πολιτών. Οι μάντζερ πρέπει επίσης να αντιληφθούν ότι η ταχύτητα των αλλαγών δεν είναι ίδια για διάφορους τομείς της

αγοράς. Για παράδειγμα οι αλλαγές στην τεχνολογία των πληροφοριών τα τελευταία χρόνια είναι πολύ μεγάλες με αποτέλεσμα να προκαλούν σοβαρές επιπτώσεις στην λειτουργία των οργανισμών και επιχειρήσεων.

Είναι επομένως, πολύ σπουδαίο για τους μάνατζερ να καταλάβουν το πως αλλάζει η αγορά και γενικότερα το περιβάλλον, ώστε να μπορέσουν να διοικήσουν αποτελεσματικά την επιχείρησή τους.

Ειδικότερα οι μάνατζερ θα πρέπει να κατανοήσουν ότι:

1. Το εργατικό δυναμικό αλλάζει

Είναι γνωστό ότι οι απαιτήσεις της αγοράς αλλάζουν με αποτέλεσμα να αλλάζουν οι δεξιότητες και οι αξίες που πιστεύουν τα άτομα. Ακόμα μέσα στην επιχείρηση το εργατικό δυναμικό δεν είναι ομοιογενές, αφού μέσα στην επιχείρηση εργάζονται άτομα από διαφορετικές εθνικότητες, με διαφορετική κουλτούρα (πιστεύω, αξίες, πρότυπα κλπ). Αυτό σημαίνει ότι το έργο του μάνατζερ γίνεται δυσκολότερο.

2. Οι προσδοκίες των πελατών αλλάζουν

Είναι γνωστό ότι οι ανάγκες των πελατών μεταβάλλονται. Επομένως οι οργανισμοί για να επιβιώσουν πρέπει να παράγουν προϊόντα ή να παρέχουν υπηρεσίες που να ικανοποιούν τις προσδοκίες και ανάγκες των πελατών, τόσο από πλευράς κόστους όσο και από πλευράς ποιότητας.

3. Η λειτουργία των οργανισμών αλλάζει

Σήμερα οι οργανισμοί πρέπει να αντιμετωπίσουν τον διεθνή ανταγωνισμό και την παγκοσμιοποίηση της αγοράς. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να προσαρμόζουν την λειτουργία τους στις νέες καταστάσεις, με την παράλληλη χρησιμοποίηση της τεχνολογίας των πληροφοριών. Σήμερα ακούγονται συχνά οι όροι, αναδιοργάνωση των επιχειρήσεων, οργανισμοί δικτύων και εικονικές επιχειρήσεις (virtual corporations), που είναι όλοι τρόποι οργάνωσης των επιχειρήσεων.

4. Πρέπει να ενημερώνονται και να αλλάζουν συνεχώς

Για να επιζήσουν οι μάνατζερ σ' αυτές τις γρήγορες αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον, πρέπει να ενημερώνονται, να αλλάζουν συμπεριφορά και να προσαρμόζονται στις απαιτήσεις του δυναμικού περιβάλλοντος. Ο μάνατζερ παίζει το ρόλο του συντονιστή, δηλαδή το ρόλο του ατόμου που διευκολύνει το έργο των υφισταμένων του. Γι' αυτό θα πρέπει συνεχώς να βελτιώνεται και να προσπαθεί με

τον τρόπο του να προσθέτει αξία στα προϊόντα και τις υπηρεσίες του οργανισμού. (Μύρων Μ. Ζαβλανός, 1999)

2.6 Σύγχρονες προκλήσεις στους οργανισμούς

Σήμερα το περιβάλλον είναι τελείως διαφορετικό από αυτό που υπήρχε στο παρελθόν. Αλλαγές λαμβάνουν χώρα σχεδόν καθημερινά και οι επιχειρήσεις για να επιβιώσουν πρέπει γρήγορα να προσαρμόζονται σε αυτές. Οι νέες τάσεις του σύγχρονου μάνατζμεντ, όπως για παράδειγμα η τεχνολογία των πληροφοριών, ο παγκόσμιος ανταγωνισμός έχουν εξαναγκάσει τους υπευθύνους του μάνατζμεντ να σκεφτούν νέες μεθόδους λειτουργίας των οργανισμών και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού.

Γι' αυτό και σήμερα επιδιώκουμε να έχουμε οργανισμούς που να ικανοποιούν τις παραπάνω τάσεις και παράλληλα να προσαρμόζονται στις απαιτήσεις του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. (Μύρων Μ. Ζαβλανός, 1999)

2.6.1 Ποιες είναι οι νέες προκλήσεις;

1. Έκρηξη γνώσεων - Εμφάνιση νέων τεχνολογιών - Τεχνολογία πληροφοριών

Όπως γνωρίζουμε , ζούμε σε μία εποχή ραγδαίων *τεχνολογικών* εξελίξεων, οι οποίες επηρεάζουν έντονα την ζωή μας και ταυτόχρονα την μορφή και τον τρόπο δράσεως και λειτουργίας των σύγχρονων επιχειρήσεων.

Οι συντελούμενες αλλαγές στο επίπεδο των νέων τεχνολογιών τείνουν να διαμορφώσουν ένα νέο εντελώς διαφορετικό περιβάλλον που είχε δομηθεί για ολόκληρες δεκαετίες. Η ραγδαία ανάπτυξη των ηλεκτρονικών συστημάτων, επικοινωνιών και των δικτύων, δημιούργησε ένα εκρηκτικό περιβάλλον, χαρακτηριστικό γνώρισμα του οποίου ήταν η ανάπτυξη των εργαλείων και μεθόδων, η ταχύτατη αξιοποίηση των οποίων δεν επηρέαζε απλά την επιχειρησιακή διαδικασία αλλά μετέβαλλε το περιβάλλον της επιχείρησης.

Η ψηφιοποίηση της πληροφορίας και η διάχυσή της μέσω των ηλεκτρονικών δικτύων στον τελικό χρήστη συνέβαλλε στο να σπάσει τα χωροχρονικά της δεσμά, δημιουργώντας τις συνθήκες για την αντίστοιχη απελευθέρωση του ίδιου του ανθρώπου. Η ανάπτυξη της πληροφορικής έφερε πραγματική επανάσταση στην

λειτουργία των οργανισμών και κλόνησε τις από μακρύ χρόνου καθιερωμένες αρχές και αντιλήψεις ως προς τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας τους. Από την άλλη πλευρά η τεχνολογική αυτή εξέλιξη, οδήγησε σε μια άνευ προηγουμένου επιτάχυνση των ρυθμών επικοινωνίας, η οποία μέσα από το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και το internet, το οποίο λειτουργεί σε παγκόσμια κλίμακα, είναι δυνατόν να μεταφέρονται μηνύματα, να ανταλλάσσονται απόψεις και να λαμβάνονται αποφάσεις με ασύλληπτη για παλαιότερα δεδομένα ταχύτητα και όλα αυτά σε μια κλίμακα με παγκόσμιες διαστάσεις.

Οι τεχνολογικές καινοτομίες της επόμενης δεκαετίας θα είναι πολύ πιο σημαντικές από αυτές που συνέβησαν σε ολόκληρη την περασμένη χιλιετία. Περίπου το 80% της τεχνολογίας που θα χρησιμοποιήσουμε τα επόμενα δέκα χρόνια δεν έχει ακόμα ανακαλυφθεί. Οι τομείς οι οποίοι θα αποτελέσουν το πεδίο των πιο σημαντικών αλλαγών είναι η βιοτεχνολογία, η γενετική, η ψηφιακή τεχνολογία, η ρομποτική, η πληροφορική σε συνδυασμό με τις τηλεπικοινωνίες.

Η σύγκληση των τεχνολογιών της πληροφορικής, των τηλεπικοινωνιών και των μέσων ενημέρωσης, συμβάλει στην δημιουργία του περιβάλλοντος υποστήριξης της αναδυόμενης Κοινωνίας της Πληροφορίας και της οικονομικής της διάστασης, της νέας οικονομίας, διαμορφώνοντας έτσι την ένταση των συντελούμενων αλλαγών στο ευρύτερο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Η γνώση απαξιώνεται πλέον με πολύ γρήγορους ρυθμούς. Κατά συνέπεια η ικανότητα να μαθαίνουμε και να προσαρμοζόμαστε γρήγορα στις αλλαγές είναι κρίσιμη για την προσωπική και επαγγελματική επιτυχία μας.

Η ικανότητα χειρισμού της τεχνολογίας και της γνώσης στην προσωπική και επαγγελματική ζωή είναι περισσότερη σημαντική απ' ό,τι ήταν η ικανότητα του διαβάσματος πριν αρκετές δεκαετίες. Καταργούνται εργασίες οι οποίες απασχολούσαν πρόσωπα με μειωμένο βαθμό γνώσεων, δεξιοτήτων και επαγγελματικής κατάρτισης, στοιχεία δηλαδή τα οποία βρίσκονται σε αναντιστοιχία με τις τάσεις οι οποίες οδηγούν στην αντικατάσταση της έννοιας του βιομηχανικού ανθρώπου με την έννοια του ανθρώπου της γνώσης, ο οποίος μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής. Για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς η οργανωσιακή μάθηση αποτελεί πλέον βασική προϋπόθεση

επιβίωσης και πεδίο δημιουργίας ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. (Π. Φαναριώτη-2000, Μπουραντάς Δημήτριος – 2002 ,

Η Τεχνολογία των Πληροφοριών. Το προϊόν ή η υπηρεσία που παρέχει μια επιχείρηση εξετάζεται από τους πελάτες με βάση το κόστος, την ποιότητα, την αξιοπιστία, την συμμόρφωση προς τα πρότυπα και τους κανόνες. Η επιχειρηματική διαδικασία αποτελεί την βάση του ανταγωνισμού και αυτή ακριβώς θέλουν να βελτιώσουν οι μάνατζερ. Σημαντική συμβολή στην βελτίωση της διαδικασίας έχει η τεχνολογία των πληροφοριών.

Η αύξηση της ταχύτητας και ισχύος των ηλεκτρονικών εξαρτημάτων οδήγησε στην κατασκευή μικρών με μεγάλες δυνατότητες. Για παράδειγμα εκατοντάδες δισκέτες μπορούν να αποθηκεύουν σ' ένα μόνο CD-ROM. Τα δεδομένα μπορούν να μεταφέρουν από μια θέση σε κάποια άλλη όσο μακριά και αν είναι αυτή. Έχει επιτευχθεί επίσης η ψηφιοποίηση όλων των μορφών δεδομένων (κείμενο, ήχος, εικόνες). Έτσι μπορεί να αποθηκευθεί οποιαδήποτε μορφή δεδομένων.

Ειδικότερα,

§ Σήμερα μιλάμε για την οικονομία των πληροφοριών. Αυτό σημαίνει ότι το μεγαλύτερο μέρος από αυτό που παράγουν τα άτομα συνδέεται με την πληροφορία παρά με το φυσικό αγαθό. Η τάση είναι να αυξηθεί το περιεχόμενο των πληροφοριών του προϊόντος.

§ Με την τεχνολογία των πληροφοριών έχουμε υπερνικήσει την απόσταση και τον χρόνο. Ο τρόπος επικοινωνίας άλλαξε ριζικά. Σήμερα επίσης ο χρόνος σχεδιασμού και κατασκευής ενός προϊόντος μειώθηκε στο 50%. Το γεγονός αυτό επιτεύχθηκε σε μεγάλο βαθμό με την χρησιμοποίηση της τεχνολογίας των πληροφοριών.

§ Η εργασία ολοένα και περισσότερο αυτοματοποιείται, γεγονός που έχει σημαντικές επιδράσεις στις διαδικασίες, στα άτομα και στην κοινωνία. Έτσι χρησιμοποιούνται τεχνικές μαζικής παραγωγής για να παράγουν τυποποιημένα προϊόντα και υπηρεσίες. (Μύρων Μ. Ζαβλανός, 1999)

2. Παγκοσμιοποίηση

Παγκοσμιοποίηση είναι η αυξανόμενη αλληλεξάρτηση και ενσωμάτωση μεταξύ ανθρώπων και εταιρειών σε διαφορετικά μέρη του κόσμου.

Προσπαθούμε συνεχώς να ενωθούμε με άλλες χώρες, να χρησιμοποιήσουμε και να κάνουμε τα ίδια πράγματα. Οι επιχειρήσεις εξαπλώνονται σε διάφορες χώρες. Αναπτύσσονται σε μια χώρα, αλλά λόγω της παγκοσμιοποίησης, προσπαθούν και θα προσπαθούν να αναπτυχθούν και σε άλλες χώρες. (<http://el.wikipedia.org/wiki/Παγκοσμιοποίηση>)

Ο κόσμος γίνεται όλο και περισσότερο ένα μεγάλο πλανητικό χωριό. Οι αποστάσεις έχουν εκμηδενιστεί. Σε δευτερόλεπτα τα χρήματα από το ταμείο μιας τράπεζας στην Πάτρα μπορούν να περάσουν στο ταμείο μιας τράπεζας στην Αφρική. Τα νέα από την Ασία φτάνουν σε λίγα δευτερόλεπτα στην Ευρώπη. Σήμερα τα εθνικά σύνορα έπαψαν να υπάρχουν, τα κράτη εξαρτώνται το ένα από το άλλο και οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν μια και μόνο παγκόσμια αγορά. Η Ευρωπαϊκή Ένωση αποτελεί ένα παράδειγμα. Η ανάμειξη των ατόμων από διαφορετικές κουλτούρες είναι επίσης ένα γεγονός. Οι πιέσεις του ανταγωνισμού και οι ευκαιρίες οδήγησαν πολλές εταιρίες να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους διεθνώς, με αποτέλεσμα να συνεργαστούν με επιχειρήσεις άλλων κρατών. Τα οφέλη από αυτές τις συνεργασίες είναι ορατά, όπως για παράδειγμα η μείωση του κόστους λειτουργίας και παραγωγής. Επίσης πολλές επιχειρήσεις είναι εγκατεστημένες σε πολλές χώρες έξω από τις χώρες προέλευσής τους και τα προϊόντα τους καταναλώνονται σε όλο τον πλανήτη.

Ειδικά για την Ελλάδα οι συνέπειες της «Παγκοσμιοποίησης» της οικονομίας και της κοινωνίας είναι ιδιαίτερα σημαντικές. Οι επιχειρήσεις, οι ορφανισμοί, τα στελέχη, και όλοι οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να πετύχουν, αν σκέφτονται μόνο με σημείο αναφοράς τα εθνικά σύνορα. Η Ευρωπαϊκή Ενοποίηση, προσδιορίζει νέες διαστάσεις στην εργασία, την αγορά, την εκπαίδευση, την λειτουργία του κράτους, τις επιχειρήσεις και τον πολιτισμό. Για τις ελληνικές, ιδιωτικές και δημόσιες επιχειρήσεις η αναγκαιότητα διεθνοποίησής τους μέσω της επέκτασης στις αγορές των Βαλκανίων θα αποτελεί όλο και περισσότερη ισχυρή πρόκληση.

Η παγκοσμιότητα αυξάνει επίσης τις υποχρεώσεις των επιχειρήσεων για να παράγουν ασφαλή προϊόντα., να βελτιώσουν την ποιότητα του περιβάλλοντος. Έτσι

π.χ. οι αυτοκινητοβιομηχανίες υποχρεώθηκαν να μειώσουν τις εκπομπές καρκινογόνων και άλλων επιβλαβών για τον άνθρωπο ρύπων.

Υποστηρίζεται ότι με την παγκοσμιοποίηση οι επιχειρήσεις θα μελετούν το παγκόσμιο σύστημα, στο οποίο λειτουργούν και στην συνέχεια θα αποφασίζουν τι θα παράγουν. Ο Τόμας Φρίντμαν, Αμερικάνος κορυφαίος οικονομολόγος, χαρακτηρίζει την παγκοσμιοποίηση αναπόφευκτη αντικειμενική πραγματικότητα, που έχει την δική της κυρίαρχη κουλτούρα και η ολοκλήρωσή της τείνει να είναι ομοιογενής. Αντίθετα ο Γάλλος ερευνητής και δημοσιογράφος Ιγνάσιο Ραμονέ υποστηρίζει, ότι η παγκοσμιοποίηση αποτελεί ένα νέο κοινωνικό και οικονομικό δαρβινισμό, που αποκλείει την πλειοψηφία των ανθρώπων και συνδέεται με εντεινόμενες ανισότητες. (Ευάγγελου Θεοδωράτου-2000, Μπουραντάς Δημήτριος-2002, Μύρων Ζαβλανός - 1999)

3. *Νέες μορφές εργασίας*

Οι εξελίξεις στον χώρο τη εργασίας θα είναι επίσης σημαντικές στο άμεσο μέλλον. Η θέση της εργασίας, όπως αυτή εννοείται σήμερα, έχει αρχίσει να αργοπεθαίνει. Η σταθερότητα, η σιγουριά, η καριέρα, το σαφές και σταθερό περιεχόμενο της εργασίας θα σβήσουν σιγά-σιγά. Μια νέα μορφή εργασίας διαφαίνεται, η οποία χαρακτηρίζεται από την ευέλικτη απασχόληση, την πολλαπλή καριέρα, την εργασία από το σπίτι (τηλεργασία), τη μερική απασχόληση και την πολυδύναμη κατάρτιση. Μορφές εργασίας όπως εργασία κατ' οίκων , μοιρασμένη εργασία (job sharing), εργασία κατά ζήτηση (on call), εργασία από απόσταση, προσαρμόζονται στις νέες τεχνολογίες τις ανάγκες ευελιξίας των επιχειρήσεων και τις προσωπικές ή οικογενειακές ανάγκες των εργαζομένων. Αυτές οι μορφές επιτρέπουν στις επιχειρήσεις μια εσωτερική οργάνωση της εργασίας και της παραγωγής που συντελεί στην βελτίωση της παραγωγικότητας και επομένως της ανταγωνιστικότητας.

Ασφαλώς πολλά επαγγέλματα θα αλλάξουν εντελώς μορφή(π.χ. τραπεζικών λόγω της αυτοματοποίησης), ενώ άλλα θα πάψουν να υπάρχουν και θα εμφανιστούν νέα.

Ας αναλύσουμε μια από αυτές τις μορφές π.χ. την «Τήλε-εργασία».

Τήλε-εργασία (telework) πραγματοποιείται όταν χρησιμοποιούνται οι τεχνολογίες της πληροφορικής και των επικοινωνιών, για να επιτρέπουν να γίνεται η εργασία σε

απόσταση από τον τόπο στον οποίο χρειάζονται τα αποτελέσματα της εργασίας ή όπου, υπό άλλες συνθήκες, θα γινόταν κανονικά η εργασία.

Ορισμένοι χρησιμοποιούν τον όρο Τήλε-εργαζόμενος για εκείνο που εργάζεται στο σπίτι αντί να μεταβαίνει σε κάποιο γραφείο. Ωστόσο, η Τήλε-εργασία μπορεί επίσης να περιλαμβάνει την εργασία σε ένα τοπικό τηλεκέντρο αντί της μετάβασης σε ένα κεντρικό γραφείο.

Το Διεθνές Γραφείο Εργασίας (ΔΟΕ), χρησιμοποιεί τον όρο "παραδοσιακοί κατ' οίκων εργαζόμενοι" για να δηλώσει ανθρώπους που εργάζονται στο σπίτι σε καθήκοντα όπως πλέξιμο ή γέμισμα φακέλων κλπ και τους διακρίνει σαφώς από τους "Τήλε-εργαζόμενους". Αυτό το είδος των "παραδοσιακών κατ' οίκων εργαζομένων" αποκαλούνται μερικές φορές "εργαζόμενοι εκτός των εγκαταστάσεων της επιχείρησης" και γενικά οι αμοιβές τους είναι χαμηλές, εργάζονται σε ανασφαλείς εργασίες ή με το κομμάτι, χωρίς σύμβαση εργασίας. Αντίθετα, ένας Τήλε-εργαζόμενος μπορεί να είναι μάνατζερ, ανώτερος επαγγελματίας ή κάποιος άλλος υψηλής στάθμης εργαζόμενος με υψηλή αμοιβή, που θεωρεί πιο βολικό να εργάζεται μέρος του χρόνου στο σπίτι. (Κώστας Τζωρτζάκης -Αλεξία Τζωρτζάκη- 2002, Μπουραντάς Δημήτριος- 2002,

http://www.europedia.moussis.eu/books/Book_2/5/13/05/04/index.tkl?lang=gr&all=1..

Ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών

Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός στην αγορά έχει υποχρεώσει τις επιχειρήσεις να στρέψουν την προσοχή τους στην βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η ποιότητα σήμερα αποτελεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις. Αυτό γιατί οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις που βελτιώνουν την ποιότητα των προϊόντων τους αυξάνουν την παραγωγικότητα, μειώνουν το κόστος και μεγαλώνουν το μερίδιο πωλήσεων των προϊόντων τους στην αγορά.

Ενώ όλοι συμφωνούν για την σπουδαιότητα που έχει η ποιότητα των προϊόντων σήμερα, οι ειδικοί της ποιότητας διαφωνούν ως προς τον ορισμό της. Για μερικούς ποιότητα σημαίνει "συμμόρφωση στις προδιαγραφές που το προϊόν πρέπει να έχει", και για άλλους "ικανοποίηση του πελάτη".

Η διοίκηση ολικής ποιότητας (TQM) είναι μια στρατηγική των επιχειρήσεων η οποία βασίζεται σε τρεις βασικές αρχές: Εστίαση στις ανάγκες των πελατών, συνεχής βελτίωση διαδικασιών και ολική συμμετοχή εργαζομένων. Η φιλοσοφία της διοίκησης ολικής ποιότητας είναι να προσδιοριστούν, να αναλυθούν και να βελτιωθούν οι διαδικασίες στην λειτουργία του οργανισμού, οι οποίες άμεσα ή έμμεσα δημιουργούν αξία για τον πελάτη. Σ' αυτή τη φιλοσοφία η διοίκηση υποστηρίζει τους εργατές στο έργο τους, οι οποίοι με την σειρά τους εξυπηρετούν τον πελάτη. Κάθε τι που γίνεται στο χώρο εργασίας πρέπει συνεχώς να αξιολογείται με βάση τις παρακάτω ερωτήσεις:

- A. Είναι αυτό που κάνουμε αναγκαίο;
- B. ναι, μπορεί να γίνει καλύτερα;

Παρακάτω αναφέρονται οι οκτώ κανόνες της Διοίκησης ολικής ποιότητας:

- ✓ Η ποιότητα είναι εργασία που αφορά όλα τα άτομα.
- ✓ Η ποιότητα συνδέεται με την πρόληψη και όχι με την επιθεώρηση.
- ✓ Η ποιότητα σημαίνει ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη.
- ✓ Η ποιότητα απαιτεί ομαδική εργασία.
- ✓ Η ποιότητα απαιτεί συνεχή βελτίωση των διαδικασιών.
- ✓ Η ποιότητα εμπεριέχεται στον στρατηγικό προγραμματισμό.
- ✓ Η ποιότητα σημαίνει αποτελέσματα.
- ✓ Η ποιότητα απαιτεί ακριβείς και συγκεκριμένες μετρήσεις.

Τέλος, οι μάνατζερ πρέπει να έχουν υπόψη τους τις παρακάτω τρεις συγκεκριμένες συνταγές.

1. Να ενθαρρύνουν τη διαμαρτυρία και τα παράπονα από τους πελάτες, γιατί έτσι θα έχουν περισσότερες πληροφορίες σχετικά με την ποιότητα του προϊόντος.
2. Να αποτελεί η επικοινωνία με τους υπαλλήλους και τους πελάτες μέρος της δικής τους στρατηγικής και του οργανισμού.
3. Να ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να απαιτούν απ'ευθείας στα

προβλήματα των πελατών και παράλληλα να τους παρέχουν τα μέσα για να τα επιλύσουν. (Μύρων Μ. Ζαβλανός-1999)

4. Νέο οικονομικό περιβάλλον

Σημαντικές αλλαγές αναμένονται να γίνουν στο μέλλον και στο οικονομικό περιβάλλον. Εκτός από την συνεχή επέκταση της διεθνοποίησης των αγορών, γίνεται όλο και πιο έντονη η οικονομική αλληλεξάρτηση μεταξύ των διαφόρων οικονομιών.

Ο ρόλος της γεωργικής παραγωγής και της βιομηχανίας θα μειώνεται συνεχώς ενώ ο τομέας των υπηρεσιών θα είναι ο πλέον σημαντικός οικονομικός τομέας. Η σημασία των παραδοσιακών συντελεστών παραγωγής θα μειώνεται συνεχώς, ενώ θα αυξάνεται η σημασία της γνώσης και της πληροφορίας. Στα πλαίσια αυτού αναδεικνύονται νέοι στρατηγικοί οικονομικοί κλάδοι, που θα αφορούν κυρίως σε υπηρεσίες που θα έχουν να κάνουν με την ποιότητα ζωής του ανθρώπου και την υψηλή τεχνολογία (π.χ. υγεία, αθλητισμός, ψυχαγωγία, τουρισμός κ.λπ.).

Οι επιχειρήσεις επίσης θα αλλάξουν μορφές οργάνωσης και διοίκησης. Από την πυραμοειδή δομή οδεύουμε προς μια άλλη επίπεδη, δικτυωτή, χαλαρή μορφή, που ενισχύει την αυτονομία, την πρωτοβουλία και την επιχειρηματικότητα των εργαζομένων. Οι σχέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων διαμορφώνουν ένα όλο και περισσότερο πολύπλοκο στρατηγικό πλέγμα ενώ οι λειτουργικές τους σχέσεις και συναλλαγές γίνονται όλο και περισσότερο εικονικές (e-business). Ταυτόχρονα η συγκέντρωση της οικονομικής δραστηριότητας και της δύναμης σε μικρό αριθμό ομίλων επιχειρήσεων συνεχίζεται με γρήγορους ρυθμούς (π.χ. εξαγορές, συγχωνεύσεις).

Η αγορά ως μηχανισμός οργάνωσης της οικονομικής δραστηριότητας θα επεκτείνεται συνεχώς και θα αποτελεί όλο και περισσότερο τον κύριο μηχανισμό ελέγχου και αξιολόγησης, ακόμη και στους οργανισμούς του δημοσίου τομέα (π.χ. εσωτερικές τιμολογήσεις, outsourcing, αμοιβή με βάση τα αποτελέσματα, οργάνωση και κέντρα κέρδους κ.λπ.).

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων θα αφορά περισσότερο την ποιότητα, την εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών, την ταχύτητα, την ευελιξία, την εξυπηρέτηση των πελατών και λιγότερο το κόστος των προϊόντων ή υπηρεσιών.

Τέλος το περιβάλλον (όχι μόνο το οικονομικό) θα γίνεται όλο και περισσότερο παράδοξο και αντιφατικό. Οι αντιφάσεις μεταξύ των αξιών, των αναγκών, των συμφερόντων θα γίνουν όλο και πιο ανησυχητικές και δύσκολα χειραγωγήσιμες. (Μπουραντάς Δημήτριος - 2002)

5. Νέο κοινωνικό περιβάλλον

Οι εξελίξεις στο κοινωνικό περιβάλλον που αφορά άμεσα τις επιχειρήσεις και το μάνατζμεντ είναι επίσης σημαντικές. Στη Δύση, ο πληθωρισμός γίνεται όλο και περισσότερος γερασμένος. Η ανεργία ως κοινωνικό πρόβλημα συνεχίζει να επιμένει. Οι κοινωνικές διαφορές μπορεί να μειώνονται ως προς τα ποσοστά του πληθυσμού που αφορούν, αλλά μεγεθύνονται ως προς το περιεχόμενό τους. Οι βασικές ανάγκες έχουν ικανοποιηθεί σε σημαντικό βαθμό ενώ οι ανώτερες ανάγκες (κατά Maslow) αποτελούν όλο και περισσότερες πηγές κινήτρων. Οι απαιτήσεις των πολιτικών για κοινωνική και οικολογική υπευθυνότητα από τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς επίσης θα αυξάνονται. Οι εργαζόμενοι από τις επιχειρήσεις απαιτούν περισσότερη εκτίμηση, αναγνώριση, σεβασμό, συμμετοχή και ποιότητα εργασιακής ζωής. Οι καταναλωτές - πελάτες είναι περισσότερο ενημερωμένοι και απαιτούν υψηλή ποιότητα, χαμηλό κόστος και υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης. Το επίπεδο των γνώσεων και των ικανοτήτων των εργαζομένων αυξάνει συνεχώς

Οι οργανισμοί προσπαθούν να προσαρμόσουν την οργανωτική τους διάρθρωση κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στα έντονα προβλήματα που προκύπτουν, στα πλαίσια του εξοντωτικού ανταγωνισμού που επικρατεί σήμερα. Βασικές εκδηλώσεις των προσπαθειών αυτών είναι οι νέες οργανωτικές αντιλήψεις της αναδιάρθρωσης, της συμπίεσης της ιεραρχικής κλίμακας, και του προσανατολισμού στην πελατεία, οι οποίες συνεπάγονται την δραστική μείωση του ανθρώπινου δυναμικού και την συνακόλουθη αύξηση της ανεργίας.

Οι εξελίξεις αυτές, όπως είναι επόμενο, δημιουργούν έντονα κοινωνικά προβλήματα, διότι περιορίζεται δραστικά η ζήτηση προσωπικού, ενώ οι εργασίες που προσφέρονται απαιτούν νέες γνώσεις και νέα προσόντα, τα οποία επιβάλλουν στις διοικήσεις των οργανισμών την υποχρέωση της δημιουργίας καταλλήλων ευκαιριών, οι οποίες θα αντισταθμίζουν τις απώλειες αυτές και θα δίνουν στο προσωπικό την δυνατότητα να αναβαθμίσει τα προσόντα του και να ασχοληθεί σε νέες εργασίες, χωρίς να μειωθεί το ηθικό του και ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία του.

Εξ' άλλου είναι γνωστό, ότι στις σημερινές κοινωνίες υπάρχει ένα πλήθος από ομάδες πίεσεως (Pressure Groups), οι οποίες έμμεσα πλην όμως ιδιαίτερα έντονη επίδραση στο management και στις αποφάσεις του, κυρίως σε ότι αφορά στο χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα. Οι πιέσεις αυτές μπορεί να έχουν διαφορετική προέλευση και φυσικά διαφορετικές επιπτώσεις. Τέτοιες ομάδες πίεσης πέρα από τις συνδικαλιστικές οργανώσεις, οι οποίες επιδιώκουν την βελτίωση της οικονομικής θέσεως των μελών τους είναι οι σύνδεσμοι για την ισότητα των δύο φύλλων, οι ομάδες ατόμων με ειδικές ανάγκες, οι διάφορες θρησκευτικές ή φυλετικές μειονότητες κ.λπ., οι οποίες απαιτούν κάθε μία και όλες μαζί, ειδικές ρυθμίσεις που επηρεάζουν τα προγράμματα και τις αποφάσεις της διοικήσεως από πολλές πλευρές.

Στα πλαίσια αυτά, τα μέλη των διαφόρων ομάδων πίεσης αξιώνουν την παροχή δυνατοτήτων, για μεγαλύτερη συμμετοχή στην διαμόρφωση της πολιτικής, η οποία επηρεάζει το επίπεδο διαβίωσής τους και την δημιουργία ευκαιριών για συνεχή εκπαίδευση και επικοινωνία, η οποία μπορεί να βελτιώσει την θέση τους και να βοηθήσει τους προϊστάμενους να απαλλαγούν από τυχόν προκαταλήψεις πάνω στα θέματα αυτά. Η επίδραση των κοινωνικών αυτών παραγόντων οδηγεί σε ανάλογες προσαρμογές, στις διαδικασίες επιλογής, εκπαίδευσης, υποκίνησης και άσκησης της εποπτείας, ώστε να εξαφανιστούν τυχόν υπάρχοντα εμπόδια στην ίση μεταχείριση των προσώπων που με τον έναν ή με τον άλλον τρόπο δραστηριοποιούνται στα πλαίσια των οργανισμών. (Π. Φαναριώτη - 2000, Μπουραντάς Δημήτριος - 2002)

2.7 Οι επιχειρηματικές τάσεις την νέα χιλιετία

2.7.1 Γνώση: Νέος δρόμος για την επιτυχία

Σκεπτόμενοι τους μεγάλους επιχειρηματίες του παρελθόντος τον Andrew Garnegie, τον John. Rockefeller, τον Henry Ford και άλλους αναλογιζόμεστε το πώς πέτυχαν;

- Είχαν μυαλό και ιδέες αλλά είχαν και δύναμη.
- Κατείχαν φυσικούς πόρους.
- Διέθεταν μέσα παραγωγής.
- Είχαν ακίνητη περιουσία.
- Διέθεταν ποσότητες χρημάτων ή πόρων και φθηνό εργατικό δυναμικό για να

ολοκληρώσουν τα σχέδιά τους.

Αν συγκριθούν αυτοί οι κλασικοί επιχειρηματίες, με λίγους σημερινούς όπως Sam Walton της Wal-Mart, ή ο Bill Gates της Microsoft και ο Andrew Grove της Intel, θα διαπιστωθεί ότι σε κάθε μια από αυτές τις περιπτώσεις, ο επιχειρηματίας χρησιμοποιεί την δύναμη του μυαλού και όχι μεγάλες ποσότητες χρημάτων ή πόρων, για να δημιουργήσει μια νέα αγορά ή να επεκτείνει μια υπάρχουσα.

Όπως είπε ο Peter Drucker, "η γνώση είναι πρωταρχικός πόρος για τους ανθρώπους και την οικονομία γενικότερα. Η γη, το κεφάλαιο και η εργασία δεν εξαφανίστηκαν, έγιναν όμως δευτερεύουσας σημασίας".

2.7.2 Η γνώση και το εργατικό δυναμικό

Τη δεκαετία του '60 το μισό από το εργατικό δυναμικό των βιομηχανιών χωρών, έφτιαχνε προϊόντα. Το 2020, αυτό το ποσοστό θα έχει φθάσει στο 10%.

Σύμφωνα με μια μελέτη των McKinsey & Co. το 70% των επαγγελματιών στην Ευρώπη και το 80% στην Αμερική, σύντομα θα απαιτούν διανοητικές και όχι χειρωνακτικές ικανότητες, με απόλυτη αντιστροφή από ότι συνέβαινε δέκα χρόνια πριν.

2.7.3 Οι νέες επιχειρηματικές τάσεις

Η γνώση είναι ο νέος βασικός πόρος για την επιχειρηματική επιτυχία τη νέα χιλιετία και οδηγεί πολλές από τις τάσεις που έχουν αρχίσει να διαμορφώνονται στο χώρο εργασίας.

- Το τέλος της πίστης

Μια από τις μεγαλύτερες αλλαγές στο χώρο της εργασίας τα τελευταία χρόνια, είναι η λύση πολλών συμβάσεων εργασίας που επηρεάζει τους επαγγελματίες και εκείνους που εργάζονται σε μεγάλες επιχειρήσεις για ασφάλεια με αντάλλαγμα την πίστη και την υπακοή.

Ίσως να είστε ήδη θύμα μιας απόλυσης. Αν όχι, τα δείγματα της αλλαγής είναι ορατά γύρω σας: Η εταιρεία Α απέλυσε 1000 εργαζομένους την μια ημέρα, η Β 500 την επόμενη κλπ.

Αυτό ανακλά το λυπηρό γεγονός ότι συχνά οι επιχειρήσεις πρέπει να περικόπτουν θέσεις εργασίας για να παραμένουν ανταγωνιστικές. Ο παγκόσμιος ανταγωνισμός και οι τεχνολογικές εξελίξεις στον τομέα της παραγωγικότητας οδηγεί τις επιχειρήσεις να παράγουν περισσότερα με λιγότερους ανθρώπους ή να τερματίζουν τη λειτουργία τους.

Σε αυτό το κλίμα, οι εργαζόμενοι των συρρικνωμένων επιχειρήσεων χάνουν την τυφλή πίστη που είχαν στο παρελθόν. Και οι εργαζόμενοι σε άλλες επιχειρήσεις ανοίγουν τα μάτια τους στην παραγωγικότητα του μεταβαλλόμενου εργασιακού περιβάλλοντος: Δεν μπορούν να θεωρούν μόνιμη την θέση τους εκτός και αν είναι έτοιμοι να συνταξιοδοτηθούν.

- Ο οργανισμός που προσανατολίζεται στην διαδικασία

Πολλοί, όπως η McKinsey & Company, προβλέπουν επιχειρήσεις οργανωμένες γύρω από τις διαδικασίες, χωρίς καθήκοντα ή λειτουργίες. Οι ομάδες κάνουν το μεγαλύτερο μέρος της εργασίας.

Για παράδειγμα, οι ομάδες μπορούν να οργανωθούν γύρω από θέματα όπως η ανάπτυξη των προϊόντων, η εκπλήρωση των παραγγελιών, κλπ. Τα μέλη της ομάδας ανάπτυξης προϊόντων μπορούν να είναι μηχανικοί, άνθρωποι της παραγωγής, άνθρωποι του marketing και των πωλήσεων. Αυτή η δομή συνήθως ελαχιστοποιεί την ιεραρχία, επειδή χρειάζεται μια μονάχα ομάδα ανώτατων στελεχών που θα κατευθύνει τις ομάδες.

- Το μεγαλύτερο δεν είναι καλύτερο

Το μεγάλο δεν είναι πάντα καλό. Μερικοί οργανισμοί πρέπει να παραμείνουν μεγάλοι για να πραγματοποιούν τα έργα του, όπως οι αυτοκινητοβιομηχανίες. Αλλά οι μικρότερες εταιρίες είναι συνήθως πιο ευέλικτες και πιο κοντά στους πελάτες και έτσι μπορούν να ενημερώνουν γρηγορότερα για τις νέες δυνατότητές τους από τους μεγάλους τους ανταγωνιστές.

Όπως είπε ο Jack Welch: "Η ταχύτητα είναι ο οδηγός τον οποίο όλοι ακολουθούν. Γρήγορα προϊόντα, ταχύτεροι κύκλοι προϊόντων στην αγορά. Καλύτεροι χρόνοι απόκρισης στους πελάτες. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι όσο μικρότερος είναι κάποιος και όσο πιο εύκολα επικοινωνεί, τόσο γρηγορότερα κερδίζει".

- Μακριά στο μέλλον

Κοιτώντας μπροστά, ο σύμβουλος επιχειρήσεων David Nadler πιστεύει ότι δεν θα υπάρχουν μεγάλες επιχειρήσεις. Αντίθετα βλέπει πολλές μικρές επιχειρήσεις να συνεργάζονται και να συμβαδίζουν με διάφορους τρόπους.

Οποιαδήποτε μορφή πάρει ο οργανισμός, ένα πράγμα είναι πασιφανές: Όσοι κάνουν χειρωνακτικές δουλειές έχουν πιο σίγουρες θέσεις από τους "γραφιάδες" που δεν προσθέτουν άμεσα αξία με την εργασία που κάνουν.

- Το εξουσιοδοτημένο εργατικό δυναμικό

Οι επιχειρήσεις με λιγότερα επίπεδα διοίκησης (και χωρίς ανάγκη για περισσότερα), όπου το κάθε άτομο θα πρέπει να είναι παραγωγικό και υπόλογο για το αποτέλεσμα. Αυτή είναι η φύση της εργασίας. Οι εταιρίες που εξακολουθούν να διοικούνται με το στυλ "εντολή και έλεγχος" θα υποσκελιστούν από τις εταιρίες που αξιοποιούν το ανθρώπινο μυαλό και την ενέργεια.

Όπως έγραψε ο Jack Croushore, διευθύνων σύμβουλος της CP Industries στην Pennsylvania, σε ένα πρόσφατο άρθρο του στο Industry Week: "Δεν μπορείτε να κάνετε τους ανθρώπους να κάνουν πράγματα τα οποία δεν θέλουν. Δεν υπάρχουν αρκετά εποπτικά στελέχη και δεν επαρκούν οι ώρες της ημέρας". Μετά από συμφωνία για εκπαίδευση, κυκλική μετακίνηση στις θέσεις και συνδυασμό θέσεων εργασίας, η ένωση Croushore με 89 εργαζόμενους παρήγαγε 20% περισσότερα προϊόντα από ότι οι 159 εργαζόμενοι το 1984.

- Η εξουσιοδότηση παράγει αποτελέσματα

Ο Ricardo Semler, ηγέτης της Βραζιλιάνικης εταιρίας Semco, έδωσε στους ανθρώπους του αρκετή ελευθερία για να επιτύχουν τους στόχους τους. Οι πωλητές καθόριζαν μόνοι τους το ωράριο εργασίας τους, έθεταν βέτο στις εντολές των προϊσταμένων τους και οργάνωσαν τους χώρους τους όπως νόμιζαν καλύτερα. Αυτή η ελευθερία είχε και το αντίτιμό της: Διαλύθηκαν κάποια τμήματα και κάποιοι άνθρωποι έχασαν την εργασία τους. Οι εργαζόμενοι ήταν υπόλογοι για τα καλά αποτελέσματα.

Η Semco πραγματοποίησε μεγάλα κέρδη την περασμένη δεκαετία, ακόμα και αν είχε έναν ηγέτη που αρνιόταν να λάβει αποφάσεις. (Ο Semler υποστήριζε ότι οι

άνθρωποι που είναι πιο κοντά στην εργασία μπορούν να κάνουν τα πάντα). Διατήρησε υποκινημένους τους ανθρώπους του δίνοντάς τους τον απόλυτο έλεγχο πάνω στην εργασία τους, καθώς και το 23% από τα κέρδη. Μπορεί να ανταμειφτεί ο εργοδότης αν εμπιστευτεί τους εργαζόμενούς του, όπως δείχνει το παραπάνω παράδειγμα.

- Το κλειδί: Η ομαδική εργασία

Η ομαδική εργασία είναι το κλειδί για την εξουσιοδότηση του ανθρώπινου δυναμικού, ειδικά οι αυτοδιοικούμενες ομάδες που προσλαμβάνουν, απολύουν, τηρούν την πειθαρχία και θέτουν τα χρονοδιαγράμματα της εργασίας. Μερικές δουλεύουν τόσο καλά, που δε χρειάζονται παρά μονάχα ένα διοικητικό στέλεχος που θα τις εφοδιάζει με τους πόρους που απαιτούνται.

Οι εταιρίες πρέπει να διασφαλίσουν ότι μέσα σε αυτούς τους πόρους θα συμπεριλαμβάνονται έκτακτες αμοιβές (bonus) που θα αντικατοπτρίζουν την αξία που η ομάδα, ή το τμήμα προσθέτουν στα έσοδα ή στα κέρδη της εταιρίας. Το μοίρασμα των κερδών είναι ο καλύτερος τρόπος για να λειτουργούν οι εργαζόμενοι σαν να είναι δική τους η επιχείρηση.

- Τεχνολογία και οργανισμός

Οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, πέρα από ότι δίνουν στους εργαζόμενους πρώτης γραμμής τη δύναμη να λαμβάνουν αποφάσεις, επιτρέπουν επίσης στους ανθρώπους να εργάζονται στο σπίτι τους ή στο δρόμο. Ο Peter Drucker διερωτάται αν οι μεγάλες πόλεις θα αντέξουν την εξέλιξη της τεχνολογίας. Προβλέπει ότι η εργασία θα πάει όπου είναι ο εργαζόμενος και όχι αντίστροφα.

Σε πολλά just-in-time συστήματα παραδόσεων, οι προμηθευτές και οι κατασκευαστές μοιράζονται ηλεκτρονικά δίκτυα. Το αποτέλεσμα: Λιγότερη γραφειοκρατία και γενικά διοικητικά έξοδα, μεγαλύτερη παραγωγική αποτελεσματικότητα και υψηλότερα κέρδη.

Οι εφαρμογές των δικτύων των εταιριών τηλεπικοινωνιών πάνε ακόμα πιο μακριά: Όταν οι άνθρωποι από διαφορετικές χώρες μπορούν να επικοινωνούν με τεχνικές video conference (η ποιότητα των οποίων αναμένεται να βελτιωθεί σημαντικά σε σύντομο χρονικό διάστημα), χρειάζεται να ταξιδεύουν τόσο συχνά;

Νέα ταχύτατα ψηφιακά δίκτυα επιτρέπουν την μετακίνηση πληροφοριών, γραφικών εικόνων και ήχων σε όλο τον κόσμο με πολύ μεγάλη ταχύτητα. Όσο μεγαλύτερη δύναμη από τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές μεταφέρεται στο μέσο εργαζόμενο, τόσο αναμένεται να αυξάνεται η παραγωγικότητα. Οι υπολογιστές πανίσχυροι και αλληλεπιδρώντες με τον άνθρωπο, θα αλλάξουν τον τρόπο με τον οποίο εργαζόμαστε, σε μορφές που δεν μπορούμε ακόμα να εντοπίσουμε.

- Συμμαχίες

Μια άλλη σπουδαία τάση, οι συμμαχίες, γίνονται κάθε μέρα αντιληπτές μέσα από τις σελίδες των οικονομικών εφημερίδων. Περιλαμβάνουν κοινές επιχειρήσεις (joint ventures), την αγορά μετοχών μιας εταιρίας από μια άλλη, δικαιώματα χρήσης, έκτακτες συμφωνίες ερευνητικές κοινοπραξίες και άλλα.

Πόσο διαδεδομένες είναι οι συμμαχίες; Ακολουθεί ένα δείγμα από τίτλους των εκδόσεων της Wall Street Journal : " Κοινοπραξία της Motorola με την Sanyo", "Η Microsoft και η Digital συνεργάζονται στην παραγωγή λογισμικού".

Γιατί οδηγούνται οι εταιρίες σε συμμαχίες; Δεν μπορεί να ξέρει ή να κάνει τα πάντα ο καθένας μόνος του. Άλλοι διαθέτουν την τεχνολογία που χρειάζεται, ή τις προσβάσεις στην αγορά ή την επιθυμία να κάνουν κάτι που κάποιοι άλλοι δεν ενδιαφέρονται πλέον να ασχοληθούν.

- Δημογραφικά και εκπαίδευση

Τα δημογραφικά, η ποικιλία του εργατικού δυναμικού και η ανάγκη για διαρκή εκπαίδευση επέφεραν μεγάλες μεταβολές στο ανθρώπινο δυναμικό καθώς οδηγούμαστε στην 3η Βιομηχανική Επανάσταση.

Στις δεκαετίες του '50 και του '60, οι επαγγελματίες (επιστήμονες) εργαζόμενοι ήταν κυρίως άνδρες. Την δεκαετία του '70 άρχισαν να εισέρχονται στο εργατικό δυναμικό γυναίκες. Και στα τέλη του '80 έγινε συνηθισμένο φαινόμενο η ποικιλία στους χώρους εργασίας.

Οι αλλαγές συνεχίζονται. Ίσως τα πράγματα να αλλάξουν. Οι μελετητές των δημογραφικών στοιχείων αρχίζουν να εντοπίζουν ότι οι δείκτες συμμετοχής των γυναικών στο εργατικό δυναμικό σταθεροποιούνται και σε μερικές περιπτώσεις αρχίζουν να μειώνονται. Γιατί; Αρκετοί είναι αυτοί που πιστεύουν ότι οι γυναίκες

ξανασκέφτονται τους ρόλους τους και επιζητούν περισσότερη ισορροπία μεταξύ της εργασίας και της οικογένειάς τους. (Π. Γ. Κυριαζόπουλος -2000)

2.8 Απαντήσεις των επιχειρήσεων στις νέες προκλήσεις

Οι γενικές τάσεις του περιβάλλοντος, που παρουσιάστηκαν με συντομία πιο πάνω, συνεπάγονται τη συνεχή ενίσχυση των βασικών χαρακτηριστικών του. Γίνεται όλο και περισσότερο δυναμικό, παγκόσμιο, πολύπλοκο, αντιφατικό, αβέβαιο, εικονικό, εχθρικό (με την έννοια κυρίως του ανταγωνισμού και της σπανιότητας των πόρων του πλανήτη) και κυριαρχείται από τον μηχανισμό της αγοράς (όχι ως μορφή ιδιοκτησίας αλλά ως μορφή οργάνωσης της οικονομικής δραστηριότητας). Σε αυτές τις νέες προκλήσεις, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να απαντήσουν με νέες αλληλοσυμπληρούμενες λογικές και προσεγγίσεις

2.8.1 Εξωστρέφεια

Προσπαθούν να ενισχύσουν την **εξωστρέφεια** τους αναπτύσσοντας μηχανισμούς διαχείρισης των πιέσεων και απαιτήσεων που συνεπάγονται τα παραπάνω χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος. Η έμφαση στην παρακολούθηση, στην προσαρμογή και στην δημιουργία εξελίξεων, στην εξυπηρέτηση του πελάτη και την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, αποτελούν βασικά στοιχεία αυτής της λογικής. Η **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**, το **Benchmarking**, η **Balanced Scorecard**, και ο **Στρατηγικός Σχεδιασμός** αποτελούν βασικές προσεγγίσεις, που συνδυάζονται κυρίως με αυτή τη λογική. (Μπουραντάς Δημήτρης-2002)

Ας αναφέρουμε με λίγα λόγια, για κάθε μια από τις παραπάνω προσεγγίσεις,

Διοίκηση ολικής ποιότητας είναι η ολοκληρωτική δέσμευση για συνεχή βελτίωση των προϊόντων και των διαδικασιών, η οποία εκδηλώνεται με την συμμετοχή όλων, ώστε να ικανοποιούνται απόλυτα οι διαπιστωμένες σημερινές και οι μελλοντικές ανάγκες των πελατών, με αριστοποιημένο κόστος. Η ποιότητα δεν είναι ούτε τεχνική λειτουργία ούτε αφορά ένα τμήμα της επιχείρησης. Είναι μια συστηματική διαδικασία που επεκτείνεται σε ολόκληρη την επιχείρηση. Η ποιότητα είναι φροντίδα όλων, γι' αυτό πρέπει να υπάρχει κατάλληλη οργανωτική δομή στην επιχείρηση για την εφαρμογή της λειτουργίας του ΜΟΠ. Πρέπει να δίνεται έμφαση στην βελτίωση της ποιότητας σε ολόκληρη την επιχειρηματική δραστηριότητα και όχι μόνο στο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας. Η επίτευξη της ποιότητας πρέπει να προωθείται με

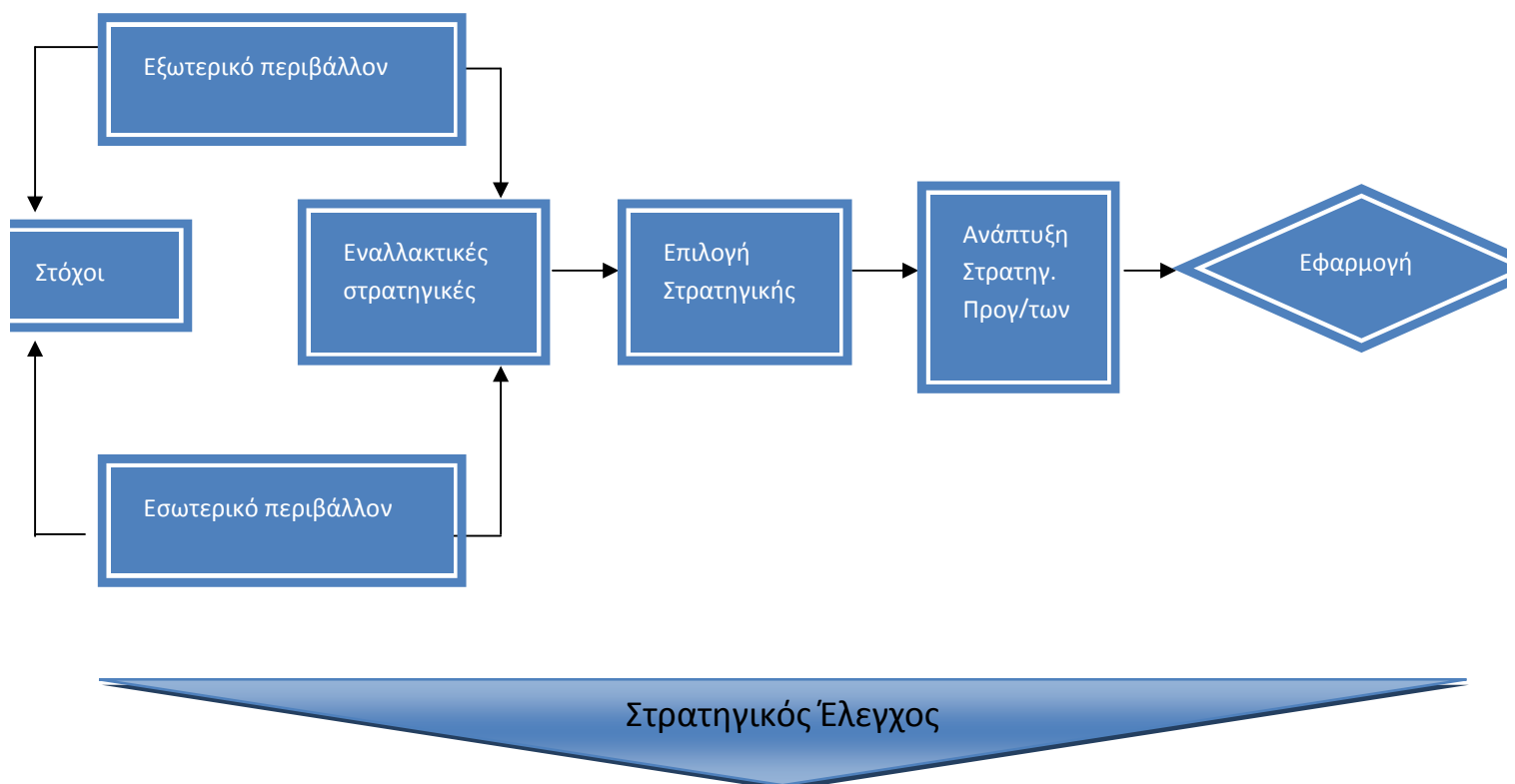
κριτήρια εξωτερικά, του καταναλωτή, και όχι εσωτερικά, της επιχείρησης. Πρέπει να βασίζεται στις επιθυμίες και στις ανάγκες του αγοραστή και όχι στις εσωτερικές προοπτικές, όπως είναι η απόδοση. Τα μέτρα για την επίτευξη της ποιότητας, αρχίζοντας από το σχεδιασμό μέχρι τη μέτρηση και τον έλεγχο της ποιότητας πρέπει να στηρίζονται στην κατάλληλη νέα τεχνολογία. (Γιάννης Πετρώφ, Κώστας Τζωρτζάκης, Αλεξία Τζωρτζάκη-2002)

Benchmarking ή στα ελληνικά Συγκριτική Προτυποποίηση. Το Benchmarking ορίζεται η συνεχής και συστηματική διαδικασία της συγκριτικής αξιολόγησης των προϊόντων, των υπηρεσιών, των στόχων και των λειτουργιών μιας επιχείρησης ως προς τους καλύτερους ανταγωνιστές της ή ως προς επιχειρήσεις που έχουν αναγνωριστεί ως ηγέτες σε άλλους κλάδους.(Εμμανουήλ Στειακάκης Νικόλαος Κάτζος-2002)ΤοBenchmarking στόχο έχει να βοηθήσει την επιχείρηση να βελτιωθεί, δίνοντας έτσι την δυνατότητα να ποσοτικοποιήσει τις υπάρχουσες διαφορές απόδοσης, να τεκμηριώσει γιατί αυτές οι διαφορές υπάρχουν και να αναγνωρίσει τα βήματα εκείνα που πρέπει να υιοθετήσει, έτσι ώστε να "προλάβει" και να ξεπεράσει τους καλύτερους από τους ανταγωνιστές της. Η τεχνική αυτή είναι δυνατόν να εφαρμοστεί σχεδόν σε όλες τις λειτουργίες μια επιχείρησης π.χ. παραγωγή, μάρκετινγκ, αλλά και σε άλλες υποστηρικτικές διαδικασίες όπως είναι τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης, η διαχείριση ανθρώπινων πόρων και η λογιστική. Με την σωστή εφαρμογή του το Benchmarking αποκαλύπτει τις "άριστες" πρακτικές της αγοράς, και προτρέπει τα στελέχη να σχεδιάσουν τέτοιες διαδικασίες ώστε να ξεπεράσουν τις άριστες πρακτικές των ανταγωνιστών. (Βασίλης Μ. Παπαδάκης- 2002)

Balanced Scorecard ή Ισορροπημένη Στοχοθεσία. Το BSC βλέπει την εταιρική απόδοση μέσα από τέσσερις συνιστώσες: τα χρηματοοικονομικά μεγέθη, τον πελάτη, τις εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες και τη μάθηση και ανάπτυξη μέσα στην οργάνωση. Η λογική του Balanced Scorecard είναι πολύ απλή. Για να πετύχει τα επιθυμητά χρηματοοικονομικά αποτελέσματα η επιχείρηση πρέπει προηγουμένως να έχει δημιουργήσει τη μέγιστη δυνατή αξία στα προϊόντα της για τους πελάτες. Αυτή όμως προϋποθέτει τη καλύτερη δυνατή λειτουργία των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών που θα τις εξασφαλίσουν τις απαιτούμενες ικανότητες. Και αυτή όμως με την σειρά της προϋποθέτει την ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων από τους υπαλλήλους καθώς και την λειτουργία συστημάτων υποκίνησης από την ανώτερη

διοίκηση. Με λίγα λόγια το Balanced Scorecard αποκαλύπτει τις επιχειρησιακές και οργανωτικές λειτουργίες, δραστηριότητες και στόχους που κρύβονται πίσω από την χρηματοοικονομική απόδοση. Κατά τους Kaplan και Norton το BSC, "είναι ένα πλαίσιο το οποίο μετουσιώνει τους στρατηγικούς στόχους μιας επιχείρησης σε μια σειρά δεικτών απόδοσης. (Βασίλης Μ. Παπαδάκης- 2002)

Στρατηγικός Σχεδιασμός. Είναι ένα προμελετημένο σχέδιο που προετοιμάζεται συνειδητά και με ιδιαίτερη προσοχή. Το σχέδιο αυτό καταρτίζεται με σκοπό τον έλεγχο της πραγματοποίησης συγκεκριμένων στόχων που η επιχείρηση έχει θέσει. Ως σχέδιο δε, αποσκοπεί στην πρόληψη μελλοντικών γεγονότων και τον επηρεασμό τους προς επιθυμητή κατεύθυνση. (Βασίλης Μ. Παπαδάκης-2002). Κάθε στρατηγικός σχεδιασμός οικοδομεί παρά τις δυνατές διαφοροποιήσεις στις λεπτομέρειες της διαδικασίας, σε δύο θεμέλιους λίθους, δηλαδή, στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος (κίνδυνοι / ευκαιρίες) και σε αυτήν του εσωτερικού περιβάλλοντος (δυνατά σημεία/αδυναμίες της επιχείρησης). Το πρότυπο αυτό αποτελεί τη βάση του μοντέλου του στρατηγικού σχεδιασμού που χρησιμοποιούμε εδώ και περιλαμβάνει τις εξής φάσεις: Καθορισμός στόχων, ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, διατύπωση εναλλακτικών στρατηγικών, επιλογή στρατηγικής, ανάπτυξη στρατηγικών προγραμμάτων και υλοποίηση. (Κωνσταντίνος Π. Τερζίδης-2004)



2.8.2 Λιτές – Ευέλικτες Δομές

Προσπαθούν να δημιουργήσουν εσωτερικά **λιτές** και **ευέλικτες δομές** και εξωτερικά **στρατηγικά δίκτυα** ώστε να δημιουργήσουν και να αξιοποιήσουν συνέργειες. Η **Εξωτερίκευση Δραστηριοτήτων** (Outsourcing), οι **Εξαγορές** και οι **Στρατηγικές Συμμαχίες** αποτελούν ενδεικτικές προσεγγίσεις αυτής της προσπάθειας.

Ας κάνουμε μια μικρή αναφορά στις παραπάνω προσεγγίσεις

Outsourcing ή Εξωτερίκευση Δραστηριοτήτων. Τις δύο τελευταίες δεκαετίες ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων σε διαφορετικούς τομείς δραστηριότητας παρατηρούμε ότι εξωτερικεύει μεγάλο εύρος δραστηριοτήτων. Παραδοσιακά τέτοιες δραστηριότητες όπως καθαρισμός γραφείων, τροφοδοσία, συντήρηση μηχανολογικού εξοπλισμού, ασφάλεια, δίνονταν σε εξωτερικούς συνεργάτες. Όμως πρόσφατα παρατηρούμε το φαινόμενο επιχειρήσεις να "εξωτερικεύουν" σημαντικές δραστηριότητες όπως: στρατηγικός προγραμματισμός, λογιστήριο, σχεδιασμός προϊόντων, μάρκετινγκ, πωλήσεις, πληροφοριακά συστήματα, ακόμα και την ίδια την τους την παραγωγική διαδικασία. Μέσω του Outsourcing είναι δυνατόν να μειωθούν τα συνολικά κόστη και να βελτιωθεί η ανάπτυξη των προϊόντων. Η επιχείρηση η οποία προβαίνει σε τέτοιες συμφωνίες για συνεργασία έχει το πλεονέκτημα να επιλέγει τους συνεργάτες της κάθε φορά. Επίσης προσδοκά σημαντικά οφέλη από το μοίρασμα του κινδύνου με τους συνεργάτες της. Με την βοήθεια του Outsourcing η επιχείρηση μπορεί να συγκεντρωθεί καλύτερα σε εκείνες τις λειτουργίες που αποτελούν θεμελιώδεις λειτουργίες και μπορούν να προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Βασίλης Μ. Παπαδάκης- 2002).

Εξαγορά, είναι η συναλλαγή κατά την οποία μια επιχείρηση αποκτά ένα μέρος ή το σύνολο της συμμετοχής (μετοχές ή εταιρικά μερίδια) σε μια άλλη έναντι χρηματικού συναλλάγματος. Η εξαγορά πραγματοποιείται όταν συντρέχουν οι παρακάτω συνθήκες: ο κλάδος στον οποίο θέλει να εισέλθει η επιχείρηση είναι ώριμος και συχνά όχι άμεσα συσχετιζόμενος με αυτή, τα εμπόδια εισόδου σε αυτόν είναι πολλά, η επιχείρηση δεν είναι διατεθειμένη να υποστεί τα κόστη διαφοροποίησης και ανάπτυξης νέων προϊόντων, καθώς και το απαιτούμενο ρίσκο και το χρόνο που ενέχει αυτή η ενέργεια. Επίσης, όταν ο ανταγωνισμός στον κλάδο που ήδη

δραστηριοποιείται η επιχείρηση είναι υψηλός, χωρίς μεγάλα περιθώρια κέρδους, μια εξαγορά μπορεί να εξασφαλίσει στην επιχείρηση νέες οικονομίες κλίμακας που θα μειώσουν σημαντικά το υπάρχον κόστος παραγωγής, αλλά και θα της προσδώσουν μια νέα δυναμική, ισχυροποιώντας τη θέση της και αυξάνοντας το μερίδιό της στην αγορά. (Βασίλης Μ. Παπαδάκης- 2002).

Στρατηγική Συμμαχία, μπορεί να οριστεί μια συμφωνία συνεργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων, όπου όλα τα μέρη υιοθετούν μια προοπτική αμοιβαίου οφέλους και συνεισφέρουν τους απαραίτητους πόρους ή/και κεφάλαια για την επιτυχή λειτουργία της. Μια στρατηγική συμμαχία είναι δυνατόν να αφορά ερευνητικά προγράμματα, προώθηση προϊόντων, δημιουργία κοινών παραγωγικών εγκαταστάσεων, υλοποίηση τεχνολογικών καινοτομιών και κατασκευή ημικατεργασμένων ή τελικών προϊόντων. Οι στρατηγικές συμμαχίες προϋποθέτουν μόνιμη ή τουλάχιστον μακροχρόνια δέσμευση των συνεργατών, ενώ ταυτόχρονα απαιτούν από αμοιβαία συμβολή πόρων ή κεφαλαίων, μέχρι αμοιβαία ιδιοκτησία του μετοχικού κεφαλαίου, ανάλογα με την περίπτωση. Προϋποθέτουν κάποια μορφή αμοιβαίας ηγεσίας, κοινή λήψη αποφάσεων, αλλά και νέα τυπική οργάνωση. Οι στρατηγικές συμμαχίες δίνουν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητα τους σε παγκόσμιο επίπεδο, διατηρώντας ταυτόχρονα την ανεξαρτησία τους. (Βασίλης Μ. Παπαδάκης- 2002).

2.8.3 Μάθηση

Δίνουν έμφαση στην μάθηση ως βασική προσέγγιση αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας, του δυναμισμού και της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος. **Μαθησιακή Οργάνωση** και **Διοίκηση της Γνώσης** είναι χαρακτηριστικά ρεύματα της προσέγγισης.

Μαθησιακή Οργάνωση, σύμφωνα με τους Fiol και Lyles είναι η διαδικασία βελτίωσης των ενεργειών - πράξεων μέσω καλύτερων γνώσεων, νοημάτων και κατανοήσεων, ενώ για το Huber μαθησιακή οργάνωση σημαίνει η "επεξεργασία των πληροφοριών με σκοπό την αύξηση του εύρους των δυναμικών συμπεριφορών". Με αυτήν την έννοια, η μαθησιακή οργάνωση ως διαδικασία περιλαμβάνει την απόκτηση- δημιουργία νέας γνώσης, την επικοινωνία - διανομή, την κοινή ερμηνεία της, την οργανωσιακή της αποθήκευση και μέσω αυτής την αλλαγή, τη βελτίωση και

την προσαρμογή.(πιο αναλυτικά βλ. κεφ. "Μαθησιακή Οργάνωση"). (Μπουραντάς Δημήτριος- 2002)

Διοίκηση της Γνώσης, ορίζεται ως ένα σύστημα λειτουργιών ενεργειών - που έχουν ως αντικείμενο τη δημιουργία ή απόκτηση της γνώσης, την αναπαράστασή της, την αποθήκευσή της, τη διάδοσή της και την αξιοποίηση της. Εκτός των παραπάνω, δεδομένου ότι η γνώση αποτελεί στη σημερινή εποχή ένα από τους πολυτιμότερους πόρους των επιχειρήσεων, η ποσοτική έκφραση (μέτρηση) της γνώσης και ο συνυπολογισμός της στην αξία της επιχείρησης αποτελεί ασφαλώς πεδίο της Διοίκησης της Γνώσης. Σύμφωνα με αυτό τον ορισμό, η Διοίκηση της Γνώσης, η ίδια, αποτελεί μια γνώση η οποία αποτελείται από έννοιες, αρχές, θεωρίες, μεθόδους, εργαλεία και κουλτούρα (αξίες, πιστεύω, σημασίες, παραδοχές) που επιτρέπουν την περιγραφή, την εξήγηση, την πρόβλεψη και τις υποδειγματικές πρακτικές για την απόκτηση, τη δημιουργία, τη διάδοση, την αποθήκευση, τη μέτρηση και την αξιοποίηση της γνώσης του οργανισμού.(πιο αναλυτικά βλ. κεφάλαιο "Διοίκηση της Γνώσης") (Μπουραντάς Δημήτριος- 2002)

2.8.4 Ενδυνάμωση

Οι επιχειρήσεις δίνουν πλέον μεγάλη έμφαση στην ανάπτυξη και κινητοποίηση των ανθρώπων τους. Η **Ενδυνάμωση** των ανθρώπων αποτελεί κύρια πρακτική προς αυτή την κατεύθυνση.

Η Ενδυνάμωση ως έννοια είναι ευρύτατη και σύνθετη. Η έννοια αυτή θα μπορούσε να οριστεί ως διαδικασία και ως κατάσταση - αποτέλεσμα. Ως διαδικασία η ενδυνάμωση αποτελεί έναν συνδυασμό ενεργειών (από πλευράς επιχείρησης και μάνατζερ) μεταβίβασης ευθυνών και εξουσία, παρακίνησης και ανάπτυξης των εργαζομένων, ώστε να επιτυγχάνεται η υψηλότερη δυνατή απόδοση και ταυτόχρονα η υψηλότερη δυνατή ικανοποίησή τους στην εργασία. Ως κατάσταση αποτέλεσμα, η ενδυνάμωση αφορά στο πως αισθάνονται και στο πως συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι.(πιο αναλυτικά βλ. κεφάλαιο "Ενδυνάμωση")(Μπουραντάς Δημήτριος- 2002)

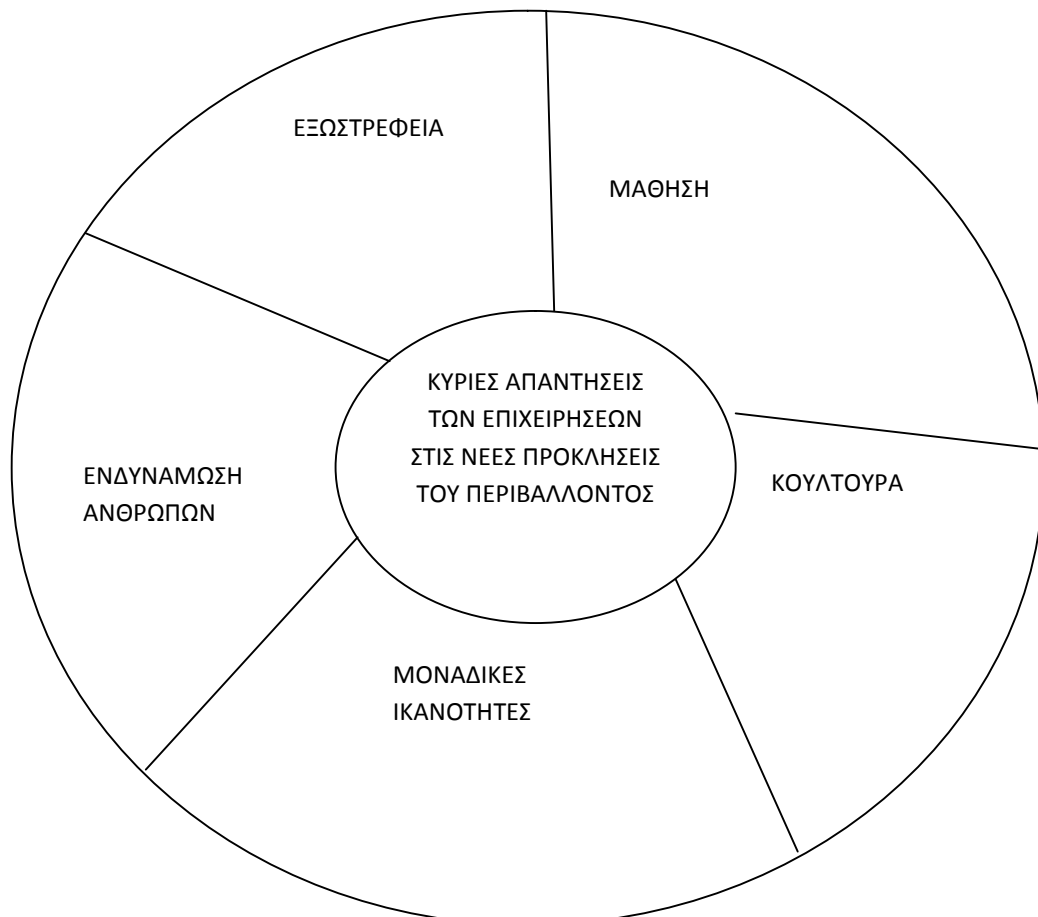
2.8.5 Μοναδικές Ικανότητες

Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αντιμετωπίσουν τις νέες προκλήσεις αναπτύσσοντας στο εσωτερικό τους **μοναδικές ικανότητες**

2.8.6 Η ανάπτυξη της Εταιρικής Κουλτούρας

Βασικό υπόβαθρο όλων των προηγούμενων είναι η ανάπτυξη μιας **εταιρικής κουλτούρας** ταιριαστής με τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος, τη φύση του οργανισμού, τις στρατηγικές και τους στόχους του. Η αντικατάσταση των παραδοσιακών μηχανισμών ελέγχου και μεθόδων διοίκησης από τη «Διοίκηση μέσω κουλτούρας» αποτελεί πλέον μια αναγκαιότητα που δημιουργείται από τις νέες προκλήσεις .

Εταιρική κουλτούρα είναι σύνολο αξιών και προτύπων που χαρακτηρίζουν τις στάσεις, τη νοοτροπία, τον προσανατολισμό και το πλαίσιο συμπεριφοράς που επηρεάζει τον τρόπο λήψης αποφάσεων και ανάληψη δράσης. Η σύλληψη της ιδέας της εταιρικής κουλτούρας έχει αφετηρία το γεγονός ότι οι άνθρωποι αναζητούν στο περιβάλλον τους δυνατότητες ταύτισής τους με συγκεκριμένες ομάδες. Με άλλα λόγια επιδιώκουν ικανοποίηση της ανάγκης να ανήκουν κάπου. Αξιοποιώντας τη διαπίστωση αυτή οι σύγχρονες επιχειρήσεις επιδιώκουν την πρόκληση, ανάπτυξη και αποδοχή από τους εργαζομένους χαρακτηριστικών που τους υποβοηθούν να ταυτίζονται με την επιχείρηση. (Κωνσταντίνος Π.Τερζίδης- 2004)



Σχήμα 2.8.6.1 (Πηγή : Μάνατζμεντ, Μπουραντάς Δημ. , Εκδόσεις Μπέκου, Αθήνα 2002, Σελ. 469)

Οι αλλαγές, οι νέες τάσεις και οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν σήμερα οι διοικήσεις των επιχειρήσεων καταλήγουν στο ότι οι περισσότερες εστιάζουν στον ανθρώπινο παράγοντα και στις ανθρώπινες σχέσεις.

Παρ' όλες τις τεχνολογικές εξελίξεις ο ανθρώπινος παράγοντας συνεχίζει να παίζει το σημαντικότερο ρόλο στην παραγωγικότητα των επιχειρήσεων και οργανισμών. Όταν υπάρχουν ικανοποιητικές ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία υπάρχει καλύτερη επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων, προϊσταμένων και υφισταμένων και επομένως λαμβάνονται σωστότερες αποφάσεις. Επιπλέον οι εργαζόμενοι νιώθουν περισσότερο ικανοποιημένοι από το χώρο εργασίας τους και έτσι αποδίδουν περισσότερο.

Όταν οι ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία είναι προβληματικές επηρεάζουν σημαντικά και αρνητικά την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Υπάρχει απομόνωση αντί για επικοινωνία, δυσσαρέσκεια ως προς το χώρο εργασίας, χαμηλά κίνητρα για εργασία και όλα αυτά μεταφράζονται σε οικονομικό και κοινωνικό κόστος. (Κων. Κανελλόπουλος- 2003)

2.9 Η ανάπτυξη των ανθρωπίνων σχέσεων μέσα στην επιχείρηση

Οι ανθρώπινες σχέσεις, είναι ένας κλάδος της εφαρμοσμένης ψυχολογίας, που μελετά το σωστό τρόπο επαφής και επικοινωνίας και γενικότερα της σωστής συμπεριφοράς μεταξύ των ανθρώπων . Στο χώρο της εργασίας, όλοι οι συντελεστές εκτός του ανθρώπινου παράγοντα, διέπονται από ορισμένα δεδομένα και αποδίδουν σύμφωνα με τις δυνατότητές τους. Ο άνθρωπος, όμως μπορεί να επιτύχει μεγαλύτερο αποτέλεσμα, χάριν των δημιουργικών του ιδεών. Κάθε εργαζόμενος είτε σαν άτομο είτε σαν μέλος μιας ομάδας, έχει ατομική συνείδηση, βούληση και επηρεάζεται από το περιεχόμενο της ομάδας του. Συνεπώς οι ανθρώπινες σχέσεις εξετάζουν όχι μόνο ατομικά αλλά και τα ομαδικά φαινόμενα.

Κάνοντας μια αναδρομή στο παρελθόν, θα παρατηρήσουμε ότι από την στιγμή που δημιουργήθηκε κοινωνική ζωή, από την στιγμή που οι άνθρωποι άρχισαν να έχουν προβλήματα συμβίωσης και επικοινωνίας, προέκυψε σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό, η ανάγκη της ανάπτυξης των αμοιβαίων ανθρώπινων επαφών - σχέσεων.

Ο φιλόσοφος Αριστοτέλης (384-322 π. Χ.) στα "ΗΘΙΚΑ ΝΙΚΟΜΑΧΕΙΑ", αναφέρει ότι οι άνθρωποι δεν μπορούν να ζήσουν αρμονικά χωρίς φίλους και ότι ο καθένας πρέπει να λαμβάνει υπόψη του, το συμφέρον του άλλου, επίσης λέει ότι "ο άνθρωπος δεν μπορεί να ζήσει μόνος του, γιατί τότε θα ήταν θηρίο ή θεός".

Σύμφωνα με τον Αριστοτέλη, ο άνθρωπος από την φύση του είναι "πολιτικό" και "κοινωνικό" ον, και έχει ανάγκη επικοινωνίας για να πετύχει την καλή συνεργασία με τους συνανθρώπους του. Συγχρόνως τόνισε και την φυσική ανάγκη που οδηγεί τον άνθρωπο στο να ζει με τους συνανθρώπους του. Πράγματι είμαστε κοινωνικά όντα και η ζωή μας χαρακτηρίζεται και στηρίζεται στην αλληλεξάρτηση μεταξύ των συνανθρώπων μας, δηλαδή για να κάνουμε κάτι, πρέπει να έχουμε την συμπαράσταση και την βοήθεια των άλλων.

Οι ανθρώπινες σχέσεις, στηρίζονται στον ανθρώπινο παράγοντα του οποίου εξετάζουν την συμπεριφορά, τα κίνητρα και τις ανάγκες.

Ειδικότερα, οι απόψεις του McGregor, έχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Ο McGregor υποστηρίζει ότι:

- ✓ Η σωματική και πνευματική προσπάθεια αποτελεί κάτι το φυσικό.
- ✓ Ο έλεγχος και η απειλή της τιμωρίας δεν είναι τα μόνα μέσα για την πραγμάτωση των οργανωτικών σκοπών. Οι άνθρωποι αναπτύσσουν τον αυτοέλεγχο και την αυτοκυριαρχία την υπηρεσία των σκοπών της οργάνωσης , με τους οποίους είναι επιφορτισμένοι.
- ✓ Η ένταξη του ανθρώπου στην προσπάθεια επιτυχίας ενός σκοπού έχει σαν κίνητρο την αμοιβή του. Η περισσότερη σημαντική αμοιβή είναι η ικανοποίηση του εγώ του και το αίσθημα της αυτοδημιουργίας, από την συμμετοχή του στην πραγμάτωση των στόχων.
- ✓ Ο μέσος άνθρωπος σε κατάλληλες συνθήκες όχι μόνο δεν δέχεται ευθύνες, αλλά τις επιδιώκει.
- ✓ Η ικανότητα της φαντασίας και της δημιουργικότητας του ανθρώπου στην λύση των οργανωτικών προβλημάτων είναι πολύ μεγάλη.
- ✓ Σε κανονικές συνθήκες οι πνευματικές και διανοητικές ικανότητες των

ανθρώπων, μόνο μερικών αξιοποιούνται.

Οι απόψεις αυτές του McGregor δίνουν έμφαση στην αναγνώριση της αλληλεξάρτησης στους ανθρώπινους οργανισμούς. Οι υψηλές αποδόσεις επιτυγχάνονται όχι μόνο επειδή ασκείται σωστά ο έλεγχος των άλλων, αλλά επειδή αναπτύσσεται ο αυτοέλεγχος και η αίσθηση της υποκατεύθυνσης (self-direction).

Έτσι η διοίκηση ασκείται με την συνεργασία όλων, πάνω σε στόχους και προοπτικές που καθορίζονται μέσα σε συζητήσεις, σ'όλα τα επίπεδα της πυραμίδας. Ψηλοί βαθμοί εξουσιοδότησης και τάση αποκέντρωσης είναι τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της διοίκησης σύμφωνα με αυτές τις απόψεις. Με βάση αυτές τις αντιλήψεις θεμελιώθηκε το σύστημα της διοίκησης με στόχους και αυτοέλεγχο. (Management by objectives and self control).

Το σύστημα των ανθρωπίνων σχέσεων στην διοίκηση είναι συμμετοχικό, με την έννοια, ότι οι ηγέτες επιδιώκουν τη συμμετοχή των υφισταμένων στη μόρφωση της γνώμης αυτών, για την λήψη αποφάσεων, δεχόμενοι απόψεις - γνώμες - και προτάσεις, την γενική απόφαση που αφορά ολόκληρο τον οργανισμό λαμβάνει η ανώτερη ηγεσία. Σε κάθε οργανικό επίπεδο εξουσίας, οι επικεφαλείς έχουν την ευθύνη των αποφάσεων που αφορούν τον τομέα τους, αφού προηγουμένως δεχθούν τις ιδέες και πείρα των συνεργατών και υφισταμένων τους.

Βασικά, οι διαφορές των κλασικών και της θεωρίας των ανθρωπίνων σχέσεων, αφορούν την ανθρώπινη συμπεριφορά και τις διαφορές μεταξύ των σχημάτων ηγεσίας και οργανωτικής διάρθρωσης. Οι απόψεις όμως για το περιεχόμενο των αρμοδιοτήτων της διοικητικής (Management) είναι ταυτόσημες.

Οι θεωρίες των ανθρωπίνων σχέσεων, θεμελιώθηκαν μετά την ανάπτυξη της τεχνολογίας και την αλλαγή της φύσης της εργασίας. Οι εργαζόμενοι στις διάφορες θέσεις των σύγχρονων οργανισμών έχουν διαφορετικές προσδοκίες από τους πατέρες τους, είναι περισσότερο μορφωμένοι και με διαφορετικές απόψεις για την εξουσία και την διοίκηση. Ειδικότερα όμως, μπορούμε να αναφέρουμε τους λόγους που οδήγησαν στην παραδοχή της ανθρώπινης πλευράς, την έννοια της διοικητικής του προσωπικού και την εγκατάλειψη του αυταρχικού σχήματος:

- I. αλλαγή στην σύνθεση της εργαζόμενης μάζας
- II. μεγαλύτερη μόρφωση του προσωπικού

- III. αλλαγή στις κοινωνικές αξίες και στη φύση της εργασίας
- IV. η αναζήτηση νέων ειδικοτήτων
- V. πιέσεις από τις ενώσεις των εργαζομένων
- VI. οργανωτικές αλλαγές
- VII. κυβερνητικές πιέσεις
- VIII. ανάπτυξη του επαγγελματία Μάνατζερ

(Νικόλαος Μαντάς - 1992)

2.10 Η κίνηση των ανθρωπίνων σχέσεων

Το κλειδί για την βελτίωση της παραγωγικότητας είναι **το μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τους εργαζομένους, ώστε να αισθάνονται περισσότερο ικανοποιημένοι από την δουλειά τους και περισσότερο πρόθυμοι να βελτιώσουν την απόδοσή τους.** Έμφαση δόθηκε στην ενδυνάμωση της αυθόρμητης συνεργασίας μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων η οποία απαιτεί την ανάπτυξη των ανθρώπινων δεξιοτήτων (human skills), εκτός των άλλων, από μέρους των διοικητικών στελεχών. Οι ανθρώπινες αυτές δεξιότητες βοηθούν στην διάγνωση των ψυχολογικών παραγόντων που επηρεάζουν την ατομική συμπεριφορά και προσπαθούν να εξασφαλίσουν την ικανοποίηση των υποκειμενικών αναγκών στο περιβάλλον της εργασίας. Προς αυτήν την κατεύθυνση δούλεψαν πολλοί ψυχολόγοι και κοινωνιολόγοι, προσφέροντας θεωρίες και πορίσματα ερευνών που ερμηνεύουν την ανθρώπινη πλευρά της εργασίας και των προσωπικών αναγκών των κινήτρων που αναμένουν οι εργαζόμενοι να είναι αποτελεσματικοί. Μεταξύ αυτών ξεχωρίζουν οι **Abraham Maslow** και **Douglas McGregor**, οι οποίοι έδωσαν τις κλασικές θεωρίες τους για την ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών και τα συλλήψεις, προσφέροντας έτσι τις βάσεις για να αναπτυχθεί στην συνέχεια η επιστημονική έρευνα και η ανάπτυξη σχετικών θεωριών στα πλαίσια της Σχολής της Επιστήμης της Συμπεριφοράς.

Douglas McGregor (1906-1964). Αμερικάνος κοινωνικός ψυχολόγος διάσημος για την διατύπωση της θεωρίας Χ (αυταρχικό Μάνατζμεντ) και της θεωρίας Ψ (συμμετοχικό Μάνατζμεντ). Ο Douglas McGregor, πίστευε ότι πίσω από κάθε απόφαση ή ενέργεια της διοίκησης ενός οργανισμού βρίσκονται κάποιες υποθέσεις για την ανθρώπινη φύση και την ανθρώπινη συμπεριφορά. Τις υποθέσεις αυτές τις ταξινόμησε σε δύο θεωρίες Χ και Ψ. Συνέπεια αυτών των υποθέσεων είναι οι ηγέτες

να υιοθετούν αυταρχική ή δημοκρατική συμπεριφορά. Ο McGregor πίστευε ότι οι άνθρωποι έχουν πολύ μεγαλύτερες δυνατότητες από αυτές που η θεωρία του X υποστήριξε, γι' αυτό προκάλούσε με την θεωρία του Ψ τους μάνατζερ να καινοτομήσουν, να ανακαλύψουν νέους τρόπους οργάνωσης και να καθοδηγήσουν την ανθρώπινη προσπάθεια με την πεποίθηση ότι, ακόμη και αν οι υφιστάμενοι τους είναι κατηγορίας X, έπρεπε να τους δώσουν ευκαιρίες να λειτουργήσουν ως της κατηγορίας Y. Η θεωρία X προσφέρει στην διοίκηση μια εύκολη δικαιολογία για την ανεπάρκειά της, ρίχνει όλα τα βάρη κατευθείαν στην φύση του ανθρώπινου στοιχείου το οποίο δεν επιθυμεί να εργαστεί παραγωγικά. Η θεωρία Ψ αντίθετα ρίχνει όλα τα βάρη κατευθείαν στους ώμους της διοίκησης, αφού ακόμη και αν οι εργαζόμενοι ήταν αδιάφοροι και δεν έδειχναν διάθεση να αναπτύξουν πρωτοβουλίες και να αναλάβουν ευθύνες, τότε την ευθύνη την είχε η διοίκηση, η οποία ήταν ανεπαρκής ως προς τις μεθόδους που χρησιμοποιούσε. Οι θεωρίες X και Ψ είχαν και αυτές τις αδυναμίες τους, για τους λόγους που προηγούμενα αναφέρθηκαν, αλλά και γιατί η απλή καθημερινή εμπειρία δείχνει ότι οι άνθρωποι αντιδρούν διαφορετικά σε διαφορετικές καταστάσεις άλλοτε ως X και άλλοτε ως Ψ. Η συμβολή όμως του McGregor, είναι σημαντική γιατί αυτός έδειξε **την ανάγκη αναπροσανατολισμού της φιλοσοφίας του "Μάνατζμεντ" στον τρόπο αντίληψης των ευθυνών της και της αντιμετώπισης των εργαζομένων βάσει των υποθέσεων Y και του σχεδιασμού της εργασίας.**

Abraham Maslow (1908-1970). Γεννημένος στην Νέα Υόρκη, ψυχολόγος και μελετητής της ανθρώπινης συμπεριφοράς, καθηγητής και πρόεδρος του αντίστοιχου τμήματος στο Πανεπιστήμιο Brandeis της Μασαχουσέτης, παρουσίασε τον όρο **"ιεράρχηση των αναγκών"** για να εξηγήσει τις ρίζες της υποκίνησης. Το 1943 ανέπτυξε την θεωρία της υποκίνησης, σύμφωνα με την οποία η διάθεση του εργαζομένου για την εργασία, είναι μια συνεχής διαδικασία με την οποία προσπαθεί να ικανοποιήσει διαδοχικά ορισμένες ανάγκες του, βασιζόμενος σε τρεις υποθέσεις σχετικά με την ανθρώπινη φύση:

α) ότι οι άνθρωποι έχουν ανάγκες οι οποίες ποτέ δεν ικανοποιούνται πλήρως

β) ότι κάθε άνθρωπος δραστηριοποιείται για να εκπληρώσει τις ανικανοποίητες ανάγκες που εκείνη την περίοδο έχει

γ) ότι οι ανάγκες ιεραρχούνται σε μια πυραμίδα, ξεκινώντας από την βάση με τις βασικές - φυσιολογικές και φθάνοντας στην κορυφή με την αυτοπραγμάτωση και ολοκλήρωση.

Στην προσπάθειά του ο εργαζόμενος να ικανοποιήσει τις ανάγκες του, αναμένει από την επιχείρηση κάποια κίνητρα τα οποία θα ανταποκρίνονται στην ιεράρχηση των αναγκών που έχει ο ίδιος διαμορφώσει. Σημαντική συμβολή της θεωρίας του Maslow είναι η απόρριψη της κλασικής αντίληψης που υποστήριζε ότι οι εργαζόμενοι επιδιώκουν μόνο υλικές - οικονομικές αμοιβές και επομένως μόνο με αυτές μπορούν να υποκινηθούν. **Ο Maslow προτείνει στα διοικητικά στελέχη να συνειδητοποιήσουν ότι οι άνθρωποι έχουν να προσπαθούν να ικανοποιήσουν ανώτερες ανάγκες πέρα από τις χρηματικές αμοιβές και μάλιστα περιμένουν διαφορετικά κίνητρα κάθε φορά σύμφωνα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες του καθενός.** (Ευγενία Πετρίδου-2001)

2.11 Βασικοί Κανόνες και Αρχές των Ανθρωπίνων Σχέσεων

Οι βασικοί κανόνες που διέπουν το κύκλωμα μια αποτελεσματικής και πετυχημένης συνεννόησης ενός ατόμου μέσα στα πλαίσια των Ανθρωπίνων Σχέσεων, είναι οι ακόλουθοι:

- Ø Το άτομο που θα απευθυνθεί σε ένα άλλο άτομο θα πρέπει να ξεκαθαρίσει τι θα πει και πώς θα τονίσει τον επιδιωκόμενο σκοπό.
- Ø Να καταστεί ο ίδιος αποδεκτός από το συνομιλητή του, από το ακροατήριο, αποδεικνύοντας με επιχειρήματα, ότι το θέμα που αναπτύσσει, το γνωρίζει καλά.
- Ø Να κατορθώνει να επιτυγχάνει τη διέγερση του ενδιαφέροντος του συνομιλητή του και να το διατηρεί ως το τέλος της συνομιλίας του.
- Ø Να επιλέγει τον κατάλληλο χρόνο από ψυχολογικής πλευράς, για την μετάδοση ενός "μηνύματος".
- Ø Να προσπαθεί να πείσει τον συνάνθρωπό του και να αποδείξει ότι οι πράξεις του συμφωνούν με τα λόγια του, με τα επιχειρήματά του και τους ισχυρισμούς του.
- Ø Να είναι σε θέση να συλλάβει και να εκτιμήσει τις αντιδράσεις του συνανθρώπου του.
- Ø Τέλος, δεν θα πρέπει να μας διαφεύγει η προσοχή, ότι η συνεννόηση είναι

δύσκολο πράγμα και μπορεί να οδηγήσει σε αντίθετο αποτέλεσμα από τον επιδιωκόμενο σκοπό, με σφάλματα και παρεξηγήσεις.

Αυτοί οι κανόνες έχουν σαν στόχο τη δημιουργία ενός κλίματος κατανόησης και συνεργασίας μεταξύ εκείνων που ανήκουν στην ίδια ομάδα, όπως μεταξύ εργοδότη και υπαλλήλων.

Βασική αρχή των Ανθρωπίνων Σχέσεων, είναι ότι η δημιουργική δράση του ανθρώπου (εργαζόμενου), που εκδηλώνεται με την εργασία, είτε αυτή είναι πνευματική, είτε χειρονακτική συνιστά μια αξία. Η αξία αυτή αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της ανθρώπινης προσωπικότητας και κατά συνέπεια, πρέπει να χρησιμοποιείται κατά τρόπο που να εξυψώνει ψυχικώς τον υπάλληλο, τονώνοντας την αξιοπρέπειά του.

Επιθυμώντας να τονίσουμε ότι η δημιουργική δράση του υπαλλήλου συνιστά μια αξία που επηρεάζει την αξιοπρέπειά του, επικαλούμεθα το άρθρο 1 της Οικουμενικής διακήρυξης των δικαιωμάτων του ανθρώπου που συνέταξε στο Παρίσι το 1948 η Γενική Συνέλευση του Ο.Η.Ε. Το άρθρο αυτό ορίζει "οι άνθρωποι γεννιούνται ελεύθεροι και ίσοι σε αξιοπρέπεια και δικαιώματα, είναι προικισμένοι με λογική και συνείδηση και οφείλουν να ενεργούν ο ένας έναντι του άλλου μέσα σε πνεύμα αδελφοσύνης".

Ακόμα οι ανθρώπινες σχέσεις, ενθαρρύνουν τις πρωτοβουλίες, αξιολογούν τις καλές ιδέες και σκέψεις, βελτιώνουν τις μεταξύ των ανθρώπων διαφορές, τους βοηθούν να αναπτυχθούν και να καταστούν προσωπικότητες και τέλος να χρησιμοποιήσουν τις ικανότητές τους σε συγκεκριμένη εργασία.

Ο υπάλληλος για να αποδώσει στην εργασία του θα πρέπει να αισθάνεται ευχαρίστηση, να μην την βλέπει μόνο ως μέσο βιοπορισμού, αλλά να αισθάνεται ότι είναι μέτοχος σε μια κοινή προσπάθεια που αποβλέπει στο συμφέρον όχι μόνο του ίδιου, αλλά και της υπηρεσίας του.

Επίσης, η φιλική και η καλή συνεργασία αξιοποιεί στο ανώτατο όριο τις δυνατότητες του προσωπικού, είναι παραγωγική αποδοτική και δημιουργική. Όταν μάθουμε να συνεργαζόμαστε, πρέπει να είμαστε βέβαιοι ότι θα πετύχουμε οπωσδήποτε την υπηρεσία μας. Στην σύγχρονη εποχή που ζούμε, πρέπει να βασιλεύει το πνεύμα της κοινής συνεργασίας και του αμοιβαίου σεβασμού. Το κάθε "εγώ" πρέπει να

αντικατασταθεί με το δημιουργικό "εμείς". Όμως το "εμείς, αξιοποιείται και καλλιεργείται με την "πειθώ".

Η πειθώ είναι το μαγικό κλειδί, είναι δικλείδα ασφαλείας και αναφέρεται κυρίως στον προφορικό λόγο. Πράγματι το βασικό πλεονέκτημα του προφορικού λόγου είναι ότι οι συμμετέχοντες σε αυτόν είναι παρόντες , αντιμετωπίζουν ο ένας τον άλλον, αντικρίζοντας πρόσωπο με πρόσωπο και αντιδρούν κατά τρόπο έμμεσο. Επίσης με την ανάπτυξη των απόψεων του ενός, είναι δυνατόν να ακολουθήσει αντίλογος , να δημιουργηθεί διάλογος και με τον τρόπο αυτόν να δημιουργηθούν άμεσα οι προϋποθέσεις ανάπτυξης της σωστής επικοινωνιακής επαφής. Αναμφίβολα ο προφορικός λόγος είναι το αποδοτικότερο μέσο σε κάθε προσπάθεια επικοινωνίας μεταξύ των προσώπων, γι' αυτό και οι άνθρωποι στις μεταξύ τους σχέσεις, θεωρούν το προφορικό λόγο σαν την καλύτερη μέθοδο επαφής και συνεννόησης ή και ακόμα διάλυσης μιας παρεξήγησης. Για την ανάπτυξη όμως των βάσεων της ορθής επικοινωνιακής επαφής, απαιτείται, όπως ο κάθε άνθρωπος, (υπάλληλος) να έχει και τις στοιχειώδεις ψυχολογικές δυνατότητες. Η ψυχολογία όμως, είναι δύσκολο πράγμα, γιατί συχνά οι άνθρωποι φορούν το μανδύα της ανειλικρίνειας, της υποκρισίας και κρύβουν τα πραγματικά κίνητρα. Έτσι έχουμε δύο διαφορετικές φυσιογνωμίες και όψεις σε κάθε άνθρωπο, τη φανερή και τη μυστική.

Κατά κανόνα, η μυστική είναι η πιο αληθινή, γιατί βλέπουμε πολλές φορές καλοπροαίρετες προθέσεις με ευγενικά κίνητρα αλλά στο βάθος είναι σκοτεινά και καλύπτουν πονηρούς σκοπούς. Εάν είχαμε την ικανότητα ώστε με την πρώτη επαφή, με το συνάδελφό μας να μπορούσαμε να εντοπίσουμε την χρυσή τομή, τη λογική και σωστή λύση, θα ήμασταν ευτυχισμένοι.

Έτσι βλέπουμε ότι οι Ανθρώπινες Σχέσεις είναι οι σχέσεις που αλληλοσυγκρούονται, ολοκληρώνουν και δημιουργούν τη φιλία και τον αμοιβαίο σεβασμό και διδάσκουν ότι πρέπει να αλλάζουμε τη νοοτροπία της καταστρεπτικής λογομαχίας.

Η ζωή μας διδάσκει, πως οι επιτυχημένοι και σωστοί άνθρωποι, ούτε υποτιμούν, ούτε υπερτιμούν ποτέ, ούτε επικρίνουν ούτε αποθαρρύνουν, ούτε αποδοκιμάζουν και προ πάντων δεν προσβάλλουν κανένα χωρίς λόγο, και μάλιστα μπροστά σε τρίτους.

Επίσης, η δυσπιστία, η λογομαχία, η φιλονικία, η αυτοδικία, η διχόνοια δημιουργούν τα μίσση, τους φανατισμούς και μέσα σ' αυτά τα στοιχεία καλλιεργείται και αναπτύσσεται το δέντρο της αποτυχίας.

Κατά κανόνα, πρέπει να σεβόμαστε τις απόψεις των άλλων, έστω και αν δεν είναι σύμφωνες με τις δικές μας. Δεν επιτρέπεται να επιβάλλουμε με το "έτσι θέλω" στους συναδέλφους μας. Αντιθέτως με την πειθώ και την καλοσύνη θα φέρουμε πιο θετικά και ευνοϊκά αποτελέσματα χρήσιμα σε εμάς και την επιχείρηση.

Είναι γεγονός όμως, πως υπάρχουν άτομα που κινούνται από δόλια κίνηση και με αθέμιτους σκοπούς και φυσικά εφόσον υπάρχουν οι αφελείς και οι αδύνατοι, θα προσπαθούν τα ανώτερα άτομα να τους εκμεταλλεύονται. Σ' αυτή την περίπτωση, η πειθώ είναι περιττή, γιατί εδώ θα πρέπει να ακολουθήσει κανείς διαφορετική τακτική. Δηλαδή θα πρέπει να σταματήσουμε να είμαστε "πρόβατα" (αδύνατοι-υποχωρητικοί) γιατί θα μας τρώνε οι "λύκοι" (ισχυροί).

Σχετικό είναι αυτό που μας λέει ο φιλόσοφος Πλάτων: "πως σωστός και δίκαιος άνθρωπος είναι εκείνος που δεν αδικεί κανέναν, τέλειος όμως, είναι αυτός που δεν επιτρέπει στους άδικους να αδικούν τους δίκαιους". Έτσι ο σοφός Πλάτων, μας διδάσκει ότι πρέπει να αντιμετωπίζουμε όλους τους ανθρώπους "ανθρώπινα" και δίκαια και εμείς θα πρέπει να είμαστε απολύτως βέβαιοι πως, η πιο ωραία πράξη της ζωής μας είναι η απονομή δικαιοσύνης.

Εάν θέλουμε να γινόμαστε πάντα επιθυμητοί και να μας δέχονται και τέλος αν επιθυμούμε να πείθουμε και τους εχθρούς μας ακόμα, οφείλουμε να χρησιμοποιούμε σαν σπαθί το εύστοχο και ειλικρινές χαμόγελό μας. Το χαμόγελό μας, δίνει τέτοια δύναμη, ώστε να επιδρούμε θετικά στην ψυχολογία των συναδέλφων μας. Κυρίως όταν φθάνουμε σ' ένα αδιέξοδο, σε μια δυσκολία, το χαμόγελο μπορεί να μας σώσει από ένα βέβαιο θάνατο ή κίνδυνο. Η έννοια της λέξης "χαμογελώ", σημαίνει, εκτιμώ, επιδοκιμάζω, εγκρίνω και επισφραγίζω την αξία της προσωπικότητας ενός συναδέλφου μας. Είναι όμως ευνόητο, ότι το χαμόγελο θα πρέπει να γίνεται με ειλικρίνεια και ανοικτή καρδιά. Αντίθετα όμως, όταν το χαμόγελο είναι ψεύτικο, προκαλεί διαφορετικά συναισθήματα και φυσικά αποτελέσματα. Επίσης είναι απαράδεκτο να χαμογελούμε χωρίς μέτρο, χωρίς σκοπό. Το χαμόγελο θα πρέπει να λαμβάνει χώρα την κατάλληλη ψυχολογική στιγμή. Βασικά χαμογελώντας, δεν θα μεταβληθούμε αμέσως από φτωχοί σε πλούσιοι, είναι όμως σίγουρο ότι θα γίνουμε

πιο συμπαθητικοί, ευχάριστοι και αγαπητοί στους συναδέλφους μας. (Νικόλαος Μαντάς - 1992)

2.12 Η Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων

Η ανεπάρκεια της κλασικής οργανωτικής θεωρίας, ιδιαίτερα στις θέσεις της σχετικά με την υποκίνηση και την συμπεριφορά των εργαζομένων , οδήγησε στην διαμόρφωση της Σχολής της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς ή των Ανθρωπίνων Σχέσεων.

Η διαμόρφωση της θεωρίας αυτής ανάγεται στις εργασίες του Elton Mayo και των συνεργατών του.

Τα θέματα που πιο συγκεκριμένα απασχολούν την σχολή της Ανθρωπίνων Σχέσεων είναι η αναζήτηση των παραγόντων υποκίνησης των εργαζομένων και η κατανόηση της συμπεριφοράς τους, η δυναμική των μικρών ομάδων εργασίας, τα αίτια των συγκρούσεων στους χώρους εργασίας, η άτυπη οργάνωση, τα εμπόδια και οι τρόποι βελτίωσης της επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων κλπ.

Η βασική θέση της θεωρίας αυτής είναι ότι τα μέλη κάθε οργάνωσης επιδιώκουν μέσα στο περιβάλλον της εργασίας τους να πετύχουν προσωπικούς τους στόχους, ικανοποιώντας διάφορες ανάγκες τους. Οι ανάγκες αυτές είναι, πέρα από τις βασικές, οικονομικές και ψυχικές . Έτσι οι ανάγκες για επίτευγμα, δύναμη, κύρος αναγνώριση των υπηρεσιών που προσφέρει το άτομο , υπευθυνότητα, ενδιαφέρουσα εργασία καθώς και οι κοινωνικές ανάγκες του ατόμου, αποτελούν ισχυρά κίνητρα για τον εργαζόμενο. Η ικανοποίηση των αναγκών αυτών επηρεάζει ευνοϊκά την αποδοτική συμπεριφορά του εργαζομένου.

Επομένως κάθε οργάνωση οφείλει να λαμβάνει υπόψη της τις ποικίλες αυτές ανθρώπινες ανάγκες και να επιδιώκει όχι απλώς την ικανοποίηση των δικών της στόχων, αλλά την εκπλήρωση μιας "δέσμης" που θα αποτελεί συνδυασμό των στόχων των εργαζομένων προς την οργάνωση ατόμων ή ομάδων (πελάτες, προμηθευτές, κοινωνικό σύνολο) και αυτής της ίδιας. (Σπ. Ζευγαρίδης - 1985)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : Μαθησιακή οργάνωση (Organization Learning)

3.1 Εισαγωγή – Έννοια της Μάθησης

Στις μέρες μας πολλές αγορές έχουν κορεστεί και ο ανταγωνισμός είναι παγκόσμιος. Για να προσαρμοστούν οι επιχειρήσεις σ' αυτή την αναταραχή θα πρέπει το μάνατζμεντ να παρέχει μια γενική και σαφή κατεύθυνση που να μπορεί ο οργανισμός να προσαρμόζεται και να **μαθαίνει**, να αναπτύσσει υπαλλήλους με κριτική σκέψη και **γνώση** και τέλος να ενδυναμώνει και να ενθαρρύνει την **ικανότητα μάθησης** των υπαλλήλων. Επομένως, οι μάνατζερ των επιχειρήσεων, εκτός των άλλων υποχρεώσεων που έχουν, θα πρέπει και να σχεδιάζουν τη **διαδικασία μάθησης** σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

Με τον όρο **μάθηση** δεν εννοούμε την απλή απόκτηση γνώσεων, γιατί αυτό αποτελεί αρκετά εύκολη υπόθεση στη σημερινή εποχή, εφ' όσον μπορούμε να έχουμε στη διάθεση μας οποιαδήποτε γνώση χρειαζόμαστε μέσω του διαδικτύου, του βιβλιοπωλείου και των βιβλιοθηκών. Επίσης αυτό δεν είναι αρκετό για την ανάπτυξη και την πρόοδο του ατόμου και του οργανισμού. Η έννοια της μάθησης που χρειάζεται η επιχείρηση για την ανάπτυξή της είναι η εξής : *Μάθηση είναι η σταθερή αλλαγή της σκέψης, των στάσεων και των συμπεριφορών που προκύπτει ως έμμεσο ή άμεσο αποτέλεσμα της γνώσης και της εμπειρίας*. Βασικό στοιχείο αυτής της μάθησης είναι η αλλαγή των συστηματικών γνώσεων, αξιών, πιστεύω, παραδοχών, υποθέσεων τα οποία είναι καταχωρημένα στον « εγκέφαλο» και προγραμματίζουν τη δράση και τη συμπεριφορά του ατόμου. Προϋποθέτει τη διαγραφή των υφιστάμενων στοιχείων των νοητικών χαρτών και εγγραφή σε αυτούς νέων «γνώσεων», κάτι που είναι απαραίτητο για την αλλαγή του τρόπου σκέψης και συμπεριφοράς. Οι νέες αυτές «γνώσεις» προκύπτουν μέσω της εμπειρίας, της έρευνας και του πειράματος.

Πιο αναλυτικά, η μάθηση μπορεί να είναι :

- Ø Απόκτηση γνώσης για γεγονότα και διαδικασίες, η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε οικείες καταστάσεις με μικρές αλλαγές.
- Ø Η ανάπτυξη νέων ικανοτήτων.
- Ø Μάθηση να προσαρμοζόμαστε σε δυναμικές και πολύπλοκες καταστάσεις.
- Ø Μάθηση να μαθαίνουμε στο να σχεδιάζουμε το μέλλον και να προσαρμόζουμε το περιβάλλον και όχι να προσαρμοζόμαστε σε αυτό.

3.2 Τι σημαίνει ο όρος Μαθησιακή Οργάνωση

Οργανώσεις του 20^{ου} αιώνα εξαρτιόνταν από την ύπαρξη των άφθονων πάγιων περιουσιακών στοιχείων όπως κτίρια και μηχανήματα. Η οργάνωση του 21^{ου} αιώνα θα εξαρτηθεί από την ύπαρξη άφθονων διανοητικών προτερημάτων, τα οποία θα χρησιμοποιηθούν για να δημιουργήσουν και να χρησιμοποιήσουν τη γνώση. Επικεντρώνονται, δηλαδή, στα δεδομένα ή στοιχεία και τις πληροφορίες που παράγουν και στις τεχνολογίες που συλλέγουν και επεξεργάζονται τα δεδομένα. Έχει παρατηρηθεί ότι οι επιχειρήσεις ξοδεύουν μεγάλα ποσά χρημάτων στην απόκτηση των μηχανών και του λογισμικού όπως και την κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού τους που απαιτεί η Νέα Τεχνολογία της Πληροφορίας και Επικοινωνίας.

Η οργάνωση του 21^{ου} αιώνα θα ξοδέψει τα ίσα και ακόμα μεγαλύτερα ποσά των χρημάτων για τη δημιουργία της νέας γνώσης, τη διάχυσή της σε όλη την οργάνωση και την ενσωμάτωσή της στα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τα συστήματα. *Αυτή η οργάνωση, η οποία ανυψώνει τη δημιουργία και διάχυση γνώσης στο ύψιστο επίπεδο της ανθρώπινης δραστηριότητας λέγεται Μαθησιακή Οργάνωση (Organization Learning)*. Είναι η οργάνωση που μαθαίνει, κάνει συνειδητή χρήση μαθησιακών διαδικασιών, συνεχή πειραματισμό, συνεχή αξιοποίηση της εμπειρίας και διαρκή μάθηση και μετασχηματισμό ώστε να επιτύχει την προσαρμογή της στο περιβάλλον και την προσαρμογή του περιβάλλοντος σε αυτήν και έτσι διαρκώς να εξασφαλίζει το μέλλον που επιθυμεί.

Σύμφωνα με τον P. Senge, ο οποίος θεωρείται ένας από τους πρωτεργάτες της Μαθησιακής Οργάνωσης, ορίζεται αυτή ως : *Η οργάνωση όπου οι άνθρωποι συνεχώς επεκτείνουν την ικανότητά τους να δημιουργούν τα αποτελέσματα που πραγματικά επιθυμούν, όπου νέοι και δημιουργικοί τρόποι σκέψης καλλιεργούνται, όπου συλλογικές προσδοκίες και αξιώσεις εκφράζονται ελεύθερα, όπου οι άνθρωποι συνεχώς μαθαίνουν σε συνεργασία και συνεχώς ανακαλύπτουν πως αυτοί δημιουργούν την πραγματικότητα και πως μπορούν να την αλλάζουν.* (Μπουραντάς Δημήτριος-2002)

3.3 Τα είδη της Οργανωσιακής Μάθησης

Η οργανωσιακή μάθηση σημαίνει ύπαρξη κοινών γνωστικών νοητικών χαρτών – μοντέλων τα οποία αποτελούν κοινά σημεία αναφοράς για τα άτομα και τις ομάδες.

Ως έννοια συνδέεται άμεσα με την έννοια της οργανωσιακής μνήμης η οποία *εκφράζει τη δυνατότητα της οργάνωσης να αποθηκεύει γνώση προσπελάσιμη στα άτομα της οργάνωσης τα οποία μπορούν να κάνουν «κτήμα» τους*. Σε αναλογία με την ατομική μάθηση, σημαίνει τη δυνατότητα της οργάνωσης να αλλάζει συμπεριφορά, να προσαρμόζεται στα νέα δεδομένα, να μετασχηματίζεται – επαναδημιουργείται συνεχώς με την απόκτηση – δημιουργία νέων κοινών γνωστικών μοντέλων (κοινές γνώσεις, σημασίες, αρχές, νοήματα, αξίες, πιστεύω κ.α.). Σύμφωνα με τους Fiol και Lyles η οργανωσιακή μάθηση ορίζεται ως *η διαδικασία βελτίωσης των ενεργειών – πράξεων μέσω καλύτερων γνώσεων, νοημάτων και «κατανοήσεων»*.

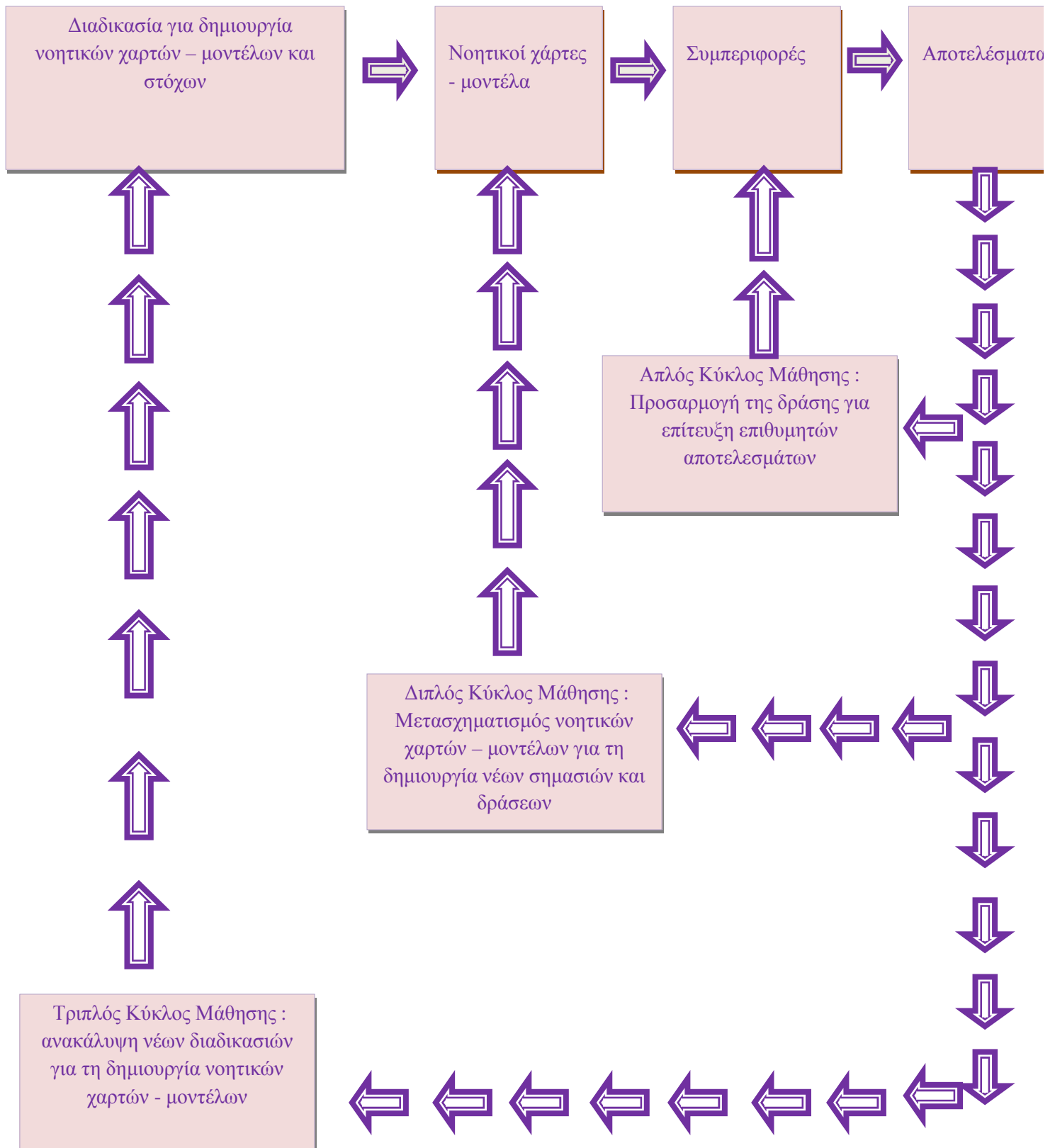
Για να γίνει πιο κατανοητή η έννοια της οργανωσιακής μάθησης καλό είναι να περιγράψουμε τα 3 βασικά είδη – επίπεδα μάθησης.

Το πρώτο είδος – επίπεδο μάθησης καλείται σύμφωνα με τους Argyris και Schon «single loop learning» - «Απλός Κύκλος Μάθησης», ενώ σύμφωνα με τον Senge καλείται «προσαρμοσμένη μάθηση» (adaptive learning). Εδώ η οργάνωση εντοπίζει και διορθώνει τα λάθη της σύμφωνα με τους υφιστάμενους στόχους και τις πολιτικές της, χωρίς να αλλάζει της θεμελιώδη φύση των δραστηριοτήτων της. Πρόκειται, δηλαδή, για μια αντίδραση προσαρμογής της οργάνωσης στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της.

Το δεύτερο είδος – επίπεδο μάθησης καλείται : «Double Loop Learning» - «Διπλός Κύκλος Μάθησης» ή «Generative Learning». Αφού η οργάνωση ολοκληρώσει το πρώτο επίπεδο, μετά επανεξετάζει και αλλάζει τους υφιστάμενους στόχους και πολιτικές με αποτέλεσμα να επεκτείνει τις ικανότητές της. Γίνεται στην ουσία μια συνεχή διαδικασία : εμπειρία → εξέταση της εμπειρίας → ανάπτυξη υποθέσεων για την εμπειρία → πειραματισμός για έλεγχο των υποθέσεων → εμπειρία.

Το τρίτο είδος – επίπεδο μάθησης αφορά τη βελτίωση της ικανότητας της επιχείρησης να μαθαίνει (learning to learn)

Σχήμα 3.3.1 Διαδικασία Οργανωσιακής Μάθησης (Πηγή : Μάνατζμεντ, Μπουραντάς Δημ. , Εκδόσεις Μπέκου, Αθήνα 2002, Σελ. 476)



3.4 Οι αρχές της Οργανωσιακής Μάθησης

Οι νέοι οργανισμοί βασίζονται στη γνώση. Αυτό σημαίνει ότι σχεδιάζονται με τρόπο που να δίνει τη δυνατότητα στα άτομα να παράγουν ιδέες και να χειρίζονται πληροφορίες. Σε αυτούς τους οργανισμούς κάθε υπάλληλος πρέπει να μαθαίνει συνεχώς και να είναι ικανός να προσδιορίζει και να επιλύει τα προβλήματα που προκύπτουν στην περιοχή των δραστηριοτήτων του. Θα πρέπει δηλαδή να ακολουθούν τις 5 βασικές αρχές που συμβάλλουν στην Οργανωσιακή Μάθηση και τις οποίες προσδιόρισε ο P. Senge :

1. Συστηματική σκέψη:

Κάθε άτομο πρέπει να εφαρμόζει τη συστηματική προσέγγιση και να μην εξετάζει τα γεγονότα ανεξάρτητα το ένα από το άλλο. Η συστηματική σκέψη αποτελεί βασική αρχή μάθησης αφού μετατρέπει και αυξάνει την ικανότητα :

- Να αντιλαμβανόμαστε και να κατανοούμε το όλο και όχι μόνο τα μέρη
- Να κατανοούμε, να αναλύουμε και να συνθέτουμε αλληλοσυσχετίσεις, αλληλοεξαρτήσεις και αλληλοεπιδράσεις μεταξύ των μερών που συνιστούν την ολότητα.
- Να προσδιορίζουμε και να κατανοούμε βαθιές αιτίες και συμπτώματα και τις σχέσεις μεταξύ τους
- Να χρησιμοποιούμε μια κοινή γλώσσα και ένα κοινό εργαλείο για την κατανόηση, ανάλυση και σύνθεση πολύπλοκων φαινομένων

2. Προσωπική υπεροχή :

Κάθε άτομο πρέπει να αποκτήσει την αυτογνωσία και παράλληλα να είναι ανοικτό στους άλλους. Με την προσωπική υπεροχή τα άτομα συνειδητοποιούν που θέλουν και πώς να πάνε , τις συνέπειες των πράξεων και των αποτελεσμάτων τους, διακρίνονται από ένα αίσθημα αποστολής και διάθεσης για συνεχή ανάπτυξη. Όλα αυτά αποτελούν το θεμέλιο της μάθησης.

3. Νοητικά Μοντέλα:

Τα νοητικά μοντέλα συνίστανται σε υποθέσεις, παραδοχές, γενικεύσεις, εικόνες κ.α. οι οποίες προσδιορίζουν το πώς αντιλαμβανόμαστε και κατανοούμε την πραγματικότητα και το πώς σκεφτόμαστε. Τα άτομα χρειάζονται να μεταβάλουν τα νοητικά τους μοντέλα για να μπορέσουν να βελτιώσουν τους τρόπους σκέψης και την

αντίληψη για αυτά που συμβαίνουν γύρω τους, καθώς επίσης και την ικανότητα να τα ερμηνεύσουν. Αυτή η ανάπτυξη – μεταβολή νοητικών μοντέλων αποτελεί ουσιαστικό στοιχείο της οργανωσιακής μάθησης

4. Κοινό όραμα :

Κάθε άτομο πρέπει να κατανοεί και να συμφωνεί σε ένα πλάνο δράσης και σε ένα κοινό σκοπό. Το κοινό όραμα συμβάλλει στην οργανωσιακή μάθηση αφού :

- Ενεργοποιεί τα άτομα μέσω της παρακίνησης και της δέσμευσης σε αυτό.
- Ενισχύει τη δυνατότητα δημιουργίας του επιθυμητού μέλλοντος
- Μετατρέπει την αντιδραστική διάθεση σε πρόδραση και δημιουργική ένταση
- Ωθεί σε συνεχή βελτίωση και πρόοδο

5. Ομαδική μάθηση :

Είναι η ικανότητα να αναπτύσσουμε συλλογική εξυπνάδα, ομαδική νοημοσύνη, κοινές γνώσεις, διάλογος, συμμετοχή όλων στη δημιουργία, μοίρασμα της γνώσης και δημιουργία κοινών νοητικών μοντέλων. Θεωρείται αναγκαία γιατί με αυτήν, η ομάδα γίνεται ως σύνολο περισσότερο έξυπνη και περισσότερο αποτελεσματική.

3.5 Εργαλεία και Πρακτικές της Οργανωσιακής Μάθησης

Οι επιχειρήσεις προκειμένου να αναπτύξουν την Οργανωσιακή Μάθηση εφαρμόζουν εργαλεία και πρακτικές.

Τα εργαλεία – μέθοδοι που έχουν αρχίσει να χρησιμοποιούνται στις πρωτοπόρες επιχειρήσεις είναι :

- ✓ Η συγκριτική αξιολόγηση
- ✓ Συστήματα Διοίκησης της Γνώσης (Knowledge Management)
- ✓ Ενεργός Μάθηση
- ✓ Εργαστήρια Αυτογνωσίας, Αλλαγής νοητικών χαρτών
- ✓ Υποθέσεις «what – if» - Περιγραφή εναλλακτικών και επιθυμητών εικόνων για το μέλλον
- ✓ Συσκέψεις στρατηγικής ανάλυσης, σχεδιασμού και βελτιωτικών αλλαγών

Οι πρακτικές για την ανάπτυξη της οργανωσιακής μάθησης αφορούν τους εξής τομείς :

- I. *Κουλτούρα μάθησης* : Δίνει έμφαση στην αξία της συνεχούς μάθησης, βελτίωσης και καινοτομίας
- II. *Οργανωτικές δομές* : Ευέλικτες και αποκεντρωμένες δομές που διευκολύνουν τη συμμετοχή και τη διάχυση της γνώσης
- III. *Διαδικασίες λήψης αποφάσεων* : Συστήματα που διευκολύνουν την ανταλλαγή και τη μεταφορά της γνώσης
- IV. *Διατμηματικές ομάδες* : Ομάδες από διαφορετικές οργανωτικές μονάδες, ανεπτυγμένοι μηχανισμοί οριζόντιας ολοκλήρωσης
- V. *Εκπαίδευση / Ανάπτυξη* : Μακροπρόθεσμες εκπαιδευτικές αναπτυξιακές ενέργειες στον οργανισμό και έξω από τον οργανισμό, διαδικασίες ανταλλαγής εμπειριών μεταξύ των ατόμων και οργανωτικών μονάδων
- VI. *Συστήματα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων* : Εκτεταμένη χρήση εργαλείων μάθησης, συστήματα αμοιβών και ανάθεσης υπευθυνοτήτων που ενθαρρύνουν και υποστηρίζουν τη μάθηση

Επίσης, υπάρχουν αρκετοί οργανισμοί σήμερα που χρησιμοποιούν περισσότερο το μυαλό των ατόμων για να δημιουργήσουν, παρά τα φυσικά εργαλεία. Ακολουθούν δηλαδή το τετράπτυχο :

- | | | |
|--------------|-----------------------|--|
| • Αποστολή | | • Διατύπωση σκοπών |
| • Όραμα | <i>Αντί των</i> | • Δομή στρατηγικής |
| • Δέσμευση | <i>συνταγών για :</i> | • Περιγραφή εργασίας |
| • Ενδυνάμωση | | • Συστήματα
διοίκησης
ανθρωπίνων πηγών |

(Μύρων Μ. Ζαβλανός-1999)

3.6 Πώς μπορεί να εφαρμοσθεί επιτυχώς στον οργανισμό

Αυτοί που ευθύνονται για την επιτυχή εφαρμογή της μαθησιακής οργάνωσης στον οργανισμό. Είναι αρχικά οι ηγέτες και στη συνέχεια το υφιστάμενο προσωπικό.

Οι ηγέτες έχουν την ευθύνη να αναπτύξουν την οργανωσιακή μάθηση και να δημιουργήσουν τη μαθησιακή οργάνωση. Είναι αυτοί που θα χτίσουν τη μαθησιακή οργάνωση δημιουργώντας τους φραγμούς της μάθησης και αποτελώντας οι ίδιοι κρίσιμες πηγές μάθησης για τους συνεργάτες τους. Απαιτούνται νέοι μαθησιακοί ρόλοι, ώστε να ανταποκριθούν στην ευθύνη που έχουν να δημιουργήσουν τις οργανώσεις στις οποίες θα εφαρμοσθεί επιτυχώς η μαθησιακή οργάνωση, δηλαδή τα άτομα θα διευρύνουν τις δυνατότητές τους και θα αναπτύσσουν την ικανότητά τους να δημιουργούν το μέλλον τους μέσω της γνώσης και της μάθησης.

Οι ηγέτες πρέπει να βοηθήσουν τα άτομα να έχουν ξεκάθαρη εικόνα για το «που θέλουν να είναι» και να αντιλαμβάνονται την πραγματική κατάσταση στην οποία βρίσκονται. Επίσης, θα πρέπει να κάνουν τα άτομα να πιστέψουν ότι μπορούν να φέρουν την υφιστάμενη πραγματικότητα κοντά στο όραμα, δηλαδή την επιθυμητή – μελλοντική πραγματικότητα.

Οι ηγέτες θα πρέπει να συλλαμβάνουν και να συγκεκριμενοποιούν τις κυρίαρχες ιδέες του σκοπού, της αποστολής, του οράματος των βασικών αξιών με τις οποίες η οργάνωση και οι άνθρωποι θα «ζουν» και θα πορεύονται στο μέλλον. Στη συνέχεια πρέπει να σχεδιάσουν τα συστήματα μάθησης, δηλαδή το μηχανισμό συνεχούς προσαρμογής, βελτίωσης και πρόδρασης, τις στρατηγικές, τις πολιτικές και τις δομές μετατρέποντας τις ιδέες σε επιχειρηματικές αποφάσεις και αναπτύσσοντας τη στρατηγική σκέψη της ομάδας τους.

Μια άλλη υποχρέωση που έχουν οι ηγέτες, προκειμένου να εφαρμοσθεί επιτυχώς η μαθησιακή οργάνωση, συνίσταται στη διευκόλυνση και την υποστήριξη των ανθρώπων να κατανοήσουν την πραγματικότητα, δηλαδή να εντοπίσουν τη βαθιά αιτία και τις αλληλεπιδράσεις ώστε να αναγνωρίσουν τις δυνατότητες ανασχεδιασμού του μέλλοντος. Θα πρέπει να βοηθήσουν τους ανθρώπους να κατανοήσουν τις ριζωμένες πεποιθήσεις που έχουν για τα σημαντικά θέματα και να προσδιορίσουν τον τρόπο που αντιμετωπίζουν τα προβλήματα και τις προκλήσεις. Τέλος, ο ηγέτης με το παράδειγμά του μαθαίνει τους άλλους να πράττουν με τον ίδιο τρόπο.

Το υφιστάμενο προσωπικό, από την πλευρά του, θα πρέπει να μπορεί να ανταπεξέλθει σε όλα αυτά τα θέματα. Θα πρέπει να είναι ανοιχτό, δηλαδή, να δέχεται τη μάθηση που του προσφέρεται, να είναι ανοιχτό σε νέες ιδέες. Θα πρέπει να έχει όρεξη να αποκτά νέες γνώσεις και να μαθαίνει συνεχώς καινούρια πράγματα ώστε να

διευρύνει τις δεξιότητες και ικανότητές του. Τέλος θα πρέπει να αποδέχεται τις συμβουλές και να ακολουθεί τις κινήσεις των ανωτέρων του, οι οποίοι αποτελούν πρότυπο για αυτόν. Αν συμβαίνουν όλα αυτά, τότε θα έχει δημιουργηθεί το κατάλληλο κλίμα ώστε να μπορέσουν οι ηγέτες να εφαρμόσουν επιτυχώς τη μαθησιακή οργάνωση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

4.1 Εισαγωγή στη Διοίκηση της Γνώσης

Στην αυγή του 21^{ου} αιώνα εισερχόμαστε σε μια εποχή όπου οι παραδοσιακοί πυλώνες οικονομικής δύναμης όπως το κεφάλαιο, οι πρώτες ύλες, η τεχνολογία, δεν αποτελούν τους καθοριστικούς παράγοντες επιτυχίας για μια επιχείρηση. Το μέλλον και η επιτυχία της επιχείρησης καθορίζονται πλέον από την ικανότητά της να αξιοποιεί τον πλέον πολύτιμο πόρο της: την επιχειρηματική γνώση. Το συμπέρασμα αυτό προκύπτει τόσο από τον τρόπο εσωτερικής οργάνωσης της σύγχρονης επιχείρησης, όσο και από τους μηχανισμούς και τις σχέσεις που αναπτύσσει με τους πελάτες, τους συνεργάτες, τους προμηθευτές, ακόμη και με τους ανταγωνιστές της. Οι εταιρίες που αναπτύσσονται στον κόσμο του ηλεκτρονικού επιχειρείν αποτελούν παραδείγματα συστηματικής αξιοποίησης της επιχειρηματικής τους γνώσης για τη δημιουργία αξίας.

Οι ικανότητες και εμπειρίες των στελεχών της επιχείρησης, οι δυνατότητες καινοτομίας και δημιουργικότητας, οι βέλτιστες επιχειρηματικές πρακτικές, οι ευρεσιτεχνίες, η γνώση που η επιχείρηση έχει συσσωρεύσει για την αγορά και τους πελάτες της και η γνώση για τους ανταγωνιστές της, αποτελούν τον πλέον πολύτιμο πόρο της. Αυτό το γνωστικό ενεργητικό της επιχείρησης είναι το μόνο διατηρήσιμο συγκριτικό της πλεονέκτημα.

Μέχρι πρόσφατα, πολλές επιχειρήσεις λειτουργούσαν επιτυχώς βασισμένες στην ατομική γνώση μερικών βασικών στελεχών τους. Παρότι η εξατομικευμένη γνώση είναι μέγιστης αξίας και αναντικατάστατη, το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον απαιτεί τη πλήρη αξιοποίηση της συλλογικής επιχειρηματικής γνώσης του συνόλου μίας επιχείρησης. Η επιχειρηματική γνώση βρίσκεται ενσωματωμένη τόσο στις δεξιότητες των στελεχών της εταιρίας, όσο και στα συστήματα που χρησιμοποιεί (τα χειρόγραφα, αλλά κυρίως στα πληροφοριακά συστήματα), στα δίκτυα (είτε άτυπα είτε τυπικά) μεταξύ των στελεχών και στις επιχειρηματικές λειτουργίες.

Συνεπώς, η πρόκληση για τη σύγχρονη επιχείρηση είναι να αναπτύξει συστηματικούς και μεθοδικούς μηχανισμούς διοίκησης και ανάπτυξης της επιχειρηματικής γνώσης, να εκμεταλλευτεί τις δυνατότητες και να περιορίσει τις ελλείψεις του γνωστικού της

ενεργητικού. Την πρόκληση αυτή καλείται να αντιμετωπίσει η σύγχρονη διοικητική πρακτική της διαχείρισης γνώσης (knowledge management).

4.2 Βασικό Περιεχόμενο της Διοίκησης της Γνώσης

Η Διοίκηση της Γνώσης θα μπορούσε να οριστεί ως ένα σύστημα λειτουργιών-ενεργειών που έχουν ως αντικείμενο τη δημιουργία ή απόκτηση της γνώσης, την αναπαράστασή της, την αποθήκευσή της, τη διάδοσή της και την αξιοποίησή της.

Έτσι το περιεχόμενο της «Διοίκησης της Γνώσης» θα μπορούσε να προσδιορισθεί στους παρακάτω βασικούς άξονες:

Δημιουργία-απόκτηση γνώσης. Η γνώση μπορεί να δημιουργηθεί εσωτερικά στον οργανισμό ή να αποκτηθεί από το περιβάλλον του. Η δημιουργία οργανωσιακής γνώσης μπορεί να αφορά τη νέα γνώση ή τη μετατροπή της «σιωπηρής» γνώσης σε «φανερή». Συνεπώς, η οργανωσιακή μάθηση, έρευνα και ανάπτυξη, η αναζήτηση νέων-καινοτομικών ιδεών και λύσεων αποτελούν μηχανισμούς δημιουργίας γνώσης. Η ύπαρξη συστημάτων, δομών, διαδικασιών, ικανοτήτων και κουλτούρας αποτελεί προϋποθέσεις για τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος το οποίο θα ενθαρρύνει και θα υποστηρίζει τη δημιουργία γνώσης.

Αναπαράσταση της γνώσης. Η γνώση προκειμένου να διαδοθεί, να αποθηκευθεί και να αξιοποιηθεί πρέπει να εκφραστεί «χειροπιαστά» μέσω εκθέσεων, γραφημάτων, οπτικών παρουσιάσεων, αριθμών. Πρόκειται ουσιαστικά για την κωδικοποίηση της γνώσης.

Αποθήκευση της γνώσης. Προκειμένου η γνώση να αποτελεί «ιδιοκτησία» του οργανισμού, να είναι προσπελάσιμη από όλους τους εργαζομένους και να αποτελεί τη βάση για τη δημιουργία νέας γνώσης, πρέπει να κωδικοποιηθεί και να περάσει στην «οργανωσιακή μνήμη» με την έννοια της αποθήκευσης (για παράδειγμα σε βάσεις δεδομένων και εγχειρίδια). Επισημαίνεται ότι για να είναι η γνώση προσπελάσιμη είναι απαραίτητη μια ολοκληρωμένη αρχιτεκτονική δεδομένων και σύγχρονη τεχνολογία πληροφοριών (π.χ. Data Mining).

Διάδοση της γνώσης. Η διάδοση της γνώσης δεν αποτελεί μια απλή μεταφορά πληροφοριών μέσω ενημερωτικών εντύπων, εγχειριδίων, εκθέσεων κ.λ.π. Απαιτεί

ουσιαστική επιμόρφωση και εκπαίδευση και τη χρήση σύγχρονων τεχνολογιών όπως «έμπειρα συστήματα» και «συστήματα στήριξης αποφάσεων».

Αξιοποίηση-ενσωμάτωση της γνώσης. Η αξιοποίηση της γνώσης σημαίνει ότι αυτή ενσωματώνεται στα προϊόντα, στις υπηρεσίες, στις τεχνολογίες, στα συστήματα, στους μηχανισμούς ελέγχου, στις διαδικασίες, στα εργαλεία, στις μεθόδους, στις αποφάσεις, στις συμπεριφορές κ.λ.π. Αυτό ουσιαστικά σημαίνει χρήση της γνώσης στην πράξη και τη μετατροπή της σε αξία για την επιχείρηση, (τους πελάτες, μετόχους, εργαζομένους κ.λ.π.). Η ενσωμάτωση της γνώσης στα προαναφερθέντα αποτελεί την υποδομή εκείνη στην οποία στηρίζεται η δημιουργία της νέας γνώσης.

Σύμφωνα με τα παραπάνω η Διοίκηση της Γνώσης συνίσταται στη δημιουργία των προϋποθέσεων και της υποδομής, το σχεδιασμό, την υλοποίηση και τον έλεγχο των προηγούμενων δραστηριοτήτων που αφορούν τη γνώση.

4.3 Πρακτική της Διοίκησης της Γνώσης

Παρά το γεγονός ότι η «Διοίκηση της Γνώσης» είναι πολύ πρόσφατη ως έννοια, στη βιβλιογραφία έχουν αναπτυχθεί αρκετές και ενδιαφέρουσες προτάσεις για την εφαρμογή της στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς. Αυτές αφορούν την οργανωτική (structural), την πολιτισμική (cultural), την τεχνολογική, την ανθρώπινη και τη «διαδικαστική» διάσταση της Διοίκησης της Γνώσης. Μεταξύ αυτών ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα είναι η προσέγγιση των Davenport, De Long και Beers για τους παράγοντες-κλειδιά που μπορούν να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να δημιουργήσουν, να διαδώσουν και να αξιοποιήσουν τη γνώση αποτελεσματικά. Τέτοιοι παράγοντες είναι οι ακόλουθοι:

Οικονομική αποτελεσματικότητα. Η Διοίκηση της Γνώσης και τα προγράμματά της έχουν ως στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Ταυτόχρονα, η υλοποίησή τους συνεπάγεται κόστος. Συνεπώς τα κόστη τους πρέπει να συνδέονται με τα άμεσα ή έμμεσα κέρδη-οφέλη.

Τεχνική και οργανωτική υποδομή. Η Διοίκηση της Γνώσης πρώτον, απαιτεί μια τεχνολογική υποδομή κυρίως πληροφορικής (π.χ. Data Mining, Expert System) και τηλεπικοινωνιών (π.χ. intranet, videoconferencing technology). Δεύτερον, απαιτεί μια οργανωτική υποδομή με την έννοια του προσδιορισμού ρόλων και ευθυνών για το

σχεδιασμό, την υλοποίηση και τον έλεγχο της Διοίκησης της Γνώσης. Για παράδειγμα, σε αρκετές από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις έχουν δημιουργηθεί θέσεις Διευθυντών Γνώσης ή «διευκολυντών γνώσης».

Ισορροπία μεταξύ ευελιξίας και πειθαρχίας. Η γνώση δημιουργείται και αποκτάται με δυο τρόπους, πρώτον μέσα από τυπικές θεσμοθετημένες διαδικασίες και βάσεις δεδομένων και δεύτερον μέσα από την ατομική πρωτοβουλία και διαίσθηση, τις άτυπες διαπροσωπικές επαφές, τον πειραματισμό και τους αυτοσχεδιασμούς. Όταν το «περιβάλλον της γνώσης» είναι πολύ ρευστό τότε αυτή δεν μπορεί εύκολα να διοικηθεί, να ελεγχθεί και κυρίως να συνδεθεί με τους επιχειρησιακούς στόχους και τις στρατηγικές. Από την άλλη, η τυπικότητα των θεσμοθετημένων διαδικασιών εμποδίζει τη δημιουργικότητα, την καινοτομικότητα και τη μάθηση. Γι' αυτό χρειάζεται μια ισορροπία μεταξύ των δύο αυτών διαστάσεων. Ως καλύτερη εναλλακτική προτείνεται να διοικεί κανείς με τόση τυπικότητα-πειθαρχία όσο χρειάζεται.

Κουλτούρα φιλική στη γνώση. Η δημιουργία, η διάδοση και η αξιοποίηση της γνώσης προϋποθέτει την κατάλληλη-φιλική κουλτούρα. Αυτό σημαίνει ότι οι άνθρωποι πιστεύουν σε αυτή, αισθάνονται ελεύθεροι και έχουν διάθεση να εξερευνήσουν, να αναζητήσουν, να σκεφτούν δημιουργικά, να πειραματιστούν για να μάθουν, να δημιουργήσουν νέα γνώση και να την αξιοποιήσουν αποτελεσματικά. Επίσης πρέπει να πιστεύουν και να έχουν διάθεση να μοιραστούν τη γνώση. Ασφαλώς σημαντικό ρόλο σε μια τέτοια κουλτούρα έχουν να παίξουν οι μάνατζερ.

Σαφή σκοπό και γλώσσα. Η επιτυχία της Διοίκησης της Γνώσης και των προγραμμάτων της προϋποθέτουν την εστίαση σε συγκεκριμένους στόχους και σαφήνεια εννοιών. Οι σχετικοί όροι «πληροφορία», «γνώση», «οργανωσιακή μάθηση» μπορούν να ερμηνεύονται με διαφορετικούς τρόπους. Συνεπώς οι σαφείς ορισμοί τους είναι προϋπόθεση για να αλλάξει ο τρόπος, που οι άνθρωποι σκέπτονται για τη γνώση.

Κίνητρα. Η αλλαγή της νοοτροπίας, η απόκτηση ικανοτήτων και η διάθεση των ανθρώπων για δημιουργία, διάδοση και αποτελεσματική αξιοποίηση της γνώσης ασφαλώς απαιτεί την ύπαρξη ενός κατάλληλου συστήματος κινήτρων.

Πολλαπλά κανάλια διάδοσης. Η γνώση πρέπει και μπορεί να διαδίδεται-μεταβιβάζεται με πολλά κανάλια (Lotus Notes, Internet, Intranet, εκπαιδευτικά προγράμματα, συσκευές κ.λ.π.).

Υποστήριξη από την ανωτάτη διοίκηση. Όπως για κάθε σημαντικό πρόγραμμα αλλαγής έτσι και για την εισαγωγή της Διοίκησης της Γνώσης απαιτείται η έμπρακτη υποστήριξη της Ανώτατης Διοίκησης, η εξασφάλιση των απαιτούμενων πόρων και υποδομής και η έμφαση στη σπουδαιότητά της για την επιβίωση και την επιτυχία της επιχείρησης στο σύγχρονο και μελλοντικό περιβάλλον.

(Μπουραντάς Δημήτριος, 2002)

4.4 Πως μπορεί να εφαρμοσθεί επιτυχώς στον Οργανισμό

Η εμπειρία από τα έργα διαχείρισης της γνώσης δείχνει ότι δεν υπάρχουν τυποποιημένες συνταγές επιτυχίας. Η τελική επιτυχία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις ιδιαιτερότητες της κάθε επιχείρησης. Εντούτοις ορισμένες βασικές αρχές θεωρούνται κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας των έργων διαχείρισης της γνώσης.

Προσδιορισμός της απαραίτητης για την επιχείρηση γνώσης: Αυτή είναι μια στρατηγική απόφαση και θα πρέπει να συνδέεται με την αποστολή και τους στόχους του οργανισμού.

Σαφής σύνδεση με τους επιχειρηματικούς στόχους: Η επιτυχής εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης προϋποθέτει τη σύνδεσή της με ξεκάθαρους επιχειρηματικούς στόχους και την ενσωμάτωσή της στη συνολική στρατηγική.

Εκτίμηση της διαθέσιμης γνώσης που υπάρχει στον οργανισμό και του κενού που υφίσταται μεταξύ απαιτούμενης και διαθέσιμης γνώσης: Ομοίως και αυτή είναι μια στρατηγική απόφαση. Η εκτίμηση της διαθέσιμης γνώσης μπορεί να γίνει εξετάζοντας, π.χ. πετυχημένα προηγούμενα εγχειρήματα, γνωστά με την ονομασία “άριστες πρακτικές”.

Δημιουργία της γνώσης: Αυτή αναφέρεται στη διαδικασία ανάπτυξης νεωτεριστικών και χρήσιμων ιδεών και λύσεων. Υφίστανται διάφοροι τρόποι δημιουργίας γνώσης, όπως με την Έρευνα και Ανάπτυξη, με την εκπαίδευση του προσωπικού, με την διεξαγωγή ερευνών των πελατών κ.α.

Απόκτηση της γνώσης: Αυτό είναι παρόμοιο με το προηγούμενο βήμα, αλλά όχι ταυτόσημο, διότι μπορεί να αναφέρεται στην απόκτηση εξωτερικής γνώσης. Αυτή συνήθως υλοποιείται με την αγορά αδειών δικαιωμάτων ή πατέντων, ερευνών αγοράς κ.τ.λ.

Το “κλείδωμα” της γνώσης: Με αυτό εννοούμε ότι η αποκτηθείσα γνώση μετατρέπεται σε περισσότερο συστηματική και δομημένη και ότι διασφαλίζεται η διαθεσιμότητά της.

Οργάνωση γνώσης γύρω από τις βασικές ικανότητες: Πρέπει να αποφεύγεται η εύκολη λύση της οργάνωσης της γνώσης σύμφωνα με τα τμήματα της επιχείρησης. Αντίθετα, η οργάνωση πρέπει να εξυπηρετεί τον τρόπο που οι εργαζόμενοι αναζητούν τη γνώση, π.χ. σύμφωνα με το περιεχόμενο, τα βασικά προϊόντα κ.λ.π.

Η δημιουργία οργανωτικής υποδομής είναι αναγκαία: Η κατάλληλη οργανωτική υποδομή αποτελεί προϋπόθεση για την αξιοποίηση της γνώσης. Η αντιμετώπιση ενός προβλήματος διαχείρισης γνώσης μόνο σαν έργο πληροφορικής οδηγεί συχνά σε αποτυχία ή και σε επιδείνωση του προβλήματος.

Η δημιουργία κατάλληλης επιχειρηματικής κουλτούρας είναι απαραίτητη: Η διαχείριση γνώσης λειτουργεί αποτελεσματικά με ανθρώπους που αισθάνονται άνετα να μοιράζονται τη γνώση τους με συναδέλφους.

Η διανομή και η χρήση της γνώσης: Η διαθεσιμότητα της γνώσης δεν είναι αρκετή. Απαιτείται να υπάρχει ένα σύστημα διαμέσου του οποίου θα φθάνει η σωστή γνώση, στους σωστούς ανθρώπους, στο σωστό χρόνο. Επιπλέον, θα πρέπει να διασφαλίζεται ότι όντως αυτή χρησιμοποιείται.

Αξιολόγηση της γνώσης: Είναι προφανές ότι η αξιολόγηση της χρησιμοποιηθείσας γνώσης θα πρέπει να αποτελεί μια από τις εισροές για τον προσδιορισμό της διαθέσιμης και της απαραίτητης γνώσης. Η αξιολόγηση μπορεί να γίνεται λ.χ. με αξιολόγηση των έργων, με εσωτερικούς και εξωτερικούς ελέγχους και απογραφές, με τη διεξαγωγή ερευνών των πελατών, με τη χρήση “προτυποποίησης” κ.λ.π.

Οι σύγχρονοι ρυθμοί ανταγωνισμού και η ικανότητα των επιχειρήσεων να ανταποκρίνονται και να διαχειρίζονται τις αλλαγές τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον τους εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητά τους να

καινοτομούν. Η καινοτομία αυτή με την σειρά της στηρίζεται στην δημιουργία εκείνου του επιχειρηματικού περιβάλλοντος που διαχειρίζεται με νέα κουλτούρα, διαδικασίες και μηχανισμούς τόσο το ανθρώπινο δυναμικό όσο και την συνάθροιση της εταιρικής γνώσης.

Σε αυτό το περιβάλλον αν και η τεχνολογία δεν είναι ο καθοριστικός παράγοντας εντούτοις η απουσία του ή η αναποτελεσματική αξιοποίησή του σημαίνει την οριστική απαξίωση της διαχείρισης γνώσης με καταστροφικές για το μέλλον της επιχείρησης συνέπειες. Οι νέες τεχνολογίες τηλεπικοινωνιών και πληροφορικής και ειδικότερα το διαδίκτυο και ο παγκόσμιος ιστός αποτελούν εργαλεία αιχμής στην διαχείριση και ανάπτυξη της εταιρικής γνώσης. Τα ενδοδίκτυα και οι εταιρικές πληροφοριακές πύλες επιδρούν καταλυτικά στην διαμόρφωση του κατάλληλου περιβάλλοντος για την διοίκηση της γνώσης και την δημιουργία αξίας στην επιχείρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ

5.1 Εισαγωγή στην Ενδυνάμωση

Οι πιέσεις που οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν στο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον που λειτουργούν σήμερα απαιτούν ριζική αναθεώρηση των παραδοσιακών τρόπων διοίκησής τους. Έρευνες επισημαίνουν ότι όλο και περισσότερο αναγνωρίζεται από τα διευθυντικά στελέχη η ανάγκη δημιουργίας ενός περιβάλλοντος στο οποίο οι τρόποι διοίκησης προσωπικού που βασίζονται στη διαταγή και στον λεπτομερή έλεγχο αντικαθίστανται από μεθόδους που ενθαρρύνουν αυτονομία, ανάληψη ευθυνών, υποβολή προτάσεων και νέων ιδεών με επίκεντρο πάντα την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Δίνεται έμφαση στη δημιουργία ισχυρής οργανωσιακής κουλτούρας που βασίζεται στην δέσμευση και αφοσίωση των εργαζομένων, στη δυνατότητα λήψης πρωτοβουλιών και έκφρασης καινοτόμων ιδεών, στη συμμετοχή, στην ανταμοιβή όσων αποδίδουν και βελτιώνουν τις ικανότητές τους, στην πρόβλεψη και επίλυση προβλημάτων, στην αποκέντρωση των αποφάσεων. Ο συγκεντρωτισμός των εξουσιών, η τυφλή εμπιστοσύνη και η αποστροφή προς την ανάληψη κινδύνου και τη πρωτοβουλία θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε ότι δεν έχουν θέση στην σύγχρονη επιχείρηση.

Ο ρόλος του προϊσταμένου διαμορφώνεται σε αυτόν του καθοδηγητή, υποστηρικτή που ενθαρρύνει, επιβραβεύει, συνεργάζεται για τη λύση των προβλημάτων και επιδιώκει με τους συνεργάτες πραγματικές αλλαγές μέσα στην επιχείρηση.

5.2 Ορισμός – Έννοια της Ενδυνάμωσης

Η έννοια της ενδυνάμωσης, αν και αρκετά σύγχρονη, συνδέεται άμεσα με «παραδοσιακές» έννοιες του μάνατζμεντ όπως η ανάθεση καθηκόντων-μεταβίβαση εξουσίας, η συμμετοχή των εργαζομένων, η παρακίνηση, η ανάπτυξη και η δέσμευση αυτών. Βεβαίως η ενδυνάμωση είναι μια ευρύτερη και σύνθετη έννοια και δεν ταυτίζεται με καμία από τις προηγούμενες. Η έννοια αυτή θα μπορούσε να ορισθεί ως διαδικασία και ως κατάσταση-αποτέλεσμα.

Ως διαδικασία, η ενδυνάμωση αποτελεί έναν συνδυασμό ενεργειών μεταβίβασης ευθυνών και εξουσίας, παρακίνησης και ανάπτυξης των εργαζομένων, ώστε να επιτυγχάνεται η υψηλότερη δυνατή απόδοση και ταυτόχρονα η υψηλότερη δυνατή ικανοποίησή τους στην εργασία. Ως κατάσταση-αποτέλεσμα, η ενδυνάμωση αφορά στο πως αισθάνονται και στο πως συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι.

Τα τελευταία χρόνια πολλές επιχειρήσεις έχουν μειώσει την εξάρτηση των υπαλλήλων τους από τους ανωτέρους τους και αποδίδουν μεγαλύτερη σημασία στον προσωπικό αυτοέλεγχο και την ευθύνη καθενός ξεχωριστά για το έργο που πρέπει να ολοκληρωθεί. Αυτή η πρακτική ονομάζεται ενδυνάμωση γιατί μεταφέρει την ευθύνη από τον άμεσο προϊστάμενο στον υπάλληλο. Στην ουσία σημαίνει την εξασφάλιση ότι οι υπάλληλοι διαθέτουν τις κατάλληλες ικανότητες και αρμοδιότητες ώστε να μπορούν να παίρνουν αποφάσεις που παραδοσιακά ελάμβαναν τα στελέχη.

5.3 Συνέπειες της Ενδυνάμωσης

Δεδομένου ότι απομακρυνόμαστε από το παραδοσιακό συμβόλαιο απασχόλησης που βασιζόταν στη σιγουριά απασχόλησης και τις προαγωγές και υιοθετούνται ευέλικτοι όροι απασχόλησης η σχέση με την επιχείρηση γίνεται συναλλακτική και οι εργαζόμενοι τείνουν να αφιερώνουν απλά και μόνο το χρόνο τους στην επιχείρηση και τίποτε παραπάνω, κάτι το οποίο οδηγεί σε αποτυχία. Οι επιχειρήσεις έχουν ανάγκη από αφοσιωμένους εργαζόμενους που αισθάνονται ότι οι εργοδότες τους εκτιμούν, ανταλλάσσουν ιδέες, παίρνουν αποφάσεις, αναλαμβάνουν κινδύνους και εργάζονται πολύ περισσότερο από τον τυπικά απαιτούμενο χρόνο.

Λόγω του δυναμισμού, της πολυπλοκότητας και των ανταγωνιστικών πιέσεων του περιβάλλοντος, οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να λειτουργούν ευέλικτα. Αυτό ασφαλώς δεν είναι δυνατόν να επιτευχθεί διοικώντας τους ανθρώπους μέσω αυστηρών εξωτερικών ελέγχων και μηχανισμών, οι οποίοι περιορίζουν την διάθεση των ανθρώπων για πρωτοβουλία, δημιουργικότητα και εμποδίζουν την ευελιξία και την άμεση αντιμετώπιση των προβλημάτων στο χρόνο και στο επίπεδο που συμβαίνουν. Κατά συνέπεια, στις σημερινές συνθήκες αποτελεί αναγκαιότητα η υποκατάσταση αυτών των εξωτερικών μηχανισμών ελέγχου μέσω των μηχανισμών του αυτοελέγχου των εργαζομένων, όπως είναι αυτοί που εμπεριέχει η ενδυνάμωση.

Επίσης, η εκρηκτική εξέλιξη της γνώσης και της τεχνολογίας κάνουν απαραίτητη τη συνεχή ανάπτυξη και μάθηση των εργαζομένων αφού οι γνώσεις και οι ικανότητές τους αποτελούν βασική προϋπόθεση για ανταγωνιστικότητα και αποτελεσματικότητα.

Τέλος, στις σημερινές συνθήκες του δυτικού κόσμου, οι βασικές ανάγκες των εργαζομένων έχουν ικανοποιηθεί σε τέτοιο βαθμό που η ικανοποίησή τους δεν αποτελεί πλέον ουσιαστική πηγή παρακίνησης για απόδοση. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι όλο και περισσότερο παρακινούνται μέσω της ικανοποίησης των «ανώτερων» αναγκών όπως είναι αυτές στις οποίες εστιάζει η ενδυνάμωση.

Στην νέα αυτή πραγματικότητα που διαμορφώνεται, η επιχείρηση δίνει μεγάλη σημασία στην ενδυνάμωση των ανθρώπων της, με αποτέλεσμα την ενίσχυση της εργασιακής τους ικανοποίησης και αφοσίωσής τους στην επιχείρηση καθώς και τον ενθουσιασμό τους για το συγκεκριμένο έργο που έχουν αναλάβει. Η επιχείρηση πρέπει να εμπνέει, να υποκινεί, να ενδυναμώνει, να εμπυχώνει τους εργαζόμενους, να τους προσφέρει όλη τη δυνατή υποστήριξη. Οι συνέπειες της ενδυνάμωσης στην ικανοποίηση και αποτελεσματικότητα του εργαζομένου είναι ιδιαίτερα θετικές. Ενδεικτικά μπορούν να αναφερθούν μερικές τέτοιες σχέσεις οι οποίες υποστηρίζονται από την επιστημονική έρευνα. (Μπουραντάς Δημήτριος, 2002)

Η **αίσθηση νοήματος** αυξάνει την ικανοποίηση των εργαζομένων από το περιεχόμενο της δουλειάς τους, διότι συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση της ανάγκης για εκτίμηση. Ο εργαζόμενος βρίσκει προσωπικό νόημα στη δουλειά του όταν αισθάνεται ότι αυτή είναι σημαντική και όταν οι ρόλοι που συνεπάγεται ταιριάζουν με τις ανάγκες, τις αξίες και τα πιστεύω του εργαζομένου. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα το άτομο να δείχνει περισσότερο ενδιαφέρον και να καταβάλλει μεγαλύτερη προσπάθεια στη δουλειά του.

Οι εργαζόμενοι επιθυμούν να αντλούν ικανοποίηση από την εργασία τους, ασκώντας περισσότερο έλεγχο στην οργάνωσή της και επιζητώντας την ευκαιρία να συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Προσαρμόζονται έγκαιρα στις εξελίξεις και τις δημιουργούν, έχουν θετική στάση στις αλλαγές και επιζητούν την κριτική και την εκπαίδευση για να βελτιωθούν.

Η **αίσθηση ικανότητας** αυξάνει την αυτοπεποίθηση του εργαζομένου, την επιμονή και τη διάθεση για ανάληψη πρωτοβουλιών και κατά συνέπεια την απόδοσή του.

Αντίθετα, η μειωμένη αίσθηση ικανότητας οδηγεί σε φόβο και αποφυγή ανάληψης νέων καθηκόντων και προσπαθειών επαγγελματικής εξέλιξης. Ταυτόχρονα, η αίσθηση ικανότητας αυξάνει την ικανοποίηση και την εσωτερική παρακίνηση του ατόμου αφού ικανοποιεί άμεσα ανάγκες αναγνώρισης και ολοκλήρωσης. Οι εργαζόμενοι δεν φοβούνται να προτείνουν ιδέες και λύσεις. Γίνονται δημιουργικοί, καινοτόμοι, ξέρουν να επιχειρηματολογούν και έχουν αυτοπεποίθηση για την επιτυχία.

Η **αίσθηση αυτοπροσδιορισμού** αυξάνει τη δέσμευση και τη διάθεση των εργαζομένων για αποτελέσματα αφού η συμμετοχή στις αποφάσεις, η ελευθερία πρωτοβουλιών και η αυτονομία τους δίνει τη δυνατότητα να έχουν ολοκληρωμένες γνώσεις και πληροφορίες, να κατανοούν καλύτερα το γιατί και το πώς πρέπει να γίνει η δουλειά τους, και να αισθάνονται οι ίδιοι υπεύθυνοι για τα αποτελέσματά τους. Επίσης, η αίσθηση αυτοπροσδιορισμού αυξάνει την ικανοποίηση των εργαζομένων αφού αισθάνονται περισσότερο σημαντικοί, δημιουργικοί και ολοκληρωμένοι.

Έχουν σαφείς στόχους, συμμετέχουν υπεύθυνα στη λήψη αποφάσεων, κάνουν προτάσεις για επίλυση προβλημάτων και βελτίωση της παραγωγικότητας. Δεν φοβούνται να αναπτύσσουν πρωτοβουλίες και να αναλαμβάνουν κινδύνους, γίνονται περισσότερο αποφασιστικοί και αισθάνονται κυρίαρχοι του εαυτού τους και της δουλειάς τους.

Η **αίσθηση επιρροής**. Σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών όταν τα άτομα πιστεύουν ότι μπορούν να επηρεάσουν το σύστημα στο οποίο ανήκουν και τα αποτελέσματά του, τότε αυξάνει η διάθεσή τους να καταβάλλουν προσπάθεια να επηρεάσουν πραγματικά τον οργανισμό και τα αποτελέσματά του μέσα από τη δική τους δουλειά. Αντίθετα, άτομα τα οποία πιστεύουν ότι η δουλειά τους δεν έχει επιπτώσεις στα αποτελέσματα του οργανισμού, έχουν μειωμένη διάθεση να προσπαθήσουν και να αποδώσουν. Αυτή η αίσθηση επιρροής ικανοποιεί αρκετές ανάγκες των ατόμων όπως αίσθηση επιτυχίας, ανάγκη αναγνώρισης, εκτίμησης, αυτό-εκτίμησης, ανάγκη δύναμης. Έτσι οι εργαζόμενοι έχουν υψηλό ηθικό, αισθάνονται ολοκλήρωση και συνολική ικανοποίηση από τη δουλειά τους.

Μεταξύ λοιπόν των πλεονεκτημάτων θα μπορούσε να αναφερθεί ότι βελτιώνεται η ποιότητα ζωής στον εργασιακό χώρο, δεδομένου ότι, συμμετέχοντας ο εργαζόμενος στη διοίκηση αισθάνεται πιο υπεύθυνος, ικανοποιεί τα ανώτερα επίπεδα αναγκών

του και, το βασικότερο, αποκτά την αίσθηση ότι συμμετέχει σε μια συλλογική προσπάθεια, η επιτυχία ή αποτυχία της οποίας εξαρτάται οπωσδήποτε και από τη δική του συμπεριφορά.

5.4 Τρόποι –Μοντέλα Ενδυνάμωσης

Αρκετές προσπάθειες γίνονται από μέρους των επιχειρήσεων για την κατανόηση των ολοκληρωμένων σχεδίων εισαγωγής στις επιχειρήσεις της φιλοσοφίας και επιμέρους πρακτικών της ενδυνάμωσης, καθώς και στη δημιουργία των απαραίτητων προϋποθέσεων. Για παράδειγμα ο Randolph αναπτύσσει μια συγκεκριμένη πρόταση για το σχεδιασμό και την υλοποίηση της ενδυνάμωσης. Οι Blanchard, Carlos και Randolph ταξινομούν τις απαραίτητες ενέργειες για την επίτευξη της ενδυνάμωσης σε τρεις κατηγορίες-κλειδιά:

1. Στις ενέργειες που αφορούν τη διάχυση των πληροφοριών. Η επιχείρηση πρέπει να διαμορφώσει μηχανισμούς εσωτερικούς «από πάνω προς τα κάτω» και οριζόντιας επικοινωνίας, ώστε οι εργαζόμενοι όλων των επιπέδων να είναι συνεχώς και πλήρως ενημερωμένοι για ζητήματα που αφορούν τη δική τους δουλειά, τη δουλειά της οργανωτικής τους μονάδας και τον οργανισμό συνολικά. Τέτοιες πληροφορίες μπορεί να αφορούν τεχνικά, οικονομικά, εμπορικά, επιχειρησιακά, στρατηγικά ζητήματα. Αυτή η ενημέρωση δημιουργεί από τη μια ένα αίσθημα εμπιστοσύνης και από την άλλη επιτρέπει στους εργαζομένους να κατανοήσουν τι πρέπει να κάνουν, γιατί και πώς, για να βοηθήσουν την επιχείρηση να επιτύχει υψηλότερες επιδόσεις.

2. Δεύτερη κατηγορία ενεργειών είναι αυτή που περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες που είναι απαραίτητες για την οριοθέτηση της αυτονομίας των εργαζομένων ως άτομα και ομάδες. Η λογική εδώ είναι αντίθετη της γραφειοκρατικής, δηλαδή, δεν καθορίζεται το τι δεν πρέπει να κάνουν οι εργαζόμενοι, αλλά τα όρια της αυτονομίας τους όπως αυτά προσδιορίζονται από το όραμα, τους στόχους και τις στρατηγικές.

Το μοντέλο ενδυνάμωσης του Randolph

ΔΙΑΧΥΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

- Ενημερώστε για τις επιδόσεις της επιχείρησης
- Βοηθήστε τους ανθρώπους να κατανοήσουν την επιχειρηματική δραστηριότητα (business)
- Χτίστε εμπιστοσύνη δίνοντας ευαίσθητες πληροφορίες
- Δημιουργείστε δυνατότητες αυτό-ελέγχου

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΥΤΟΝΟΜΙΑΣ ΣΕ ΟΜΑΔΕΣ ΑΝΤΙ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ

Δημιουργία ξεκάθαρα οράματος και αποσαφήνιση «μικρών εικόνων»	Καθοδήγηση και ανάπτυξη νέων ικανοτήτων
Αποσαφήνιση στόχων και ρόλων	Ενθάρρυνση και υποστήριξη για αλλαγή
Δημιουργία νέων κέντρων λήψης αποφάσεων που υποστηρίζουν την ενδυνάμωση	Βαθμιαία μείωση των ελέγχων από τους προϊσταμένους
Εφαρμογή νέων διαδικασιών διοίκησης της απόδοσης	Ενίσχυση της αυτό-ηγεσίας
Ισχυρή δόση εκπαίδευσης	Αναγνώριση του παράγοντα «φόβο».

ΘΥΜΗΣΟΥ: Η ενδυνάμωση δεν είναι μαγική, συνίσταται σε

λίγα απλά βήματα και πολύ επιμονή.

Πηγή: Μπουραντάς Δημήτριος, «Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπέκου, Αθήνα 2002

Η Τρίτη κατηγορία ενεργειών περιλαμβάνει ενέργειες που αφορούν την ανάπτυξη της ομαδικής συνεργασίας και των ομάδων. Η ενδυνάμωση επιτυγχάνεται κυρίως μέσω των ομάδων αφού σε αυτές η αυτονομία μπορεί να είναι μεγαλύτερη και τα αποτελέσματα πιο σημαντικά. Η ομάδα με τη συνεργασία που επιτυγχάνει προσφέρει ευρύτερη γνώση, ισχυρότερη παρακίνηση και δέσμευση καθώς και υποστηρικτικούς μηχανισμούς. Έτσι η ιεραρχία μπορεί να αντικατασταθεί σε σημαντικό βαθμό από αυτό-διοικούμενες ομάδες. Οι αυτοδιοικούμενες ομάδες διαφέρουν από τους κύκλους ποιότητας, αφού δεν προτείνουν απλά ιδέες ή λύσεις αλλά έχουν ευθύνη για τα αποτελέσματά τους και παίρνουν αποφάσεις.

Κάποιοι τρόποι με τους οποίους η επιχείρηση μπορεί να πετύχει την ενδυνάμωση των υπαλλήλων της είναι:

- Να μεταβιβάσει εξουσία στους υπαλλήλους προσδιορίζοντας με σαφήνεια τα όρια αυτονομίας τους. Πρέπει να ενθαρρύνει την ανάληψη πρωτοβουλιών, τη συμμετοχή και την επιχειρηματική σκέψη.
- Να δείχνει εμπιστοσύνη στους υπαλλήλους της, να τους ενημερώνει και να τους εξηγεί οτιδήποτε έχει σχέση με τη δουλειά τους.
- Να δείχνει στους υπαλλήλους της τη σημαντικότητα της δουλειάς τους και τις συνέπειές της στα αποτελέσματα της ομάδας και της επιχείρησης, συνδέοντας την με το όραμα και τους στόχους της επιχείρησης.
- Να αναπτύσσει το ομαδικό πνεύμα.
- Να συμβάλλει στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος συνεχούς μάθησης και να προσπαθεί συνεχώς για την ανάπτυξη των γνώσεων και των ικανοτήτων των υπαλλήλων της.
- Να ενθαρρύνει, να υποστηρίζει και να ενισχύει την αυτοπεποίθηση και την αυτοεκτίμηση των υπαλλήλων της.
- Να αναγνωρίζει, να επιβραβεύει και να αποδέχεται τα λάθη όταν γίνονται μετά από σκέψη και προσπάθεια και να τα αντιμετωπίζει ως ευκαιρίες μάθησης.

- ο Να κάνει σαφή τα αποτελέσματα που προσδοκεί από τους υπαλλήλους της, να τα μετρά με αντικειμενικό και κατανοητό σύστημα και να πληροφορεί συνεχώς τους υπαλλήλους της για αυτά.

5.5 Επιτυχής εφαρμογή της Ενδυνάμωσης στον Οργανισμό

Θεωρείται ότι η ενδυνάμωση επιτυγχάνεται μέσα από την παροχή σαφούς επιχειρηματικού οράματος, την ομαδική εργασία, την υποστήριξη, το αίσθημα ασφάλειας, αλλά και την πειθαρχία και τον έλεγχο για την επίτευξη των στόχων. Έτσι για την επιτυχή εφαρμογή της ενδυνάμωσης στον οργανισμό θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τα παρακάτω:

Δημιουργία οράματος και πρόκλησης ώστε οι εργαζόμενοι να αντιλαμβάνονται με σαφήνεια το όραμα, την αποστολή και τις στρατηγικές κατευθύνσεις της ηγεσίας και του οργανισμού και να εντείνουν τις προσπάθειές τους για περαιτέρω βελτίωση, δική τους και του οργανισμού.

Ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος και συνεργασίας ώστε οι εργαζόμενοι μέσα από ομάδες να συμμετέχουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων και να αντιλαμβάνονται ότι οι γνώσεις και οι ιδέες αξιολογούνται, λαμβάνονται υπόψη και ασκούν επίδραση.

Έλεγχος και πειθαρχία ώστε να αποσαφηνίζονται οι ευθύνες, οι ρόλοι, τα καθήκοντα και τα προσδοκώμενα αποτελέσματα του καθενός (άτομο ή ομάδα) και να μειώνονται έτσι οι συγχύσεις, οι ασάφειες και οι αμφιβολίες.

Υποστήριξη και δημιουργία αισθήματος σιγουριάς στους εργαζομένους ώστε να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, να μη φοβούνται την ανάληψη κινδύνου και τα λάθη όταν γίνονται μετά από σκέψη και προσπάθεια. Ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο εδώ είναι η υποστήριξη των εργαζομένων μέσω εκπαίδευσης, καθοδήγησης και συνεχούς μάθησης.

Τέλος, σε ότι αφορά τους προϊστάμενους, ο ρόλος τους στην ενδυνάμωση είναι ιδιαίτερα κρίσιμος. Οι προϊστάμενοι πρέπει να μειώσουν τους «εποπτικούς-ελεγκτικούς ρόλους» και να ενισχύσουν τους ρόλους που αφορούν την ανάπτυξη των ανθρώπων, την καθοδήγηση και ενημέρωση, την υποστήριξη και ενθάρρυνση, τη διαμόρφωση κατάλληλης νοοτροπίας, την ανάπτυξη της ομαδικής συνεργασίας και την παρακίνηση.

5.6 Παράδειγμα της Ενδυνάμωσης στη Σύγχρονη Επιχείρηση

Παρακάτω παραθέτουμε ένα αντιπροσωπευτικό παράδειγμα εφαρμογής της ενδυνάμωσης στη σύγχρονη επιχείρηση, ώστε να γίνει πλήρως κατανοητή η σημασία της και η συμβολή της στη μακρόχρονη επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης.

Για την ΝΙΚΑΣ, οι άνθρωποί της αποτελούν το πιο σημαντικό ποιοτικό κεφάλαιο, τον θεμέλιο λίθο της. Το πάθος για αρίστευση και η προσήλωση των ανθρώπων της στην επίτευξη των εταιρικών στόχων είναι αυτό που αντικατοπτρίζει απόλυτα το σύγχρονο πρόσωπο της ΝΙΚΑΣ.

Χάρη στη σκληρή δουλειά, τη μεθοδικότητα, το ζήλο και τις δεξιότητες του εργατικού της δυναμικού, η ΝΙΚΑΣ παρουσιάζει υψηλές αποδόσεις στη μακρόχρονη επιτυχημένη πορεία της, εξελίσσοντας διαρκώς την ανταγωνιστικότητά της αλλά και διατηρώντας την παράδοση της στην πρωτοπορία.

Η συνεχής ενδυνάμωση των δυνατοτήτων των 602 εργαζομένων που απασχολεί σήμερα η ΝΙΚΑΣ, αποτελεί αδιαπραγμάτευτη προτεραιότητα και αντιμετωπίζεται ως η σημαντικότερη επένδυση για το μέλλον. Πάγιο μέλημα και διαρκής επιδίωξή της είναι να διασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοί της, σε όλα τα επίπεδα, έχουν την ευκαιρία να αναπτύσσουν τις ικανότητές τους στο μέγιστο δυνατό βαθμό εξελισσόμενοι παραγωγικά στον Όμιλό της.

Στο πλαίσιο της φιλοσοφίας αυτής, ενισχύει τη διαρκή και συστηματική ενημέρωση του προσωπικού της με εσωτερικά και εξωτερικά σεμινάρια και τακτικές επανεκπαιδεύσεις σε θέματα που άπτονται του τομέα δραστηριότητάς τους, όπως τεχνικές πωλήσεων, marketing, οικονομικά και θέματα τεχνολογίας τροφίμων.

Η κύρια έμφαση της επιμόρφωσης των εργαζομένων της εστιάζεται σταθερά στη συνεχή τους εκπαίδευση σε ότι αφορά θέματα ασφάλειας και υγιεινής. Το 2006, όλο το προσωπικό της εκπαιδεύτηκε ενδοεπιχειρησιακά με σεμινάρια σε θέματα τεχνολογίας τροφίμων καθώς και θέματα υγιεινής και ασφάλειας με βάση το προτεινόμενο εκπαιδευτικό υλικό του ΕΦΕΤ, για τις εταιρείες τροφίμων, ώστε καθημερινά να τηρούνται οι απαραίτητοι κανόνες που εγγυώνται την ποιοτική υπεροχή της ΝΙΚΑΣ, εξασφαλίζοντας ότι το τελικό προϊόν που ο καταναλωτής θα απολαύσει, προέρχεται από την πιο άψογη και αυστηρή παραγωγική διαδικασία.

Το 2008 ολοκληρώνεται η στρατηγικής σημασίας υλοποίηση του προγράμματος coaching στις πωλήσεις. Εισάγοντας την φιλοσοφία του coaching στην αιχμή του δόρατος της εταιρείας, τις πωλήσεις, η ΝΙΚΑΣ ανοίγει νέους ορίζοντες στην ενδυνάμωση των ανθρώπων της και συνάμα προσθέτει νέες αξίες στην εταιρική κουλτούρα.

Χάρη στη συνδρομή, την εμπειρία και τη διορατικότητα των στελεχών της, η ΝΙΚΑΣ παραμένει πρωτοπόρος στη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων και στην ανάπτυξη ελκυστικότερων και χρηστικότερων συσκευασιών που ανταποκρίνονται στις ανάγκες και εκπληρώνουν τις προσδοκίες του σύγχρονου καταναλωτή, ενώ παράλληλα ενδυναμώνουν το όνομα και την εικόνα της εταιρείας.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, θα λέγαμε ότι όλοι οι εργαζόμενοι στη σύγχρονη επιχείρηση θα πρέπει να αντλούν ικανοποίηση από την εργασία τους ώστε να αφοσιώνονται στην επιδίωξη των στόχων της επιχείρησης και να ταυτίζονται με αυτή. Ο εργαζόμενος επιθυμεί να πετύχει τους στόχους που έθεσε και να εκπληρώσει τα ιδανικά του. Προς αυτή την κατεύθυνση πρέπει να στρέφεται και η ίδια η επιχείρηση δίνοντας ιδιαίτερη σημασία στην ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού της, αφού γνωρίζει ότι οι άνθρωποί της είναι αυτοί που μπορούν να της προσδώσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που χρειάζεται και να την οδηγήσουν στην επιτυχία.

(<http://www.nikas.gr/default.asp?pid=25&la=1>)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

6.1 Εισαγωγή στη Συναισθηματική Νοημοσύνη

« Ο καθένας μπορεί να θυμώσει - αυτό είναι εύκολο. Αλλά να θυμώσει με το σωστό άτομο, στο σωστό βαθμό, στο σωστό χρόνο για το σωστό λόγο και με το σωστό τρόπο - Αυτό δεν είναι εύκολο».

Αριστοτέλης.

Η παραπάνω πρόταση του Αριστοτέλη δείχνει ότι το ζήτημα της «συναισθηματικής εξυπνάδας» έχει τεθεί σε πολύ προηγούμενες εποχές. Εκτός αυτού, στην επιστήμη της ψυχολογίας αρκετά χρόνια πριν έχουν γίνει σημαντικές επιστημονικές έρευνες και εργασίες πάνω στις διαστάσεις ή στοιχεία της αποκαλούμενης προσφάτως Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

Σήμερα η συναισθηματική νοημοσύνη θεωρείται μόδα και ταυτόχρονα αναγκαιότητα αφού οι ικανότητες , οι στάσεις και οι συμπεριφορές που συνδέονται με αυτή θεωρούνται ως ιδιαίτερα σημαντικές για την επαγγελματική επιτυχία. Η αναγκαιότητα αυτή ασφαλώς προκύπτει από τις νέες συνθήκες του σύγχρονου περιβάλλοντος και τις απαιτήσεις που αυτό δημιουργεί.(ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ-2002)

Οι εποχές έχουν αλλάξει. Η αστάθεια της εργασίας και οι συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις της ταχύτητας των αλλαγών και των νέων δυνατοτήτων που δημιουργούνται εξοντώνουν τους εργαζομένους, απαιτώντας από αυτούς πιο ευέλικτους χειρισμούς και προσαρμοστικές ικανότητες τις οποίες όμως δεν έχουν διδαχτεί.

Άτομα που έχουν τα απαραίτητα προσόντα για μια σταδιοδρομία υψηλών απαιτήσεων, πολλές φορές δεν πετυχαίνουν επαγγελματικά.

Στο κόσμο μας ισχύει, κατά κύριο λόγο, ότι οι μαθησιακές μας γνώσεις, είναι το όχημα που μας οδηγεί στο μοναχικό δρόμο της επιτυχίας. Φορτωνόμαστε με άπειρη πληροφορία (η εποχή και το εκπαιδευτικό σύστημα το απαιτούν), πιστεύοντας με ότι αυτό τον τρόπο θα ανοίξει ο δρόμος προς την επιτυχία. Κάποιοι πετυχαίνουν , κάποιοι όμως αποτυχαίνουν και τα ερωτήματα και οι απορίες επανέρχονται πιο άγρια, πιο βασανιστικά, χωρίς να μπορούν να βρουν εύκολη απάντηση, εντείνοντας την αστάθεια και το άγχος.

Ο συγγραφέας Daniel Goleman προτάσσει μία άλλη οπτική των γνωστών έως τώρα επιστημονικών και κατ' επέκταση κοινωνικών θέσεων περί νόησης. Η μαθησιακή γνώση και η εξειδίκευση δεν αρκούν, δεν αποτελούν την απόλυτη εγγύηση για την εξέλιξη του ατόμου. Μία άλλη σημαντική παράμετρος παίζει καταλυτικό ρόλο και αυτή είναι η συναισθηματική νοημοσύνη (Daniel Goleman-October1998)

Ο Daniel Goleman ορίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως την ικανότητα να ελέγχουμε και να ρυθμίζουμε τα δικά μας συναισθήματα και τα συναισθήματα των άλλων, να δημιουργούμε κίνητρα για τον εαυτό μας και να χειριζόμαστε σωστά τόσο τα συναισθήματα όσο και τις σχέσεις μας.

Σύμφωνα με τους Mayer και Salovey, συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα του ατόμου να κατανοεί, να ελέγχει και να ρυθμίζει τα δικά του συναισθήματα και τα συναισθήματα των άλλων και να τα χρησιμοποιεί για να κατευθύνει την σκέψη του και την δράση του.

Συνθέτοντας τις διάφορες εννοιολογικές προσεγγίσεις του όρου, ως συναισθηματική νοημοσύνη θα μπορούσε να οριστεί η ικανότητα ενός ατόμου να αντιλαμβάνεται, να κατανοεί και να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τα συναισθήματα ως πηγή ενέργειας, γνώσης και επιρροής, τόσο του εαυτού του όσο και των άλλων ανθρώπων, με τους οποίους βρίσκεται σε σχέση αλληλεπίδρασης. (ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ-2002)

6.2 Έννοια και τα κύρια σημαντικά στοιχεία της

Για πολλά χρόνια υπήρχε η εντύπωση ότι το συναίσθημα στον εργασιακό χώρο ήταν κάτι το αρνητικό. Η βίωση, αναγνώριση και εκδήλωση συναισθημάτων θεωρείτο σημάδι αδυναμίας, φορέας σύγχυσης και απομάκρυνσης από τον δρόμο του ορθολογισμού και άρα και των σωστών αποφάσεων. Στις τελευταίες δεκαετίες όμως τα πράγματα άλλαξαν. Ο επιχειρηματικός κόσμος άρχισε να αναγνωρίζει ότι το συναίσθημα μπορεί να λειτουργήσει ως πολύτιμη πηγή πληροφοριών που αν αναγνωριστεί και αξιοποιηθεί κατάλληλα, μπορεί να οδηγήσει σε θεαματικά αποτελέσματα. Αυτή η στροφή σκέψης όσον αφορά το συναίσθημα φαίνεται στο διαχωρισμό των Cooper και Sawaf (1996). Πολλοί και διάφοροι λόγοι οδήγησαν σε αυτή την μεταστροφή, με κυριότερους σύμφωνα με τον Goleman (1998), την ευρεία εφαρμογή του μοντέλου εργασίας σε ομάδες και την παγκοσμιοποίηση. Είναι εύκολο να αγνοήσεις το συναίσθημα όταν δουλεύεις μόνος σου σ' ένα γραφείο, είναι όμως

αδύνατο να το κάνεις όταν δουλεύεις ως μέλος μιας ομάδας όπου είναι φυσικό να δημιουργούνται συγκρούσεις, διαξιφισμοί, ιδιαίτεροι δεσμοί, συμπάθειες και συμμαχίες. Η παγκοσμιοποίηση είναι επίσης ένας άλλος λόγος που οδήγησε στην αναγνώριση της σπουδαιότητας του συναισθήματος για επιτυχημένη εξάπλωση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων εκτός των στενών τοπικών ορίων. Ιδιαίτερα ο ρόλος της ενσυναίσθησης (empathy), δηλ. το να προσπαθεί κανείς να μπει στην θέση του άλλου, να κατανοεί την διαφορετικότητα και να προσπαθεί να νιώσει τα συναισθήματα που βιώνει ο άλλος, είναι μια πολύ βασική ιδιότητα για επιχειρηματίες που θέλουν να είναι επιτυχής και να καταλήγουν σε συμφωνίες χωρίς τον κίνδυνο παρερμηνειών και παρεξηγήσεων. Και έτσι φθάσαμε να μιλάμε για συναισθηματική νοημοσύνη.

Σύμφωνα με τον Goleman (1995) συναισθηματική νοημοσύνη είναι «η ικανότητα να αναγνωρίζει κανείς τα δικά του συναισθήματα και αυτά των άλλων, και να μπορεί να χειρίζεται αποτελεσματικά τα συναισθήματά του και τις διαπροσωπικές του σχέσεις». Η συναισθηματική νοημοσύνη περιγράφει ικανότητες που είναι μεν διαφορετικές από την γνωστική νοημοσύνη, αλλά και συμπληρωματικές σ' αυτήν.

Η πρώτη ολοκληρωμένη θεωρία συναισθηματικής νοημοσύνης προτάθηκε το 1990 από δύο ψυχολόγους στο Yale, τον Peter Salovey και τον John Mayer. Οι Salovey και Mayer όρισαν την συναισθηματική νοημοσύνη ως «την ικανότητα να μπορεί κανείς να παρακολουθεί και να ρυθμίζει τα δικά του συναισθήματα αλλά και αυτά των άλλων και να τα χρησιμοποιεί ως οδηγό για σκέψη και δράση».

Ο Goleman (1998b,2001), μίλησε για ένα σύστημα συναισθηματικών ικανοτήτων στο οποίο διακρίνονται δύο βασικές διαστάσεις συναισθηματικής νοημοσύνης: (α) εσωτερικές ατομικές διεργασίες (επίπεδο «εαυτός»), οι οποίες καθορίζουν πως το άτομο χειρίζεται θέματα εαυτού και (β) κοινωνικές διεργασίες (επίπεδο «άλλοι») οι οποίες καθορίζουν πόσο καλά το άτομο χειρίζεται τις σχέσεις του με τους άλλους..(<http://www.plant-management.gr/index.php?id=320> Γρηγόρης Μέντζας-31/12/2000)

Στο επίπεδο «εαυτός» ο Goleman μιλάει για 2 συναισθηματικές ικανότητες:

I. **την αυτεπίγνωση** (self-awareness). Αναφέρεται στην επίγνωση των συναισθημάτων, στην αυτοαξιολόγηση και την αυτοπεποίθηση.

II. **τον αυτορρύθμιση** (self-regulation). Αναφέρεται στην αυτοπειθαρχία , την αυτορρύθμιση, την αξιοπιστία , την ευσυνειδησία, την προσαρμοστικότητα και την καινοτομία.

Στο επίπεδο «άλλο» ξεχωρίζει 3 συναισθηματικές ικανότητες:

I. **τα κίνητρα συμπεριφοράς** (motivation).Είναι η τάση προς επίτευξη στόχων, η δέσμευση, η πρωτοβουλία και η αισιοδοξία,

II. **την ενσυναίσθηση** (empathy).Η ικανότητα κατανόησης των άλλων, ο προσανατολισμός στην παροχή υπηρεσιών, η ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων, ο σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας,

III. **τις κοινωνικές δεξιότητες** (social skills). Πρόκειται για δεξιότητες επιρροής, επικοινωνίας, ηγεσίας, καταλυτικής δράσης όσον αφορά την αλλαγή, χειρισμός διαφωνιών, καλλιέργεια δεσμών, συνεργασία, ομαδικότητα.(
<http://epixeirein.blogspot.com/2007/11/blogpost.html?showComment=1201011840000>
0)

Ας δούμε μια - μια αναλυτικά τις πέντε διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης.

1. Αυτεπίγνωση: Η ικανότητα να γνωρίζουμε τα συναισθήματα, τις σκέψεις και τις ανάγκες μας, καθώς και τα δυνατά και αδύνατα σημεία μας. Οι τρεις ικανότητες που απορρέουν από αυτή τη διάσταση είναι η επίγνωση των συναισθημάτων, η ακριβής αυτοαξιολόγηση και η αυτοπεποίθηση. Η ιδέα ότι η γνώση του εαυτού μας αποτελεί σημαντικό στοιχείο της προσωπικής μας ανάπτυξης και ευημερίας έχει τις ρίζες της στους αρχαίους χρόνους, όπου εκφράστηκε από το «γνώθι σ' εαυτόν».

Η γνώση του εαυτού μας μπορεί να μας βοηθήσει να επιλέξουμε την εργασία μας σύμφωνα με τις ιδιαίτερες ικανότητες, αξίες και στόχους μας.

Έτσι, κάποιος που έχει αναπτυγμένη την ακριβή αυτοαξιολόγηση μπορεί να αρνηθεί μια δελεαστική, από οικονομική άποψη, θέση εργασίας επιλέγοντας μια θέση που θεωρεί πιο κοντά στις αξίες και τους στόχους του.

Αντίστοιχα ένα άτομο με μεγάλη ικανότητα στην επίγνωση των συναισθημάτων αναγνωρίζει εύκολα τον θυμό ή την ζήλια που αισθάνεται απέναντι σε κάποιον

συνάδελφό του και έτσι μπορεί πιο εύκολα να συνειδητοποιήσει την αιτία της μειωμένης απόδοσής του, όταν συνεργάζεται με το συγκεκριμένο άτομο και να το αντιμετωπίσει ανάλογα.

2. Αυτορρύθμιση: Η ικανότητα να διαχειρίζεται κανείς την εσωτερική του κατάσταση, τις παρορμήσεις και τις διαθέσεις του. Οι συναισθηματικές ικανότητες που απορρέουν από αυτή τη διάσταση είναι ο αυτοέλεγχος, η αξιοπιστία, η ευσυνειδησία, η προσαρμοστικότητα και η καινοτομία.

Τα άτομα που διαθέτουν την ικανότητα αυτή μπορούν να αποφύγουν συναισθηματικές εκρήξεις που έχουν αρνητικές συνέπειες, τόσο για τους ίδιους όσο και για τους άλλους. Έτσι, κάποιος εργαζόμενος που θυμώνει από άδικα σχόλια του προϊστάμενου του για την ευθύνη του σε μία αποτυχημένη παρουσίαση και είναι έτοιμος να χτυπήσει τη γροθιά του στο τραπέζι εκφράζοντας το θυμό γι' αυτό, μπορεί να περιμένει λίγα δευτερόλεπτα , μέχρι να περάσει η «συγκινησιακή περιπέτεια» και να επιλέξει ψύχραιμα την αντίδρασή που θεωρεί πιο αποτελεσματική. Αντίστοιχα άτομα που έχουν αναπτυγμένη προσαρμοστικότητα μπορούν πολύ πιο αποτελεσματικά να διαχειριστούν τις συχνές και αιφνιδιαστικές αλλαγές που επιτελούνται στο σημερινό επιχειρηματικό κόσμο και να παίρνουν αποφάσεις αποφεύγοντας τον πανικό.

3. Κίνητρα συμπεριφοράς: Είναι η συναισθηματική τάση που ωθεί το άτομο να προσπαθεί για τους στόχους του με επιμονή και διάρκεια. Οι συναισθηματικές ικανότητες που απορρέουν από αυτή την διάσταση είναι η τάση για επιτυχία, η δέσμευση, η πρωτοβουλία και η αισιοδοξία.

Τα άτομα που είναι δυνατά στη διάσταση αυτή έχουν κίνητρα για την επίτευξη των στόχων τους που είναι εσωτερικά παρά εξωτερικά. Έτσι μπορεί να εργάζονται σκληρά προκειμένου να επιτύχουν το στόχο τους ακόμα και αν δεν υπάρχει εξωτερική επιβράβευση. Τους διακρίνει πάθος γι' αυτό που κάνουν και βάζουν υπερβολική ενέργεια προκειμένου να πετύχουν αυτό που επιδιώκουν. Μπορούν να δεσμευτούν με στόχους που πιστεύουν, να πάρουν πρωτοβουλίες για δράση όπου παρουσιαστούν ευκαιρίες και να μην απογοητεύονται με τις δυσκολίες και τα εμπόδια που παρουσιάζονται, διατηρώντας την αισιοδοξία τους για το τελικό αποτέλεσμα.

4. Ενσυναίσθηση: Είναι η ικανότητα να αντιλαμβάνεται κανείς τα συναισθήματα

και τις ανάγκες των άλλων ανθρώπων και να συμπεριφέρεται ανάλογα. Οι επιμέρους ικανότητες που απορρέουν από αυτή τη διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι η κατανόηση των άλλων, ο προσανατολισμός στην παροχή υπηρεσιών, η ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων, ο σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας και η πολιτική αντίληψη, με την έννοια της κατανόησης του ανταγωνισμού των συμφερόντων.

Η ενσυναίσθηση και οι επιμέρους ικανότητες που συνεπάγεται, θεωρούνται σήμερα ιδιαίτερα σημαντικές στον κόσμο των επιχειρήσεων. Η παγκοσμιοποίηση και η συνεχώς αυξανόμενη ανάγκη να εργαζόμαστε σε ομάδες καθιστά σημαντική αρετή να αντιλαμβανόμαστε και να χειριζόμαστε τη διαφορετικότητα, όχι σαν πρόβλημα αλλά ως ευκαιρία για καλύτερη και παραγωγικότερη συνεργασία ατόμων, από διαφορετικές εταιρείες, κράτη ή κουλτούρες.

Ειδικά ο ηγέτης μιας ομάδας που κατέχει την ικανότητα της ενσυναίσθησης, αντιλαμβάνεται το συναισθηματικό μείγμα που δημιουργείται από τα μέλη μιας ομάδας και μπορεί να κατευθύνει προς όφελος του έργου και της ομάδας, αποφεύγοντας εντάσεις που καταστρέφουν το κλίμα και δυσκολεύουν την επίτευξη του στόχου.

5. Κοινωνικές δεξιότητες: Είναι η ικανότητα ενός ατόμου να επικοινωνεί με τους άλλους ανθρώπους, να δημιουργεί σχέσεις και να προκαλεί από τους άλλους τις αντιδράσεις που θέλει. Οι επιμέρους ικανότητες που απορρέουν από την διάσταση αυτή είναι η επιρροή, η επικοινωνία, η ηγεσία, η καταλυτική δράση για αλλαγή, ο χειρισμός διαφωνιών, η καλλιέργεια δεσμών, η σύμπραξη, η συνεργασία και οι ικανότητες της ομαδικής δράσης.

Τα άτομα που κατέχουν τις ικανότητες αυτές δεν είναι απλώς «κοινωνικοί» με τους άλλους, άλλα και «κοινωνικοί» έχοντας ένα στόχο. Ο στόχος αυτός μπορεί να είναι συμφωνία σε κάποιο επιχείρημα, ο ενθουσιασμός για ένα καινούριο προϊόν ή η αναγκαιότητα μιας αλλαγής στην επιχείρηση. Τα άτομα αυτά δημιουργούν ένα πλέγμα σχέσεων με τους ανθρώπους που μπορεί να αξιοποιήσουν όποια στιγμή το χρειασθούν. Πιστεύουν στην αναγκαιότητα των άλλων και στην αξία της ομαδικής δουλειάς. Αναγνωρίζουν την ανάγκη για αλλαγές έγκαιρα, δημιουργούν συμμάχους για να επιτύχουν τις αλλαγές που επιθυμούν και αποτελούν οι ίδιοι παράδειγμα για τους άλλους.

Οι πέντε διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης με τις επιμέρους συναισθηματικές ικανότητες είναι ιεραρχικά αλληλεξαρτώμενες, Δηλαδή η μία επηρεάζει την άλλη σε κάποιο βαθμό και οικοδομούνται η μία πάνω στην άλλη. Για παράδειγμα, η αυτορρύθμιση προϋποθέτει αυτεπίγνωση, όπως και οι κοινωνικές δεξιότητες βασίζονται στην ενσυναίσθηση. (Μπουραντάς Δημήτριος-2002)

6.3 Οι βασικοί νοηματικοί άξονες της θέσης του Goleman

Δύο είναι οι βασικοί νοηματικοί άξονες της θέσης του Goleman, που προτρέπουν σε μια νέα αντίληψη των αξιών που ίσχυαν (ή ισχύουν ακόμη) σε μια παραδοσιακή επιχείρηση. Πιστεύει -όπως και πολλοί άλλοι- ότι η βιωσιμότητα των επιχειρήσεων θα εξαρτηθεί από την δυνατότητα προσαρμογής τους στα νέα πρότυπα παραγωγής, με ασθενέστερους κάποιους δεσμούς, όπως ωράρια και κλασικές ιεραρχίες, με βραχύβιες δεσμεύσεις συνεργατών για την περάτωση κάποιου συγκεκριμένου έργου και διάλυσής τους αμέσως μετά. Αυτή η μορφή εργασίας απαιτεί ουσιαστική συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας για την διαχείριση ζεστής επαφής μέχρι την έναρξη του επόμενου έργου.

Αυτή η διαπίστωση της εξέλιξης στον εργασιακό χώρο έχει ως αποτέλεσμα τον δεύτερο βασικό άξονα του Goleman που ενστερνίζεται τη θέση ότι ο άνθρωπος είναι, από την προϊστορία ακόμη, ομαδικός παίκτης. Η εξελικτική επιστήμη, σήμερα, δηλώνει ότι η εξελικτική ικανότητα μετριέται βάσει της επιτυχημένης αναπαραγωγής, άρα της δυνατότητα μιας ομάδας για επιτυχημένη συνεργασία που θα έχει ως αποτέλεσμα την αναπαραγωγή. Η φράση «επιβίωση του πιο ισχυρού» είχε ερμηνευτεί ως η επιβίωση του δυνατότερου (θέση που χρησιμοποιήθηκε ευρέως για την εδραίωση και την νομιμοποίηση του ελεύθερου ανταγωνισμού) και όχι του ικανού να δαιωνίσει το είδος. Η σπτική αλλάζει και στον εργασιακό χώρο: ο εργαζόμενος δεν είναι μόνος και δεν μπορεί να επιτύχει τίποτα μόνος. Οι κοινωνικές δεξιότητες που θα αναπτύξει και στο βαθμό που θα τις εξελίξει θα του προσφέρουν δυνατότητες επαγγελματικής εξέλιξης - και στις υψηλότερες βαθμίδες ακόμα αυτές είναι που παίζουν τον κύριο και αποφασιστικό ρόλο.

Όσοι δεν γίνουν πιο ευφείς συναισθηματικά, δεν θα επιβιώσουν εύκολα στις εποχές που έρχονται. (Daniel Goleman- October1998)

6.4 Συναισθηματική νοημοσύνη και επαγγελματική επιτυχία.

Έρευνες που έγιναν τα τελευταία χρόνια σε μεγάλες επιχειρήσεις έδειξαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένας σημαντικός παράγοντας που ξεχωρίζει τα επιτυχημένα άτομα στο χώρο εργασίας. Σε μια εκτεταμένη μελέτη που έγινε στην Αμερική για τις ικανότητες που θεωρούνται βασικές για την επιτυχία σε 181 διαφορετικές θέσεις εργασίας, βρέθηκε ότι το 67% των βασικών συστατικών υπεροχής είναι συναισθηματικές ικανότητες.

Ένα επίσης ενδιαφέρον στοιχείο που παρουσιάστηκε κατά την μελέτη αυτή είναι ότι η σπουδαιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης ήταν μεγαλύτερη στα ανώτερα επίπεδα ιεραρχίας. Έτσι, ενώ σε κάθε πεδίο εργασίας η συναισθηματική νοημοσύνη είναι δύο φορές πιο σημαντική από τις καθαρά γνωστικές ικανότητες, στις ηγετικές θέσεις είναι η συναισθηματική νοημοσύνη που κάνει την διάφορα, καθώς το 90% της επιτυχίας μπορεί να εξηγηθεί από τις συναισθηματικές ικανότητες.

Το ερώτημα που προκύπτει είναι κατά πόσο η συναισθηματική νοημοσύνη είναι κάτι που ο άνθρωπος έχει από την φύση του ή είναι δυνατόν να αναπτυχθεί.

Το ερώτημα αυτό δεν είναι εύκολο να απαντηθεί μονολεκτικά, καθώς οι επιστήμονες πιστεύουν ότι υπάρχει μια γενετική επίδραση σε κάποιες ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης, αλλά επίσης και οι περιβαλλοντικές επιδράσεις στην παιδική ηλικία του ατόμου έχουν σημαντική συμμετοχή. Τα στοιχεία πάντως των πρόσφατων ερευνών υποστηρίζουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να αναπτυχθεί, αλλά αυτό προϋποθέτει μεγάλη αφοσίωση και δέσμευση από το άτομο. Η εξατομικευμένη προσέγγιση θεωρείται πιο αποτελεσματική από τα ομαδικά σεμινάρια καθώς και η παρακολούθηση και συζήτηση με έναν καθοδηγητή (coach) για την πορεία της αλλαγής. (Μπουραντάς Δημήτριος-2002)

6.5 Τι μπορεί να επιτύχει το άτομο μέσα από την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Μέσα από την καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης, το άτομο μπορεί να αποκομίσει οφέλη τα οποία τον βοηθούν στην εργασία του. Το άτομο μπορεί να επιτύχει:

- να κατανοεί τα συναισθήματα και τα κίνητρα των άλλων

- να κατανοεί τις ανάγκες και τα κίνητρα των πελατών του
- θέτει κίνητρα στον εαυτό του
- μπορεί να ελέγχει τα συναισθήματά του
- μπορεί να εργάζεται κάτω από πίεση
- μπορεί να συνεργάζεται με άλλους για επίτευξη ενός στόχου
- παίρνει πρωτοβουλίες
- αποκτάει επίγνωση του ρίσκου αλλά δεν φοβάται να ρισκάρει
- αποκτά πίστη στις ικανότητες και αισιοδοξία
- κάνει σωστή ιεράρχηση στόχων και αναγκών
- γνωρίζει να διαχειρίζεται τις διαφάνειες
- αποκτά ικανότητα πειθούς και επικοινωνίας

Ο Dr Goleman μέσα από συνεχή έρευνες, έχει αποδείξει ότι το 80% της αποτελεσματικότητας των διοικητικών στελεχών οφείλεται στην ικανότητα συναισθηματικής νοημοσύνης που διαθέτουν. Με άλλα λόγια το επίπεδο IQ (Δίκτης νοημοσύνης) συνεισφέρει όχι περισσότερο από 20% στην ικανότητα του ατόμου να λειτουργεί αποτελεσματικά και επιτυχημένα στο πλαίσιο της επιχείρησης. (<http://zlati.blogspot.com/2008/10/eq.html>,2008)

6.6 Πώς μπορεί να εφαρμοστεί επιτυχώς στον οργανισμό;

Η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να εφαρμοστεί επιτυχώς σε έναν οργανισμό. Χρειάζεται όμως μεθόδευση, υπομονή και πάνω από όλα επιθυμία του ατόμου. Ένα πρόγραμμα συναισθηματικής νοημοσύνης που γίνεται επειδή έτσι αποφάσισε η διεύθυνση χωρίς να το συζητήσει με τους άμεσα ενδιαφερόμενους ή γιατί απλά είναι μόδα, είναι καταδικασμένο να αποτύχει.

Ενδεικτικά, θα πρέπει να εφαρμοστούν κάποια βασικά βήματα ώστε η συναισθηματική νοημοσύνη να εφαρμοστεί με επιτυχία(Goleman 1998):

- *Αξιολόγηση της εργασίας και εντοπισμός των ικανοτήτων συναισθηματικής*

νοημοσύνης που είναι απαραίτητες για την συγκεκριμένη εργασία.

Όλα τα εργασιακά αντικείμενα δεν απαιτούν τις ίδιες ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης για την επιτυχημένη εκτέλεσή τους. Για ένα πωλητή για παράδειγμα, εξέχουσα σημασία έχουν οι ικανότητες της αυτοπεποίθησης, του αυτοελέγχου, της προσαρμοστικότητας, της πρωτοβουλίας, της ενσυναίσθησης, του προσανατολισμού προς την παροχή υπηρεσιών, της επιρροής και του χτισίματος σχέσεων. Ενώ για έναν μάνατζερ, έρευνες έχουν δείξει (Jacobs,2001) ότι μεγαλύτερη βαρύτητα έχουν οι ικανότητες της αυτοπεποίθησης, του αυτοελέγχου, της ακεραιότητας, των κινήτρων επιτυχίας, της ενσυναίσθησης, της οργανωσιακής επίγνωσης, της επιρροής, της ανάπτυξης των άλλων, του χειρισμού των συγκρούσεων και της επικοινωνίας.

- *Αξιολόγηση του ατόμου και εντοπισμός των συναισθηματικών ικανοτήτων που ήδη διαθέτει.*

Αυτό μπορεί να γίνει με ειδικά ερωτηματολόγια μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης (π.χ. το Emotional Competencies Inventory, ECI). Επίσης καλό είναι τα στοιχεία αυτά να λαμβάνονται από διαφορετικές πηγές (το ίδιο το άτομο, τους προϊστάμενους, υφιστάμενους και συναδέλφους του) υπό την μορφή αξιολόγησης 360 βαθμών.

- *Ερμηνεία και συζήτηση των αποτελεσμάτων (feedback).*

Αυτό είναι το πολύ βασικό στάδιο το οποίο αν γίνει εσφαλμένα ή εσπευσμένα μπορεί να έχει ολέθριες συνέπειες για όλο το πρόγραμμα. Εδώ τίθενται οι βάσεις για τα επόμενα στάδια, καθώς το άτομο αποκτά επίγνωση των συναισθηματικών του δυνατοτήτων και θέτει τους στόχους της περαιτέρω εξέλιξης.

- *Παροχή κινήτρων.*

Τα άτομα μαθαίνουν μόνο όταν έχουν ισχυρά κίνητρα γι' αυτό. Τα κίνητρα μπορεί να είναι τόσο ενδογενή, όσο και εξωγενή. Για παράδειγμα το ίδιο το άτομο μπορεί να συνειδητοποιήσει ότι για να γίνει περισσότερο ανταγωνιστικό στην αγορά και να αναρριχηθεί στην ιεραρχία, θα πρέπει να βελτιώσει τις ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης του. Από την άλλη η επιχείρηση ημπορεί να θεσπίσει συγκεκριμένες ανταμοιβές για όσους εκδηλώνουν συμπεριφορές που διέπονται από συναισθηματική νοημοσύνη, π.χ. επιβράβευση της ανάληψης πρωτοβουλιών.

- *Η αλλαγή των παλαιών συμπεριφορών πρέπει να είναι αυτο-υποκινούμενη (self-directed).*

Πρέπει να προέρχεται εκ των έσω, από ειλικρινή διάθεση του ατόμου να αλλάξει, να μάθει, να βελτιωθεί. Επίσης θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τις ιδιαίτερες ανάγκες του ατόμου, καθώς και το επίπεδο μαθησιακής ανάπτυξης όπου βρίσκεται.

- *Εστίαση σε ξεκάθαρους, εφικτούς στόχους.*

Γενικοί και αόριστοι ή μεγαλεπήβολοι και μη ρεαλιστικοί στόχοι του τύπου «θα αποκτήσω όλες τις ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης μέσα σ' ένα μήνα» δεν μπορούν παρά μόνο να οδηγήσουν σε αποτυχία. Αντίθετα το «σπάσιμο» ενός μεγαλύτερου στόχου σε μικρά και ρεαλιστικά βήματα (π.χ. τον επόμενο μήνα θα εστιάσω στην βελτίωση της ικανότητας της ενσυναίσθησης και όταν μιλάω με τους υφισταμένους μου θα προσπαθώ συνειδητά να βλέπω τα πράγματα από την σκοπιά τους) μπορεί να επιφέρει αποτέλεσμα.

- *Ανάδραση της απόδοσης (performance feedback).*

Η ανάδραση βρίσκεται στην καρδιά κάθε αλλαγής και είναι φυσικό να γίνεται σε συχνή και σταθερή βάση. Η γνωστοποίηση των αποτελεσμάτων της προσπάθειάς του βοηθά το άτομο να μην ξεφεύγει από την πορεία μάθησης που αρχικά χάραξε και να μένει πιστό (committed) στους στόχους του.

- *Συνεχής εξάσκηση.*

Πρέπει να γίνει συνείδηση από τους συμμετέχοντες ότι πρόκειται για διαρκή, ατομική προσπάθεια. Ακόμη πρέπει οι επιχειρήσεις να συνειδητοποιήσουν την αναγκαιότητα ενσωμάτωσης των ικανοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης μέσα στα πλαίσια διαδικασιών του υπάρχοντος συστήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

- *Δημιουργία υποστηρικτικών ομάδων.*

Τα δίκτυα άτυπων και τυπικών σχέσεων είναι πολύτιμες πηγές πληροφοριών και στήριξης. Έτσι η δημιουργία μικρών ομάδων στήριξης (buddy systems), αποτελούμενων από άτομα που προσπαθούν να βελτιώσουν την συναισθηματική τους νοημοσύνη, μπορεί να βοηθήσει αποτελεσματικά.

Με βάση τα παραπάνω, οι Chernis & Goleman (2001) παρουσιάζουν ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα, για την επιτυχή εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης. Καταλήγοντας, αυτό που θα πρέπει να τονιστεί για να είναι εφαρμοστέο επιτυχώς οποιαδήποτε πρόγραμμα συναισθηματικής νοημοσύνης, είναι απαραίτητη η ενσωμάτωση των ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης στο υπάρχον σύστημα διοίκησης ανθρώπινων πόρων του οργανισμού και κυρίως στις διαδικασίες επιλογής, εκπαίδευσης και αξιολόγησης της απόδοσης (Jacobs,2001). (www.plantmanagement.gr/online/article.asp?returnPage=SECTION&group=2§ion=2&articleid=1351)

6.7 Γιατί η συναισθηματική νοημοσύνη είναι σημαντική για την επιτυχία μιας επιχείρησης;

Αποτελέσματα μιας σειράς ερευνών δείχνουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη στην επιχείρηση είναι καίρια για την δημιουργία ενός γόνιμου επιχειρηματικού κλίματος που δραστηριοποιεί τους εργαζομένους και τους ενθαρρύνει να δώσουν το καλύτερό τους εαυτό. Αυτός ο ενθουσιασμός και η επιπλέον προσπάθεια επιφέρουν μακροπρόθεσμα αυξημένη επιχειρησιακή απόδοση.

Συγκεκριμένα σε έρευνα του Williams (1994) σε ανώτατα στελέχη αμερικανικών ασφαλιστικών εταιριών, φάνηκε ότι τα στελέχη με περισσότερες ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης είχαν καλύτερες χρηματοοικονομικές αποδόσεις χρησιμοποιώντας ως κριτήριο τα κέρδη και την ανάπτυξη των επιχειρήσεών τους. Παρόμοια σχέση μεταξύ των ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης και επιχειρησιακών αποτελεσμάτων βρέθηκε από τον McClelland (1998) σε έρευνα που διεξήγαγε σε διευθυντές πολυεθνικής εταιρίας ποτών και τροφίμων. Οι διευθυντές εκείνοι που καταδείκνυαν μεγάλο ποσοστό ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης επιτύγχαναν τους ετήσιους επιχειρησιακούς στόχους τους με διαφορά 15 ως 20% καλύτερα απ' ότι διευθυντές με λιγότερες ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης.

Ενδιαφέρον επίσης παρουσιάζει έρευνα του Claudio Fernades-Araoz (2001) με θέμα τους παράγοντες επιτυχίας των ανώτατων διευθυντικών στελεχών. Σε δείγμα 515 ανώτατων διευθυντών από την Λατινική Αμερική, την Ιαπωνία και την Γερμανία, βρήκε ότι οι επιτυχημένοι και οι αποτυχημένοι διευθυντές παρουσιάζουν διαφορετικά προφίλ, όσον αφορά τρία βασικά στοιχεία: την προϋπηρεσία και προηγούμενη εμπειρία, την γνωστική νοημοσύνη και την συναισθηματική νοημοσύνη.

6.8 Πώς λειτουργεί η συναισθηματική νοημοσύνη στην πράξη:

Ας πάρουμε το εξής παράδειγμα (το οποίο βασίζεται σε περιστατικό που αναφέρει ο Goleman στο άρθρο του στο Harvard Business Review: Leadership that Gets Results): Η Μαρία είναι η Γενική Διευθύντρια ενός σημαντικού παραρτήματος μιας μεγάλης εταιρίας ποτών και τροφίμων. Έγινε διευθύντρια σε μια περίοδο που το συγκεκριμένο τμήμα περνούσε φοβερή κρίση. Επί έξι χρόνια δεν είχε καταφέρει να φτάσει τους στόχους κερδών και μάλιστα τον τελευταίο χρόνο είχε πέσει έξω κατά 20 δισεκατομμύρια. Το ηθικό του Διευθυντικού Συμβουλίου του τμήματος είχε πέσει κατακόρυφα και κυριαρχούσε η έλλειψη εμπιστοσύνης, η καχυποψία, οι διαξιφισμοί και οι συγκρούσεις. Η γραμμή που είχε δοθεί στην Μαρία από την κεντρική διεύθυνση της εταιρίας ευθύς εξαρχής ήταν ξεκάθαρη: «Κάνε το τμήμα να αποφέρει κέρδη». Και η Μαρία μπόρεσε και το έκανε χάρη τις ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης που διέθετε και την ευελιξία της στα σκληρά ηγεσίας που επεδείκνυε. Πώς το κατάφερε αυτό; Από την αρχή κατάλαβε πως είχε πολύ λίγο χρόνο στην διάθεσή της για να αποκτήσει την εμπιστοσύνη του τμήματος και να βρεθεί κοντά στους εργαζομένους. Ήξερε επίσης ότι έπρεπε να ενημερωθεί κατεπειγόντως για το τι πήγαινε στραβά, οπότε πρώτη της δουλειά ήταν να μιλήσει στους ανθρώπους-κλειδιά στο τμήμα. Την πρώτη εβδομάδα της θητείας της ως Διευθύντρια πήγε για φαγητό με κάθε μέλος του Διευθυντικού Συμβουλίου, επιδιώκοντας να μάθει τις απόψεις τους για την παρούσα κατάσταση του τμήματος. Στόχος της όμως ήταν όχι να μάθει την διάγνωση καθενός μέλους για το πρόβλημα αλλά να τους γνωρίσει έναν έναν ως άτομα.

Μετά τις κατ' ιδίαν συζητήσεις, η Μαρία οργάνωσε μια τριήμερη συνάντηση όλης της ομάδας σε μια τοποθεσία εκτός εταιρίας. Στόχος της ήταν η σύσφιξη της ομάδας και η δημιουργία συμπόνιας, συνοχής και απόκτηση ομαδικής ταυτότητας. Την πρώτη μέρα παρότρυνε όλους να μιλήσουν και άκουσε προσεκτικά τις απόψεις τους, τις ανησυχίες και τα παράπονά τους. Την δεύτερη ημέρα τους ζήτησε να εστιάσουν σε λύσεις: Καθένας θα έπρεπε να δώσει τρεις συγκεκριμένες προτάσεις για το τι έπρεπε να γίνει. Συγκεντρώνοντας τις προτάσεις έγινε εμφανές ότι υπήρχε συμφωνία ανάμεσα στα μέλη της ομάδας όσον αφορά τις προτεραιότητες της επιχείρησης, π.χ ότι έπρεπε να γίνει περικοπή δαπανών. Η ομάδα κατέληξε λοιπόν σε συγκεκριμένο σχέδιο δράσης το οποίο ήταν αποδεκτό απ' όλα τα μέλη. Μ' αυτόν τον τρόπο η Μαρία κέρδισε την δέσμευση και την υπόσχεση της ομάδας για την διεκπεραίωση του συγκεκριμένου σχεδίου. Με το συγκεκριμένο σχέδιο και όραμα στα χέρια της, η

Μαρία στην συνέχεια ανέθεσε συγκεκριμένες ευθύνες σε συγκεκριμένα άτομα. Τους επόμενους μήνες η Μαρία επέμεινε να υπενθυμίζει στα μέλη της ομάδας το κοινό όραμα και τους στόχους που είχαν θέσει, καθώς και τις συγκεκριμένες ευθύνες του καθενός και την βαρύτητα του ρόλου του για την υλοποίηση του οράματος. Επίσης κατά τις πρώτες εβδομάδες της εκτέλεσης του σχεδίου δράσης, η Μαρία ήταν επιβλητική όταν έβλεπε ότι κάποιος δεν έκανε ό,τι του είχε ανατεθεί ή δεν αναλάμβανε τις υποχρεώσεις του, με κίνδυνο όλο το σχέδιο να καταρρεύσει. Τα αποτελέσματα αυτής της τακτικής; Το οργανωσιακό κλίμα βελτιώθηκε από κάθε άποψη. Τα μέλη της ομάδας έγιναν δημιουργικά και καινοτομικά. Μιλούσαν για όραμα του τμήματος σαν κάτι το πραγματικά δικό τους, που ένιωθαν την επιθυμία και το χρέος να υλοποιήσουν. Η τελική απόδειξη του αποτελέσματος αυτού του εναλλασσόμενου και συναισθηματικά έξυπνου ηγετικού στυλ της Μαρίας ήρθε με τα πρώτα αριθμητικά αποτελέσματα: μετά από επτά μόλις μήνες, το τμήμα ξεπέρασε τον ετήσιο στόχο κέρδους κατά 2 δισ. (Goleman 2000). (www.plantmanagement.gr/online/article.asp?returnPage=SECTION&group=2§ion=2&articleid=1351)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 : ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ (ORGANIZATION CULTURE)

7.1 Εισαγωγή στην Οργανωσιακή Κουλτούρα

Η οργανωσιακή κουλτούρα άρχισε να απασχολεί σημαντικά τους θεωρητικούς και τους manager στη δεκαετία του 1980. Έτσι, διεξήχθη πολλή έρευνα για να αποσαφηνιστεί η έννοιά της, για τη σημασία της στις επιχειρήσεις, για το πώς μπορεί να μετρηθεί και πώς μπορεί να αλλάξει. Με αυτή την έρευνα καταφέραμε να έχουμε εμείς σήμερα αρκετές βιβλιογραφίες, οι οποίες, αναλύουν αυτά τα θέματα.

Αρχικά θα αναλύσουμε και εμείς την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας για να μπορέσουμε στη συνέχεια να την ορίσουμε και να παραθέσουμε τις πληροφορίες που συγκεντρώσαμε γύρω από τα παραπάνω θέματα.

7.2 Έννοια και Βασικά Ζητήματα

Θα ξεκινήσουμε παραθέτοντας τη σημασία της λέξης κουλτούρας γενικά και στη συνέχεια ειδικά για την επιχείρηση.

Ο όρος κουλτούρα είναι λατινογενής και προέρχεται από τη λέξη «cultura» η οποία προκύπτει από το ρήμα colere που σημαίνει καλλιεργώ. Άρα θα μπορούσε ο όρος κουλτούρα να αποδοθεί και με τις έννοιες της καλλιέργειας και του πολιτισμού. Επίσης, ο όρος αυτός έχει διπλή σημασία. Η πρώτη εξήγηση που μπορεί να δοθεί αφορά τη διαδικασία της προετοιμασίας του εδάφους για τη σπορά και ανάπτυξη φυτών. Επίσης, όταν αναφέρεται στον άνθρωπο υποδηλώνει την παιδεία, την εκπαίδευση, το ραφινάρισμα του νου, της συμπεριφοράς και των γούστων. Η δεύτερη εξήγηση που μπορεί να δοθεί αφορά το αποτέλεσμα της διαδικασίας της καλλιέργειας ορισμένων επιθυμητών χαρακτηριστικών.

Ειδικότερα η κουλτούρα για την επιχείρηση χρησιμοποιείται για να περιγράψει το είδος των αισθημάτων που υπάρχουν σε αυτήν και τα συναισθήματα που δημιουργούνται μεταξύ των ανθρώπων που εργάζονται ανεξάρτητα από το βαθμό και την ιδιότητά τους. Άρα η οργανωσιακή κουλτούρα είναι το σύνολο των αντιλήψεων, αξιών, συνηθειών και παραδόσεων που έχουν διάρκεια και είναι αποδεκτά και επηρεάζουν τον τρόπο λήψης αποφάσεων, την ανάληψη δράσης, τον τρόπο εξουσίας των ανωτέρων, τον τρόπο απόδοσης ανταμοιβών και γενικά τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης ώστε να εξασφαλίζεται η μακρόπνοη εύρυθμη και

επικερδής ανάπτυξή της. Τέλος η οργανωσιακή κουλτούρα θα μπορούσαμε να πούμε ότι εμπεριέχει και μια δυναμική η οποία προσδίδει μια ζωντάνια στους εργαζόμενους και σε όλα τα στελέχη της επιχείρησης εφ' όσον αυτοί είναι που κατά κύριο λόγο τη διαμορφώνουν.

Κάποιοι ερευνητές προτείνουν 3 βασικά χαρακτηριστικά, τα οποία είναι και τα κύρια ζητήματα για να είναι αποτελεσματική η οργανωσιακή κουλτούρα :

1. Να υπάρχει σαφήνεια του οράματος, της αποστολής και των βασικών αξιών μεταξύ των συνεργατών σε όλη την επιχείρηση.
2. Να υπάρχει σαφήνεια των πολιτικών και των συστημάτων της επιχείρησης.
3. Να υπάρχει μια ισχυρή ευθυγράμμιση μεταξύ του οράματος και των στρατηγικών σκοπών και στόχων της επιχείρησης και των φιλοδοξιών, σκοπών και στόχων όλων των συνεργατών.

Όπως συμπεραίνουμε ο κύριος παρονομαστής των τριών αυτών ζητημάτων είναι η επικοινωνία. Δηλαδή για να επιτευχθούν θα πρέπει να υπάρχει επικοινωνία σ' ένα καλό επίπεδο μεταξύ όλων των μελών της επιχείρησης.

7.3 Ορισμός

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι η προσωπικότητα της Οργάνωσης η οποία αποτελείται από υποθέσεις, αξίες, νορμές και συμπεριφορές των μελών της Οργάνωσης. Είναι ο ιδιαίτερος τρόπος δράσης της Οργάνωσης και αυτό που την καθιστά διαφορετική από μια άλλη Οργάνωση, οι διαφορετικές πρακτικές, οι διαδικασίες, το εξωτερικό των κτιρίων. Όλα αυτά αποτελούν μια δυναμική μίξη που προσδιορίζει το ιδιαίτερο στίγμα και την ίδια την ύπαρξη της Οργάνωσης.

Ένας γενικός ορισμός που θα μπορούσαμε να δώσουμε και ο οποίος επικρατεί στις περισσότερες βιβλιογραφίες είναι ο εξής :

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα σύνολο αξιών, πιστεύω, προτύπων, υποθέσεων και τρόπου σκέψης που αποδέχονται όλα τα μέλη του οργανισμού, δείχνει τον τρόπο που τα πράγματα γίνονται μέσα στον οργανισμό, καθοδηγεί τη συμπεριφορά των μελών του και επηρεάζει το έργο που κάνουν καθώς επίσης την επικοινωνία και το ηγετικό στυλ που ασκεί ο μάνατζερ στον οργανισμό.

Οι Bolman και Deal (1991) ορίζουν την κουλτούρα ως προϊόν και διαδικασία. Ως προϊόν ενσωματώνει τη σοφία των μελών που υπήρχαν πριν προσχωρήσουν νέα μέλη. Ως διαδικασία συνεχώς ανανεώνεται και αναδημιουργείται και τα νέα μέλη διδάσκονται τους παλαιούς τρόπους με μεγάλη πιθανότητα να γίνουν και οι ίδιοι δάσκαλοι.

Ο Handy C. (1993) προσδιορίζει την Οργανωσιακή Κουλτούρα ως τους διαφορετικούς τρόπους που κάνουμε τα πράγματα, τα επίπεδα ατομικής ελευθερίας, τα είδη προσωπικοτήτων, τα διάφορα πιστεύω για την εξουσία, τον έλεγχο, την ανταμοιβή και τους κανόνες.

Για τον John Kotter (1992) η οργανωσιακή κουλτούρα αφορά στις κοινά αποδεκτές αξίες μιας ομάδας ανθρώπων σχετικά με το τι είναι και τι είναι σωστό. Το ζητούμενο είναι να δημιουργηθεί μια κουλτούρα που να βοηθά την επιχείρηση να προσαρμοστεί και δε θα την περιορίζει με κύρια χαρακτηριστικά ότι η διευθυντική ομάδα εκτιμά βαθιά, αληθινά και ειλικρινά όλους τους εταιρικούς δρώντες, ότι η ανάληψη πρωτοβουλιών και η άσκηση ηγεσίας εκτιμώνται πραγματικά και ενθαρρύνονται σε κάθε επίπεδο της οργάνωσης, διατηρείται η εσωτερική οργάνωση της επιχείρησης απλή και ξεκάθαρη, υπάρχει ο ελάχιστος αριθμός ιεραρχικών επιπέδων. (Σταμάτης Πασβάγκας-Διπλωματική Εργασία-2006)

7.4 Ιδιότητες της Κουλτούρας

Υπάρχουν τρία χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν την κουλτούρα μιας οργάνωσης :

- I. Διεύθυνση : Δείχνει ποιο δρόμο ακολουθεί μια οργάνωση και ποιες ενέργειες εκτυλίσσονται ως αποτέλεσμα της επίδρασης της κουλτούρας. Η κουλτούρα πιέζει προς την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης δηλαδή σπρώχνει τα μέλη να κινηθούν προς την ίδια ή αντίθετη κατεύθυνση από την αποστολή και τους σκοπούς της επιχείρησης.
- II. Έκταση : Πόσο διαδεδομένη είναι η κουλτούρα και πόσα μέλη την έχουν αφομοιώσει.
- III. Ένταση : Ποια είναι η πίεση που ασκούν οι νορμές, οι αξίες πάνω στα μέλη.

Επίσης οι ανθρωπολόγοι συμφωνούν σε 3 ακόμα σημαντικές ιδιότητες της κουλτούρας :

- I. Η κουλτούρα είναι επίκτητη έννοια και όχι έμφυτη
- II. Οι διάφορες όψεις της είναι αλληλοεξαρτώμενες
- III. Είναι κοινή δηλαδή την ασπάζονται όλα τα μέλη μιας ομάδας. (Μπουραντάς Δημήτριος-2002)

7.5 Η σημασία της για την επιχείρηση

Η οργανωσιακή κουλτούρα έχει τη δυνατότητα να διαμορφώνει συμπεριφορές, να ενθαρρύνει τα άτομα της επιχείρησης να εντείνουν τις προσπάθειές τους για την επίτευξη σημαντικών επιχειρησιακών σκοπών και στόχων. Επομένως μπορεί να αποτελέσει σημαντικό συγκριτικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, εάν βεβαίως υποστηρίζει την επιχειρησιακή στρατηγική και εάν συνδέεται κατάλληλα με τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος. Και κατά συνέπεια, μπορούμε να πούμε ότι η διοίκηση της κουλτούρας αναδεικνύεται σ' ένα σημαντικό αλλά συγχρόνως επίπονο έργο για την ηγεσία της επιχείρησης. Υπάρχουν αρκετά παραδείγματα επιχειρησιακών ηγετών που διακρίνονται για την κουλτούρα τους όπως η 3M, η Johnson & Johnson, η Apple και η Kimberley-Clark οι οποίες έχουν επαινεθεί επανειλημμένα για τις νεωτεριστικές τους κουλτούρες.

Οι βασικοί λόγοι για τους οποίους η οργανωσιακή κουλτούρα θεωρείται σημαντικός παράγοντας για τη σωστή λειτουργία της επιχείρησης είναι δύο. Ο πρώτος λόγος σχετίζεται με το "ταίριασμα" που πρέπει να υπάρχει μεταξύ κουλτούρας και στρατηγικής της επιχείρησης. Για να εφαρμοσθεί με επιτυχία μια στρατηγική απαιτείται η κατάλληλη επιχειρησιακή κουλτούρα. Ο δεύτερος παράγοντας αναφέρεται στη σχέση της με την αφοσίωση των εργαζομένων προς την επιχείρηση. Η επιχειρησιακή κουλτούρα είναι κρίσιμος παράγοντας ανάπτυξης και διατήρησης υψηλών επιπέδων δραστηριοποίησης και αφοσίωσης των εργαζομένων στην επιχείρηση, τα οποία αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά των επιτυχημένων επιχειρήσεων.

Επίσης, η σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας για την επιχείρηση φαίνεται από τα πλεονεκτήματα του εσωτερικού και εξωτερικού προσανατολισμού της οργανωσιακής κουλτούρας που αναφέρουν οι Steinmann/Schreyoegg (1997).

Πλεονεκτήματα εσωτερικού προσανατολισμού της οργανωσιακής κουλτούρας είναι :

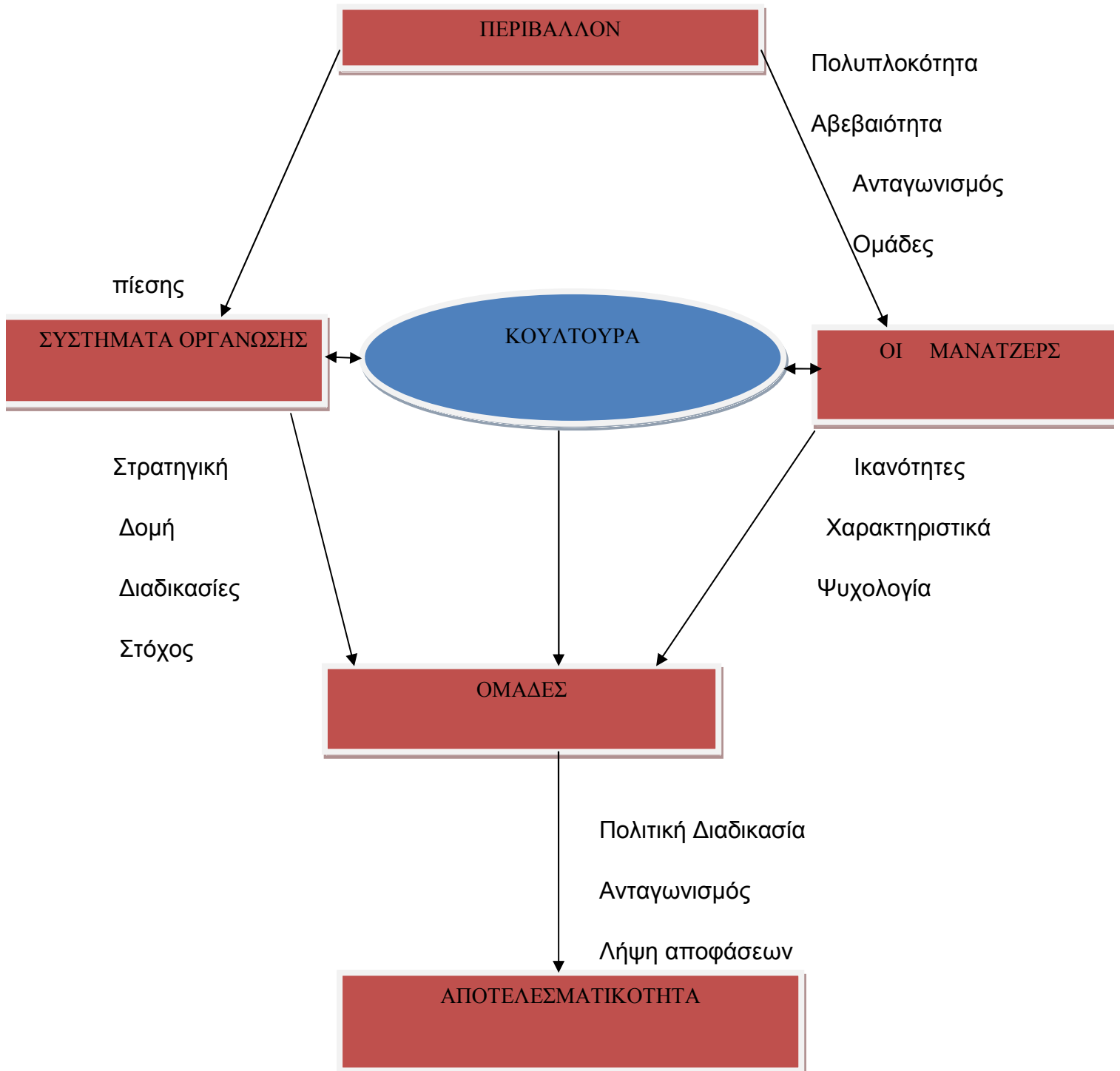
- Η ενίσχυση του δυναμικού απόδοσης
- Η μείωση της πολυπλοκότητας ανάμεσα στην επιχείρηση και στο περιβάλλον

- Η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας
- Η ταχεία λήψη αποφάσεων λόγω της "κοινής γλώσσας" που χρησιμοποιείται
- Οι περιορισμένες δαπάνες ελέγχου λόγω συμμετοχής των εμπλεκομένων
- Το υψηλό επίπεδο παρακίνησης, αφοσίωσης και ετοιμότητας για δράση των εργαζομένων

Ο εξωτερικός προσανατολισμός αποσκοπεί στη βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης στη βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης προς τα έξω. Δηλαδή εστιάζει στους δυνητικά εργαζόμενους, στους πελάτες, προμηθευτές, κόμματα, κινήματα πολιτών και μέσα μαζικής ενημέρωσης.

Οι Athos και Pascale με το γνωστό μοντέλο των 7^s εξηγούν πως οι «κοινές αξίες» επιδρούν πάνω σε όλα τα υποσυστήματα μιας οργάνωσης και πως επηρεάζονται από αυτά.

Σχήμα 7.5.1 Επιδράσεις Κουλτούρας (Πηγή : Μάνατζμεντ, Μπουραντάς Δημ., Εκδόσεις Μπέκου, Αθήνα 2002, Σελ. 552)



Επίσης, πολλοί ερευνητές όπως η Smircich, οι Kanter και Pettigrew, οι Deal & Kennedy και οι Peters & Waterman επιχειρηματολογούν ότι η κουλτούρα μπορεί να συντελέσει :

- Στη δημιουργία αφοσίωσης
- Στην υλοποίηση της φιλοσοφίας
- Να παρακινήσει τους ανθρώπους
- Να διευκολύνει στην επικοινωνία και ομαδοποίηση
- Να επιδράσει στην αίσθηση ταυτότητας των μελών της οργάνωσης

Τέλος, κατά τη Lemaître υπάρχει ισχυρή συσχέτιση κουλτούρας και αποτελεσματικότητας η οποία οφείλεται σε τρεις λόγους. Η κουλτούρα :

- Λειτουργεί σα μέσο ολοκλήρωσης, συνοχής και επικοινωνίας των μελών
- Κινητοποιεί τα μέλη της οργάνωσης προς κοινούς στόχους
- Υποβοηθά την αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος

Εκτός από όλες αυτές τις θετικές επιδράσεις της κουλτούρας στην απόδοση και την αποτελεσματικότητα των μελών και της οργάνωσης υπάρχουν και οι αρνητικές επιδράσεις οι οποίες οφείλονται στο χάσμα κουλτούρας, όταν αυτό υφίσταται. Με τον όρο χάσμα κουλτούρας εννοούμε την απόκλιση ανάμεσα στην ιδανική κουλτούρα και την πραγματική. Επίσης κάποιοι άλλοι συγγραφείς όπως ο Harris , ο Cronel και ο Handy υποστηρίζουν ότι η ύπαρξη του χάσματος κουλτούρας οφείλεται σε διαφορά αντίληψης μεταξύ των μελών.

Αυτές , λοιπόν, οι αρνητικές επιδράσεις που δημιουργούνται από το χάσμα κουλτούρας, όπως υποστηρίζουν αρκετοί συγγραφείς, μπορεί να είναι :

- Το χαμηλό ηθικό
- Η αντίσταση στις αλλαγές και βελτιώσεις
- Η απροθυμία καταβολής προσπαθειών για υλοποίηση προγραμμάτων
- Η χαμηλή συνοχή
- Η χαμηλή αφοσίωση των μελών της οργάνωσης

Επομένως, από όλα αυτά, αντιλαμβανόμαστε τη μεγάλη σημασία της κουλτούρας και του χάσματος κουλτούρας για την επιχείρηση και την επιτυχία αυτής.

7.6 Πώς σχηματίζεται

Η κουλτούρα μιας επιχείρησης είναι αποτέλεσμα εξελικτικής πορείας και μάθησης και μεγάλο μέρος της αποδίδεται στον ιδρυτή της οργάνωσης ο οποίος συμβάλλει στη δημιουργία συμβόλων, ιδεολογίας, δοξασιών και μύθων.

Για να μπορέσουμε να περιγράψουμε τη διαδικασία σχηματισμού της οργανωσιακής κουλτούρας είναι καλό να αναφέρουμε κάποιες θεωρίες που ανέπτυξαν ερευνητές που αφορούν στο σχεδιασμό της.

Ο Selznick μιλάει για τις διαδικασίες « ενσωμάτωσης » αξιών σε οργανωτικές δομές μέσα από προσδιορισμό της αποστολής, τα προγράμματα, τον τρόπο επιλογής και αξιολόγησης.

Οι Blake & Mouton εξηγούν το σχηματισμό κουλτούρας σαν αλληλεπίδραση μεταξύ της οργάνωσης και των ατόμων.

Τέλος, ο Edgar Schein αναφέρει δύο προκλήσεις που δημιουργούν την ανάγκη για ανάπτυξη της οργανωσιακής κουλτούρας και συνοψίζει και τρία ρεύματα στη θεωρία του που συμβάλλουν το καθένα από τη σκοπιά του στην εξήγηση του πως σχηματίζεται μια κουλτούρα.

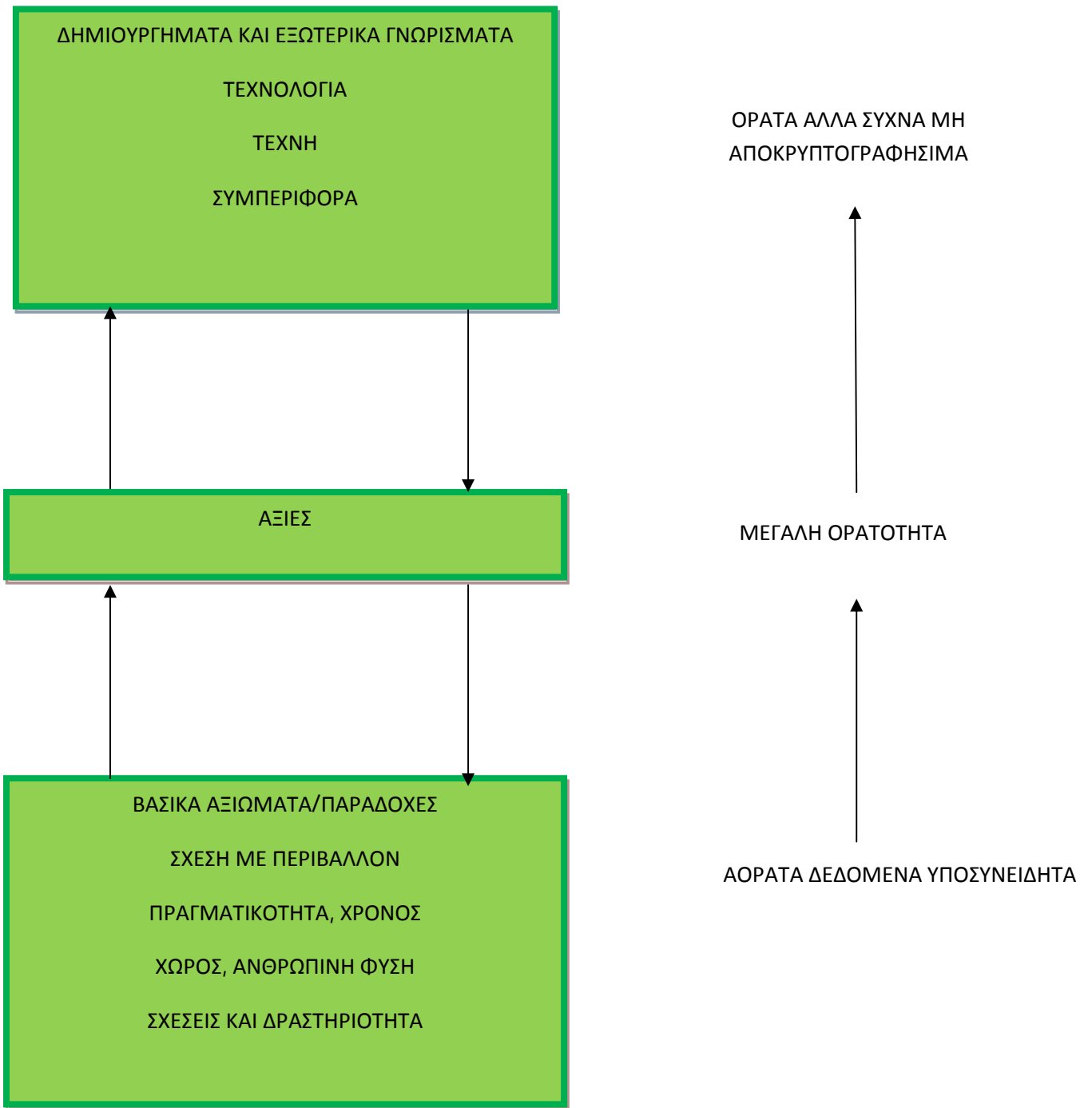
Οι δύο προκλήσεις που αναφέρει, και τις οποίες πρέπει να αντιμετωπίσει ο κάθε οργανισμός είναι :

- I. Το μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον, στο οποίο ο οργανισμός πρέπει να προσαρμοστεί για να επιβιώσει.
- II. Η εγκαθίδρυση και διατήρηση αποτελεσματικών εργασιακών σχέσεων μεταξύ των μελών του οργανισμού. Με αυτό ο οργανισμός συμβάλλει στην επίτευξη της εσωτερικής ολοκλήρωσης του ατόμου.

Τα ρεύματα που συνοψίζει ο Schein στη θεωρία του αφορούν στη ψυχοδυναμική θεωρία, δηλαδή, τη δυναμική ομάδων, στη θεωρία της ηγετικής συμπεριφοράς και στη θεωρία της μάθησης.

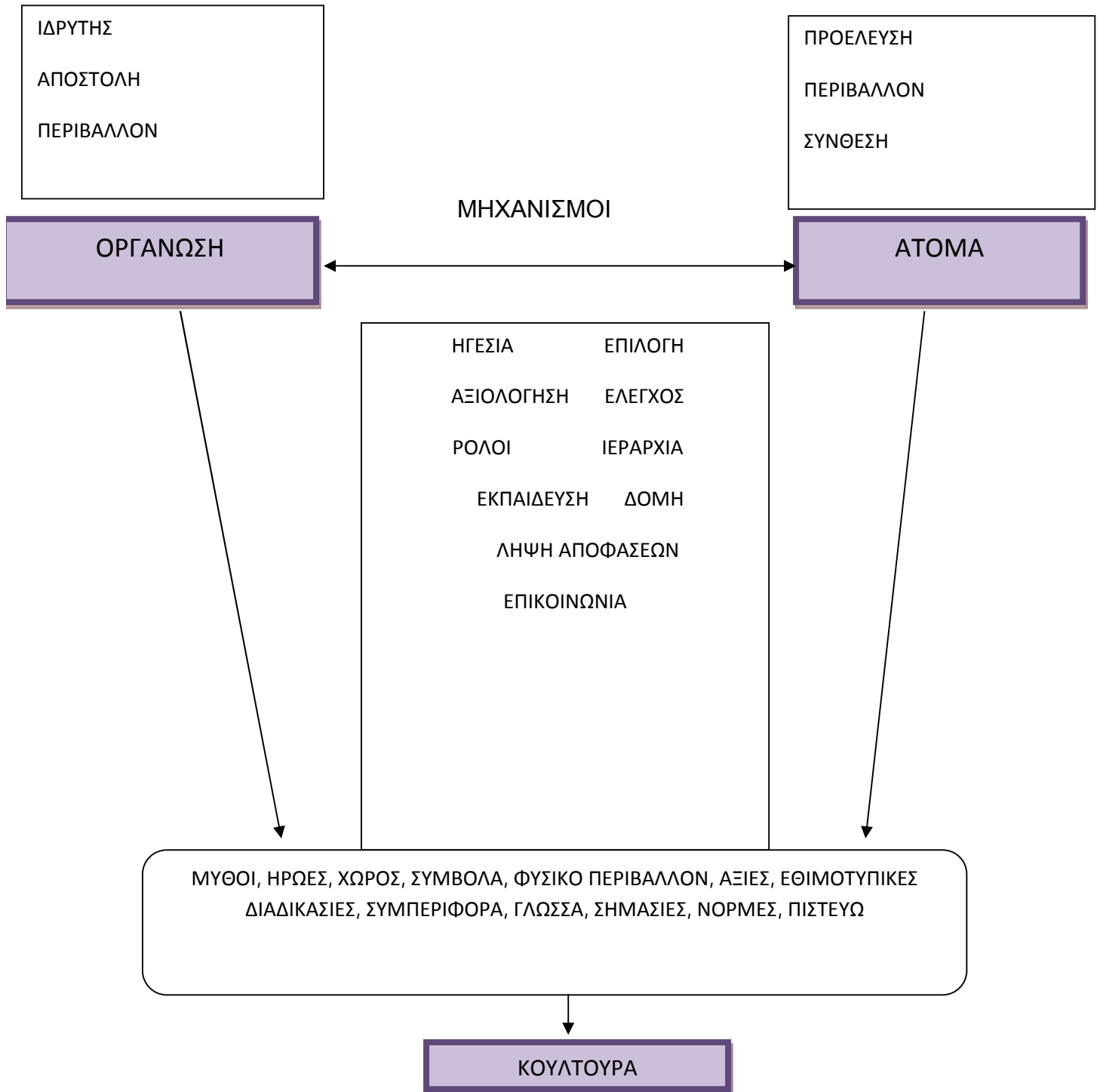
Τέλος, ο Schein περιγράφει τρία επίπεδα κουλτούρας και πώς αλληλοπροσδιορίζονται :

Σχήμα 7.6.1 (Πηγή : Μάνατζμεντ, Μπουραντάς Δημ. , Εκδόσεις Μπέκου, Αθήνα 2002, Σελ. 548)



Συνοψίζοντας αυτές τις θεωρίες, μπορούμε να περιγράψουμε τη διαδικασία σχηματισμού της οργανωσιακής κουλτούρας με το παρακάτω διάγραμμα :

Σχήμα 7.6.2 Διαδικασία Διαμόρφωσης Κουλτούρας (Πηγή Μάνατζμεντ, Μπουραντάς Δημ. , Εκδόσεις Μπέκου, Αθήνα 2002, Σελ. 549)



Αφού σχηματιστεί η οργανωσιακή κουλτούρα υπάρχουν πρακτικές μέσα στον οργανισμό, οι οποίες μπορούν να τη συντηρήσουν. Αυτές είναι :

A. Η διαδικασία της επιλογής

Κατά τη διαδικασία της επιλογής, ο υποψήφιος για την εργασία, εκτός από τις γνώσεις και τις δεξιότητες που θα πρέπει να έχει, θα πρέπει και οι αξίες και πεποιθήσεις του να είναι ανάλογες με αυτές του οργανισμού. Ο υποψήφιος μαθαίνει διάφορα στοιχεία για τον οργανισμό μέσω του μάνατζερ ο οποίος του παρέχει τις απαραίτητες πληροφορίες για τις αξίες και πεποιθήσεις του οργανισμού, ώστε να δει αν οι δικές του συμπίπτουν με αυτές, οπότε και θα μείνει, ή συγκρούονται με αυτές οπότε και θα αποσυρθεί.

B. Το μάνατζμεντ

Ο τρόπος με τον οποίο οι μάνατζερ ενεργούν και συμπεριφέρονται αποτελούν πρότυπα για τους υπαλλήλους του οργανισμού.

Γ. Η οργανωτική κοινωνικοποίηση

Είναι η διαδικασία μετάδοσης στο νέο υπάλληλο και αφομοίωσης των σκοπών του οργανισμού, των προτύπων και των τρόπων πραγματοποίησης των προγραμμάτων. Είναι, δηλαδή, η διαδικασία προσαρμογής των υπαλλήλων στην οργανωτική κουλτούρα.

Δ. Ο μέντορας – σύμβουλος

Είναι ο παλαιότερος υπάλληλος ο οποίος καθοδηγεί το νεώτερο υπάλληλο, έτσι ώστε αυτός να προσαρμοστεί ευκολότερα στην κουλτούρα του οργανισμού.

7.7 Τύποι Οργανωσιακής Κουλτούρας

Για την περιγραφή των τύπων της Οργανωσιακής Κουλτούρας έχουν γίνει μέχρι σήμερα αρκετές προσπάθειες και έχουν διατυπωθεί διάφορες τυποποιήσεις. Εμείς θα αναφερθούμε στις πιο βασικές και κατανοητές οι οποίες αναλύουν τη λειτουργία και τη δομή των επιχειρήσεων ανάλογα με τον τύπο της κουλτούρας.

Είναι καλό αρχικά να διαχωρίσουμε την κουλτούρα με βάση κάποιους τύπους προσωπικότητας για να γίνουν αρχικά κατανοητές οι αξίες σε προσωπικό επίπεδο ώστε να είναι δυνατή η στάθμιση του μεγέθους της επιρροής τους σε επίπεδο ομάδων και σε επίπεδο οργάνωσης.

Έτσι, λοιπόν, και σύμφωνα με τον Jeffrey Sonnenfeld (1988) υπάρχουν 4 τύποι κουλτούρας που ανταποκρίνονται σε 4 διαφορετικούς τύπους προσωπικότητας :

1. Academy Culture : Αναφέρεται σε Οργανισμούς με σταθερό περιβάλλον και υπαλλήλους με υψηλές δεξιότητες π.χ. Πανεπιστήμια

2. Baseball Team : Σε μια τέτοια ομάδα υπάρχουν υπάλληλοι που λειτουργούν ως ελεύθεροι πράκτορες με υψηλά αμειβόμενες δεξιότητες και έχουν ιδιαίτερα υψηλή ζήτηση

3. Club Culture : Το βασικό εδώ είναι το ταίριασμα με την ομάδα και η εξασφάλιση ενός πνεύματος πίστης και αφοσίωσης. Τα μέλη ξεκινούν από χαμηλά π.χ. Στρατός

4. Fortress : Ένα τέτοιο περιβάλλον είναι κατάλληλο για εκείνους που αναζητούν την αλλαγή και δεν ενδιαφέρονται για την εξασφάλιση της εργασίας. Οι υπάλληλοι δε γνωρίζουν αν θα εκδιωχθούν ή όχι. Υπάρχουν ευκαιρίες για εκείνους με συγκεκριμένες δεξιότητες.

Μετά από αυτή τη διάκριση της κουλτούρας με βάση τους διαφορετικούς τύπους προσωπικότητας μπορούμε να παραθέσουμε μια βασική τυπολογία της οργανωσιακής κουλτούρας.

Πρόκειται για μια τυπολογία που ξεκίνησε ο Harrison διακρίνοντας 4 τύπους οργανωσιακής κουλτούρας και το 1995 την ανέπτυξε ο Handy C. παραλληλίζοντας τον κάθε τύπο κουλτούρας με κάποιον Αρχαίο Έλληνα θεό.

Αρχικά έχουμε τον τύπο κουλτούρας με το όνομα ΔΙΑΣ ο οποίος αντιστοιχεί στην προηγούμενη διάκριση που κάναμε με βάση τους τύπους προσωπικότητας, στο club culture. Έχει κύριο χαρακτηριστικό τη δύναμη με εστίαση στο αποτέλεσμα. Δημιουργείται από ένα κεντρικό πρόσωπο, το αφεντικό, το οποίο διευθύνει την επιχείρηση με συγκεντρωτικό και αυταρχικό τρόπο. Τα υπόλοιπα μέλη της επιχείρησης, δηλαδή τα εκτελεστικά μέλη, είναι έμπιστα, αφοσιωμένα και υπάκουα. Οι άνθρωποι που δείχνουν αφοσίωση ανταμείβονται με εξουσία, αρμοδιότητες, υπευθυνότητα και μέσα. Αυτός ο τύπος είναι κατάλληλος για την ταχύτητα των αποφάσεων, είναι φτηνός στην οργάνωσή του, όμως η επιτυχία εξαρτάται αποκλειστικά από τον ένα.

Ο δεύτερος τύπος οργανωσιακής κουλτούρας είναι ο ονομαζόμενος ΑΠΟΛΛΩΝ που αντιστοιχεί στο role culture. Είναι η κουλτούρα του ρόλου, όπου τα πάντα απορρέουν από την τυπική αρμοδιότητα, την εξουσία και το ρόλο με έμφαση στις διαδικασίες, κανονισμούς, τυποποίηση, προβλεψιμότητα και σταθερότητα. Το να ανήκει κάποιος

σε αυτό το σύστημα αποτελεί κίνητρο γι' αυτόν και η προαγωγή, η θέση, η τυπική εξουσία αποτελούν αμοιβές. Είναι ο τύπος κουλτούρας που ανταποκρίνεται στο γραφειοκρατικό σύστημα διοίκησης των δημόσιων υπηρεσιών.

Στη συνέχεια έχουμε τον τύπο οργανωσιακής κουλτούρας με το όνομα ΑΘΗΝΑ και αντιστοιχεί στο task culture. Ο τύπος αυτός θέτει ως προτεραιότητα την επίτευξη του έργου. Βασικά χαρακτηριστικά του αποτελούν η επίλυση προβλημάτων, η συμμετοχή, η ουσιαστική συμβολή, η ομαδική συνεργασία και οι δικτυωτές δομές. Η αξιολόγηση γίνεται με βάση την απόδοση, την ικανότητα και την εμπειρία και κίνητρο αποτελούν η επίτευξη στόχων και το ενδιαφέρον του έργου. Ο χρόνος ζωής του είναι βραχύς.

Τέλος, έχουμε τον τύπο με το όνομα ΔΙΟΝΥΣΟΣ που αντιστοιχεί στην existential culture. Έχει σαφή προσανατολισμό στον ατομικισμό και τις ατομικές φιλοδοξίες των εργαζομένων. Έχει ως κύρια χαρακτηριστικά την ανεξαρτησία, την ευελιξία, την άτυπη οργάνωση και κατανομή εξουσίας ενώ δίνεται έμφαση στην εμπειρία, το ταλέντο και τη δημιουργικότητα. Οι « Διόνυσοι » έχουν υπαρξιακά κίνητρα, θέλουν να είναι κάποιος, αρνούνται τα αφεντικά ή τα χρησιμοποιούν σαν άλλοθι. Σέβονται τους άλλους και απαιτούν το ίδιο. Όταν εργάζονται σε ομάδες θέλουν αρκετή ανεξαρτησία και ευέλικτη μορφή. Συγκινούνται από μη υλικά κίνητρα. Αυτός ο τύπος αρχίζει να υπερισχύει σήμερα. Επαγγέλματα που ανήκουν σε αυτόν τον τύπο είναι οι γιατροί, οι δικηγόροι και οι επιστημονικοί ερευνητές.

Για κάθε επιχείρηση ή στέλεχος ένας ή δύο από αυτούς τους τύπους είναι κυρίαρχοι, ενώ στοιχεία και των άλλων τύπων είναι δυνατόν να συνυπάρχουν με αυτούς.

Μια άλλη τυποποίηση της οργανωσιακής κουλτούρας που υπάρχει, έχει γίνει με βάση 4 παραμέτρους :

1. Κουλτούρα Δυνάμεως και Επιρροής

Η κουλτούρα αυτού του τύπου εξαρτάται από την επιρροή που έχει το άτομο και συχνά παρομοιάζεται με τον ιστό της αράχνης, με την αράχνη στο κέντρο να έχει όλη τη δύναμη. Οι επιχειρήσεις που έχουν αυτό τον τύπο κουλτούρας είναι οικογενειακές με μικρό μέγεθος. Στις πιο πολλές περιπτώσεις η κεντρική επιρροή και η επικρατούσα κουλτούρα συγκεντρώνονται σε μια μικρή ομάδα, αλλά υπάρχουν και περιπτώσεις σπάνιες όπου συγκεντρώνονται σε ένα μόνο πρόσωπο.

Αν αυτοί που έχουν την εξουσία προβλέψουν σωστά για το τι περιμένουν οι εργαζόμενοι, είναι δυνατόν να προκληθεί ικανοποίηση στην επιχείρηση και εκπλήρωση των συνολικών στόχων. Αν όχι είναι πιθανή η έντονη δυσαρέσκεια από τους εργαζόμενους με αποτέλεσμα την αποχώρησή τους από την επιχείρηση.

Πλεονεκτήματα αυτού του τύπου κουλτούρας είναι :

- I. Ευελιξία με ικανότητα ταχείας αντιδράσεως σε μεταβαλλόμενες αρνητικές περιστάσεις και εύκολη αξιοποίηση ευκαιριών, όταν παρουσιασθούν.
- II. Αν εκείνοι που έχουν την εξουσία, προβλέπουν σωστά τη στρατηγική κατεύθυνση της επιχειρήσεως, τότε είναι πιθανό να αποκομίζουν σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ως προς τις συναφείς επιχειρήσεις. Επίσης, γίνονται διάφορες κινήσεις, χωρίς πολλές διαδικασίες.

Μειονεκτήματα των επιχειρήσεων με αυτόν τον τύπο κουλτούρας είναι τα εξής :

- I. Οι επιχειρήσεις αυτές επενδύουν πολύ στην αξία και τις ικανότητες των ατόμων. Αν αυτά τα άτομα κάνουν λάθος, τότε είναι βέβαιη η αποτυχία της επιχειρήσεως.
- II. Είναι πολύ πιθανό να αντιμετωπίσουν δυσκολία στην άσκηση ελέγχου και είναι δύσκολο να διατηρηθεί αυτή η κουλτούρα σε μεγάλες επιχειρήσεις.

2. Κουλτούρα με βάση τους ρόλους των ατόμων

Αυτός ο τύπος κουλτούρας δίνει προτεραιότητα στο ρόλο. Η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να επιβιώνει και πέρα από τη συνεισφορά συγκεκριμένων ατόμων και έχει τη δυνατότητα να προσλαμβάνει εργαζόμενους για την επιτυχή ολοκλήρωση των έργων και των ρόλων που υπάρχουν.

Υπάρχουν κανόνες για την κουλτούρα αυτού του είδους σε διάφορα θέματα όπως οι θέσεις εργασίας, οι προσλήψεις, ο προσδιορισμός της ιεραρχίας και των αρμοδιοτήτων.

Πλεονέκτημα αυτής της κουλτούρας είναι ότι αποδίδονται στην επιχείρηση σταθερότητα και προβλέψιμα στοιχεία από εξωτερικούς παρατηρητές και από τους εργαζόμενους εάν το περιβάλλον είναι προβλέψιμο και σχετικώς σταθερό. Τα μειονεκτήματά της οφείλονται σε ενδογενή αδράνεια των επιχειρήσεων.

Η κουλτούρα αυτού του τύπου βασίζεται στην προβλεψιμότητα και αντιπροσωπεύει την πείρα πολλών ετών επιχειρηματικής πρακτικής. Είναι κατάλληλος για

επιχειρήσεις όπου οι οικονομίες κλίμακας είναι πιο ενδιαφέρουσες από τις καινοτομίες και την προσαρμοστικότητα.

3. Κουλτούρα με βάση τα έργα που έχουν τα άτομα

Η κουλτούρα αυτή δεν έχει μία μοναδική πηγή δυνάμεως και εξουσίας. Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη παραχωρούν προγράμματα δράσεων σε διάφορα τμήματα της επιχείρησης που επεξεργάζονται και υλοποιούνται αυτόνομα από ομάδες εργαζομένων. Αυτό το είδος κουλτούρας συνδέεται συχνά με επιχειρήσεις που υιοθετούν σχέδια δομής με μήτρες (matrix) ή που βασίζονται σε προγράμματα δράσεως. Αφορά ομαδική εργασία παρά μεμονωμένων ατόμων.

Πλεονεκτήματά της είναι η προσαρμοστικότητα γιατί ανταποκρίνεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος πολύ γρήγορα και μεθοδικά και η αναζήτηση του συγχρόνου διότι ενημερώνεται για τα επιτεύγματα των επιστημών, που αφορούν την επιχείρηση και υιοθετεί πολλές από τις σωστές προτάσεις τους. Μειονέκτημά της είναι η μη πραγματοποίηση οικονομιών κλίμακας επειδή τα προγράμματα δράσεως και τα προϊόντα έχουν μικρό κύκλο ζωής.

4. Κουλτούρα των εργαζομένων

Είναι ένας τύπος που είναι επιθυμητός από τους εργαζόμενους που εργάζονται σε επιχειρήσεις οι οποίες έχουν υιοθετήσει διαφορετικούς τύπους κουλτούρας αλλά είναι δύσκολο να διαρκέσει επί πολύ και για όλη την επιχείρηση.

7.8 Πώς μπορεί να εφαρμοσθεί επιτυχώς στον οργανισμό

Η εφαρμογή της οργανωσιακής κουλτούρας αποτελεί ένα δύσκολο κομμάτι για την επιχείρηση. Για να μπορέσει να την εφαρμόσει επιτυχώς θα πρέπει να διαθέτει ένα βέλτιστο εργασιακό περιβάλλον από τη σκοπιά του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό το περιβάλλον δημιουργείται με βάση τρεις πυλώνες : την αξιοπιστία, το σεβασμό και τη δικαιοσύνη. Αξιοπιστία σημαίνει τα στελέχη να επικοινωνούν συχνά με τους εργαζόμενους σχετικά με την πορεία και τα στοιχεία της επιχείρησης και να ζητούν τις ιδέες τους. Και φυσικά να μη μένουν στα λόγια αλλά να υπάρχουν και έργα, όραμα και να επαληθεύεται στην καθημερινότητα. Σεβασμός σημαίνει παροχή του κατάλληλου εξοπλισμού και εκπαίδευσης στους εργαζόμενους, εκτίμηση της καλής δουλειάς και ισορροπία της προσωπικής και επαγγελματικής δουλειάς. Δικαιοσύνη σημαίνει τίμιο μοίρασμα της οικονομικής επιτυχίας μέσα από ανταμοιβές και προγράμματα παροχών.

Όταν η αντιμετώπιση των ανθρώπων γίνεται με βάση αυτούς τους πυλώνες, τότε αυξάνονται σημαντικά τα συγκριτικά πλεονεκτήματα του Οργανισμού. Αυτό συμβαίνει διότι οι εργαζόμενοι νιώθουν υπερήφανοι για τη δουλειά τους, την ομάδα τους και την εταιρία τους και αισθάνονται ότι μπορούν να είναι ο εαυτός τους στη δουλειά. Νιώθουν ότι υπάρχει ένα ξεκάθαρο κλίμα συναδελφικότητας και επιθυμούν να συνεχίσουν εκεί την καριέρα τους.

Από όλα αυτά συμπεραίνουμε ότι οι βασικοί παράγοντες της επιτυχούς εφαρμογής της οργανωσιακής κουλτούρας είναι ο ηγέτης της επιχείρησης και οι μάνατζερ των ανώτερων ιεραρχικών επιπέδων. Αυτοί δημιουργούν το κλίμα στην επιχείρηση. Οι αξίες στις οποίες πιστεύουν επηρεάζουν την κατεύθυνση προς την οποία βαδίζει η επιχείρηση. Σε πολλές επιτυχημένες εταιρίες οι ηγέτες που πιστεύουν σε συγκεκριμένες αξίες αποτελούν τα πρότυπα συμπεριφοράς, θέτουν τα κριτήρια απόδοσης, υποκινούν τους εργαζόμενους, κάνουν την εταιρία κάτι το ξεχωριστό.

Ο ιδρυτής είναι ο πρωταρχικός φορέας των στοιχείων της οργάνωσης (όραμα, εικόνες, πιστεύω κ.α.) και έχει τη δύναμη να τα διαδώσει και να κάνει τα υπόλοιπα μέλη της οργάνωσης να τα ενστερνιστούν. Όπως αναφέρουν και οι Williams, Dobson και Walters στη θεωρία τους για τη διαμόρφωση της κουλτούρας : « Ο ιδρυτής διαθέτει και όραμα και εξουσία για το μέλλον. Συγκεντρώνει άτομα που ενστερνίζονται τις απόψεις του και μαζί δημιουργούν την οργάνωση».

Τέλος, οι μάνατζερ των ανώτερων ιεραρχικών επιπέδων, οι οποίοι και λειτουργούν ως ηγέτες, συμβάλλουν στη διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας και την επιτυχή εφαρμογή γιατί αποτελούν υπόδειγμα συμπεριφοράς για τους συνεργάτες τους, διαδίδουν τα επιθυμητά στοιχεία της κουλτούρας, εμποδίζουν να αναπτυχθούν τα μη επιθυμητά και είναι αυτοί που μπορούν να συλλάβουν το περιεχόμενο και τη σημαντικότητα συγκεκριμένων στοιχείων της κουλτούρας. Επίσης, μέσω της αξιολόγησης των συνεργατών τους, τις ανταμοιβές και τις τιμωρίες κάνουν φανερό στους άλλους σε ποια στοιχεία της κουλτούρας δίνουν προσοχή και έμφαση. Το πιο σημαντικό όμως είναι ότι αυτοί έχουν την ευθύνη να διοικούν την κουλτούρα, δηλαδή να την αξιολογούν, να την προσαρμόζουν, να την ανανεώνουν και να τη διαδίδουν μέσω των πράξεων, του σχεδιασμού των δομών, των συστημάτων, των διαδικασιών, των στρατηγικών και των κανόνων.

Συμπερασματικά, βλέπουμε ότι για να εφαρμοσθεί επιτυχώς η κουλτούρα στον οργανισμό θα πρέπει ο ηγέτης και οι μανάτζερ να δημιουργήσουν το κατάλληλο κλίμα.

7.9 Παράδειγμα εφαρμογής της οργανωσιακής κουλτούρας

Εφόσον αναλύσαμε θεωρητικά την οργανωσιακή κουλτούρα και κατανοήσαμε την κεντρική της ιδέα θα πρέπει να δούμε και το πώς εφαρμόζεται στη «ζωή», δηλαδή στις επιχειρήσεις. Έτσι, παραθέτουμε το παράδειγμα της εταιρίας «INOMAK ABEE» η οποία χρησιμοποίησε την οργανωσιακή της κουλτούρα, δηλαδή αναπτύχθηκε με βάση κάποιες αρχές και αξίες που είχε, και έτσι κατάφερε να ξεχωρίσει από άλλες επιχειρήσεις.

Η INOMAK ABEE ιδρύθηκε στην Ελλάδα το 1976. Τα προϊόντα της ανοξειδωτοι ψυχόμενοι θάλαμοι, ψυχόμενοι πάγκοι εργασίας, ψυγεία σαλατών και πίτσας, ανοξειδωτες κατασκευές μαγειρείων και άλλα, χρησιμοποιούνται ευρέως στη μαζική εστίαση και στο τομέα υπηρεσιών τροφοδοσίας, σε σημεία όπως κουζίνες ξενοδοχείων και εστιατορίων, μαγειρεία νοσοκομείων κ.ο.κ.

Η INOMAK είναι μια αμιγώς ελληνικών συμφερόντων Βιομηχανία, με σύγχρονες εγκαταστάσεις και εξοπλισμό, εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό και **σύγχρονη οργανωσιακή κουλτούρα** ενώ κεντρικός στόχος της είναι η απόδοση στον πελάτη της του καλύτερου μίγματος ποιότητας - τιμής της διεθνούς αγοράς. Σε ευθυγράμμιση με τον παραπάνω στόχο η εταιρία, ήδη από το 2004, πιστοποιήθηκε κατά το πρότυπο ISO 9001:2000 από το διεθνή οργανισμό τυποποίησης TUV CERT.

Ο σεβασμός στους πελάτες της αποτελεί την κεντρική ιδέα του συστήματος αξιών που την εμπνέουν , ενώ παράλληλα, ο σεβασμός στις αρχές της επιχειρηματικής ηθικής και της οικολογίας της κινεί να βελτιώνει καθημερινά την αξιοπιστία των προϊόντων της και το επίπεδο των υπηρεσιών που τα συνοδεύουν.

Τα προϊόντα της διανέμονται με επιτυχία σε Ευρώπη, Ασία, Αφρική και Αυστραλία ενώ βασική της φιλοδοξία είναι να προσφέρει στους ανά τον κόσμο πελάτες της πραγματική υπεραξία για τα κεφάλαια που τοποθετούν στα προϊόντα της.

(http://www.inomak.gr/profile_gr.htm)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 : ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

8.1 Εισαγωγή στην Παρακίνηση

Η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Ένας σημαντικός παράγοντας είναι η απόδοση έργου από τους εργαζόμενους, η οποία εξαρτάται από τις ικανότητες και τις γνώσεις που διαθέτουν αλλά και από τη διάθεση του ατόμου να αποδώσει.

Οι ικανότητες και οι γνώσεις των εργαζομένων δημιουργούνται και αναπτύσσονται με τα χρόνια από την εκπαίδευσή τους, από μικρά παιδιά μέχρι που εργάζονται. Η διάθεση όμως, του ατόμου να αποδώσει διαμορφώνεται κατά κύριο λόγο από το περιβάλλον της εργασίας του. Και αυτό γιατί όλοι οι άνθρωποι έχουμε κάποιες ανάγκες και κάποια κίνητρα τα οποία μας οδηγούν στο να εργαστούμε.

Μία από τις βασικές μας ανάγκες είναι τα χρήματα, τα οποία και χρειαζόμαστε για να ζήσουμε. Υπάρχουν, όμως και ανάγκες που δημιουργούνται κατά τη διάρκεια που εργαζόμαστε και οι οποίες δεν είναι υλικές, αλλά άυλες. Αυτές οι ανάγκες είναι η αναγνώριση των ικανοτήτων μας, η επιβράβευση αυτών από τους ανωτέρους, το κατάλληλο – ευχάριστο – φιλικό περιβάλλον εργασίας κ.α.

Όλα αυτά αποτελούν κίνητρα για τους εργαζόμενους και θα πρέπει να γίνονται εφικτά από τους υφισταμένους. Με άλλα λόγια θα πρέπει να υπάρχει παρακίνηση από τους ανώτερους προς τους εργαζόμενους για να υπάρχει καλύτερη απόδοση.

8.2 Ορισμός της Παρακίνησης

Η λέξη παρακίνηση είναι απόδοση του όρου Motivation που προέρχεται από το λατινικό *Movere* που σημαίνει “παρακινώ κάποιον να κάνει κάτι” .(Κωνσταντίνος Π. Τερζάκης-2004)

Στην ουσία η παρακίνηση είναι μια ψυχολογική διαδικασία – ώθηση που παροτρύνει τον άνθρωπο και επηρεάζει τη συμπεριφορά του προκειμένου να πραγματοποιήσει τους στόχους του το οποίο σαν συνέπεια έχει την ικανοποίηση των αναγκών του.

Ο όρος παρακίνηση εμπεριέχει την έννοια κίνητρο. Έτσι σύμφωνα με τους B. Berelson και G. Steiner, το κίνητρο ορίζεται ως : «*μια εσωτερική κατάσταση που*

ενεργοποιεί, δραστηριοποιεί ή κινεί (απόπου και η παρακίνηση) και που κατευθύνει τη συμπεριφορά από τους στόχους» (Μπουραντάς Δημήτριος-2002)

8.3 Θεωρίες της Παρακίνησης

Έχουν αναπτυχθεί κάποιες θεωρίες κινήτρων προκειμένου να κατανοηθεί καλύτερα η ανθρώπινη παρακίνηση και με σκοπό να είναι πιο αποτελεσματική για τους μάνατζερ και τους διευθυντές οι οποίοι τη χρειάζονται για να έχουν τα κατάλληλα αποτελέσματα. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία μας βρήκαμε 10 θεωρίες παρακίνησης που έχουν αναπτυχθεί.

Οι θεωρίες αυτές χωρίζονται σε 2 κατηγορίες . Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι θεωρίες, οι οποίες προσπαθούν να προσδιορίσουν τις ανάγκες και τα κίνητρα που ωθούν τους ανθρώπους να εργαστούν. Δηλαδή περιγράφουν το τι παρακινεί τη συμπεριφορά των ατόμων. Οι θεωρίες που ανήκουν σε αυτήν την κατηγορία είναι :

- I. Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του A. Maslow
- II. Η θεωρία των 2 παραγόντων του F. Herzberg
- III. Η θεωρία του ERG του Alderfer
- IV. Το διευρυμένο υπόδειγμα Richards/Greenlaw
- V. Το διηνεκές “Ανωριμότητα – Ωριμότητα”
- VI. Η θεωρία X και Ψ
- VII. Θεωρία των επιτευγμάτων McClelland

Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν οι θεωρίες που προσπαθούν να προσδιορίσουν τη διαδικασία της παρακίνησης, δηλαδή με ποιο τρόπο γίνεται η παρακίνηση. Οι θεωρίες αυτές είναι :

- I. Η θεωρία των προσδοκιών του V.Vroom
- II. Το υπόδειγμα των Porter – Lawler
- III. Η θεωρία της δικαιοσύνης
- IV. Η θεωρία διατύπωσης του σκοπού

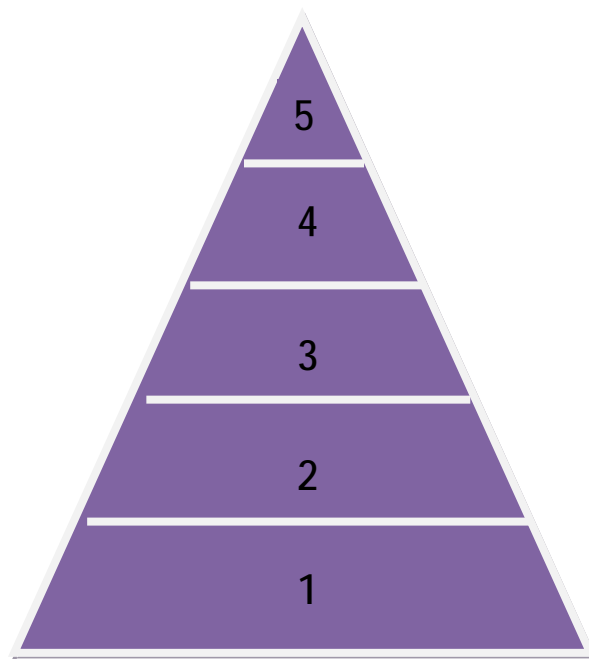
8.3.1 Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow

Ο Maslow έκανε κάποιες έρευνες για να εντοπίσει τις ανάγκες των ανθρώπων, οι οποίες αποτελούν το λόγο της παρακίνησης και της απόδοσής τους. Έτσι χώρισε

αυτές τις ανάγκες σε 5 κατηγορίες και τις ταξινόμησε κατά σειρά προτεραιότητας. Οι κατηγορίες αυτές είναι :

1. Φυσιολογικές ανάγκες
2. Ανάγκες ασφάλειας – σιγουριάς
3. Κοινωνικές ανάγκες
4. Ανάγκες Εκτίμησης – Αναγνώρισης
5. Ανάγκες Αυτοπραγμάτωσης

Και τις τοποθέτησε σε μια πυραμίδα όπου συμβολίζεται και η σειρά προτεραιότητάς τους :



Ο Maslow έφτιαξε αυτή την πυραμίδα γιατί υποστηρίζει ότι πρέπει να ικανοποιηθούν πρώτα οι βασικές ανάγκες για να περάσουμε στην ικανοποίηση άλλων αναγκών. Δηλαδή θα πρέπει πρώτα να ικανοποιηθούν οι φυσιολογικές ανάγκες, οι οποίες είναι ανάγκες για αέρα, τροφή, στέγη, και μετά να περάσουμε στην ικανοποίηση των αναγκών για ασφάλεια – σιγουριά. Π.χ. ένας εργαζόμενος θα κοιτάξει να καλύψει πρώτα την ανάγκη του για τροφή και μετά θα στραφεί στην ανάγκη του για ένα ασφαλές περιβάλλον.

Επίσης, υποστηρίζει ότι για να περάσουμε από την πρώτη κατηγορία στη δεύτερη θα πρέπει η πρώτη να έχει ικανοποιηθεί, αν όχι πλήρως, σε βαθμό που ικανοποιεί το άτομο.

Τέλος, λέει ότι όταν μια ανάγκη ικανοποιείται παύει να αποτελεί κίνητρο. Όμως μπορεί να ξανααποτελέσει κίνητρο όταν πάει να ικανοποιείται.

Είναι σημαντικό σε αυτό το σημείο να αναλύσουμε την κάθε κατηγορία αναγκών από το κατώτερο προς το ανώτερο επίπεδο, για να κατανοήσουμε την ουσία της θεωρίας του.

1. Φυσιολογικές ανάγκες : Εδώ περιλαμβάνονται οι βασικές ανάγκες του κάθε ανθρώπου. Το οξυγόνο, η τροφή, το νερό, η στέγη, η ένδυση, ο αέρας. Αυτές είναι οι πρώτες ανάγκες που προσπαθεί να ικανοποιήσει ο άνθρωπος και για αυτό βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας. Είναι κατανοητό ότι αν δεν ικανοποιηθούν αυτές οι ανάγκες, οι οποίες βοηθάνε στην ύπαρξή του αυτές οι ανάγκες, οι οποίες βοηθάνε στην ύπαρξη του ανθρώπου, δε μπορούμε να μιλήσουμε για άλλες ανάγκες.

2. Ανάγκες ασφάλειας – σιγουριάς : Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει τις ανάγκες που έχει ο άνθρωπος για να νιώθει σιγουριά και ασφάλεια. Με αυτό εννοούμε ότι ο άνθρωπος θέλει να νιώθει ασφαλής απέναντι στο περιβάλλον εργασίας του π.χ. για τυχόν ατυχήματα και σιγουριά για το μέλλον όπως είναι η μόνιμη απασχόληση, η σύνταξη.

3. Κοινωνικές ανάγκες : Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν οι ανάγκες των ανθρώπων να συμμετέχουν και να γίνονται αποδεκτοί σε διάφορες κοινωνικές ομάδες, να προσφέρουν και να δέχονται στοργή και βοήθεια από άλλους συνανθρώπους – συναδέλφους τους και να αναπτύσσουν φιλικές σχέσεις. Για να αποτελεί αυτή η κατηγορία κίνητρο για παρακίνηση θα πρέπει, σύμφωνα με το Maslow, να έχουν ικανοποιηθεί πρώτα οι φυσιολογικές και οι ανάγκες ασφάλειας – σιγουριάς.

4. Ανάγκες Εκτίμησης – Αναγνώρισης : Πρόκειται για την ανάγκη που έχει ο άνθρωπος για αναγνώριση, σεβασμό, εκτίμηση, αναγνώριση των ικανοτήτων και των γνώσεών του. Επίσης, πρόκειται για την ανάγκη για ανεξαρτησία και ελευθερία. Τέλος, ανάγκη για απόκτηση κοινωνικής ισχύς, αυτοσεβασμού και ανάπτυξης του αισθήματος της αυτοπεποίθησης.

5. Ανάγκες Αυτοπραγμάτωσης: Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει την ανάγκη του ανθρώπου να αναπτυχθεί μέχρις ότου να τελειοποιηθεί. Να πραγματοποιήσει τα όνειρα και τις προσδοκίες του. Πρόκειται για την ανάγκη του να αναπτύξει ικανότητες ώστε να συμβάλλει στην πρόοδο της επιχείρησης και να αναλαμβάνει δημιουργικές δραστηριότητες. Συνεπώς, την ανάγκη να καταφέρει να μη γίνει αυτό που θέλει να γίνει.

Σύμφωνα με τον Maslow οι 3 πρώτες κατηγορίες ικανοποιούνται. Οι 2 τελευταίες είναι πιο δύσκολο να ικανοποιηθούν.

Κάποιοι συγγραφείς και καθηγητές υποστηρίζουν ότι η θεωρία του Maslow έχει κάποιες αδυναμίες, παρ' όλο που είναι γενικά αποδεκτή και χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις. Υποστηρίζουν ότι η ιεραρχία των αναγκών είναι υποκειμενική και διαφέρει από άτομο σε άτομο. Υπάρχουν άτομα για τα οποία π.χ. οι φυσιολογικές ανάγκες είναι βασικές και έχουν μεγάλες απαιτήσεις για την ικανοποίησή τους, άλλα άτομα ικανοποιούν αυτές τις ανάγκες με λιγότερες απαιτήσεις και άτομα που αδιαφορούν για αυτή την κατηγορία αναγκών επομένως αρκούνται με την ελάχιστη ικανοποίησή τους, και δίνουν βάση σε άλλη κατηγορία αναγκών. Επίσης, ο Maslow υποστηρίζει ότι θα πρέπει να ικανοποιηθεί πρώτα μια ανάγκη για να περάσουμε σε μια άλλη. Στην πραγματικότητα, όμως, υπάρχουν άνθρωποι οι οποίοι θέλουν και επιθυμούν συγχρόνως την ικανοποίηση 2 ή περισσότερων αναγκών.

8.3.2 Θεωρία των 2 παραγόντων του F. Herzberg

Ο F. Herzberg έκανε μια έρευνα σε 200 περίπου μηχανικούς και λογιστές της περιοχής του Pittsburg σύμφωνα με την οποία έθετε μια ερώτηση στους εργαζόμενους στην οποία αυτοί έπρεπε να απαντήσουν για το αν είχαν νιώσει ευχαρίστηση ή δυσαρέσκεια από τη δουλειά τους, πώς έγινε και για πόσο χρονικό διάστημα διήρκεσε. Έτσι, ο Herzberg διαπίστωσε ότι υπάρχουν 2 διαφορετικές κατηγορίες παραγόντων, όπου στη μεν μία κατηγορία ανήκαν παράγοντες που συνδέονταν με ευχάριστα γεγονότα και στη δε άλλη, παράγοντες που συνδέονταν με δυσάρεστα γεγονότα. Δηλαδή οι 2 κατηγορίες είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους και επηρεάζουν διαφορετικά τη συμπεριφορά των ανθρώπων.

Την πρώτη κατηγορία παραγόντων, η οποία και επέφερε δυσαρέσκεια, στους εργαζόμενους, την ονόμασε **Παράγοντες Υγιεινής ή Διατήρησης**. Έδωσε αυτή την

ονομασία διότι αφορούν στο περιβάλλον της δουλειάς και επειδή δεν παρακινούν τους εργαζόμενους αλλά παρεμποδίζουν την ανάπτυξη του συναισθήματος της δυσαρέσκειας με αποτέλεσμα να διατηρούν την απόδοση των εργαζομένων σε ένα καλό επίπεδο. Αυτοί οι παράγοντες είναι :

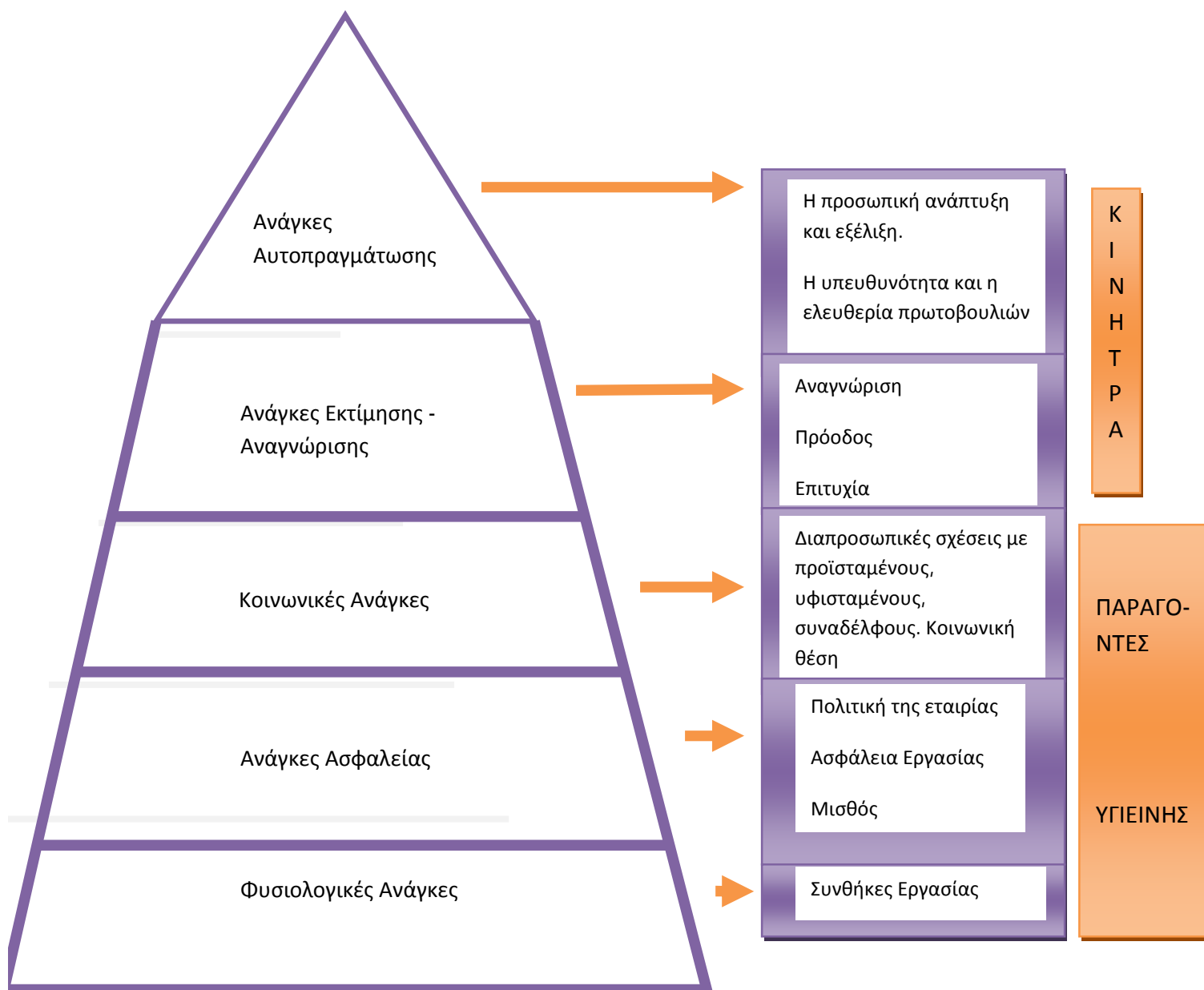
- § Η πολιτική της εταιρίας
- § Οι διαπροσωπικές σχέσεις με τους προϊσταμένους, τους υφισταμένους και τους συναδέλφους
- § Ο τρόπος εποπτείας
- § Η ασφάλεια και η σιγουριά από την εργασία
- § Οι συνθήκες εργασίας
- § Η κοινωνική θέση
- § Ο μισθός

Τη δεύτερη κατηγορία των παραγόντων την ονόμασε **Παράγοντες Παρακίνησης ή Κίνητρα** γιατί παρακινούν τα άτομα για να αποδώσουν καλύτερα. Η απουσία αυτών των παραγόντων δεν οδηγεί σε δυσαρέσκεια. Για να λειτουργήσουν, όμως, αυτοί οι παράγοντες, δηλαδή να παρακινήσουν, θα πρέπει να υφίστανται οι παράγοντες υγιεινής. Διότι για να υπάρξει παρακίνηση δε θα πρέπει να υπάρχει δυσαρέσκεια. Έτσι, σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν οι εξής παράγοντες :

- § Η αναγνώριση
- § Η υπευθυνότητα και η ελευθερία πρωτοβουλιών
- § Η προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη
- § Η πρόοδος
- § Η επιτυχία

Η θεωρία του Herzberg έχει ως σκοπό να αυξήσει την ικανοποίηση του ατόμου από τη δουλειά του και παράλληλα να αυξήσει την επίδοσή του.

Η θεωρία του Herzberg σχετίζεται άμεσα με τη θεωρία του Maslow. Και αυτό γιατί ο Maslow προσπαθεί να δείξει τις ανάγκες του ανθρώπου ενώ ο Herzberg τους παράγοντες που ικανοποιούν αυτές τις ανάγκες στο χώρο της επιχείρησης. Αυτό φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα :



8.3.3 Θεωρία Χ και Ψ του D. Mc Gregor

Οι μάνατζερ διοικούν και συμπεριφέρονται στους εργαζόμενους ανάλογα με τη φύση του ατόμου ως εργαζόμενος. Πολλοί μάνατζερ υποστηρίζουν ότι υπάρχουν άτομα τα οποία από τη φύση τους απεχθάνονται την εργασία ή το μόνο που επιδιώκουν από αυτήν είναι τα χρήματα και το ατομικό τους συμφέρον, δηλαδή ενδιαφέρονται μόνο για τις φυσιολογικές και τις ανάγκες ασφαλείας. Επίσης αυτά τα άτομα δε θέλουν υπευθυνότητα παρά μόνο ασφάλεια και για να μπορέσουν να εργασθούν πρέπει να εξαναγκασθούν με διάφορα μέτρα όπως ο έλεγχος και η απειλή. Όλα αυτά αποτελούν μια θεωρία η οποία ονομάζεται θεωρία Χ και δέχεται τις παρακάτω υποθέσεις : (Μύρων Μ. Ζαβλανός-1999)

1. Τα περισσότερα άτομα δεν επιθυμούν την εργασία
2. Τα περισσότερα δεν είναι φιλόδοξα, δεν επιθυμούν να αναλάβουν υπευθυνότητα και προτιμούν να διευθύνονται από άλλους
3. Διαθέτουν μικρή δημιουργική ικανότητα και δε μπορούν να επιλύουν τα προβλήματα της επιχείρησης
4. Η παρακίνηση παίζει ρόλο μόνο για την ικανοποίηση των φυσιολογικών αναγκών και των αναγκών ασφαλείας
5. Πρέπει να γίνεται συστηματική και στενή επίβλεψη στην εργασία των περισσότερων ατόμων, είναι δυνατή η συχνή επιβολή τιμωρίας για να πραγματοποιούνται με επιτυχία οι σκοποί της επιχείρησης

Ο Mc Gregor, όμως, θεωρεί ότι οι υποθέσεις της θεωρίας X είναι εσφαλμένες και δε μπορεί να εφαρμοσθεί σε κάποια άτομα λόγω του υψηλού επιπέδου εκπαίδευσης που αποκτούν αυτά τα άτομα στη σημερινή εποχή. Έτσι, διατύπωσε μια άλλη θεωρία, της ανθρώπινης συμπεριφοράς, τη θεωρία Ψ. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, τα άτομα έχουν διάθεση για εργασία, είναι αξιόπιστα, δημιουργικά και αποβλέπουν στην ικανοποίηση των υψηλότερων ιεραρχικά επιπέδων των ανθρωπίνων αναγκών.

Επομένως, οι υποθέσεις της θεωρίας Ψ είναι οι εξής : (Μύρων Μ. Ζαβλανός-1999)

1. Η εργασία μοιάζει με παιχνίδι στην περίπτωση που υπάρχουν κατάλληλες συνθήκες
2. Ο αυτοέλεγχος είναι απαραίτητος για να εκπληρωθούν οι σκοποί του οργανισμού
3. Η δημιουργική ικανότητα που είναι απαραίτητη για την επίλυση των προβλημάτων του οργανισμού υπάρχει σε πολλά άτομα
4. Η παρακίνηση παίζει ρόλο κυρίως για τα υψηλότερα ιεραρχικά επίπεδα των ανθρωπίνων αναγκών και λιγότερο για τα χαμηλότερα
5. Τα περισσότερα άτομα μπορούν από μόνα τους να κατευθύνουν τον εαυτό τους και να είναι δημιουργικά στην εργασία, αν παρακινηθούν στη δουλειά τους

Οι περισσότεροι μάνατζερ λειτουργούν με βάση τη μία ή την άλλη θεωρία για το λόγο ότι είναι δύο διαφορετικές θεωρίες και βασίζονται σε διαφορετικές αντιλήψεις σχετικά με τη φύση του ατόμου. Υπάρχουν όμως και περιπτώσεις μάνατζερ οι οποίοι πιστεύουν στις υποθέσεις της θεωρίας Ψ αλλά συμπεριφέρονται σε κάποια άτομα με

διαφορετικό τρόπο μέχρις ότου να αναπτύξουν τα χαρακτηριστικά των υποθέσεων της θεωρίας Ψ.

8.3.4 Η θεωρία του ERG του Alderfer

Ο Alderfer ανέπτυξε τη δικιά του θεωρία για την παρακίνηση η οποία αποτελείται από 3 κατηγορίες αναγκών. Στην ουσία η θεωρία του Alderfer είναι μια προσπάθεια ανάπτυξης των θεωριών του Maslow και του Herzberg.

Συνεπώς, η πρώτη κατηγορία αναγκών που δημιούργησε ο Alderfer είναι η λεγόμενη **“ανάγκη επιβίωσης”** ή **“υπαρξιακές ανάγκες”**. Αυτή η κατηγορία αναφέρεται στις ανάγκες του ανθρώπου για τροφή, νερό, ασφάλεια κλπ. δηλαδή στις δύο πρώτες κατηγορίες αναγκών του Maslow, τις φυσιολογικές και τις ανάγκες ασφάλειας.

Τη δεύτερη κατηγορία την ονόμασε **“ανάγκη ανθρωπίνων σχέσεων”** και περιλαμβάνει την ανάγκη του ατόμου για ανάπτυξη καλών διαπροσωπικών σχέσεων με άλλα άτομα. Πρόκειται, δηλαδή, για τις κοινωνικές ανάγκες σύμφωνα με την ιεραρχία αναγκών του Maslow.

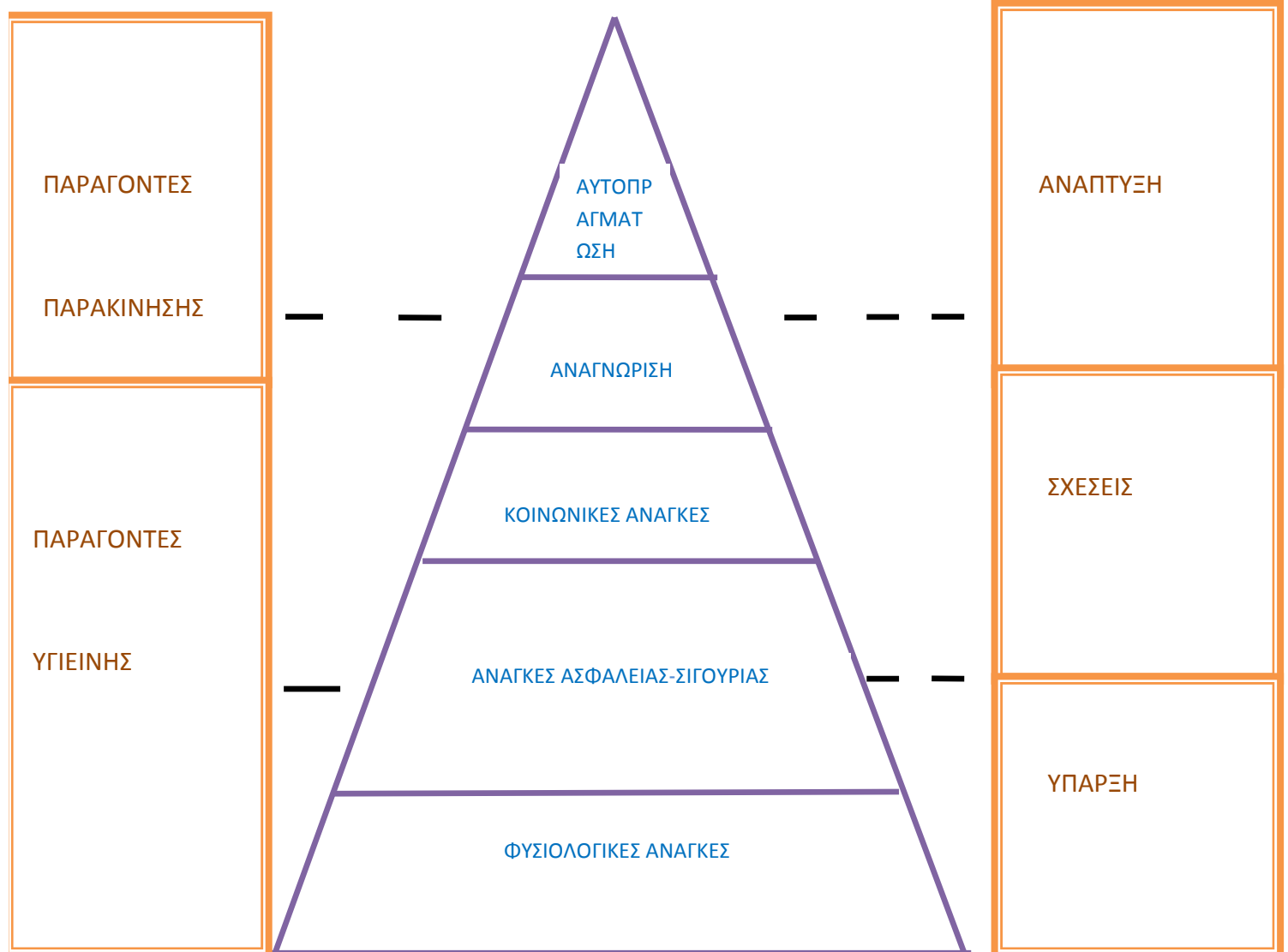
Η τρίτη κατηγορία αναγκών του Alderfer ονομάζεται **“ανάγκη εξέλιξης ή ανάπτυξης”**. Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται οι επιθυμίες του ατόμου για προσωπική ανάπτυξη, δημιουργικότητα. Εμπεριέχουν δηλαδή, τις ανάγκες αναγνώρισης και τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης από τη θεωρία του Maslow.

Παρακάτω αποδίδεται μια απεικόνιση για την αντιστοιχία των θεωριών του Maslow, του Herzberg και του Alderfer.

HERZBERG

MASLOW

ALDERFER



Σχήμα 8.3.4.1 (Πηγή : Μάνατζμεντ, Μπουραντάς Δημ., Εκδόσεις Μπέκου, Αθήνα 2002, Σελ. 270)

Οι απόψεις του Alderfer από την ικανοποίηση των αναγκών και την παρακίνηση διαφέρουν από αυτές του Maslow. Ο Alderfer δε δίνει ιδιαίτερη σημασία στην ιεράρχηση των αναγκών και πιστεύει ότι δεν είναι απαραίτητο να ικανοποιηθεί πρώτα μια κατώτερη κατηγορία αναγκών έτσι ώστε να αποτελέσει λόγο παρακίνησης μια ανώτερη κατηγορία, όπως υποστηρίζει ο Maslow. Πιστεύει ότι είτε η μία είτε και οι τρεις κατηγορίες αναγκών μπορούν να επηρεάσουν στη συμπεριφορά του ατόμου και να συνυπάρχουν την ίδια στιγμή. Ο Maslow πιστεύει ότι όταν μια ανάγκη είναι αδύνατον να ικανοποιηθεί, το άτομο καταβάλει συνεχώς προσπάθειες μέχρι να καταφέρει αυτή την ικανοποίηση. Αντίθετα, ο Alderfer υποστηρίζει ότι αν συμβεί κάτι

τέτοιο, το άτομο απλά στρέφεται προς την ικανοποίηση άλλων αναγκών. Τέλος, ο Alderfer υποστηρίζει ότι ανάγκες που έχουν ήδη ικανοποιηθεί δε χάνουν την παρακινητική τους δύναμη.

8.3.5 Θεωρία του McClelland

Ο McClelland υποστηρίζει ότι για την παρακίνηση υπάρχουν 3 σημαντικές ανάγκες – κίνητρα : Η ανάγκη για **επιτυχία – επιτεύγματα**, την οποία και θεωρεί πιο σημαντική, την ανάγκη για **κοινωνικές σχέσεις** ή **κοινωνικό κίνητρο** και τέλος την ανάγκη για **δύναμη** ή **κίνητρο της ισχύος**.

Σύμφωνα με τον McClelland η ανάγκη για **επιτυχία** αφορά την επιθυμία των ατόμων να αποδώσουν όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά, να βγαίνουν νικητές σε σχέση με τους συναδέλφους – ανταγωνιστές και επιθυμούν να αντλούν προσωπική υπευθυνότητα από διάφορες καταστάσεις. Τέλος, τα άτομα αυτά προτιμούν να αναλαμβάνουν εργασίες ενδιάμεσης δυσκολίας, δηλαδή ούτε πολύ εύκολες ούτε πολύ δύσκολες.

Η ανάγκη για **κοινωνικές σχέσεις** αναφέρεται στην επιθυμία του ατόμου να αναπτύσσει καλές διαπροσωπικές σχέσεις με άλλα άτομα. Δηλαδή, την επιθυμία του να δημιουργεί φιλικές σχέσεις, να δίνει και να παίρνει αγάπη, στοργή και φροντίδα, να εντάσσεται σε διάφορες κοινωνικές ομάδες, καθώς και να επιβεβαιώνεται το έργο του από τους άλλους. Η ανάγκη για κοινωνικές σχέσεις του McClelland αντιστοιχεί στην κατηγορία των κοινωνικών αναγκών του Maslow.

Η τελευταία ανάγκη – κίνητρο της θεωρίας του McClelland, η ανάγκη για **δύναμη** ή όπως αλλιώς ονομάζεται **το κίνητρο της ισχύος**, εμπεριέχει την επιθυμία του ατόμου να ελέγχει, να διευθύνει και να ασκεί επιρροή στη συμπεριφορά των άλλων, καθώς επίσης με την ισχύ που διαθέτει να επιλύει προβλήματα με σκοπό να βοηθήσει την επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της. Αυτή την ανάγκη την έχουν όσοι διοικούν.

Η θεωρία του McClelland δεν αποτελεί ουσιαστικά μια θεωρία παρακίνησης, απλά προσπαθεί να αναλύσει μια συγκεκριμένη ανάγκη του ατόμου η οποία υπάρχει σε ανώτερα διοικητικά στελέχη.

8.3.6 Το διευρυμένο υπόδειγμα Richards/Greenlaw

Το διευρυμένο υπόδειγμα Richards/Greenlaw προσπαθεί να μας βοηθήσει να καταλάβουμε καλύτερα τη σχέση μεταξύ των αναγκών και της διαδικασίας προσανατολισμού της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Σύμφωνα, λοιπόν, με αυτό το υπόδειγμα, μια ανικανοποίητη ανάγκη η οποία και δε μπορεί να ικανοποιηθεί οδηγεί σε εντάσεις και στην αναζήτηση στρατηγικών που μπορούν να αλλάξουν αυτήν την κατάσταση και οι οποίες μπορούν να καταλήξουν σε εποικοδομητική συμπεριφορά με επίκεντρο τη λύση του προβλήματος ή σε συμπεριφορά απώθησης.

Με την εποικοδομητική συμπεριφορά επιτυγχάνεται ο εντοπισμός λύσεων για την ικανοποίηση της ανάγκης. Για παράδειγμα, όταν ένα άτομο νιώθει την ανάγκη για προαγωγή, προκειμένου να το πετύχει, στρέφεται στην προσπάθεια να βελτιώσει τα προσόντα του, δηλαδή προσπαθεί να αναπτύξει και άλλο τις γνώσεις του.

Στη συμπεριφορά της απώθησης καταλήγει ένα άτομο όταν πιστεύει ότι η ανάγκη του είναι αδύνατο να ικανοποιηθεί. Αυτή η συμπεριφορά μπορεί να εμφανισθεί με τις παρακάτω μορφές :

Ø *Εξορθολογισμό* : Τα άτομα με αυτή τη συμπεριφορά αναζητούν τις αιτίες αποτυχίας που είναι εύκολο να αποτελούν τα πραγματικά αίτια, ενώ στην ουσία είναι άλλα που ίσως έχουν αντίκτυπο στον εγωισμό τους.

Ø *Εκτοπισμό* : Εκτοπίζουν στο υποσυνείδητο την ύπαρξη αρνητικών εμπειριών.

Ø *Επιθετικότητα* : Όταν δεν ικανοποιείται η ανάγκη τους επιτίθενται σε αντικείμενα ή υποκείμενα τα οποία θεωρούν ότι είναι υπαίτια για αυτό το γεγονός. (Κωνσταντίνος Π. Τερζάκης-2004)

8.3.7 Θεωρία των προσδοκιών του V. Vroom

Η θεωρία των προσδοκιών αναπτύχθηκε από τον Victor Vroom και διαφέρει από αυτές του Maslow, Herzberg και Alderfer γιατί προσπαθεί να περιγράψει τη διαδικασία της παρακίνησης και όχι τι παρακινεί τους εργαζόμενους όπως κάνουν οι άλλες θεωρίες. Επίσης, αποστολή της θεωρίας της προσδοκίας είναι να εξηγήσει στη συνέχεια, γιατί το άτομο επιλέγει μια συγκεκριμένη εναλλακτική μορφή δράσης.

Η θεωρία της προσδοκίας έχει 3 βασικές μορφές :

1. Προσδοκία αποτελέσματος ή αμοιβής : Τα άτομα αντιλαμβάνονται ότι το επίπεδο της απόδοσης τους συνδέεται άμεσα με τις εξωτερικές και εσωτερικές ανταμοιβές τους. Δηλαδή, γνωρίζουν ή τουλάχιστον περιμένουν ότι αν ακολουθήσουν μια υψηλή απόδοση, αυτή θα τους οδηγήσει στην απόκτηση κάποιας αμοιβής.

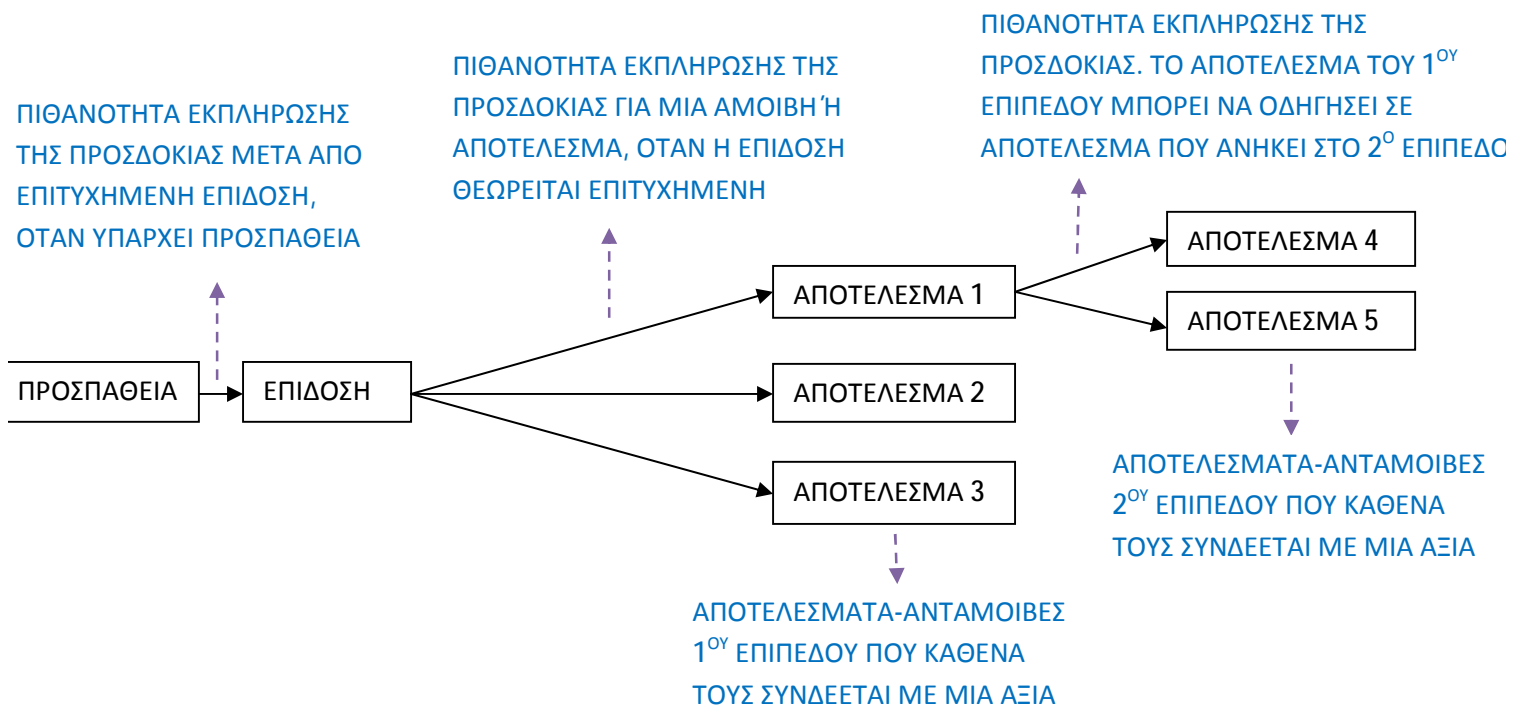
2. Ισχύς ή αξία : Οι προσφερόμενες ανταμοιβές από την επιχείρηση – τα αποτελέσματα, έχουν κάποια αξία για τους εργαζόμενους, η οποία διαφέρει από άτομο σε άτομο. Και αυτό γιατί το κάθε άτομο έχει διαφορετικές ανάγκες και αντιλήψεις.

3. Προσδοκία προσπάθειας – επίδοσης : Η κάθε προσδοκία εξαρτάται από την αντίληψη που έχει το άτομο για το πόσο εύκολα ή δύσκολα μπορεί αυτή να επιτευχθεί. Επομένως, ο κάθε εργαζόμενος αντιλαμβάνεται εάν μπορεί να φθάσει στο προσδοκώμενο επίπεδο απόδοσης.

Επομένως, σύμφωνα με αυτές τις αρχές η παρακίνηση είναι συνάρτηση της προσδοκίας ότι η αύξηση απόδοσης, θα οδηγήσει σε αύξηση των ανταμοιβών και της αξίας των προσδοκώμενων ανταμοιβών.

Τέλος, ο Vroom διακρίνει τις ανταμοιβές σε 2 επίπεδα : *ανταμοιβές πρώτου επιπέδου* και *ανταμοιβές δεύτερου επιπέδου*. Οι ανταμοιβές πρώτου επιπέδου δεν έχουν αξία αυτές καθ' αυτές. Οι ανταμοιβές δεύτερου επιπέδου είναι το αποτέλεσμα που προκύπτει από τις ανταμοιβές του πρώτου επιπέδου. Για παράδειγμα η αύξηση του μισθού (ανταμοιβή πρώτου επιπέδου) έχει σαν αποτέλεσμα την απόκτηση μιας στέγης ή ενός αυτοκινήτου (ανταμοιβή δεύτερου επιπέδου)

Όλα τα παραπάνω μπορούν να γίνουν πιο κατανοητά με το παρακάτω διάγραμμα :

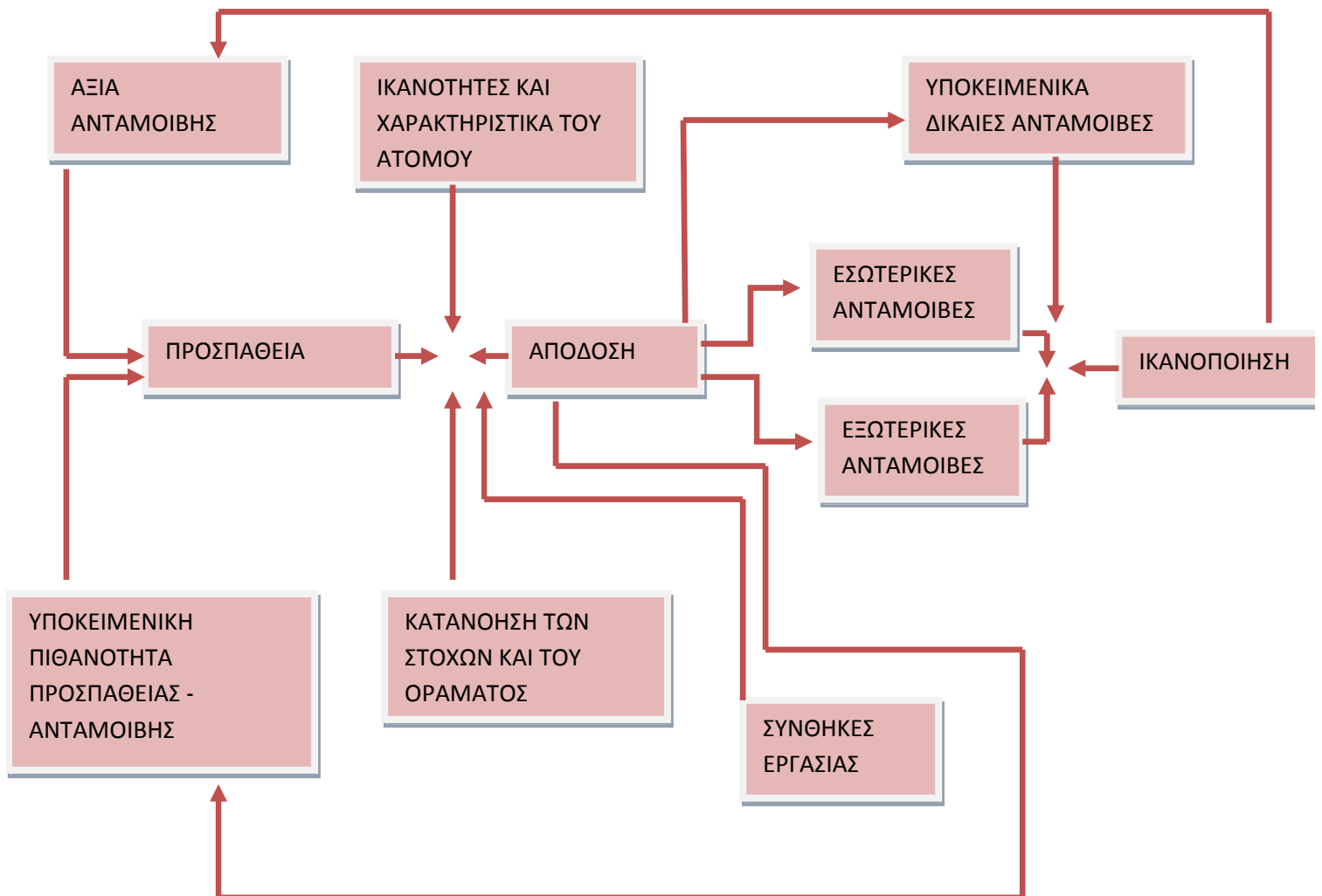


Η θεωρία της προσδοκίας, να μεν είναι έγκυρη και τα διοικητικά στελέχη αντλούν διδάγματα από αυτήν για την πρακτική τους, αλλά έχει και κάποια μειονεκτήματα. Το μοντέλο είναι αρκετά πολύπλοκο και το καθιστά πολύ δύσκολο να ελεγχθεί πλήρως. Επιπλέον, υποθέτει ότι οι εργαζόμενοι πριν καταβάλλουν κάθε προσπάθεια, υπολογίζουν την πιθανότητα της απόδοσης και της ανταμοιβής τους, κάτι που στην πραγματικότητα δε μπορεί να μετρηθεί ποσοτικά.

8.3.8 Το υπόδειγμα Porter – Lawer

Όλες οι θεωρίες της παρακίνησης αναφέρουν απλά την προσπάθεια, την ικανοποίηση και την απόδοση. Οι Porter και Lawer, όμως, ανέπτυξαν τη δική τους θεωρία στην οποία ενσωματώνουν τις τρεις αυτές έννοιες και αναλύουν τις σχέσεις μεταξύ τους. Συνεπώς, το υπόδειγμα Porter – Lawer είναι μια περαιτέρω ανάπτυξη της θεωρίας των προσδοκιών του Vroom.

Σχήμα 8.3.8.1 Υπόδειγμα Porter – Lawer (Πηγή : Μάνατζμεντ – Στρατηγική Προσέγγιση, Κων/νος Π. Τερζάκης, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 2004, Σελ. 291)



Σύμφωνα, λοιπόν, με το υπόδειγμα των Porter – Lawer και όπως φαίνεται και στο σχήμα η προσπάθεια που καταβάλλει το άτομο εξαρτάται από την αξία που αποδίδει ο εργαζόμενος στην ανταμοιβή και από την αντιλαμβανόμενη πιθανή σχέση μεταξύ προσπάθειας και ανταμοιβής. Επίσης, η προσπάθεια, η οποία επηρεάζει την απόδοση, επηρεάζεται και από 3 γεγονότα επιπλέον : τις ικανότητες του ατόμου, την κατανόηση των στόχων και των μέσων που απαιτούνται για την πραγματοποίησή τους, καθώς και από τις συνθήκες που επικρατούν στο χώρο εργασίας.

Η απόδοση επηρεάζεται, επίσης, από τα χαρακτηριστικά που επηρεάζει η προσπάθεια γιατί για να αποδώσει ο εργαζόμενος πρέπει να διαθέτει ικανότητες και γνώσεις, να γνωρίζει καλά τους στόχους της επιχείρησης και να έχει στη διάθεσή του

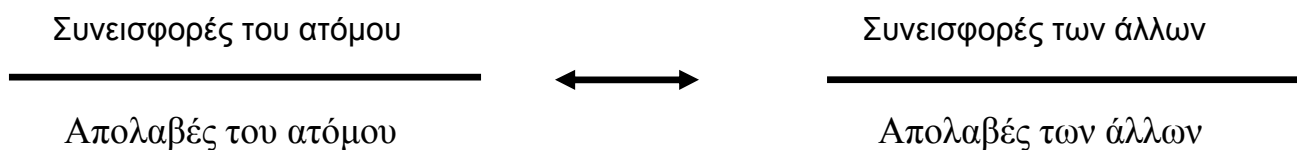
τα απαραίτητα μέσα και τις κατάλληλες συνθήκες εργασίας. Επίσης, η απόδοση δίνει τις ανάλογες ανταμοιβές οι οποίες διακρίνονται σε εσωτερικές και εξωτερικές. Οι εσωτερικές ανταμοιβές είναι οι παράγοντες υγιεινής και οι εξωτερικές είναι οι παράγοντες – κίνητρα του Herzberg.

Οι ανταμοιβές με τη σειρά τους και η αντίληψη που έχει το άτομο για αυτές, δηλαδή, κατά πόσο είναι δίκαιες ή όχι, προσδιορίζουν την ικανοποίηση, η οποία επηρεάζει την αξία που έχει η ανταμοιβή για τον εργαζόμενο.

Από όλα τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι η παρακίνηση πρέπει να εξετάζεται κ με πιο σύνθετους παράγοντες από τα ανώτατα στελέχη. Επομένως, θα πρέπει η διοίκηση να προσαρμόζει τις ανταμοιβές, ώστε να είναι κατάλληλες σύμφωνα με τις ανάγκες των εργαζομένων και θα πρέπει να δημιουργήσει το κατάλληλο κλίμα όσον αφορά τα μέσα και την καθοδήγηση που αποδίδει στους εργαζόμενους, έτσι ώστε να διασφαλίζεται μια σχέση αρμονίας και να υπάρχει ικανοποίηση από τη μεριά των εργαζομένων με αποτέλεσμα την καλύτερη απόδοσή τους.

8.3.9 Θεωρία της Δικαιοσύνης

Ο Stacy Adams ανέπτυξε μια θεωρία η οποία βασίζεται στην υπόθεση ότι το άτομο επιθυμεί ίση ή δίκαιη μεταχείριση σε σύγκριση με τα άλλα μέλη της και ονομάζεται **θεωρία της Δικαιοσύνης** . Αυτό που γίνεται στην πράξη σύμφωνα με αυτή τη θεωρία είναι ότι το άτομο συγκρίνει αυτά που συνεισφέρει στην επιχείρηση και αυτά που απολαβαίνει από αυτήν με αυτά που συνεισφέρουν και απολαβαίνουν τα άλλα άτομα. Δηλαδή, συγκρίνει τους 2 παρακάτω λόγους :



ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΕΣ	ΑΠΟΛΑΒΕΣ
<ul style="list-style-type: none"> ○ ΓΝΩΣΕΙΣ ○ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ○ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ○ ΑΦΟΣΙΩΣΗ ○ ΕΝΤΙΜΟΤΗΤΑ 	<ul style="list-style-type: none"> ○ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ ○ ΠΡΟΑΓΩΓΗ ○ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ○ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Όταν, λοιπόν, το άτομο βλέπει ότι αυτοί οι δύο λόγοι είναι άνισοι, κινείται ανάλογα. Πιο συγκεκριμένα, όταν βλέπει ότι οι απολαβές του είναι μικρότερες από αυτές ενός άλλου ατόμου το οποίο συνεισφέρει λιγότερα, τότε το άτομο δυσαρεστείται, νιώθει αδικία με αποτέλεσμα να μειώσει τις συνεισφορές του. Επίσης, με αυτόν τον τρόπο το άτομο δεν παρακινείται. Αντίθετα, αν το άτομο συμπεράνει από τη σύγκριση ότι έχει περισσότερες απολαβές από κάποιο άλλο άτομο, τότε θα αυξήσει τις συνεισφορές του, γιατί θα νιώθει ικανοποίηση και ευχαρίστηση.

Επομένως, η ύπαρξη αισθήματος αδικίας προκαλεί δυσαρέσκεια με αποτέλεσμα να αποτρέπεται η παρακίνηση.

Συνεπώς, αυτή η θεωρία έχει μεγάλη σημασία για τη διοίκηση γιατί αντιλαμβάνεται πώς να προσαρμόζει το σύστημα και τη δομή των αμοιβών ώστε να ικανοποιούνται οι εργαζόμενοι.

8.3.10 Θεωρία Διατύπωσης Σκοπού

Η θεωρία Διατύπωσης Σκοπού αναπτύχθηκε από τον Edwin Looke και αναφέρεται στο πόσο καλά πρέπει να διατυπώνονται οι σκοποί του έργου ώστε να έχουν σαν αποτέλεσμα την παρακίνηση των εργαζομένων. Και αυτό γιατί αν είναι διαμορφωμένοι κατάλληλα οι στόχοι, οι εργαζόμενοι ξέρουν τι πορεία να ακολουθήσουν και πώς να λειτουργήσουν.

Για να έχει σαν αποτέλεσμα την παρακίνηση αυτή η θεωρία θα πρέπει :

1. Οι σκοποί να γίνονται κατανοητοί
2. Οι σκοποί να είναι προκλητικοί και ρεαλιστικοί ώστε να μπορούν να τους πραγματοποιήσουν οι εργαζόμενοι

3. Να αμείβονται τα άτομα μετά από κάθε επιτυχή προσπάθεια εκπλήρωσης στόχων.

Ένα σημαντικό στοιχείο για την επιτυχία της θεωρίας είναι η συμμετοχή όλων των ατόμων στη διατύπωση των στόχων.

8.4 Οδηγίες για την αύξηση της παρακίνησης

Αφού αναλύσαμε και κατανοήσαμε την έννοια της παρακίνησης και τους τρόπους με τους οποίους αυτή μπορεί να επιτευχθεί, θεωρούμε ότι είναι σημαντικό σε αυτό το σημείο να παραθέσουμε και κάποιες προτάσεις οι οποίες οδηγούν στην αύξηση της παρακίνησης.

Σύμφωνα με τον Huge ο διευθυντής πρέπει να δίνει κίνητρα, να ενδυναμώνει τις προσπάθειες των υφισταμένων του, να ακούει τα προβλήματα τους, να είναι γενναιόδωρος και να τους δίνει τη δυνατότητα να δουν οι ίδιοι αυτό που είναι σπουδαίο. Σύμφωνα με αυτά, λοιπόν, που λέει ο Huge θα αναλύσουμε και θα δώσουμε τις προτάσεις μας.

Θ Δώστε αξία στα άτομα με έπαινο, προσωπικό ενδιαφέρον και ενθάρρυνση.

Θα πρέπει συνεχώς να επιδιώκετε τον έπαινο, την ενθάρρυνση και την κατανόηση των προβλημάτων των υφισταμένων σας. Για να το πετύχετε αυτό θα πρέπει να έχετε καλές σχέσεις με αυτούς και να γνωρίζετε τη δουλειά τους.

Οι υπάλληλοι, κάνουν το καλύτερο, αν στις επιχειρήσεις τους πιστεύουν ότι μετράει αυτό που κάνουν, οι ιδέες τους υπολογίζονται και νιώθουν ότι έχουν καταφέρει κάτι όταν ολοκληρώνουν το έργο. Όλα αυτά τα αντιλαμβάνονται οι υπάλληλοι όταν εσείς έρχεστε σε συχνή προσωπική επαφή μαζί τους και τους δείχνετε ότι αφιερώνετε χρόνο για να παρατηρήσετε τη δουλειά τους, τους επιβραβεύετε για αυτό που κάνουν και τους επαινείτε όταν κάνουν κάτι που προωθεί τους στόχους της επιχείρησης.

Θα πρέπει, όμως, να προσέξετε η επαφή με τους υπαλλήλους σας να βρίσκεται σε μια ισορροπία, ούτε υπερβολική αλλά ούτε και ελάχιστη. Επίσης, οι επαφές σας να είναι το ίδιο μοιρασμένες σε όλους τους υπαλλήλους, γιατί είναι πιθανό να προκληθεί αντιζηλία μεταξύ των υπαλλήλων.

Ο έπαινος και η θετική ενδυνάμωση αυξάνει την παρακίνηση των ατόμων με αποτέλεσμα να αυξάνεται και η επίδοσή τους, και όχι να ασκείτε κριτική ή να επιβάλλετε τιμωρία αν γίνει κάποιο λάθος γιατί θα πετύχετε το αντίθετο. Δηλαδή, θα ελαττώσετε την παρακίνησή τους.

Όλοι έχουν κρεμασμένο στο λαιμό τους ένα αόρατο μήνυμα : «ΚΑΝΕ ΜΕ ΝΑ ΝΙΩΣΩ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΣ». Ποτέ μην ξεχνάτε αυτό το μήνυμα όσο συνεργάζεστε με ανθρώπους.

Ø *Ακούτε όταν σας μιλούν και κάντε τους υπαλλήλους σας να νιώθουν σαν ομάδα.*

Οι υπάλληλοι νιώθουν ευχαρίστηση να εργάζονται όταν έχετε δημιουργήσει ένα φιλικό περιβάλλον, ένα περιβάλλον με εμπιστοσύνη και σεβασμό ο ένας για τον άλλον, να συζητάνε τα προβλήματα τους. Επίσης, θα πρέπει εσείς να έχετε μεγάλη υπομονή, να ακούτε με προσοχή τα προβλήματα των υπαλλήλων σας και να παρέχετε βοήθεια για την επίλυσή τους.

Ø *Αναγνωρίστε τη δουλειά των υπαλλήλων σας και επιβραβεύστε τους για αυτήν.*

Ø *Διατυπώστε τους σκοπούς σας.*

Έτσι, οι εργαζόμενοι γνωρίζουν για ποιο λόγο εργάζονται και ποιο θα είναι το αποτέλεσμα της εργασίας τους με συνέπεια να αυξάνεται η προσπάθειά τους για την εκπλήρωση αυτών των σκοπών και να βελτιώνεται η επίδοσή τους.

Ø *Ενημερώνετε τους υπαλλήλους σας σχετικά με την επίδοσή τους.*

Αυτή η παροχή πληροφοριών έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση της παρακίνησης των υπαλλήλων. Θα πρέπει όμως, να μην κάνετε κριτική σχετικά με την επίδοσή τους, αλλά να τους παρέχετε τις απαραίτητες πληροφορίες ώστε να αξιολογήσουν και μόνοι τους την εργασία τους και να κατανοήσουν αυτό που τους λέτε χωρίς να το παρερμηνεύσουν και πετύχετε το αντίθετο της παρακίνησης.

Ø *Δώστε ερεθίσματα στους υπαλλήλους και δημιουργήστε ένα κλίμα ελευθερίας του λόγου από όλους .*

Δημιουργήστε ένα κλίμα στην επιχείρησή σας όπου οι υπάλληλοι δε θα φοβούνται να πειραματιστούν ακόμα και αν πιστεύουν ότι θα αποτύχουν. Επίσης, παρακινείστε τους να παρακολουθούν σεμινάρια και διαλέξεις. Με αυτούς τους τρόπους θα

μπορούν και αυτοί να αναπτύξουν νέες ιδέες που ίσως να αποδειχθούν εποικοδομητικές. Τέλος, παρακινήστε τους να ανταλλάσσουν απόψεις μεταξύ τους.

Ø Βοηθήστε τους υπαλλήλους σας να εκπαιδεύονται συνεχώς και να βελτιώνουν την επαγγελματική τους αποτελεσματικότητα.

Με τη συνεχή εκπαίδευση αυξάνεται η παρακίνηση των εργαζομένων γιατί μειώνεται το άγχος για τυχόν λάθος και απογοήτευση. Επίσης, τυχόν λάθη ή προβλήματα θα μπορεί να τα αντιμετωπίσει καλύτερα εφ' όσον έχει αποκτήσει νέες γνώσεις.

Ø Διαμοιράστε τη διοικητική ισχύ και την υπευθυνότητα ανάμεσα στο διευθυντή και το προσωπικό.

Η διαδικασία αυτή είναι μια δημοκρατική διοίκηση η οποία επιτρέπει τη συμμετοχή όλων στη λήψη αποφάσεων και την πορεία των εργασιών με αποτέλεσμα να παρακινείται και να αφοσιώνεται το προσωπικό στην εργασία του.

Ø Βελτιώστε τις σχέσεις συνεργασίας.

Δημιουργήστε ένα καλό και ευχάριστο περιβάλλον βελτιώνοντας τις σχέσεις συνεργασίας μεταξύ των υπαλλήλων.

Ø Διαφοροποιήστε τις εξωτερικές αμοιβές.

Μπορείτε εκτός από τα χρήματα για αμοιβές να δημιουργήσετε και ένα σύστημα προαγωγών που είναι εξίσου παρακινητικό για τους εργαζόμενους.

8.5 Πώς μπορεί να εφαρμοσθεί επιτυχώς στον οργανισμό

Για να εφαρμοσθεί επιτυχώς στον οργανισμό η παρακίνηση, θα πρέπει πρώτα να αξιολογηθεί το προσωπικό σε διάφορους τομείς. Θα πρέπει να αξιολογηθεί το κάθε άτομο γύρω από την προσωπικότητά του. Δηλαδή, θα πρέπει να γνωρίζουν οι ανώτεροι το χαρακτήρα και τα πιστεύω των υπαλλήλων τους. Επίσης, να γνωρίζουν ποια είναι τα κίνητρα που παρακινούν τους υπαλλήλους τους και πώς αντιδρούν σε κάποιες δύσκολες αλλά και εύκολες καταστάσεις. Τέλος, να βρουν το είδος των αμοιβών που τους ικανοποιεί και ποιοι είναι οι επαγγελματικοί τους σκοποί. Όλα αυτά μπορούν να γίνουν γνωστά στους ανώτερους με τη χρήση ερωτηματολογίων και την παρακολούθηση των υπαλλήλων.

Έπειτα, αφού κατανοήσουν και γνωρίσουν όλα αυτά τα θέματα που αφορούν τους υπαλλήλους, θα πρέπει και οι προϊστάμενοι να λειτουργούν σωστά για να επιτευχθεί η παρακίνηση. Δηλαδή, θα πρέπει αυτοί να δημιουργήσουν το σωστό και κατάλληλο

κλίμα, να θέτουν στόχους, να αξιολογούν. Με άλλα λόγια, να αποτελούν πρότυπο για τους υφισταμένους τους.

8.6 Παραδείγματα εφαρμογής της παρακίνησης

Από την έρευνα που κάναμε σχετικά με την παρακίνηση παρατηρήσαμε ότι έχει πολύ θετικά αποτελέσματα και αποδίδει στις επιχειρήσεις την επιτυχία που επιδιώκουν διότι ικανοποιεί τους εργαζόμενους και τους κινητοποιεί για να αποδώσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και να καταφέρουν αυτό που επιθυμεί η επιχείρηση. Για να το δούμε και έμπρακτα αυτό παραθέτουμε παραδείγματα από 2 μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες οφείλουν σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία τους στην παρακίνηση. Φαίνεται στα παραδείγματα με ποιο τρόπο χρησιμοποιήθηκε αυτή και τι αποτελέσματα είχε για την κάθε επιχείρηση.

1ο παράδειγμα παρακίνησης – Γ. Σαβοϊδάκης ΑΕ

Η **Γ.ΣΑΒΟΙΔΑΚΗΣ ΑΕ** έχει δώσει μεγάλη βάση στο κομμάτι που λέγεται άνθρωπος καθώς πιστεύω της εταιρείας είναι ότι μόνο ο άνθρωπος μπορεί να συμβάλλει αρκετά έτσι ώστε να οδηγήσει μια εταιρεία στην επιτυχία ή στην αποτυχία αντίστοιχα. Γι' αυτόν το λόγο η Γ.ΣΑΒΟΙΔΑΚΗΣ ΑΕ δεν επαναπαύεται και συνεχώς φροντίζει να είναι κοντά στους ανθρώπους της (πελάτες και εργαζόμενους), έτσι ώστε να είναι σε θέση να μπορεί ν' ακούσει και ν' αξιολογήσει κατάλληλα οποιαδήποτε παράπονο, πρόταση που μπορεί να υπάρχει. Μέτρα που παίρνονται για την υλοποίηση και την διατήρηση αυτής της καλής σχέσης είναι:

- Ολοκλήρωση των στόχων του ανθρώπινου δυναμικού μέσω σχεδίων δράσης για να τονίσει τις ανάγκες και την εξέλιξη ολόκληρου του εργατικού προσωπικού.
- Σχεδιασμός θέσεων εργασίας για την προώθηση οργανωτικής μάθησης, καινοτομίας και ευελιξίας για τις συνεχείς μεταλλασσόμενες επαγγελματικές ανάγκες που προκύπτουν.
- Ανάπτυξη συστημάτων απόδοσης, αποζημίωσης, ανταμοιβής και αναγνώρισης με σκοπό την υποστήριξη της υψηλής παραγωγικότητας και την παρακίνηση των εργαζομένων για καλύτερα αποτελέσματα.
- Προώθηση της συνεργασίας μέσω της ομαδικότητας.

- Ενθάρρυνση των εργαζομένων να προβούν σε αποφάσεις που θα επηρεάσουν την ποιότητα και την ικανοποίηση του πελάτη με θετικό φυσικά τρόπο.
- Μεγάλες επενδύσεις πάνω στην εκπαίδευση και τη μόρφωση.
- Διατήρηση ενός περιβάλλοντος εργασίας που συντελεί στην ευημερία και στην ανάπτυξη όλων των εργαζομένων.
- Έλεγχος του βαθμού αποτελεσματικότητας όλων των ενεργειών του ανθρώπινου δυναμικού και μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη σαν μέσο συνεχόμενης εξέλιξης.
- Κατάλληλα έντυπα συμπλήρωσης τυχόν προτάσεων, παραπόνων από τους καταναλωτές αλλά και από τους εργαζόμενους αντίστοιχα.
- Συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού σε θέματα που αφορούν ασφαλής παραγωγικές διαδικασίες έτσι ώστε οι καταναλωτές να παραλαμβάνουν προϊόντα και υπηρεσίες υψηλού επιπέδου.
- Δημιουργία ιστοσελίδας όπου καθένας θα μπορεί να έχει πρόσβαση και να εκφράζει οτιδήποτε τον απασχολεί.

Η **Γ.ΣΑΒΟΙΔΑΚΗΣ ΑΕ** μπορεί να χαρακτηριστεί σαν μια μεγάλη οικογένεια όπου κύρια ευθύνη της είναι ο σεβασμός και η προστασία των παιδιών της, στην συγκεκριμένη περίπτωση των καταναλωτών της και του προσωπικού που απασχολεί.

Ενδιαφέρεται και φροντίζει έτσι ώστε τόσο οι εξωτερικοί όσο και οι εσωτερικοί άνθρωποι της εννοώντας, καταναλωτές και εργαζόμενους να μένουν απόλυτα ευχαριστημένοι καθώς πιστεύω της εταιρείας είναι ότι το ανθρώπινο δυναμικό της αποτελεί το σημαντικότερο περιουσιακό της στοιχείο. Στόχος της εταιρείας είναι η ικανοποίηση των απαιτήσεων των ανθρώπων της με απώτερο σκοπό την διατήρηση του ήδη πολύ καλού ονόματος που κατέχει η εταιρία στην αγορά και την είσοδο σε νέες αγορές με νέα προϊόντα και ιδέες. Η αξία της εταιρείας είναι αδιαμφισβήτητη καθώς κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο της κρητικής αγοράς, με 19 καταστήματα εντός Κρήτης, 16 εντός νομού Ηρακλείου και 3 στο Ρέθυμνο, ενώ δεν σταματά εκεί. Έχει ήδη προσέλθει στο νησί της Ρόδου με πρωτοποριακές εγκαταστάσεις και δυο υπερσύγχρονα υποκαταστήματα, ενώ έχει κάνει και την είσοδο της μέσω χονδρικής πώλησης στην Κω. Το όνομα της είναι συνώνυμο με την ποιότητα, την ευγένεια και

την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των καταναλωτών της.
Η εταιρεία πιστεύει ότι:

«Η αγάπη στο αντικείμενο και στους συνανθρώπους μας είναι αυτή που μας οδηγεί και παροτρύνει στο να γινόμαστε καλύτεροι.»

(<http://www.savoidakis.gr/info.asp?sci=4&mci=1&rci=3>, ΣΑΒΟΪΔΑΚΗΣ Α.Ε.-2007)

2^ο παράδειγμα παρακίνησης – COSMOTE

Κεντρικός της άξονας : Οι άνθρωποί της

Σύμφωνα με την Cosmote η επιτυχημένη αντιμετώπιση των συνεχών επιχειρηματικών προκλήσεων οφείλεται στο ανθρώπινο δυναμικό της, το σημαντικότερο κεφάλαιο που διαθέτει η εταιρία. Η βιώσιμη ανάπτυξη και η μελλοντική πορεία του Ομίλου είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με την αποτελεσματική αξιοποίηση του συνόλου των εργαζομένων. Στην Cosmote, προσφέρουν ένα σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον που σέβεται τους εργαζόμενους, ενώ ταυτόχρονα δημιουργούν τις προϋποθέσεις για να αναπτύσσουν τις ικανότητες, να αξιοποιούν τα talέντα τους και να τους εμπνέουν, όσον αφορά στην επαγγελματική τους ανάπτυξη. Για να επιτύχουν τους παραπάνω στόχους, εφαρμόζουν συστήματα :

- Ευέλικτης και αποτελεσματικής οργανωτικής δομής
- Ανταγωνιστικών αμοιβών και οικειοθελών παροχών
- Ανάπτυξης επαγγελματικών δεξιοτήτων

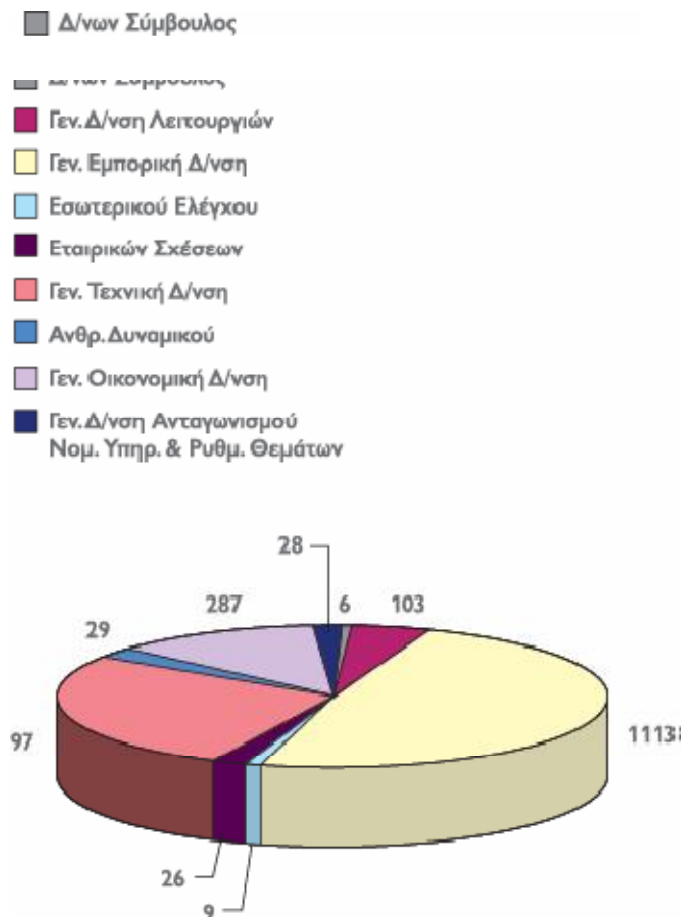
Χρήσιμα στατιστικά στοιχεία για τους ανθρώπους της.

Το ανθρώπινο δυναμικό της αναπτύσσεται παράλληλα με τις επιχειρηματικές δράσεις και τη συνολικότερη πετυχημένη πορεία της εταιρίας. Το 2006, ο συνολικός αριθμός των εργαζομένων του Ομίλου Cosmote, στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, ξεπέρασε τα 7.400 άτομα (συμπεριλαμβανομένης και της εταιρίας ΓΕΡΜΑΝΟΣ). Στην Ελλάδα, οι εργαζόμενοι της Cosmote ανήλθαν στα 2.198 άτομα, από τα οποία το 55% ήταν γυναίκες και το 45% άνδρες, με μέσο όρο ηλικίας 33,5 έτη.

- Το 1% των εργαζομένων κατέχει διδακτορικό τίτλο σπουδών
- Το 14% των εργαζομένων κατέχει το μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών
- Το 34% των εργαζομένων είναι απόφοιτοι Α.Ε.Ι., Τ.Ε.Ι.

- Το 23% των εργαζομένων είναι απόφοιτοι ξένων πανεπιστημίων και άλλων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων
- Το 28% των εργαζομένων είναι απόφοιτοι Λυκείου.

Η κατανομή του Ανθρώπινου Δυναμικού



(http://www.eurocharity.org/file_library/Cosmote_Koinonikos_Apologismos_2006.pdf, Cosmote-2006)

Και από τα 2 παραδείγματα φαίνεται στο κατά πόσο οι επιχειρήσεις αυτές δίνουν σημασία στο ανθρώπινο δυναμικό τους και εφαρμόζουν με διάφορους τρόπους την παρακίνηση ώστε να ικανοποιούνται οι εργαζόμενοί τους και να αποδώσουν με μεγάλη επιτυχία, όπως και φαίνεται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 : ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ Ή ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

9.1 Εισαγωγή στην Αξιολόγηση

Η επίτευξη του σκοπού μιας επιχείρησης, εξαρτάται άμεσα από την ύπαρξη του κατάλληλου προσωπικού.

Κατά τον Fayol «η επιχείρηση που δεν διαθέτει το απαιτούμενο και κατάλληλο προσωπικό, είναι καταδικασμένη σε αποτυχία, έστω και αν διαθέτει τα τελειότερα υλικά μέσα και εφαρμόζει τις καλύτερες μεθόδους δράσης».

Πραγματικά κάθε επιχείρηση, άσχετα με το μέγεθός της και το βαθμό οργάνωσής της, επιδιώκει την εκλογή του κατάλληλου ανθρώπου, στην κατάλληλη θέση, δηλαδή κάθε επιχείρηση κάνει αξιολόγηση προσωπικού.(Νικόλαος Μαντάς-1992)

Η αξιολόγηση του προσωπικού αποτελεί μία διαδικασία, μέσα από την οποία προσδιορίζεται η αξία των διαφόρων ατόμων, σε σύγκριση με ορισμένα πρότυπα, καθώς και η σύγκριση των εργαζομένων μεταξύ τους.

Στην πράξη η αξιολόγηση προσωπικού , είναι μία διαδικασία με την οποία η διοίκηση προσπαθεί να προσδιορίσει το πόσο καλά ανταποκρίνεται ένας υπάλληλος στην εργασία του και πόσο καλύτερος ή χειρότερος είναι σε σύγκριση με άλλους της ίδιας εργασιακής ομάδας.(Π . ΦΑΝΑΡΙΩΤΗ-2000)

Η αξιολόγηση της επίδοσης χρησιμοποιείται για να εντοπιστούν τα αδύνατα και δυνατά σημεία του ατόμου, των ομάδων και του οργανισμού. Γενικά χρησιμοποιείται για να ληφθούν αποφάσεις σχετικά με τις αμοιβές των υπαλλήλων, με την εκπαίδευσή τους, με την μετακίνησή τους σε άλλο τμήμα του οργανισμού, με τις αλλαγές στην δομή και λειτουργία του οργανισμού, με τον καινούριο σχεδιασμό, με την απόλυση των υπαλλήλων στην περίπτωση που η απόδοσή τους είναι χαμηλή ως απαράδεκτη και επίσης χρησιμοποιείται για να παρέχει ανατροφοδότηση στους υπαλλήλους σχετικά με την επίδοσή τους.(Μύρων Ζαβλανος- 1999)

Είναι μια τεχνική διοικήσεως προσωπικού, που η στρατηγική της και ο τρόπος που εφαρμόζεται διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση. Υποβοηθά την επιχείρηση στην βελτίωση της εσωτερικής της οργάνωσης. Λειτουργεί ως εσωτερικός μηχανισμός ανάπτυξης των εργαζομένων και προετοιμασίας τους για την ανάληψη αυξημένων αρμοδιοτήτων και ευθυνών.

Τυπικά το σύστημα αξιολόγησης προσωπικού διενεργείται σε ετήσια εξαμηνιαία βάση, η συνεχής αξιολόγηση του προσωπικού -ιδανικά- πρέπει να υφίσταται ως μια συνεχής διαδικασία ανατροφοδότησης παρά ως μεμονωμένο γεγονός. Ο ρόλος των προϊστάμενων και διευθυντών, αλλά και η κουλτούρα οργάνωσης και λειτουργίας της κάθε επιχείρησης στο σημείο αυτό είναι κρίσιμοι. Εφόσον παρέχεται στο βαθμό που απαιτείται διαρκής τροφοδότηση στους εργαζομένους (feedback), τότε το αποτέλεσμα της αξιολόγησης θα είναι κοντά στα αναμενόμενα από όλες τις πλευρές, χωρίς εκπλήξεις, ασυμφωνίες και διαφοροποιήσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων.(Γιώργος Ντάκος -διευθύνων σύμβουλος STEDIMA - 2005)

9.2 Ορισμός

Αξιολόγηση προσωπικού είναι η διαδικασία διαπίστωσης και καταγραφής της απόδοσης ή επίδοσης και των προσόντων του εργαζομένου σε σχέση με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας, για την οποία προορίζεται και στην οποία απασχολείται.(ΧΑΡΑΛ ΚΩΝ ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΥ-1979)

Αξιολόγηση της επίδοσης ή της απόδοσης του υπαλλήλου είναι η διαδικασία κατά την οποία ελέγχουμε το πόσο καλά, τα άτομα και οι ομάδες εκτελούν την εργασία τους. Απόδοση είναι το σύνολο των αποτελεσμάτων που παράγονται σε μια συγκεκριμένη εργασία ή δραστηριότητα κατά την διάρκεια συγκεκριμένης χρονικής περιόδου. Η απόδοση για όλη την εργασία είναι ίση με το άθροισμα των αποδόσεων για κάθε λειτουργία εργασίας ή των δραστηριοτήτων.

Για τον οργανισμό η απόδοση σχετίζεται με την μέτρηση παραγωγικότητας, της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας. Για το άτομο η επίδοση μεταφράζεται σε κάποια συμπεριφορά και ενέργειες που βαθμολογούνται από τους ανώτερους και τους συναδέλφους.

Οι υπάλληλοι θέλουν να έχουν μια ανατροφοδότηση σχετικά με την ποιότητα του έργου που πραγματοποιούν. Επομένως, η αξιολόγηση της επίδοσης μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία εκείνη κατά την οποία : α)μια επιχείρηση παίρνει ανατροφοδότηση για να διακρίνει την αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων της β) οι υπάλληλοι με την σειρά τους αξιολογούν ή ίσως τροποποιούν την αντίληψη που έχει ο προϊστάμενος για την επίδοσή τους στην δουλειά γ) ακόμα είναι ένας μηχανισμός που δίνει την δυνατότητα να ληφθούν επιπλέον μέτρα για την βελτίωση της

μελλοντικής τους επίδοσης. Είναι επομένως μια διοικητική διαδικασία που βοηθάει το προσωπικό να εκπληρώσει προσωπικούς και οργανωτικούς σκοπούς.(Μύρων Ζαβλανος-1999)

9.3 Βασικά χαρακτηριστικά για ένα σύστημα αξιολόγησης

Βασικά χαρακτηριστικά που θεωρούνται απαραίτητα για να δώσουν αποτελεσματικότητα σ' ένα σύστημα αξιολογήσεως προσωπικού είναι:

α)Αντικειμενικότητα

β)Απλότητα

γ)Σαφήνεια

δ)Προσαρμογή σε ειδικές συνθήκες της οικονομικής μονάδας

ε)Εξασφάλιση ένθερμης υποστηρίξεως των συμμετεχόντων

στ)Προσαρμοστικότητα - ευελιξία

α) Αντικειμενικότητα Εκτός από τους επιμέρους διοικητικούς σκοπούς που μπορεί να εξυπηρετήσει ένα σύστημα αξιολογήσεως προσωπικού και από τα στοιχεία που απορρέουν από αυτό, πρέπει να θεωρήσουμε σαν πολύ ουσιώδες επακόλουθο της σωστής σχεδίασης και λειτουργίας ενός τέτοιου συστήματος, το ανυψωμένο ηθικό του προσωπικού και την δραστηριοποίηση που προκαλούνται από την πεποίθηση των συμμετεχόντων, ότι το συγκεκριμένο σύστημα διέπεται από αντικειμενικότητα σε ικανοποιητικό βαθμό. Δηλαδή με το σύστημα αυτό μετράται η πραγματική αξία και συμβολή του καθενός στο όλο έργο της οικονομικής μονάδος. Τα στοιχεία που θα προκύψουν από την λειτουργία του συστήματος αυτού θα χρησιμοποιηθούν κατά σωστό και αντικειμενικό τρόπο. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, να προκύψει δικαιοσύνη, αξιοπρεπής μεταχείριση και ίση αντιμετώπιση των εργαζομένων για το καλό των ίδιων και της οικονομικής μονάδος. Για τους λόγους αυτούς, βασικό κριτήριο που θα πρέπει να διέπει την σχεδίαση ενός συστήματος αξιολόγησης προσωπικού, θα πρέπει να είναι η αντικειμενικότητα που εξασφαλίζει στο σύστημα την κρίση των αξιολογουμένων.

β) Απλότητα Κατά την σχεδίαση ενός συστήματος αξιολόγησης προσωπικού είναι πολύ σκόπιμο να αποφεύγεται η πολυπλοκότητα και η δημιουργία υπερβολικής

γραφικής εργασίας για τους αξιολογούντες. Για το σκοπό αυτό μπορεί κανείς να περιορίσει τους παράγοντες, τις ιδιότητες ή τα χαρακτηριστικά τα οποία πρέπει να αξιολογηθούν σε τέτοιο αριθμό και με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλίζεται κατά το δυνατό, η απαραίτητη αυτή απλότητα χωρίς ταυτόχρονα να καταστρέφεται η αντικειμενικότητα του συστήματος.

γ) Σαφήνεια Έχει αποδειχθεί ότι απαραίτητο στοιχείο για την επιτυχία ενός συστήματος αξιολόγησης προσωπικού είναι και ο ακριβής παραγόντων που δίνονται για κρίση. Μάλιστα αυτό γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να αποφεύγεται η δυνατότητα, ο κάθε αξιολογών να αντιλαμβάνεται κάτι διαφορετικό με τους διάφορους ασαφείς χρησιμοποιημένους όρους όπως π.χ "κρίση", "ακεραιότητα" κ.τ.λ. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιείται συνήθως μια αναλυτική περιγραφή του τί εννοείται με τον κάθε τέτοιο ασαφή όρο ή παράγοντα.

δ) Προσαρμογή σε ειδικές συνθήκες της οικονομικής μονάδας Παρ' ότι δεν είναι δυνατό να υποστηριχτεί πως υπάρχει ένα γενικά άριστο σύστημα αξιολόγησης για όλες τις οικονομικές μονάδες, για όλα τα στάδια ανάπτυξης αυτών και για όλες τις χώρες, εν τούτοις θεωρούμε αναμφισβήτητο, ότι όπως οι αποφάσεις για άλλες υπηρεσίες της οικονομικής μονάδας(π.χ. προμήθειες, παραγωγή, οικονομική υπηρεσία) πρέπει να βασίζονται επί στοιχείων και όχι επί στιγμιαίων διαθέσεων, κατά τον ίδιο τρόπο (και πολύ περισσότερο μάλιστα), αποφάσεις οι οποίες αφορούν την τύχη των ανθρώπων της οικονομικής μονάδας πρέπει να βασίζονται επί πληροφοριών για και από τους ανθρώπους. Αυτό σημαίνει ότι κάθε οικονομική μονάδα στην οποία ασκείται μεθοδευμένη και συστηματική διοίκηση, οφείλει να δημιουργήσει και να χρησιμοποιεί σύστημα αξιολόγησης και ανάπτυξης προσωπικού κατάλληλα διαμορφωμένο και προσαρμοσμένο στις δικές τις ειδικές συνθήκες.

ε) Εξασφάλιση ένθερμης υποστήριξης των συμμετεχόντων Πρέπει όμως επίσης να διευκρινιστεί ότι η συστηματικότητα και η σχετική τελειότητα ενός συστήματος αξιολόγησης, δεν είναι αρκετή για να καθορίσουν την ποιότητα των αποτελεσμάτων του. Όσο και τέλει να είναι ένα σύστημα αξιολόγησης προσωπικού θα παραμείνει άχρηστο εάν δεν το υιοθετήσουν δεν το υποστηρίξουν και δεν το εφαρμόσουν όπως πρέπει τα άτομα, τα οποία αφορά αυτό. Η επιτυχία επομένως ενός τέτοιου συστήματος προϋποθέτει απαραίτητως την πλήρη ενημέρωση και την κατάλληλη μύηση σ' αυτό (συχνά με παρακολούθηση ειδικών ενημερωτικών σεμιναρίων και

δοκιμών), όλων των ηγετικών στελεχών , τα οποία θα το χρησιμοποιήσουν για αξιολόγηση των υφισταμένων τους.

στ) Προσαρμοστικότητα - ευελιξία Όλες οι διαδικασίες εντός της οικονομικής μονάδας και κυρίως οι διαδικασίες που αναφέρονται στην διοίκηση προσωπικού δεν θα πρέπει να είναι στατικές. Για να έχει την δυνατότητα η οικονομική μονάδα, να προσαρμόζεται στις εκάστοτε επικρατούσες συνθήκες, θα πρέπει να είναι ευέλικτη, δηλ. θα πρέπει να είναι "ανοιχτή" σε μεταβολές και θα πρέπει να έχει ενσωματωμένο μέσα της ένα σύστημα ταχείας προσαρμογής σε νέες συνθήκες.(Χαραλ Κων Κανελλοπούλου - 1979)

9.4 Ικανότητα και επίδοση

Η απόδοση ή η επίδοση ενός ατόμου στην εργασία είναι συνδυασμός της ικανότητάς του, της προσπάθειας που κάνει και διαφόρων άλλων παραγόντων.

Αυτό που το άτομο είναι ικανό να κάνει και αυτό που κάνει τώρα στην δουλειά του δεν είναι αναγκαίο να είναι το ίδιο. Ο όρος **ικανότητα** αναφέρεται στην επίδοση που το άτομο μπορεί να έχει, ενώ ο όρος **επίδοση** αναφέρεται σε αυτό που το άτομο κάνει τώρα, κάτω από δεδομένες συνθήκες. Το πως πραγματοποιεί ένα άτομο την δουλειά του εξαρτάται από την ικανότητα και την επιθυμία του ή τα κίνητρα που έχει για την δουλειά αυτή. Η σχέση που συνδέει αυτούς τους παράγοντες είναι οι εξής:

Επίδοση = Ικανότητα X Κίνητρα

Η επίδοση δηλαδή του ατόμου είναι συνισταμένη της προσωπικής του ικανότητας και των κινήτρων που του δίνονται στην εργασία του. Έτσι η επίδοση θα έχει την τιμή μηδέν όταν το άτομο στερείται ικανότητας ή όταν δεν υπάρχουν κίνητρα.

Η επίδοση πάλι αυξάνεται όταν αυξάνεται η ικανότητα του ατόμου και υπάρχουν κίνητρα για την δουλειά.

Η επίδοση του υπαλλήλου δεν είναι μονοδιάστατη. Υπάρχουν και άλλες πλευρές της επίδοσης που πρέπει να αξιολογηθούν. Ποιες διαστάσεις θα λάβει υπόψη του ο μάνατζερ κατά την αξιολόγηση του υπαλλήλου θα εξαρτηθεί και από τον σκοπό που θα έχει η μέτρηση της επίδοσης.

Τέλος, αναφέρουμε ότι η μέθοδος της αξιολόγησης της επίδοσης πρέπει να διαθέτει δυο χαρακτηριστικά: την αξιοπιστία ή την πιστότητα και την εγκυρότητα. Για να είναι αξιόπιστη η αξιολόγηση της επίδοσης πρέπει να μην έχει σφάλματα. Τα σφάλματα που επηρεάζουν την αξιοπιστία της αξιολόγησης της επίδοσης του υπαλλήλου μπορεί να προκύψουν:

α) από την διαφωνία που μπορεί να προκύψει στην εκτίμηση της επίδοσης που κάνουν δύο διαφορετικοί αξιολογητές για το ίδιο άτομο ή β) από τις διαφορετικές εκτιμήσεις που μπορούν να δοθούν από το ίδιο όργανο μέτρησης σε δύο διαφορετικούς χρόνους, όταν η επίδοση του υπαλλήλου δεν έχει αλλάξει.

Η εγκυρότητα εξασφαλίζεται όταν η μέθοδος που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της επίδοσης μετρά αυτό που είχε την πρόθεση να μετρήσει. Ένας παράγων σφάλματος που μπορεί να επηρεάσει την πιστότητα και την εγκυρότητα είναι ο χρόνος. Ο ίδιος ο υπάλληλος π.χ. που αξιολογείται στις 8 το πρωί μπορεί να αξιολογηθεί διαφορετικά στις 4 το απόγευμα, όταν ο επόπτης θα είναι κουρασμένος και θα έχει σχηματίσει γνώμη που θα βασίζεται σε προηγούμενες αξιολογήσεις. (Ζαβλανός Μύρων- 1999)

9.5 Σκοπός της αξιολόγησης της επίδοσης προσωπικού

Η αξιολόγηση προσωπικού αποσκοπεί , κυρίως στην βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης και της ποιότητας του παραγωγικού αποτελέσματος. Κάτι τέτοιο επιτυγχάνεται, σε ένα μεγάλο βαθμό μέσω της αύξησης της ανθρώπινης παραγωγικότητας, που στις μέρες μας παίρνει μορφή αδήριτης ανάγκης, λόγω τεράστιων δομικών αλλαγών που έχουν συντελεστεί στον οικονομικό και κοινωνικό ιστό:

α) Παρατηρείται μία παγκόσμια τάση για ανάπτυξη πολλών διεθνών ανταγωνιστών, ενώ, αντίθετα, στη χώρα μας η αύξηση της παραγωγικότητας κινείται με χαμηλούς ρυθμούς, εδώ και αρκετά χρόνια. Η αναγνώριση και η μέτρηση των σημαντικών κριτηρίων απόδοσης είναι ζωτικής σημασίας για την βελτίωση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μας, στο πλαίσιο της σύγχρονης παγκόσμιας αγοράς.

β) Η δεύτερη μεγάλη τάση που εμφανίζεται στην εποχή μας είναι η αναπτυσσόμενη ποικιλία του εργατικού δυναμικού. Η μεγαλύτερη αναλογία γυναικών και μελών από διάφορες μειονότητες καθιστά εξαιρετικά επείγουσα την ανάγκη για καθιέρωση και

εφαρμογή αντικειμενικών κριτηρίων στην αξιολόγηση της απόδοσης προσωπικού. (Νίκος Ε. Σκούλας Κυριακή Π. Οικονομάκη- 1998-)

Η αξιολόγηση της επίδοσης αποτελεί σπουδαίο παράγοντα για το σύστημα πληροφοριών και ελέγχου για τις περισσότερες πολύπλοκες επιχειρήσεις. Χρησιμοποιείται για να λαμβάνονται πληροφορίες σχετικά με την επίδοση των υπαλλήλων που θα βοηθήσουν μετέπειτα τις αποφάσεις της διοίκησης για την τοποθέτηση, προαγωγή, μισθό κλπ. των υπαλλήλων.

Το σύστημα αξιολόγησης της επίδοσης και ειδικότερα οι συζητήσεις μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου σε ότι αφορά την επίδοση, μπορεί επίσης να επηρεάσουν την συμπεριφορά του υπαλλήλου και την επίδοσή του.

Το ιδιαίτερο άτομο που επιλέγεται για μία εργασία κατά το είδος της δουλειάς που κάνει έχει άμεση επίδραση στην απόδοσή του πάνω στην δουλειά. Άλλος παράγοντας που επηρεάζει την επίδοση είναι ο σχεδιασμός του οργανισμού και της εργασίας. Από την πλευρά του μάνατζερ και του οργανισμού, η διαδικασία της αξιολόγησης της επίδοσης είναι μία από τις μεθόδους που αποβλέπουν στην αλλαγή της ατομικής συμπεριφοράς.

Συνοπτικά οι σκοποί της αξιολόγησης της επίδοσης είναι οι παρακάτω:

- α.** Να παρέχει ανατροφοδότηση στους υφισταμένους έτσι ώστε να ξέρουν την αποτελεσματικότητά τους.
- β.** Να παρέχει πληροφορίες στους μάνατζερ που θα τους βοηθήσουν να πάρουν αποφάσεις σχετικά με τις προαγωγές, τους μισθούς και την μεταφορά των υπαλλήλων σε άλλα τμήματα.
- γ.** Να παρέχει κριτήρια για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των αποφάσεων, που αφορά στην επιλογή και στην τοποθέτηση των υπαλλήλων.
- δ.** Να συμβουλεύει τους υφισταμένους έτσι ώστε στην συνέχεια να βελτιώνουν την απόδοση και την ανάπτυξή τους.
- ε.** Να παρέχει κίνητρα στους υφισταμένους σαν αποτέλεσμα της αναγνώρισης και της υποστήριξης.
- στ.** Να δυναμώνει τις σχέσεις μεταξύ του προϊσταμένου και του υφισταμένου.

ζ. Να διαπιστώνει τα ατομικά και τα οργανωτικά προβλήματα.

Η ανατροφοδότηση είναι όχι μόνο χρήσιμη αλλά και αναγκαία στο άτομο. Βέβαια όλοι οι υπάλληλοι θέλουν να έχουν ευνοϊκά σχόλια για την επίδοσή τους, γιατί έτσι ικανοποιούν ψυχολογικές τους ανάγκες για διάκριση και επιτυχία. Η ανατροφοδότηση όμως δεν είναι πάντοτε ευνοϊκή, γι' αυτό και οι υπάλληλοι πρέπει να είναι πρόθυμοι να δεχτούν την οποιαδήποτε άποψη του μάνατζερ σχετικά με την απόδοσή τους. Βέβαια θα γίνουν συζητήσεις μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου για το αποτέλεσμα της αξιολόγησης, με αμοιβαία αλληλοκατανόηση και κριτική με σκοπό πάντοτε την μελλοντική βελτίωση της επίδοσης του υπαλλήλου.

Η μεγαλύτερη σύγκρουση που ανακύπτει μέσα στον οργανισμό προέρχεται από την διαφορά που υπάρχει μεταξύ των οργανωτικών και ατομικών σκοπών. Το άτομο επιθυμεί να έχουν οι άλλοι θετική εικόνα για τον εαυτό του και να λαμβάνει αμοιβές, όπως προαγωγή και χρήματα. Από την άλλη μεριά ο οργανισμός θέλει να έχει άτομα που να δέχονται και την αρνητική κριτική και να είναι πρόθυμα να βελτιώσουν την επίδοσή τους. Όσο οι υπάλληλοι βλέπουν ότι η διαδικασία της αξιολόγησης έχει σημαντική επίδραση πάνω στις αμοιβές, στην επαγγελματική τους σταδιοδρομία και στο πως οι άλλοι βλέπουν τον εαυτό τους, τόσο απρόθυμοι θα είναι σ' αυτό το είδος του ανοιχτού διαλόγου που απαιτείται για την αξιολόγηση και την προσωπική τους ανάπτυξη. Όσο δε πιο χαμηλή είναι η επίδοση του υπαλλήλου, τόσο μεγαλύτερη θα είναι η σύγκρουση μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου με αποτέλεσμα να υπάρχουν πολύ μικρές πιθανότητες για μια σωστή ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ τους. (Μύρων Ζαβλανός- 1999)

9.6 Σχεδιασμός του συστήματος αξιολόγησης της επίδοσης

Η αξιολόγηση αποτελεί ένα μέτρο ελέγχου σε τέτοιο βαθμό, όπου το στέλεχος μιας επιχείρησης έχει συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από την τυπική οργάνωση και τους οποίους οφείλει να επιδιώξει. Αποτελεί επίσης ένα χρήσιμο οδηγό της τυπικής οργάνωσης, στην προσπάθειά της να εφαρμόσει συστήματα προαγωγών, μεταθέσεων, αμοιβών κ.λ.π.

Για το στέλεχος πάλι αποτελεί την απαραίτητη, για πολλά άτομα παραπληροφόρηση του περιβάλλοντος, μέσα στο οποίο εργάζονται. Η παραπληροφόρηση αυτή τους δίνει στοιχεία για το πώς αξιολογείται η συμπεριφορά τους μέσα στην τυπική

οργάνωση από τα υπόλοιπα μέλη της. Ιδιαίτερα για τα αποδοτικά άτομα είναι αναγκαία η σύνδεση της αξιολόγησης με τις ανταμοιβές που περιμένουν.

Δημιουργία μιας αξιόπιστης μεθόδου Αξιολόγησης

Για την δημιουργία ενός αξιόπιστου συστήματος αξιολογήσεως, θα εξετάσουμε εδώ τις βασικές διαδικασίες που πρέπει να διεξαχθούν. Αυτές είναι:

1. Ανάλυση του έργου μιας συγκεκριμένης θέσης (job analysis). Αποτελεί το πρώτο βήμα για την διαδικασία που μας αφορούν για το απλό λόγο ότι για να κρίνουμε κάποιον για τον τρόπο που ενεργεί, ξεκαθαρίζουμε το τι ζητάμε από αυτόν. Μια τέτοια ανάλυση αποβλέπει στην μελέτη των καθηκόντων και δραστηριοτήτων που συνεπάγεται η κατοχή της συγκεκριμένης θέσης, την σκοπιμότητα των δραστηριοτήτων αυτών, του βαθμού ευθύνης και εξουσίας απέναντι στο προσωπικό και τους οικονομικούς πόρους, του τρόπου συμπεριφοράς για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί, ενώ τέλος περιλαμβάνει και τον καθορισμό γνώσεων και ικανοτήτων που απαιτούνται για την επιτυχή εκτέλεση του συγκεκριμένου έργου.

2. Καθορισμός της έννοιας επιτυχημένη εκτέλεση έργου. Εδώ πρέπει να καθοριστούν τα αποτελέσματα ή οι τρόποι συμπεριφοράς που βοηθούν στην εκτέλεση του έργου. Τα αποτελέσματα αυτά ή οι τρόποι συμπεριφοράς, πρέπει να σταθμιστούν ανάλογα με την συμβολή τους στην επιτυχία. Αυτή η στάθμιση μπορεί να γίνει «κατ' εκτίμηση» ή σχετικά με την συμβολή των στοιχείων αυτών στο κόστος ή στα κέρδη της επιχείρησης.

3. Ανάπτυξη τρόπων μετρήσεων των επιτεύξεων. Πριν αναφερθούμε στους τρόπους αυτούς ας αναφερθούμε με λίγα λόγια στα γενικά σφάλματα που μπορούν να γίνουν και να μειώσουν έτσι την αξιοπιστία κάθε συστήματος. Τα σφάλματα αυτά είναι: τα ασταθή σφάλματα που με την σειρά τους διακρίνονται **α)** στην διαφωνία μεταξύ δύο εκτιμητών για το ίδιο θέμα και **β)** στην ασυμφωνία δύο εκτιμήσεων από τον ίδιο εκτιμητή για το ίδιο θέμα, αλλά σε διαφορετικό χρόνο.

Περίπτωση **α)** ας πούμε ότι δύο προϊστάμενοι Α και Β αξιολογούν μια ομάδα οκτώ ατόμων, με κλίμακα από 0 (χαμηλή αποτελεσματικότητα) μέχρι 10 (υψηλή).

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης είναι τα εξής:

ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΙ	ΕΚΤΙΜΗΤΕΣ
	A	B
1	6	8
2	3	4
3	2	10
4	8	6
5	10	10
6	4	9
7	5	10
8	4	6

Οι δύο προϊστάμενοι συμφωνούν από τους παραπάνω υφισταμένους τους, μόνο στον 5ο. Η διαφωνία στους υπόλοιπους δείχνει ότι κάποιος δεν αξιολογεί σωστά, ενώ όμως μια απόλυτη συμφωνία των εκτιμητών δεν δείχνει απαραίτητα την ορθότητα της αξιολογήσεως.

Η ασυμφωνία μπορεί να οφείλεται στους εξής λόγους:

I. τα κριτήρια των μετρήσεων πολλές φορές είναι ασαφή, πράγμα που μειώνει την αξιοπιστία της συγκεκριμένης μεθόδου.

II. Οι εκτιμητές δεν λαμβάνουν όλες τις μορφές συμπεριφοράς ενός ατόμου, με αποτέλεσμα να αξιολογούν ο καθένας άλλη συμπεριφορά, π.χ όταν η αξιολόγηση γίνεται από τον άμεσο προϊστάμενο του εργαζομένου, αλλά και από κάποιον ανώτερό του, ο οποίος δεν έχει στενή επαφή με τον εργαζόμενο, όπως ο πρώτος, μπορεί να προκύψει μια ασυμφωνία στην τελική αξιολόγηση, μια λάθος εκτίμηση.

III. Επίσης μπορεί να λείπει η υποκίνηση από τους εκτιμητές για να ανταποκριθούν στο δύσκολο έργο τους. Συνήθως δεν έχουν αντιληφθεί στη θεμελιώδη σημασία του έργου τους. Γι αυτό κρίνεται πολλές φορές από την επιχείρηση απαραίτητη μια περίοδος εκπαίδευσης, πριν εισαχθεί ένα σύστημα

αξιολογήσεως, η οποία βοηθά τα αρμόδια στελέχη στη σωστή αντίληψη σχετικά με τους στόχους τέτοιου προγράμματος.

Σχετικά με την β περίπτωση, την ασυμφωνία δύο εκτιμήσεων για το ίδιο θέμα, από τον ίδιο εκτιμητή αλλά σε διαφορετικό χρόνο, μπορούμε να πούμε ότι υπάρχει πρόβλημα διερευνήσεως της σταθερότητας των άλλων μεταβλητών.

Στην αντίθετη περίπτωση, δηλαδή όταν υπάρχει η βεβαιότητα, εφ όσον υπάρχει πάντα ο κίνδυνος, ο εκτιμητής να επηρεάζεται από τις προηγούμενες αξιολογήσεις του για το ίδιο πρόσωπο, ειδικά αν έχουν συμβεί σε σύντομο χρονικό διάστημα

β) Τα σταθερά σφάλματα. Αντίθετα με την προηγούμενη κατηγορία σφαλμάτων, που αναφερόταν στην ασυμφωνία των αποτελεσμάτων, η κατηγορία αυτή αναφέρεται στις νόθες ομοιότητες:

- πολλές φορές ο εκτιμητής αξιολογεί όλα τα χαρακτηριστικά ενός εργαζομένου με τον ίδιο βαθμό, στον οποίο έχει αξιολογήσει ένα από τα άλλα χαρακτηριστικά του. Σε αυτήν την περίπτωση διαπράττει ένα σφάλμα διότι οι ικανότητες του ατόμου γενικά δεν συσχετίζονται.

- Άλλες πάλι φορές ο εκτιμητής μπορεί να ακολουθήσει τακτική της ομοιόμορφης αξιολόγησης, έτσι μπορεί να αξιολογήσει άλλοτε όλους σε υψηλά επίπεδα (σφάλμα ανεκτικότητας και επιείκειας) ή σε χαμηλά επίπεδα (σφάλμα της απόλυτης αυστηρότητας), ή τέλος μία μέση λύση (σφάλμα κεντρικής τάσεως). (Πτυχιακή εργασία-ΝΕΚΤΑΡΙΟΣ ΛΥΜΠΕΡΟΠΟΥΛΟΣ - ΠΟΛΥΞ'ΕΝΗ ΤΣΙΠΟΠΟΥΛΟΥ)

9.7 Μέθοδοι της αξιολόγησης της επίδοσης

Κατά την διάρκεια των ετών έχουν αναπτυχθεί από τους υπεύθυνους στις επιχειρήσεις και οργανισμούς και από τους θεωρητικούς που ασχολούνται με παρεμφερή θέματα διάφορες μέθοδοι αξιολογήσεως προσωπικού. Επειδή σε διάφορες περιπτώσεις έχουν διαπιστωθεί τρωτά τα οποία παρουσιάζουν οι διάφορες μέθοδοι, έχουν καταβληθεί προσπάθειες εξουδετέρωσης των μειονεκτημάτων αυτών με την επινόηση των διαφόρων τεχνικών και νέων τρόπων αξιολογήσεως. Έτσι σήμερα διαθέτουμε μία ολόκληρη σειρά μεθόδων αξιολογήσεως που παρουσιάζουν μεταξύ τους μεγαλύτερες ή μικρότερες διαφορές και οι οποίες έχουν θετικά και αρνητικά στοιχεία. Θεωρούμε λοιπόν σκόπιμο να παραθέσουμε σε γενικές

τουλάχιστον γραμμές τις σπουδαιότερες από τις μεθόδους αυτές και να επισημάνουμε τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους, τα οποία ανάλογα με τις επικρατούσες συνθήκες τις καθιστούν περισσότερο ή λιγότερο κατάλληλες για εφαρμογή στις δεδομένες περιστάσεις.

Για να κάνουμε μία πιο συγκροτημένη παρουσίαση των μεθόδων αυτών θα πρέπει να ταξινομήσουμε αυτές σε διάφορες κατηγορίες.

Στην πιο κάτω παρουσίαση των μεθόδων αξιολογήσεως θεωρούμε σαν ορθότερη και ακολουθούμε μια διάκριση των διαφόρων μεθόδων αξιολογήσεως αναλόγως του περιεχομένου και των χαρακτηριστικών τους σε τρεις βασικές κατηγορίες:

1. ελεύθερης περιγραφής
2. σύγκρισης υπαλλήλων
3. σύγκρισης με πρότυπα

9.7.1 Μέθοδοι ελεύθερης περιγραφής

Ο προϊστάμενος περιγράφει ελεύθερα και με δικά του λόγια την αντίληψή του για κάθε υφιστάμενό του. Όταν είναι επιθυμητό να διατηρούνται γραπτά τεκμήρια η αξιολόγηση αυτή είναι έγγραφη. Στις γραπτές αξιολογήσεις, που έχουν σαν βασικό χαρακτηριστικό την ελεύθερη αυτή περιγραφή μπορούν να καταταγούν οι ακόλουθες επί μέρους μέθοδοι.

A. Ελεύθερη έκθεση (Freeform Essay)

Η μέθοδος αυτή αξιολογήσεως δεν προϋποθέτει ειδικά έντυπα. Συνήθως γίνεται με απλό χαρτί και αποτελείται από περιγραφική καταγραφή των εντυπώσεων του προϊσταμένου ή επόπτου για τον κάθε αξιολογούμενο- υφιστάμενό του.

Σε μερικές περιπτώσεις καθορίζεται ότι ο αξιολογητής - προϊστάμενος θα πρέπει να χωρίσει την έκθεσή του αυτή σε τρεις επικεφαλίδες, όπως: φύση της εκτελέσεως της εργασίας, λόγοι για την συμπεριφορά του αξιολογούμενου και ανάγκες εξελίξεως του για το μέλλον. Ορισμένες φορές απαιτείται από τον αξιολογητή να χρησιμοποιήσει διαβαθμίσεις για να αποδώσει καλύτερα την εκτίμησή του ως προς τον αξιολογούμενο και για να επιτευχθεί καλύτερα αυτό καθορίζεται ότι θα πρέπει να χρησιμοποιήσει γράμματα της αλφαβήτου (π.χ. α, β, γ κτλ.) ή αριθμούς (1, 2, 3 κτλ.)

που πιστοποιούν την σχετική και απόλυτη αξία του κρινόμενου, ως προς τα επί μέρους στοιχεία που κρίνεται και ως προς την γενική του απόδοση.

Η μέθοδος αυτή αξιολογήσεως χρησιμοποιείται περισσότερο για αξιολόγηση των ηγετικών στελεχών (μάντζερ) παρά για αξιολόγηση των απλών υπαλλήλων και εργατών. Ο λόγος είναι ότι σε πολλές περιπτώσεις η εργασία των ηγετικών στελεχών και μάλιστα εκείνη των ανωτάτων και ανωτέρων βαθμίδων, όπως επίσης και η εργασία των επιστημονικών - επιτελικών στελεχών είναι πολύ πιο δύσκολο να καθοριστεί και να ποσοτικοποιηθεί ώστε να είναι ευκολότερη η χρησιμοποίηση περισσότερο αναλυτικών συστημάτων αξιολογήσεως.

Βασικό πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι δεν χρειάζεται ειδική προεργασία για την δημιουργία έγκυρων εντύπων και για ειδική ενημέρωση ως προς αυτά και προετοιμασία των αξιολογητών.

Η διαδικασία αυτή παρουσιάζει αρκετά μειονεκτήματα. Τα σπουδαιότερα από τα οποία είναι τα ακόλουθα: Απαιτείται πολύς χρόνος από τον προϊστάμενο για σκέψη προκειμένου να επιτύχει αντικειμενικότητα στην κρίση του. Προϋποθέτει υψηλή ικανότητα όλων των αξιολογούντων για επικοινωνία των σκέψεών τους, ικανότητα που στις περισσότερες φορές δεν υπάρχει σε επαρκή βαθμό. Προϋποθέτει ακόμα ικανότητα όλων των προϊσταμένων να αποφεύγουν τις ανθρώπινες προκαταλήψεις και γενικότερες (θετικές ή αρνητικές) στάσεις τους έναντι των διαφόρων αξιολογουμένων. Επίσης η μέθοδος αυτή προϋποθέτει υψηλές αναλυτικές και παρατηρητικές ικανότητες που είναι δύσκολο να υπάρχουν στον ίδιο βαθμό σε όλους τους προϊστάμενους - αξιολογούντες.

B. Έκθεση ειδικού (από πρωτογενή στοιχεία ή μέθοδος ανακεφαλαιώσεως).

Βασική διαφορά της μεθόδου αυτής από την προηγούμενη είναι ότι "η έκθεση ειδικού" συντάσσεται από ένα πρόσωπο ειδικό σε θέματα αξιολόγησης και ανάπτυξης προσωπικού, το οποίο συνήθως είναι υπάλληλος της επιχείρησης, αλλά μπορεί να είναι και ελεύθερος επαγγελματίας. Ο ειδικός αυτός προκειμένου να συντάξει τις εκθέσεις αξιολόγησης συνεργάζεται στενά με τους εκάστοτε προϊσταμένους.

Κύρια χαρακτηριστικά της μεθόδου αυτής είναι τα εξής: Δεν προϋποθέτει χρησιμοποίηση ειδικών εντύπων. Όπως ειπώθηκε ήδη, δε γίνεται από τον προϊστάμενο μόνο του, αλλά με την καθοδήγηση και ουσιαστικά με σύνταξη του ειδικού και με συνεργασία ενδεχομένως και υπαλλήλου του τμήματος προσωπικού. Τελικά προς τον σκοπό συλλογής επαρκών πληροφοριών, ο ειδικός έχει συνέντευξη με τους επόπτες, προκειμένου να βιαστεί σε πρωτογενή στοιχεία παρατηρεί τους υπό κρίση υπαλλήλους. Ακόμη ο ειδικός συζητά με τους αξιολογούμενους και αφού έχει την σύμφωνη γνώμη και την επιβεβαίωση του επόπτη - προϊστάμενου συντάσσει την αναλυτική του έκθεση για τον κάθε αξιολογούμενο. Συνήθως χρησιμοποιούνται τρεις βασικές διαβαθμίσεις: ανεπαρκής, ικανός, άριστος. Τέλος, χρησιμοποιούνται και οι συμπληρωματικές πληροφορίες σχετικά με τις απαιτήσεις της εργασίας και με την σχετική επίδοση του αξιολογούμενου, οι οποίες εξηγούν ή δικαιολογούν την αξιολόγηση αυτή του ειδικού.

Η μέθοδος αυτή θεωρείται ιδιαίτερα κατάλληλη για αξιολόγηση ηγετικών στελεχών και συνήθως χρησιμοποιείται στις περιπτώσεις αυτές.

Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι ότι απαλλάσσει τον επόπτη - προϊστάμενο από την συμπλήρωση εντύπων και τον βγάζει από την δύσκολη θέση του αξιολογητή. Εξαιτίας της παρεμβολής και της ουσιαστικής συμμετοχής του ειδικού και ενδεχομένως του υπαλλήλου του τμήματος προσωπικού επέρχεται συγκρισιμότητα και ομοιομορφία στις αξιολογήσεις. Επιπλέον επιτυγχάνεται μεγαλύτερη αντικειμενικότητα και δικαιολόγηση των αξιολογήσεων, γιατί συνήθως κάνει τον επόπτη να προσέχει περισσότερο τις αξιολογήσεις.

Τα βασικότερα μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής, είναι ότι απαιτεί καλά ειδικευμένο προσωπικό που συχνά δεν υπάρχει και ότι απασχολεί δύο ή τρία άτομα ταυτόχρονα για κάθε αξιολόγηση, γεγονός που αυξάνει αρκετά το κόστος χρήσης της μεθόδου αυτής.

Γ. Έκθεση ομάδας (ή ομαδική αξιολόγηση -group Appraisal)

Προκειμένου να επιτευχθεί μεγαλύτερη αντικειμενικότητα στις αξιολογήσεις συχνά χρησιμοποιείται και η μέθοδος της "έκθεσης της ομάδας". Στην περίπτωση αυτή την έκθεση συντάσσει ο προϊστάμενος με την συνεργασία τριών - τεσσάρων άλλων εποπών ηγετικών στελεχών, που γνωρίζουν την εργασία του αξιολογούμενου. Ένας

από αυτούς είναι συντονιστής και διεξάγει την συζήτηση, επειδή γνωρίζει τον τρόπο, π.χ. κάποιος από το γραφείο προσωπικού.

Περιγραφή. Ο άμεσος προϊστάμενος του αξιολογούμενου κάνει την εισήγησή του στην ομάδα, επειδή γνωρίζει καλύτερα τα πράγματα. Επάνω στην εισήγηση αυτή γίνεται συζήτηση με τα άλλα μέλη της ομάδας, εκφράζονται ιδέες για βελτίωση της απόδοσης του αξιολογούμενου και γίνονται σχέδια για την ανάπτυξή του. Τέλος διατυπώνεται η αξιολόγηση με βάση χαρακτηρισμούς όπως: ανεπαρκής, καλός, άριστος κ.τ.λ.

Τα κύρια πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι ότι επειδή συμμετέχουν πολλοί κριτές η αξιολόγηση είναι συνήθως δικαιότερη και αντικειμενικότερη. Ακόμη με την μέθοδο αυτή αποκλείεται σχεδόν απόλυτα η πιθανότητα παραγκωνισμού ικανών ανθρώπων για προαγωγή.

Εξ' άλλου βασικό μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι η κατανάλωση σημαντικού χρόνου λόγω απασχολήσεως πολλών ατόμων και ως εκ τούτου η αύξηση του κόστους αξιολόγησης.

9.7.2 Μέθοδοι συγκρίσεως ατόμων (ή μέθοδοι σχετικών συγκρίσεων)

Προκειμένου να επιτευχθεί μεγαλύτερη συγκρισιμότητα των αξιολογήσεων που κάνει ένας προϊστάμενος για τους διάφορους υφιστάμενούς του, έχουν αναπτυχθεί κατά καιρούς και χρησιμοποιούνται σε διάφορες περιπτώσεις μέθοδοι απ' ευθείας συγκρίσεως μεταξύ των υπαλλήλων, οι σπουδαιότερες από τις οποίες περιγράφονται πιο κάτω.

Σε όλες τις μεθόδους αυτές η αξιολόγηση συνήθως γίνεται από τον προϊστάμενο και βασίζεται στην σύγκριση ενός αξιολογούμενου με άλλους αξιολογούμενους. Η σύγκριση αυτή γίνεται με σφαιρική διάσταση και αποβλέπει στην γενική αποτελεσματικότητα του ατόμου και στην συνολική αξία του για την επιχείρηση. Σε μερικές όμως περιπτώσεις η αξιολόγηση γίνεται με διαβάθμιση των ατόμων όχι μόνο ως προς την γενική τους αποτελεσματικότητα, αλλά με ξεχωριστές ταξινομήσεις ή ιεραρχήσεις που αναφέρονται σε διάφορες επί μέρους εργασίες των υπό κρίση ατόμων.

Γενικό πλεονέκτημα των μεθόδων αυτών είναι ότι δεν υπόκεινται στα συνήθη λάθη, επιείκειας, αυστηρότητας και κεντρικής τάσεως. Επίσης οι μέθοδοι αυτές παρουσιάζουν σχετικά αρκετή συμφωνία μεταξύ διαφόρων αξιολογητών. Τέλος οι μέθοδοι αυτές παρουσιάζουν αρκετή απλότητα σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό.

A. Σύγκριση αξιωματικού-με-αξιωματικό (Army man-toman Rating Scale)

Η μέθοδος αυτή έχει περισσότερη ιστορική παρά πραγματική σημασία, γιατί έχει κριθεί ότι είναι πολύ δύσχρηστη στην βιομηχανία. Μπορεί να περιγραφεί ως εξής: Δημιουργείται μία κλίμακα πέντε βαθμίδων, στην οποία κάθε βαθμίδα αντιπροσωπεύεται από κάποιο γνωστό πρόσωπο. Έτσι π.χ. στην κλίμακα του χαρακτηριστικού "ηγεσία" η υψηλότερη βαθμίδα αναπαρίσταται από ένα πρόσωπο, το οποίο, κατά την γνώμη του αξιολογητή, διαθέτει τις ικανότητες ηγεσίας σε ύψιστο βαθμό, σε σχέση με όλους όσους γνωρίζει ο αξιολογητής και σε εργασίες όμοιες με του αξιολογούμενου. Επίσης επιλέγονται άλλα πρόσωπα τα οποία κατέχουν το χαρακτηριστικό αυτό "ηγεσία" αντίστοιχα σε υψηλό επίπεδο, μέσο επίπεδο, χαμηλό επίπεδο και κατώτατο επίπεδο. Στην συνέχεια τα άτομα, τα οποία πρέπει να αξιολογηθούν παρεμβάλλονται μεταξύ των πέντε αυτών γνωστών στον αξιολογούμενο ατόμων προς εκείνα που αντιπροσωπεύουν τις πέντε βαθμίδες ή επίπεδα της κλίμακας.

B. Ταξινόμηση (Ranking ή Order-of-merit System ή Rank Order)

Η μέθοδος αυτή ταξινόμησης παρουσιάζεται υπό δύο μορφές: σαν απλή ταξινόμηση και σαν ταξινόμηση με εντοπισμό των εκάστοτε ακραίων (ή εναλλακτική ταξινόμηση).

1. Απλή ταξινόμηση (Straight Ranking)

Φαίνεται, ότι η μέθοδος αυτή δημιουργήθηκε στην αρχή του αυτού του αιώνα για την ταξινόμηση επιστημόνων κατά σειρά σπουδαιότητας.

Η μέθοδος αυτή παρουσιάζεται σαν πιο κατάλληλη σε περιπτώσεις που ο αριθμός των ατόμων που πρέπει να ταξινομηθούν είναι σχετικά μικρός.

Χαρακτηριστικά της μεθόδου αυτής είναι τα εξής: Συνήθως με κάρτες, κάθε μια από τις οποίες γράφει και από ένα όνομα των ανθρώπων οι οποίοι πρέπει να αξιολογηθούν. Ο αξιολογητής θα πρέπει να εξετάσει όλους τους κρινόμενους και να

επισημάνει τον πιο καλό στην απόδοση, μετά τον δεύτερο κατά σειρά κ.τ.λ. μέχρι τον χειρότερο.

Βασικό **πλεονέκτημα** της μεθόδου αυτής είναι ότι είναι πάρα πολύ απλή, και ως εκ τούτου γρήγορη στην εφαρμογή της και πολύ φθηνή.

Τα **μειονεκτήματα** της μεθόδου αυτής επειδή συμπίπτουν με εκείνα της ταξινόμησης με εντοπισμό των ακραίων και με εκείνα της σύγκρισης κατά ζεύγη θα περιγραφούν πιο κάτω για όλες μαζί.

2. Ταξινόμηση με εντοπισμό των ακραίων ή εναλλακτική ταξινόμηση (Alternative Ranking)

Χαρακτηριστικά. Η μέθοδος αυτή είναι λίγο πιο περίπλοκη από την προηγούμενη. Με βάση ένα κατάλογο των ατόμων που πρέπει να κριθούν, ο αξιολογητής εντοπίζει τον καλύτερο, ως προς την γενική απόδοση και τον σημειώνει στην αρχή ενός άλλου καταλόγου, τον οποίο δημιουργεί, ταυτοχρόνως δε τον διαγράφει από τον πρώτο κατάλογο. Μετά εντοπίζει τον χειρότερο με το ίδιο κριτήριο, τον γράφει στο τέλος του νέου καταλόγου, τον διαγράφει από τον πρώτο κατάλογο και επαναλαμβάνει αυτό μέχρις ότου τοποθετηθούν τα ονόματα στον νέο αξιολογικό κατάλογο.

Πλεονέκτημα της μεθόδου είναι ότι είναι αρκετά απλή. Ακόμη η μέθοδος αυτή είναι επιτυχής στην διαφοροποίηση των καλύτερων και των χειρότερων ατόμων μεταξύ των κρινόμενων.

Γ. Σύγκριση κατά ζεύγη ή δυαδική σύγκριση (Paired Comparison).

Περιγραφή. Ο προϊστάμενος ή αξιολογητής γράφει όλα τα πιθανά ζεύγη των ονομάτων των αξιολογουμένων. Π.χ. εάν είχε να αξιολογήσει τους Α, Β, Γ και Δ θα δημιουργούνται τα εξής ζεύγη

A-B B-Γ

A-Γ B-Δ

A-Δ Γ-Δ

Στην συνέχεια ο αξιολογητής υπογραμμίζει (ή βάζει σε κύκλο) από το κάθε ένα ζεύγος το όνομα εκείνου του αξιολογούμενου, το οποίο θεωρεί καλύτερο ως προς το

κριτήριο. Κατόπιν φτιάχνει ένα κατάλογο των ονομάτων των αξιολογούμενων και δίπλα στο κάθε όνομα αυτού του καταλόγου γράφει το άθροισμα των υπογραμμίσεων, δηλ. προτιμήσεων που έχει λάβει ο κάθε αξιολογούμενος. Στην συνέχεια με βάση τον αριθμό των υπογραμμίσεων ή προτιμήσεων κάθε ονόματος δημιουργεί τον αξιολογικό κατάλογο. Π.χ

	Άρα	Αξιολόγηση
$\textcircled{A} - B$	A:+2	1)Γ
$A - \textcircled{\Gamma}$	B:+1	2)A
$\textcircled{A} - \Delta$	Γ:+3	3)B
$\textcircled{\Gamma} - \Delta$	Δ:+0	4)Δ

Πλεονέκτημα και αυτής της μεθόδου είναι η σχετική της απλότητα. Επίσης μπορεί να είναι πάρα πολύ αξιόπιστη και τεχνικά πολύ ακριβής για τον καθορισμό των ατομικών διαφορών. Με αυτή δηλαδή την μέθοδο δεν σημειώνεται μόνο η προτεραιότητα των ατόμων, ως προς κάποιο χαρακτηριστικό ή η ιεράρχισή τους ως προς αυτό, αλλά μπορεί να παρουσιάζεται και η απόλυτη σπουδαιότητά τους, εφ' όσον σημειώνεται το μέγεθος της διαφοράς της αξίας μεταξύ των κρινόμενων.

Γενικά **μειονεκτήματα** της μεθόδου συγκρίσεως "αξιωματικού-με-αξιωματικό", των μεγεθών ταξινόμησης(απλής ταξινόμησης και ταξινόμησης με εντοπισμό των ακραίων) και της συγκρίσεως κατά ζεύγη είναι σε μεγαλύτερο βαθμό ή μικρότερο τα εξής:

- κρινόμενοι αξιολογούνται με βάση μόνο μία διάσταση, δηλ. με μέτρηση της σφαιρικής τους αποτελεσματικότητας
- μπορεί δύο αξιολογητές να μην ορίζουν την γενική αποτελεσματικότητα με τον ίδιο τρόπο, οπότε δεν μπορεί να γίνει λόγος για συγκρισιμότητα
- μπορεί να παρουσιαστεί σε έντονο βαθμό το λάθος της γενικεύσεως (Halo-effect)

- υπάρχει συχνά δυσκολία συγκρίσεως δύο ή περισσότερων ομάδων ταξινομημένων ατόμων
- ακόμη υπάρχει δυσκολία χρησιμοποίησεως των μεθόδων αυτών για σκοπούς αναπτύξεως του προσωπικού και αναπληροφόρησης. Δηλ. δεν μπορεί να βγει συμπέρασμα από αυτές, πιο είναι εκείνο το στοιχείο ή τα στοιχεία χρήζουν βελτιώσεως και πόσης.
- παρουσιάζουν αδυναμία πλήρους δικαιολόγησης των αποτελεσμάτων της σύγκρισης στους απολογηθέντες. Μπορεί δηλ. να καταλήξουν σε πολύ προσωπικές συζητήσεις.
- στις μεθόδους αυτές (εκτός από σύγκριση κατά ζεύγη) δεν αποκαλύπτεται η διαφορά απόδοσης μεταξύ των διαφόρων ατόμων, δηλ. παρουσιάζεται η ιεράρχηση της προτίμησης, αλλά ούτε καν σχετική σύγκριση.
- οι μέθοδοι αυτές είναι δύσχρηστες εάν χρησιμοποιηθούν για πολλά χαρακτηριστικά και για πολλούς αξιολογούμενους
- δεν μας δίνουν τους λόγους ανωτερότητας ή κατωτερότητας ενός υπαλλήλου έναντι ενός άλλου. Άρα οι μέθοδοι αυτές δεν μας παρέχουν αναλυτικό ή διαγνωστικό αποτέλεσμα, εκτός και αν γίνουν πολλές κατατάξεις ως προς διάφορα χαρακτηριστικά.
- ένας επιπλέον περιορισμός των μεθόδων αυτών είναι ότι οι αξιολογήσεις πρέπει να γίνουν ταυτόχρονα όλες μαζί.

Δ. Υποχρεωτική (ή επιβεβλημένη) διασπορά (Forced distribution).

Περιγραφή. Ο αξιολογητής υποχρεώνεται κατά την μέθοδο αυτή να κατατάξει τους αξιολογούμενους σύμφωνα με την κανονική κατανομή, δηλ. με τα εξής περίπου ποσοστά: υψηλότατα 10%, πάνω από το κανονικό 20%, κανονικά 40%, κάτω από το κανονικό 20% και χαμηλότατα 10%.

Βασικά **πλεονεκτήματα** της μεθόδου αυτής είναι ότι σε αντίθεση με τις προηγούμενες συνήθως περιλαμβάνει συγκρίσεις όχι με σφαιρική βάση, αλλά με διάφορους παράγοντες απόδοσης. Ακόμη μπορεί να επισημάνει το λάθος γενίκευσης

(Halo-effect) και τέλος ότι αποφεύγονται με επιτυχία τα λάθη επιείκειας και κεντρικής τάσεως.

Βασικό **μειονέκτημα** της μεθόδου αυτής είναι ότι παρουσιάζει όχι πραγματική κατάσταση όταν τα άτομα μιας ομάδας έχουν επιλεγεί πολύ προσεκτικά και έχουν εκπαιδευτεί αποτελεσματικά και ως εκ τούτου η πλειοψηφία τους, από άποψη απόδοσης, βρίσκεται σε πολύ υψηλό επίπεδο ή όταν ακόμα για διάφορους λόγους τα άτομα της ομάδας αυτής βρίσκονται σε γενικές γραμμές σε πολύ χαμηλό επίπεδο.

9.7.3 Μέθοδοι συγκρίσεως με πρότυπα (ή χαρακτηρισμού, ή απόλυτων προτύπων - Absolute Standards).

Για να μπορέσουν να αποφευχθούν ορισμένα βασικά μειονεκτήματα, που προκύπτουν από τις προηγούμενες μεθόδους αξιολόγησης, έχουν αναπτυχθεί κατά καιρούς και χρησιμοποιούνται σήμερα σε μεγάλο βαθμό «κλειστές» μέθοδοι αξιολόγησης. Βασική φιλοσοφία των μεθόδων αυτών είναι αφ' ενός η σύγκριση της πραγματικής απόδοσης των εργαζομένων με κάποια προκαθορισμένη πρότυπη απόδοση και αφ' ετέρου η ανάλυση της απόδοσης ή επίδοσης των εργαζομένων σε ιδιότητες η χαρακτηριστικά.

Η συνολική απόδοση αποτελεί την συνισταμένη πολλών επιμέρους τέτοιων χαρακτηριστικών, συνθετικών στοιχείων, που επίσης παρουσιάζουν διαφορές και όχι μάλιστα αναλογικές.

Τα στοιχεία που διαφοροποιούν τις μεθόδους της κατηγορίας αυτής από τις προηγούμενες μεθόδους σύγκρισης μεταξύ ατόμων είναι: α) ότι το κάθε άτομο αξιολογείται σε σύγκριση με ένα ή διάφορα γραπτά πρότυπα και όχι με βάση άλλους υπαλλήλους και β) ότι μετριοούνται διάφορες πλευρές της γενικής απόδοσης των ατόμων και όχι μία μοναδική σφαιρική απόδοση.

Την κατηγορία αυτή των μεθόδων σύγκρισης με πρότυπα μπορούμε να διακρίνουμε περαιτέρω σε δύο υποκατηγορίες: α) στις ποσοτικές μεθόδους ή κλιμάκων και β) στις ποιοτικές μεθόδους ή μονολεκτικών απαντήσεων.

A. Μέθοδοι συγκρίσεως με πρότυπα: ποσοτικές ή κλιμάκων (Scales).

Κατά την υποκατηγορία αυτή επιχειρείται η μέτρηση του βαθμού στον οποίο κάθε αξιολογούμενος κατέχει μερικά χαρακτηριστικά. Οι σπουδαιότερες από τις μεθόδους

που περιλαμβάνονται σε αυτήν την υποκατηγορία είναι: η μέθοδος διαβαθμίσεως διαφόρων χαρακτηριστικών, η αξιολόγηση με βάση κλίμακες συμπεριφοράς και η μέθοδος σύγκρισης προτύπων απόδοσης διαφόρων χαρακτηριστικών.

B. Μέθοδοι συγκρίσεως με πρότυπα: ποιοτικές μέθοδοι ή μονολεκτικών απαντήσεων

Οι σπουδαιότερες από τις μεθόδους που υπάγονται σε αυτή την κατηγορία είναι η μέθοδος κρίσιμων περιστατικών, η μέθοδος σταθμισμένου μνημονίου και η μέθοδος υποχρεωτικής επιλογής.(Χαραλαμπ. Κων. Κανελλοπούλου-1979, Νικόλαος Μαντάς-1992)

9.8 Προβλήματα κατά την Αξιολόγηση της Απόδοσης

Παράλληλα με τους πολλούς σκοπούς που εξυπηρετεί η αξιολόγηση προσωπικού , παρουσιάζονται και πολλά προβλήματα.

1) Συγκρουόμενα συναισθήματα για κάποιο πρόσωπο και προσπάθεια αποφυγής. Οι προϊστάμενοι πρέπει να πάρουν αποφάσεις. Έτσι βρίσκονται σε δύσκολη θέση σχετικά με την επαγγελματική εξέλιξη των υπαλλήλων τους. Πολλοί από τους μάνατζερ, δεν μπορούν να αντιμετωπίσουν δύσκολες διαπροσωπικές καταστάσεις που δημιουργούνται με τους υφιστάμενους, όταν η ανατροφοδότηση είναι αρνητική. Αυτό αποτελεί ένα πρόβλημα , επειδή οι διευθυντές πρέπει να διατηρήσουν καλές σχέσεις με το προσωπικό γιατί έτσι βοηθούνται να πραγματοποιήσουν αποτελεσματικά την δική τους δουλειά. Η κατάσταση αυτή δημιουργεί μια αβεβαιότητα για την αντικειμενική κρίση του προϊσταμένου. Επίσης οι ίδιοι οι προϊστάμενοι θα πρέπει να ενημερώνουν τους υπαλλήλους για τον βαθμό επίδοσής τους. Αν δεν έχουν καλές σχέσεις με το προσωπικό τους , δεν θα υπάρξει εμπιστοσύνη μεταξύ τους, με αποτέλεσμα η διαδικασία αξιολόγησης να οδηγηθεί προς το χειρότερο.

Οι υφιστάμενοι θέλουν θετική και καλά τεκμηριωμένη ανατροφοδότηση. Στην αντίθετη περίπτωση αντιμετωπίζουν πολλές εσωτερικές συγκρούσεις.

Επίσης πολλές φορές οι υφιστάμενοι ενώ είχε προηγηθεί με τον προϊστάμενο συζήτηση, υποστηρίζουν ότι δεν τους έγινε πραγματική αξιολόγηση.

2) Άμυνα και αντίσταση. Ο διευθυντής σε αυτήν την περίπτωση βρίσκεται σε δύσκολη θέση καθώς, παίζει διπλό ρόλο. Τον ρόλο του κριτή και του βοηθού κατά την διάρκεια της αξιολόγησης που πραγματοποιείται με συνέντευξη. Αισθάνονται πολύ μάλιστα την υποχρέωση να παίξουν τον ρόλο του κριτή, εξηγώντας στον υπάλληλο όλες τις πλευρές αξιολόγησης.

Αισθάνονται υποχρέωση να ενημερώσουν τον υφιστάμενο για την θέση που βρίσκεται στην κλίμακα εκτίμησης σχετικά με την επίδοσή του στην εργασία. Αυτή η τακτική βέβαια δημιουργεί μια αντίσταση στα άτομα που αξιολογούνται γιατί βλέπουν ότι απειλείται η υπόληψή τους.

Η άμυνα μπορεί να εμφανιστεί με διαφορετικούς τρόπους. Οι υφιστάμενοι αμφιβάλουν για την εγκυρότητα του συστήματος αξιολόγησης, δεν παραδέχονται τις πηγές πληροφοριών και γενικά ελαχιστοποιούν την σπουδαιότητα του συστήματος αξιολόγησης.

3) Συνέντευξη. Ένα άλλο πρόβλημα που παρουσιάζεται κατά την αξιολόγηση αναφέρεται στον τρόπο που πραγματοποιείται η συνέντευξη. Αν ο προϊστάμενος δεν έχει την δυνατότητα και την ικανότητα να την πραγματοποιήσει σωστά, ίσως, δημιουργήσει περισσότερα προβλήματα από θετικά αποτελέσματα. (Μύρων Ζαβλανός- 1999)

4) Αποδοχή από τον κρινόμενο. Προϋπόθεση για την επιτυχία ενός συστήματος είναι η αποδοχή τον από τον κρινόμενο. Ελλιπής αποδοχή οδηγεί σε παθητική ή ακόμη και σε ενεργητική αντίσταση του κρινόμενου κατά του συστήματος. Η αντίσταση εκδηλώνεται σε ανεπαρκώς τεκμηριωμένες και επιτόλαιες αξιολογήσεις, σε συνειδητά λανθασμένες κρίσεις και στην άρνηση αναγνώρισης του αποτελέσματος της κρίσης.

Πώς θα επιτευχθεί αποδοχή ενός συστήματος αξιολόγησης είναι δύσκολο να λεχθεί. Βέβαιο είναι , ωστόσο, ότι η ηγεσία οφείλει να ενισχύσει την εισαγωγή ενός αντίστοιχου συστήματος και ότι θα πρέπει να επιτρέψει στους εργαζομένους να συμμετάσχουν κατά την φάση της ανάπτυξης ενός τέτοιου συστήματος.

5) Ορισμός των κριτηρίων αξιολόγησης. Επειδή η αξιολόγηση της απόδοσης οφείλει να αναφέρεται στο περιεχόμενο και στον τρόπο εργασίας ενός εργαζομένου καθώς επίσης και στο αποτέλεσμα της εργασίας του, είναι απαραίτητο τα

χαρακτηριστικά αξιολόγησης να προκύπτουν από την περιγραφή της θέσης εργασίας.

Ανάλογα με την θέση , μπορούν διαφορετικά κριτήρια να είναι σημαντικά για την αξιολόγηση της απόδοσης, και γι αυτό το λόγο συνήθως είναι αδύνατη η χρησιμοποίηση ενός ενιαίου καταλόγου κριτηρίων αξιολόγησης.

Ιδιαίτερα προβλήματα προκύπτουν, όταν:

-με τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον ή μέσα στην επιχείρηση, είναι δυνατόν να αλλάξουν οι απαιτήσεις απόδοσης μιας θέσης. Επειδή τέτοιες αλλαγές δεν είναι πάντα εύκολο να αναγνωριστούν , υπάρχει κίνδυνος αξιολόγησης ενός κατόχου μιας θέσης με λάθος κίνητρα.

- σε μια επιχείρηση είναι δυνατόν να υπάρχουν εργασίες οι οποίες μπορούν να εκτελεσθούν με εντελώς διαφορετικό τρόπο χωρίς όμως να είναι δυνατόν να αξιολογηθεί αντικειμενικά η ποιότητα των εναλλακτικών λύσεων.

6) Προβλήματα αντικειμενικότητας και σύγκριση αξιολογήσεων. Η έλλειψη αντικειμενικότητας μπορεί να οφείλεται σε συμπάθειες ή αντιπάθειες του αξιολογητή.

Άλλη αιτία αποτελούν οι λεγόμενες “τάσεις” , δηλαδή η τάση πολλών αξιολογητών να δίνουν αξιολογήσεις κυμαινόμενες στο κέντρο κλίμακας αξιολόγησης. Αυτή η κατάσταση οφείλεται συχνά στο γεγονός ότι πολλοί αξιολογητές δεν είναι σίγουροι για την κρίση τους γιατί δεν διαθέτουν ικανοποιητικές πληροφορίες για το πρόσωπο που κρίνουν. Πολύ χαμηλές ή πολύ υψηλές αξιολογήσεις μπορεί να οφείλονται σε μη ρεαλιστικές προσδοκίες του κριτή, ενώ επιεικείς αξιολογήσεις συχνά οφείλονται σε δειλία του αξιολογητή να αντιπαρατεθεί με τον αξιολογούμενο ή στην επιθυμία του να μην τον βλάψει.

Για τους παραπάνω λόγους και προκειμένου να εξασφαλιστεί δίκαιη μεταχείριση και αντικειμενικότητα , συνίσταται η αξιολόγηση να γίνεται από δύο κριτές που θα αξιολογούν ανεξάρτητα ο ένας από τον άλλον. Ακόμη και σε αυτήν την περίπτωση, όμως, η κρίση των δύο μπορεί να είναι διαμετρικά αντίθετη μεταξύ τους, χωρίς αυτό να σημαίνει έλλειψη αντικειμενικότητας των κριτών. Τα αίτια θα πρέπει να αναζητηθούν μάλλον σε λάθη του συστήματος αξιολόγησης.

7) Ορισμός των αξιολογητών. Από την ανάλυση που προηγήθηκε προκύπτει ότι ο κύκλος των δυνητικών αξιολογητών μπορεί να αποτελείται από τον άμεσο προϊστάμενο, συναδέλφους, υφισταμένους και από τον ίδιο τον κρινόμενο.

Ενδείκνυται επίσης και η συμμετοχή ειδικών αξιολογητών οι οποίοι, όμως, είναι εξαρτημένοι από πληροφορίες τρίτων.

Από όλους τους ανωτέρω πρέπει να επιλεγούν ως αξιολογητές εκείνη που διαθέτουν:

- τις πληρέστερες πληροφορίες στον κρινόμενο.
- την ικανότητα να κρίνουν αντικειμενικά.

Το πρόβλημα που προκύπτει είναι, ότι τα άτομα που διαθέτουν τις κατάλληλες πληροφορίες δεν είναι πάντα και τα πλέον κατάλληλα πρόσωπα για να γίνουν αντικειμενικά. Έτσι είναι δυνατόν οι συνάδελφοι και οι υφισταμένοι να διαθέτουν πιο κατάλληλες πληροφορίες απ' ότι ο προϊστάμενος. Λογικό είναι, πάντως, οι ειδικοί να διαθέτουν την πιο αντικειμενική κρίση.

Τέτοιας μορφής διλήμματα αντιμετωπίζονται στην καθημερινή πρακτική των επιχειρήσεων, με πρώτη αξιολόγηση από τον άμεσο προϊστάμενο, η οποία υποβάλλεται στον γραμμικό ηγέτη του αμέσως υψηλότερου επιπέδου, και στην συνέχεια επανεξετάζεται και επιβεβαιώνεται από ένα ειδικό επιστήμονα(εφ' όσον η επιχείρηση διαθέτει τέτοιο).

Η απόφαση επί ενστάσεων παραπέμπεται κατά κανόνα στο αμέσως επόμενο επίπεδο. (Κων/νος Π. Τερζίδης- 2004)

9.9 Λύσεις προβλημάτων

Υπάρχουν τρεις τρόποι με τους οποίους μπορούν να αντιμετωπισθούν τα παραπάνω προβλήματα. αυτοί είναι:

- A.** κατάλληλος σχεδιασμός του συστήματος αξιολόγησης της επίδοσης του προσωπικού.
- B.** καλές σχέσεις μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων.
- Γ.** βελτίωση της διαδικασίας της συνέντευξης, δηλ. της ποιότητας επικοινωνίας μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων.

A. Σχεδιασμός του συστήματος αξιολόγησης της επίδοσης του προσωπικού

Το πρώτο βήμα μιας επιχείρησης κατά το στάδιο του σχεδιασμού ενός συστήματος αξιολόγησης της επίδοσης των υπαλλήλων της, είναι ο προσδιορισμός των υποθέσεων πάνω από τις οποίες αυτό θα προγραμματιστεί, πραγματοποιηθεί και ελεγχθεί. Αυτό βέβαια εξαρτάται από τα πιστεύω και τις πεποιθήσεις που έχει ο οργανισμός για την αξιολόγηση του προσωπικού. Οι υποθέσεις που λαμβάνονται υπόψη κατά τον σχεδιασμό του συστήματος αξιολόγησης της επίδοσης είναι οι εξής:

1) **Το πιστεύω που έχει μια επιχείρηση** σχετικά με την φύση του ατόμου, έχει μια σοβαρή επίδραση πάνω στο σχεδιασμό του συστήματος αξιολόγησης.

Γενικά υπάρχουν τέσσερις υποθέσεις, σχετικά με την φύση του ατόμου:(α) υπόθεση του λογικού - οικονομικού ατόμου (rational economic), (β) του κοινωνικού ατόμου (social), (γ) του ατόμου που επιδιώκει την αυτοπραγμάτωση (self-actualizing) και (δ) του πολύπλοκου ατόμου. Το σύστημα επομένως της αξιολόγησης που θα προταθεί στον οργανισμό, με ιδεολογική βάση που να στηρίζεται πάνω στη φύση του οργανισμού.

Το σύστημα επομένως της αξιολόγησης θα είναι διαφορετικό σε μια εταιρία στην οποία η φυσιολογική τοποθέτηση έχει σχέση με την φύση του ατόμου από κάποια άλλη που δίνει έμφαση στην φύση της οργάνωσης. Το σύστημα π.χ θα διαφέρει σε έναν οργανισμό που πιστεύει στην αποκέντρωση της εξουσίας από κάποιον άλλο που αρνείται.

2) Η αποτελεσματικότητα ενός συστήματος αξιολόγησης της επίδοσης του προσωπικού σε μια επιχείρηση εξαρτάται και επηρεάζεται **από τις προϋποθέσεις που υπάρχουν στην δομή της επιχείρησης.**

Οι νέες απόψεις είναι ότι το σύστημα αξιολόγησης της επίδοσης του προσωπικού δεν είναι απομονωμένο από τα άλλα συστήματα και υποσυστήματα της δομής του οργανισμού. Επομένως, ο σχεδιασμός αυτού του συστήματος είναι μια σπουδαία διαδικασία που εντάσσεται μέσα στο γενικό πλαίσιο του κοινωνικού συστήματος.

3) Ένα σύστημα αξιολόγησης της επίδοσης που σχεδιάζεται σωστά, έχει μεγάλη πιθανότητα να επιτύχει **την προσέγγιση έως και την ταύτιση των ατομικών και οργανωτικών ενδιαφερόντων.**

Κάθε οργανισμός πρέπει να διαθέτει μηχανισμούς που να ικανοποιούν τις ανάγκες του ατόμου, του οργανισμού και γενικότερα της κοινωνίας. Το σύστημα της αξιολόγησης, που έχει κατεύθυνση ανθρωπιστική μπορεί να επιτύχει την ολοκλήρωση των ενδιαφερόντων και των δύο μερών.

4) Ο κύριος σκοπός του συστήματος αξιολόγησης της επίδοσης είναι **η εκπλήρωση της ανάπτυξης του εργαζομένου ατόμου.**

Η ανάπτυξη αφορά τις διαδικασίες που αναφέρονται στο άτομο και τον οργανισμό, με σκοπό να βελτιώσουν την επίδοση του προσωπικού από την στιγμή της πρόσληψης μέχρι το άτομο να συνταξιοδοτηθεί.

5) Η φάση της αξιολόγησης είναι **το κύριο σημείο στην όλη διαδικασία του συστήματος αξιολόγησης.**

Η φάση αξιολόγησης, που είναι το κύριο συστατικό του συστήματος αξιολόγησης, αποτελείται από μια σειρά διαδοχικών και αλληλοεξαρτώμενων βημάτων με τα οποία φθάνει κανείς στην τελική κρίση που δείχνει το πόσο καλά το άτομο πραγματοποιεί το ρόλο που του ανατέθηκε μέσα στον οργανισμό.

6) Η ποιότητα των σχέσεων μεταξύ προϊστάμενου και υφισταμένων επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας της αξιολόγησης της επίδοσης.

Χωρίς την καλή σχέση ανάμεσα στα δύο άτομα (προϊστάμενο - υφιστάμενο) το σύστημα θα έχει μικρή αξία.

7) Η αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης της επίδοσης σε μια επιχείρηση, εξαρτάται από τους τρόπους που η επιχείρηση χρησιμοποιεί για την επιλογή και ανάπτυξη ικανών διοικητικών υπαλλήλων.

Είναι φανερό ότι τα άτομα που βρίσκονται στην διοίκηση είναι υπεύθυνα για την πραγματοποίηση της αξιολόγησης της επίδοσης του προσωπικού. Για να την κάνουν όμως αυτή την επιτυχία οι μάνατζερ ή οι διευθυντές πρέπει να διαθέτουν τεχνικές, ανθρώπινες και νοητικές ικανότητες.

8) Η διατήρηση και η βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης στους οργανισμούς επιτυγχάνεται με την βοήθεια **της αποτελεσματικής εφαρμογής της διαδικασίας του ελέγχου.**

Ο έλεγχος των σχεδίων και των πράξεων των ατόμων που εργάζονται σε μια επιχείρηση αποτελεί την αξιολόγηση. Η διαδικασία αυτή, όπως και μερικές άλλες, αποτελούν την κύρια δραστηριότητα της διοίκησης. Η διαδικασία του ελέγχου έχει ως σκοπό να προσδιορίσει τον βαθμό στον οποίο η επίδοση των υπαλλήλων ανταποκρίνεται στα σχέδια και τις προσδοκίες της επιχείρησης. Με άλλα λόγια η λειτουργία του ελέγχου προσπαθεί να κλείσει το χάσμα που υπάρχει μεταξύ της πραγματικής και επιθυμητής επίδοσης. Στην πραγματικότητα η πραγματική δεν συμπίπτει ποτέ με την επιθυμητή επίδοση γιατί είναι ουτοπία να πιστεύουμε ότι το σύστημα της αξιολόγησης μπορεί να φθάσει ποτέ στην τελειότητα.

9) **Πρέπει να διακρίνεται η αξιολόγηση ως έλεγχος από την αξιολόγηση ως παροχή βοήθειας.** Ο Herbert Meyer και άλλοι προτείνουν ότι ένας ανοιχτός διάλογος με τα άτομα μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνο όταν ο μάνατζερ κατά την διαδικασία της αξιολόγησης λειτουργεί ως βοηθός και όχι ως κριτής.

Αυτό μπορεί να γίνει όταν ο μάνατζερ κάνει δύο ξεχωριστές συνεντεύξεις για την αξιολόγηση της επίδοσης. Στην μία δίνει έμφαση στην αξιολόγηση και στην άλλη στην παροχή βοήθειας προς τον υφιστάμενο.

Σε πολλά συστήματα αξιολόγησης ο μάνατζερ αναμιγνύει το ρόλο του βοηθού με αυτόν του κριτή, με αποτέλεσμα να συμπληρώνει ένα φύλλο αξιολόγησης, για τον υπάλληλο το οποίο και τοποθετεί στο προσωπικό αρχείο του υπαλλήλου. Αυτό όμως που χρειάζεται είναι δύο έντυπα με διαφορετικούς στόχους το καθένα. Το έντυπο αξιολόγησης αποτελεί μέρος του προσωπικού αρχείου του υπαλλήλου, ενώ το άλλο έντυπο που καθοδηγεί και βελτιώνει την ανάπτυξή του δεν καταχωρείται σε αρχείο.

10) **Επιλογή των καταλλήλων πληροφοριών που χρειάζονται για την αξιολόγηση.** Ο διευθυντής μπορεί να ελαττώσει τα προβλήματα που παρουσιάζονται κατά την αξιολόγηση, όταν αυτή περιοριστεί σε συγκεκριμένα δείγματα συμπεριφοράς του ατόμου ή σε συγκεκριμένους σκοπούς επίδοσης. Βαθμολογώντας π.χ κάποιον χαμηλά στο χαρακτηριστικό των κινήτρων, που δίνουμε την εντύπωση ότι απειλούνται όλα τα ιεραρχικά επίπεδα της θεωρίας κινήτρων δηλ.,

και αυτή ακόμη η υπόληψή του. Απεναντίας, η ανατροφοδότηση που γίνεται πάνω σε συγκεκριμένα περιστατικά σχετικά με το πως το άτομο πραγματοποιεί την δουλειά του, βοηθά περισσότερο το άτομο να βελτιώνει την επίδοσή του, αν βέβαια θέλει να έχει μεγαλύτερη πιθανότητα να γίνει αποδεκτή αυτή η ανατροφοδότηση από το άτομο έστω και αν είναι αρνητική.

Η μέθοδος που βασίζεται στην συμπεριφορά είναι μια μέθοδος που καθοδηγεί τον προϊστάμενο σε περισσότερες συγκεκριμένες παρατηρήσεις, ενώ στην μέθοδο με τα "κρίσιμα περιστατικά" ο προϊστάμενος καταχωρεί σπουδαία παραδείγματα αποτελεσματικής και μη αποτελεσματικής επίδοσης. Τέλος η τεχνική της διοίκησης που κατευθύνεται από τους αντικειμενικούς σκοπούς του οργανισμού βοηθάει να εκπληρωθούν οι παραπάνω σκοποί.

Οι Ruh και Beer διατείνονται ότι το καταλληλότερο σύστημα αξιολόγησης της επίδοσης του προσωπικού είναι αυτό που περιλαμβάνει το MBO και τις κλίμακες που βασίζονται στην συμπεριφορά. Το MBO εξετάζει "τι το άτομο θα έπρεπε να κάνει", ενώ οι κλίμακες που βασίζονται στην συμπεριφορά εξετάζουν "πως θα έπρεπε να το κάνει".

Αν και είναι τρόποι διαφορετικοί, ο ένας συμπληρώνει τον άλλον στο σύστημα της αξιολόγησης.

11) Αναγνώριση των ατομικών διαφορών. Τα άτομα διαφέρουν ως προς τις ανάγκες που έχει το καθένα σχετικά με την αξιολόγηση της επίδοσης και ανάπτυξης. Άτομα που βρίσκονται σε υψηλές θέσεις, ίσως να επιθυμούν και να χρειάζονται περισσότερη ανατροφοδότηση σχετικά με την επίδοσή τους και την προαγωγή από άλλα άτομα που βρίσκονται σε χαμηλότερα επίπεδα. Επίσης είναι ευκολότερο να γίνει συζήτηση με άτομα που έχουν εμπιστοσύνη στον εαυτό τους από άλλα άτομα που στερούνται υπόληψης και είναι επιθετικά. Οι μάνατζερ πρέπει να χρησιμοποιούν διαφορετικές μεθόδους για την αξιολόγηση της επίδοσης των ατόμων αυτών. Αυτό βέβαια θα εξαρτηθεί και από το συγκεκριμένο άτομο που πρόκειται να αξιολογηθεί. Για έναν υπάλληλο που αξιοποίησε στο μέγιστο βαθμό τις δυνατότητές του, η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται ανά διετία ή τριετία και όχι συχνότερα.

12) Αξιολόγηση ατόμων που βρίσκονται σε υψηλές θέσεις. Το αξίωμα του διευθυντή που έχει σαν επακόλουθο και την ευθύνη της αξιολόγησης των

υφισταμένων του, δίνει στο άτομο αυτό ισχύ από την οποία απορρέει και μία συμπεριφορά υποταγής εκ μέρους των υφισταμένων του.

Για να αναπτυχθεί ο ανοιχτός διάλογος και η επικοινωνία διπλής κατεύθυνσης, πρέπει να αποκτήσει την ίδια τουλάχιστο ισχύ ο υφιστάμενος με τον προϊστάμενο κατά την διάρκεια της συνέντευξης. Ένας τρόπος για να επιτευχθεί αυτό, είναι να ζητηθεί από τους υφισταμένους να αξιολογήσουν τον προϊστάμενό τους. Αυτό δίνει στον υφιστάμενο ένα διαφορετικό πιστεύω και θάρρος κατά την διαδικασία της αξιολόγησης.

13) **Αυτό-αξιολόγηση.** Η πείρα έδειξε ότι η αξιολόγηση που κάνει ένα άτομο στον εαυτό του εμφανίζει χαμηλότερες τιμές από εκείνη που έκανε στο άτομο ο προϊστάμενος. Η παραπάνω διαπίστωση βοηθάει το μάνατζερ να μη διστάσει προκειμένου να εκτιμήσει σε βάση αντικειμενική την επίδοση του υφισταμένου του, αφού όπως φαίνεται από τα παραπάνω θα γίνει αποδεκτή.

B. Βελτίωση των σχέσεων προϊσταμένου - υφισταμένων

Δεν είναι καθόλου παράξενο να τονισθεί ότι η ποιότητα της διαδικασίας της αξιολόγησης της επίδοσης του προσωπικού εξαρτάται σημαντικά από τις καθημερινές σχέσεις προϊσταμένου και υφισταμένων. Οι καλές σχέσεις βοηθούν την πορεία της ανατροφοδότησης και την αξιολόγηση της ικανότητας του ατόμου στην πραγματοποίηση κάποιου έργου.

Γίνεται προσπάθεια για να βρεθεί τρόπος, ώστε το αξιολογούμενο άτομο να ανταποκρίνεται στη θέση και το ρόλο που οργανισμός του έδωσε. Αν υπάρχει σχέση αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων, οι υφιστάμενοι θα είναι πρόθυμοι να συζητήσουν τα προβλήματα που παρουσιάζονται κατά την διάρκεια της αξιολόγησης και θα αντιστέκονται λιγότερο στην περίπτωση της αρνητικής ανατροφοδότησης.

Χωρίς αυτές τις σχέσεις δεν μπορεί να υπάρξει ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης της επίδοσης προσωπικού. Εξ άλλου και ο σκοπός της συνέντευξης είναι να δημιουργήσει αυτό το κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης.

Γ. Βελτίωση της διαδικασίας συνέντευξης κατά την αξιολόγηση

Πολλές επιχειρήσεις απαιτούν από τον μάνατζερ ή τον διευθυντή να συζητάει περιοδικά με τους υφισταμένους του σχετικά με την πρόοδο τους. Η συνέντευξη που γίνεται με σκοπό την αξιολόγηση της επίδοσης του ατόμου έχει δύο στόχους:

α. δίνει ανατροφοδότηση που βοηθά τους υφισταμένους σχετικά με την βελτίωση της επίδοσής τους.

β. παρέχει την δυνατότητα στο μάνατζερ να δώσει οδηγίες στους υφισταμένους σχετικά με την βελτίωση της επίδοσής τους.

Οι συνεντεύξεις που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση δεν είναι εύκολη δουλειά. Όταν δεν γίνονται όπως πρέπει οδηγούν σε εχθρότητα μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων. Γι' αυτό και πολλοί οργανισμοί εκπαιδεύουν τους μάνατζερ πάνω στο σωστό τρόπο πραγματοποίησης της συνέντευξης. (Μύρων Ζαβλανός- 1989)

9.10 Δυνάμεις που επηρεάζουν το περιβάλλον εργασίας

Το περιβάλλον εργασίας είναι ένας χώρος μέσα στον οποίο δρουν δυνάμεις που επηρεάζουν την απόδοση του υπαλλήλου. Βεβαίως δυνάμεις δρουν και από το εξωτερικό περιβάλλον, δηλαδή αυτό που περιλαμβάνει οτιδήποτε είναι έξω από την επιχείρηση. Οι εξωτερικοί αυτοί παράγοντες είναι: ο κοινωνικός, ο πολιτικός, ο οικονομικός, ο τεχνολογικός, ο δημογραφικός, ο οικολογικός και ο πολιτιστικός.

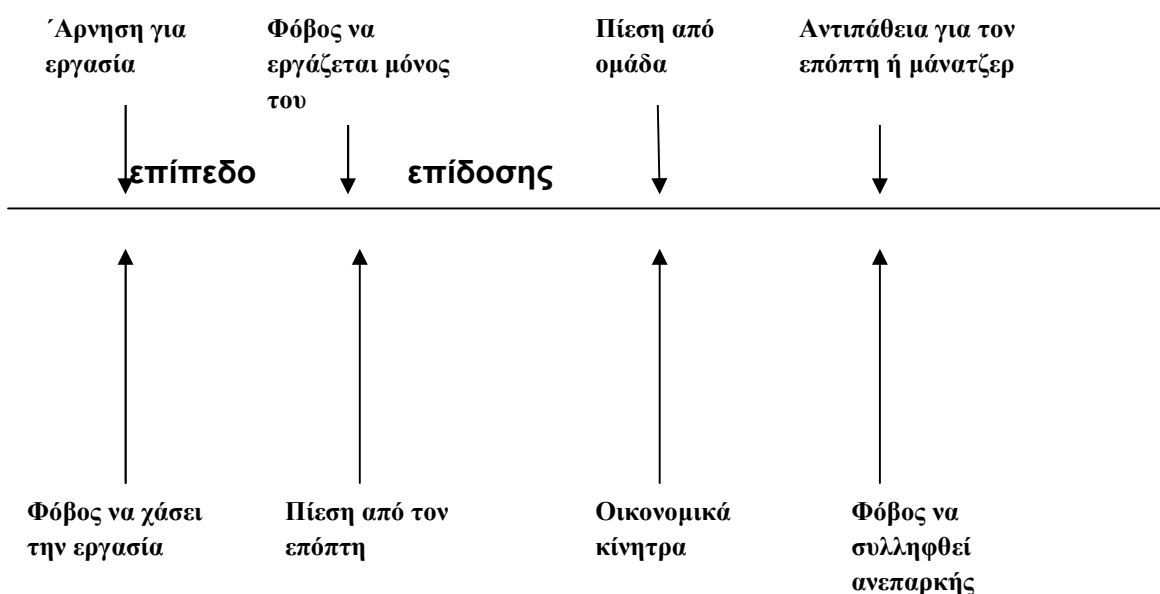
Μερικές από αυτές τις δυνάμεις περιστέλλουν την απόδοση και την παραγωγικότητα. Ενδεικτικά ο παρακάτω πίνακας περιλαμβάνει μια λίστα δυνάμεων που επηρεάζουν την απόδοση.

Αυτές είναι:

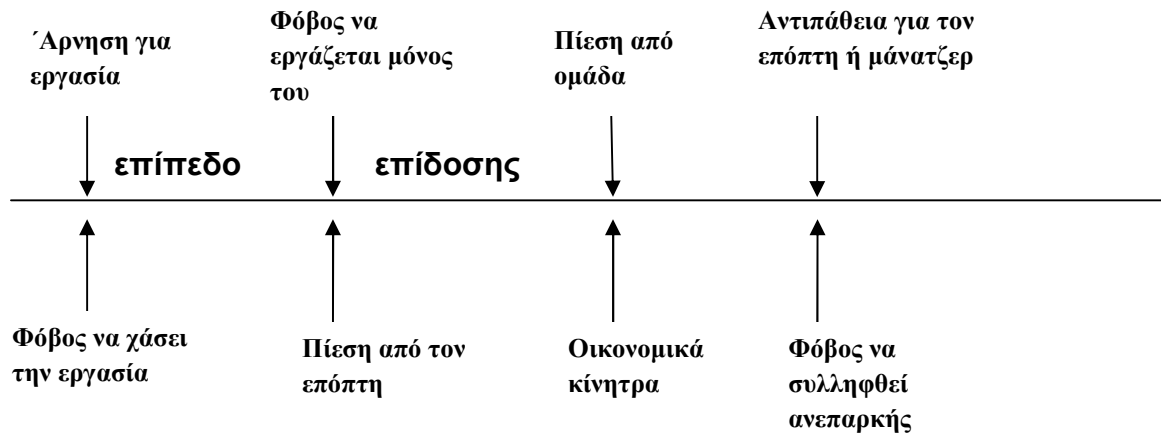
- τα πρότυπα επίδοσης(σκοποί)
- το αποτελεσματικό σύστημα εκτίμησης της επίδοσης
- οι αμοιβές που βασίζονται στην επίδοση
- το αμερόληπτο σύστημα πειθαρχίας το οποίο πρέπει να είναι δίκαιο και αποδεκτό από τους υπαλλήλους

- η ταχύτητα των υπαλλήλων στην εργασία
- οι αναγκαίες πηγές
- η ύπαρξη αναγκαίας συνεργασίας και συντονισμού
- η ασφάλεια στην εργασία
- οι διακοπές κατά την εκτέλεση της εργασίας
- η σαφήνεια του ρόλου ή η αμφιβολία κατά την άσκηση του ρόλου
- η σύγκρουση του ρόλου και τα διαθέσιμα μέσα για την επίλυση της
- οι ευκαιρίες για ανάπτυξη και προαγωγή
- ο βαθμός ανταγωνιστικότητας μεταξύ των υπαλλήλων
- η ποιότητα της εποπτείας (τεχνικές και ανθρώπινες δεξιότητες)
- το ενδιαφέρον για την παρακολούθηση της εργασίας.

Τα παρακάτω διαγράμματα δείχνουν το τρόπο με τον οποίο το περιβαλλοντικό πεδίο επηρεάζει την παραγωγικότητα.



Σ' αυτό το διάγραμμα το επίπεδο επίδοσης βρίσκεται σε μια ισορροπία, και αυτό γιατί ο αριθμός και το μέγεθος των δυνάμεων που κρατούν την παραγωγικότητα χαμηλή και αυτών που την ωθούν υψηλά είναι περίπου ο ίδιος σε αριθμό και μέγεθος.



Σχήμα 9.10.1 Πηγή : Σελ.162-163 οργανωτική συμπεριφορά Μύρων Μ. Ζαβλανός-εκδόσεις Έλλην 1999- εκδοτικός οίκος "Ιων")

Σ' αυτό το διάγραμμα το επίπεδο επίδοσης μπορεί να αυξηθεί δια της αυξήσεως της έντασης των δυνάμεων που ωθούν την παραγωγικότητα υψηλά.(Μύρων Μ. Ζαβλανός- 1999)

9.11 Παραδείγματα, εφαρμογής του συστήματος αξιολόγησης ανθρωπίνου δυναμικού

Παρακάτω παραθέτονται 2 παραδείγματα από πραγματικές επιχειρήσεις, οι οποίες στις αναφορές τους, μας παρουσιάζουν με λίγα λόγια την εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης του ανθρωπίνου δυναμικού τους.

- **1^ο Παράδειγμα αξιολόγησης –“ ΓΕΡΜΑΝΟΣ”**

Η εταιρία κινητής τηλεφωνίας "ΓΕΡΜΑΝΟΣ", στον κοινωνικό της απολογισμό το 2004, δημοσίευσε σχετικά με την αξιολόγηση των εργαζομένων: «Στηριζόμενοι σε ένα από τα σύγχρονα μοντέλα οργάνωσης επιτυγχάνουμε την γρήγορη λήψη αποφάσεων αξιοποιώντας ένα εύστοχο και πρόσφορο σύστημα δομής και διαδικασιών. Σταθερή επιδίωξή μας είναι η εφαρμογή αξιόπιστων μεθόδων επιλογής και αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων έτσι ώστε να συγχρονίζονται με τις αξίες και τους στόχους του Ομίλου. Προσφέρουμε με αυτόν τον τρόπο την ευκαιρία σε όλους τους εργαζομένους μας να αναπτύξουν τις γνώσεις τους και να αξιοποιήσουν τις δεξιότητές τους προς δικό τους όφελος αλλά και του Ομίλου ταυτόχρονα». (<http://www.germanos.gr/html/crs9.asp>)

- **2^ο Παράδειγμα αξιολόγησης – “Τράπεζα Κύπρου”**

Το συγκρότημα της "Τράπεζας Κύπρου", στο δημοσίευμα της στον παγκόσμιο ιστό αναφέρει: « Στην Κύπρο συνεχίστηκε κατά το 2002 η εφαρμογή του πρωτοποριακού συστήματος ετήσιας αξιολόγησης του προσωπικού που εισήχθηκε πριν από δύο χρόνια. Το σύστημα δίνει έμφαση τόσο στον καθορισμό και στην αξιολόγηση στόχων εργασίας όσο και στην προσωπική ανάπτυξη του προσωπικού, ενώ αποφεύγονται οι αδυναμίες των παραδοσιακών συστημάτων αξιολόγησης και κυρίως η χρήση βαθμολογίας. Το σύστημα στηρίζεται επίσης σε μια ανοικτή και αμφίδρομη διαδικασία επικοινωνίας μεταξύ των υπεύθυνων αξιολόγησης και των αξιολογούμενων.

Εκτός από το ετήσιο σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού γίνονται και άλλες μορφές αξιολογήσεων όπως η αξιολόγηση των στελεχών από τα μέλη της ομάδας την οποία εποπτεύουν, και η Αξιολόγηση 3600 όσον αφορά την συμπεριφορά ενός ατόμου στην εργασία του από διάφορες πηγές όπως προϊστάμενους, υφιστάμενους και συνεργάτες.

Στην Ελλάδα, το σύστημα ετήσιας αξιολόγησης προσωπικού είναι διαφορετικό από αυτό της Κύπρου, αλλά στηρίζεται και αυτό σε μια ανοικτή και αμφίδρομη διαδικασία επικοινωνίας μεταξύ των υπεύθυνων αξιολόγησης και των αξιολογούμενων και δίνει επίσης έμφαση στην προσωπική ανάπτυξη των αξιολογούμενων. Επιπλέον οι πτυχές επίδοσης, δηλαδή οι δεξιότητες που αξιολογούνται μέσω του συστήματος, είναι παρόμοιες με αυτές που αξιολογούνται στην Κύπρο. Στην Ελλάδα γίνεται, όπως και στην Κύπρο η αξιολόγηση των στελεχών από τα μέλη της ομάδας την οποία εποπτεύουν. Τέλος, για τα μεσαία στελέχη του Συγκροτήματος, η εικόνα της επίδοσής τους συμπληρώνεται από το προφίλ επαγγελματικών δεξιοτήτων, το οποίο προκύπτει από τη συμμετοχή τους σε Κέντρα Ανάπτυξης.

Στο Ηνωμένο Βασίλειο, το σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού είναι σύστημα διαχείρισης επίδοσης και συνδέεται άμεσα με τις αμοιβές του προσωπικού. Σε αυτό το σύστημα έγινε εκτεταμένη εκπαίδευση των διευθυντών και των προϊσταμένων μέσα στο 2002» (<http://www.bankofcyprus.com/main/main.aspx?id=4050>)

9.12 Συμπέρασμα

Η αποτελεσματικότητα κάθε συστήματος αξιολόγησης προσωπικού, εξαρτάται κατά μεγάλο μέρος από την στάση που θα τηρήσουν έναντι αυτού τα ηγετικά στελέχη της

οικονομικής μονάδας. Είναι βέβαια φανερό, ότι ο ρόλος του συστήματος αξιολόγησης και ως εκ τούτου η σοβαρότητα με την οποία θα αντιμετωπιστεί εξαρτάται περισσότερο κι από τη θερμή υποστήριξη και παρακολούθηση της ορθής εκτέλεσης του συστήματος αξιολόγησης.

Για την επίτευξη του κατάλληλου κλίματος και της καταλλήλου στάσης των ηγετικών στελεχών και γενικότερα για τη δημιουργία θετικού κλίματος έναντι του συστήματος Αξιολόγησης προσωπικού, εκ μέρους ή όλου του προσωπικού της οικονομικής μονάδας, αλλά ακόμα περισσότερο για την ανάπτυξη των καταλλήλων ικανοτήτων και δεξιοτεχνιών προς επιτυχία του συστήματος αξιολόγησης, απαιτείται κατάλληλη εκπαίδευση. Αυτή βασικά απευθύνεται στους αξιολογούντες, αλλά είναι όμως σκόπιμο να τυγχάνουν μετεκπαίδευσης τουλάχιστον στα βασικά σημεία και οι αξιολογούμενοι.

Ακόμα και σήμερα, σχετικά λίγες επιχειρήσεις υποβάλλουν έστω και τα ηγετικά τους στελέχη σε τυπική εκπαίδευση για το σύστημα αξιολόγησής τους, είτε διότι πιστεύουν ότι η διαδικασία αξιολόγησης είναι αρκετά απλή, που δεν χρειάζεται ιδιαίτερη εκπαίδευση. Η στάση αυτή βεβαίως, των οικονομικών μονάδων, είναι συνήθως εντελώς αδικαιολόγητη.

Πρέπει να γίνει εντελώς σαφές σε όλους τους απασχολούμενους, ότι με την αξιολόγηση προσωπικού, κυρίως όμως στην ανώτερη ηγεσία, ότι όσο καλά έχει σχεδιαστεί και μελετηθεί ένα σύστημα αξιολόγησης προσωπικού, εάν δεν εφαρμοστεί με λεπτομέρεια και με προσοχή μπορεί να είναι εντελώς άχρηστο για την οικονομική μονάδα, ακόμα δε, να προξενήσει και δυσμενείς επιδράσεις επί της ψυχολογίας και του κλίματος εργασίας της. (Νικόλαος Μαντάς-1992)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10 : ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

10.1 Εισαγωγή στην Εκπαίδευση

Υποστηρίζεται ότι στην κοινωνία της πληροφορίας οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επιδιώκουν με όλο και περισσότερο εντατικούς ρυθμούς την ανάπτυξη της γνώσης, των ικανοτήτων και της δημιουργικής σκέψης των στελεχών τους προκειμένου αυτοί να είναι σε θέση να αντεπεξέρχονται στις συνεχείς αλλαγές των συνθηκών και των απαιτήσεων του περιβάλλοντος των σημερινών κοινωνιών.

Λειτουργώντας σε πλαίσιο συνεχών και πολύπλοκων αλλαγών οι σύγχρονες επιχειρήσεις πρέπει να είναι ευέλικτες, αφού η επιβίωση ενός οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητά του να μαθαίνει γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές του. Αυτό όμως απαιτεί συστηματική και μακρόχρονη προσπάθεια ούτως ώστε οι εργαζόμενοι να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι και να υλοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους στόχους της επιχείρησης.

Η συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του, ενώ επίσης βελτιώνει την ατομική απόδοση των εργαζομένων και συνεισφέρει στην συνολική ανάπτυξη του οργανισμού. Το κόστος του προγράμματος της εκπαίδευσης δεν πρέπει να θεωρείται από την επιχείρηση σαν επιπλέον έξοδο αλλά σαν επένδυση, η οποία θα ωφελήσει την επιχείρηση, εφόσον όμως η εκπαίδευση έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του οργανισμού.

Σε οργανισμούς που παρέχουν σωστή εκπαίδευση, η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα γίνονται βίωμα και τρόπος λειτουργίας, βοηθώντας τους ανθρώπους να μαθαίνουν πώς να αντιδρούν και να αντιμετωπίζουν ταχύτερα τις αλλαγές, ή ακόμα και να προβλέπουν τις αλλαγές που τείνουν να συμβούν και να προσαρμόζονται ανάλογα στις συνθήκες του περιβάλλοντος. Οι έννοιες της αλλαγής και της εκπαίδευσης είναι στενά συνδεδεμένες. Σήμερα που η τεχνολογία αλλάζει ραγδαία, το περιβάλλον αναδομείται, η παγκοσμιοποίηση ολοκληρώνεται και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποκτούν ολοένα και σπουδαιότερο ρόλο, οι εργαζόμενοι σε οποιοδήποτε μέγεθος επιχείρηση, πρέπει να μπορούν να ανταποκριθούν γρήγορα και να αποδώσουν τα επιθυμητά επίπεδα παραγωγικότητας, ποιότητας και

καινοτομιών. Για να επιτύχουν όμως αυτούς τους στόχους είναι απαραίτητο να διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις, συνεπώς είναι προς το συμφέρον της επιχείρησης να παρέχει συνεχή και προσαρμοσμένη στις ανάγκες της εκπαίδευση στους εργαζομένους της.

10.2 Συνθήκες για αποτελεσματική μάθηση

Η ύπαρξη κινήτρων (εσωτερικών και εξωτερικών) είναι αναγκαία για την επιτυχία της μάθησης. Αυτό σημαίνει ότι ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης εργαζομένων πρέπει να καλύπτει τα κίνητρα για μάθηση και αυτο-βελτίωση που έχει ο κάθε άνθρωπος (εσωτερικά κίνητρα) και τις ευκαιρίες για καλύτερες αποδοχές ή προαγωγές που παρέχει η εκπαίδευση (εξωτερικά κίνητρα).

Καταρχάς πρέπει να καταστεί σαφές στον εκπαιδευόμενο πως η εκπαίδευσή του μπορεί να είναι καθοριστική για την επιτυχία του. Σ' αυτό συμβάλει η διευκρίνηση των στόχων της εκπαίδευσης και η εξήγηση ότι η εργασιακή απόδοση μπορεί είτε να σχετίζεται με αμοιβές όπως τα πριμ παραγωγικότητας, είτε να οδηγεί σε εξέλιξη, καθώς ο εργαζόμενος μπορεί να βελτιώσει την απόδοση του, να αναπτυχθεί και ως εκ τούτου να προωθήσει τις ευκαιρίες απασχόλησής του μελλοντικά.

Η γνώση της προόδου και η επαναπληροφόρηση (feedback) σχετικά με την επίδοση βοηθούν στην επίτευξη μάθησης. Χρειάζεται ο εκπαιδευόμενος να έχει τη σχετική πληροφόρηση και τη δυνατότητα να δοκιμάσει στην πράξη τις γνώσεις που απέκτησε. Είναι σημαντικό να αναγνωρίζεται άμεσα η καλή επίδοση του εργαζομένου και να επαινείται η πρόοδός του που προέκυψε από την εκπαίδευση που έλαβε.

Η μάθηση είναι πληρέστερη όσο περισσότερες αισθήσεις χρησιμοποιούνται και όσο περισσότερες ευκαιρίες για εφαρμογή προσφέρονται στον εκπαιδευόμενο. Αυτό συνεπάγεται χρήση οπτικοακουστικών μέσων και πρακτικές ασκήσεις που βοηθούν την πληρέστερη γνώση.

Η διακεκομμένη άσκηση βοηθά σε προγράμματα μαθητείας/ κατάρτισης. Στα προγράμματα αυτά συνίσταται η εναλλαγή ανάμεσα σε συναντήσεις στην αίθουσα διδασκαλίας και σε πρακτική εφαρμογή στη θέση εργασίας. Η εξάσκηση και η επανάληψη είναι σημαντικές για τη μάθηση νέων ικανοτήτων. Ικανότητες που εξασκούνται συχνά μαθαίνονται καλύτερα και δύσκολα ξεχνιούνται. Είναι μεγάλη σπατάλη πόρων να παρέχεται εκπαίδευση χωρίς πρόβλεψη για αξιοποίηση των

γνώσεων και ικανοτήτων που απέκτησε ο εργαζόμενος, όταν αυτός επιστρέψει πίσω στο εργασιακό περιβάλλον.

Εκτός όμως από την κατανόηση των αρχών μάθησης, ορισμένοι παράγοντες σχετικά με το περιεχόμενο της εκπαίδευσης βοηθούν στο να είναι αποτελεσματική η μάθηση. Οι συγκεκριμένοι αυτοί παράγοντες περιλαμβάνουν:

Αξιόλογο εκπαιδευτικό υλικό Καταρχάς ξέρουμε ότι είναι εύκολο για τους εκπαιδευόμενους να καταλάβουν και να θυμηθούν υλικό που είναι πλήρες νοήματος. Έτσι θα πρέπει το εκπαιδευτικό υλικό να είναι περισσότερο περιεκτικό σε νοήματα.

Στην αρχή της εκπαίδευσης, πρέπει να δοθεί μια συνοπτική εικόνα του υλικού που θα παρουσιαστεί. Γνωρίζοντας τη γενική εικόνα και κατανοώντας πως κάθε μέρος εντάσσεται στο σύνολο, η εκπαίδευση αποκτά περισσότερο νόημα. Το υλικό πρέπει να έχει οργανωθεί σε μία λογική σειρά και να έχει χωριστεί σε νοηματικές ενότητες αντί να παρουσιάζεται όλο μαζί. Προτιμότερη είναι η χρήση όρων και εννοιών που είναι ήδη οικείες στους εκπαιδευόμενους, ενώ η χρήση οπτικών βοηθημάτων βοηθά στην καλύτερη κατανόηση. Τέλος, το υλικό πρέπει να περιλαμβάνει μια ποικιλία από παραδείγματα.

Μεταφορά της μάθησης (learning transfer) Τις περισσότερες φορές η εκπαίδευση των εργαζομένων γίνεται έξω από το χώρο εργασίας τους (σε μια αίθουσα διαλέξεων) και σε αυτή την περίπτωση πρέπει να επιβεβαιωθεί πως ότι έχουν μάθει οι εργαζόμενοι θα αξιοποιηθεί πίσω στη δουλειά τους. Κάποιες προτάσεις για να επιτευχθεί αυτό είναι οι ακόλουθες:

- Μεγιστοποίηση της ομοιότητας μεταξύ του χώρου διενέργειας της εκπαίδευσης και του χώρου εργασίας.
- Πρακτική εφαρμογή των καθηκόντων κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης. Όσο περισσότερο ο εργαζόμενος εφαρμόζει τις δεξιότητες που διδάσκεται, τόσο καλύτερη θα είναι η μεταβίβαση και η αξιοποίηση, της μάθησής του όταν επιστρέψει στη δουλειά.
- Ποικιλία παραδειγμάτων όταν διδάσκονται έννοιες και ικανότητες.

- Είναι ανάγκη να αναγνωριστούν τα σημαντικά χαρακτηριστικά του καθήκοντος. Είναι χρήσιμο να ονομάζεις κάθε μέρος της διαδικασίας και να δίνεις σε κάθε σημαντικό μέρος του αντικειμένου που ασχολείσαι ένα όνομα.
- Διασφάλιση ότι ο εκπαιδευόμενος κατανοεί τις γενικές αρχές. Αυτό είναι στην πραγματικότητα μια παραλλαγή της ιδέας ότι θα πρέπει να δίνεται υλικό, όσο περισσότερο πλήρες νοήματος γίνεται.

Επαναπληροφόρηση (feedback) Οι εκπαιδευόμενοι που έχουν επαναπληροφόρηση για την πρόοδό τους συνήθως μαθαίνουν γρηγορότερα και αποδίδουν καλύτερα από αυτούς που δεν έχουν. Σαν κανόνας, η επαναπληροφόρηση πρέπει να είναι γρήγορη και συχνή. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για θέσεις κατώτερης βαθμίδας όπου συνήθως οι διαδικασίες εκπαίδευσης εκτελούνται γρήγορα και επαναληπτικά. Η επαναπληροφόρηση μπορεί να δίνεται μέσω της συμμετοχής σε τεστ ή μέσω των σχολίων του εκπαιδευτού ή ακόμη μέσω συμπλήρωσης τεστ αυτοελέγχου γνώσεων στον υπολογιστή. (

10.3 Οι ανάγκες του Εκπαιδευόμενου

Αποτελεί βασική απαίτηση σήμερα για την εκπαίδευση προσωπικού να ανταποκρίνεται σε υπάρχουσες, πραγματικές, όχι αόριστες και υποθετικές εργασιακές ανάγκες. Επομένως η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι απαραίτητη προϋπόθεση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή των αναγκαίων μέτρων για αποτελεσματική εκπαίδευση. Οι ανάγκες για εκπαίδευση πρέπει να αναλύονται πρώτα στο επίπεδο της επιχείρησης ως σύνολο (επιχειρησιακές ανάγκες), ακολούθως σε επίπεδο τμήματος, ομάδας, λειτουργίας και θέσης (ομαδικές ανάγκες), και σε τρίτο επίπεδο, για κάθε εργαζόμενο χωριστά (προσωπικές ανάγκες). Αυτά τα επίπεδα βρίσκονται σε στενή σχέση μεταξύ τους. Η ανάλυση των επιχειρησιακών αναγκών θα οδηγήσει στην αναγνώριση των αναγκών για εκπαίδευση στα διάφορα τμήματα και αντικείμενα απασχόλησης, και αυτά στη συνέχεια θα υποδείξουν ποια είναι η εκπαίδευση που χρειάζεται για κάθε εργαζόμενο. Η διαδικασία λειτουργεί και αντίστροφα. Αναλύοντας τις ανάγκες κάθε εργαζόμενου χωριστά, ανακύπτουν και οι κοινές ανάγκες οι οποίες μπορούν να αντιμετωπισθούν σε ομαδική βάση, ενώ το σύνολο των ομαδικών και των ατομικών αναγκών θα βοηθήσει στον προσδιορισμό των επιχειρησιακών αναγκών.

Η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι το πρώτο στάδιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Σκοπός αυτής της ανάλυσης είναι να καθορίσει αν υπάρχει διάσταση μεταξύ των προτύπων απόδοσης της θέσης των στόχων της επιχείρησης και του επιπέδου απόδοσης του εργαζομένου. Αν εντοπιστούν αποκλίσεις, η εκπαίδευση μπορεί να είναι μια από τις μεθόδους αντιμετώπισης του προβλήματος.

Για τους εκπαιδευόμενους εκπαιδευτικές ανάγκες μπορούν να εμφανιστούν σε οποιαδήποτε στιγμή της εργασιακής τους ζωής. Υπάρχουν όμως συγκεκριμένες περιπτώσεις όπου κυρίως χρειάζεται εκπαίδευση, όπως είναι:

Η έναρξη απασχόλησης: Νεοπροσληφθέντες εργαζόμενοι χρειάζονται εκπαίδευση η οποία θα συμπληρώσει το κενό μεταξύ των σημερινών τους γνώσεων και ικανοτήτων και αυτών που απαιτούνται για αποτελεσματική απόδοση στη θέση που πρόκειται να αναλάβουν.

Η αξιολόγηση της απόδοσης: Στην τακτική αξιολόγηση της απόδοσης, η επιτυγχανόμενη απόδοση του εργαζομένου συγκρίνεται με τα πρότυπα απόδοσης για τη θέση. Η σύγκριση συχνά αποκαλύπτει ανεπάρκειες στην κατάρτιση του εργαζομένου, οι οποίες πρέπει να καλυφθούν με την εκπαίδευση.

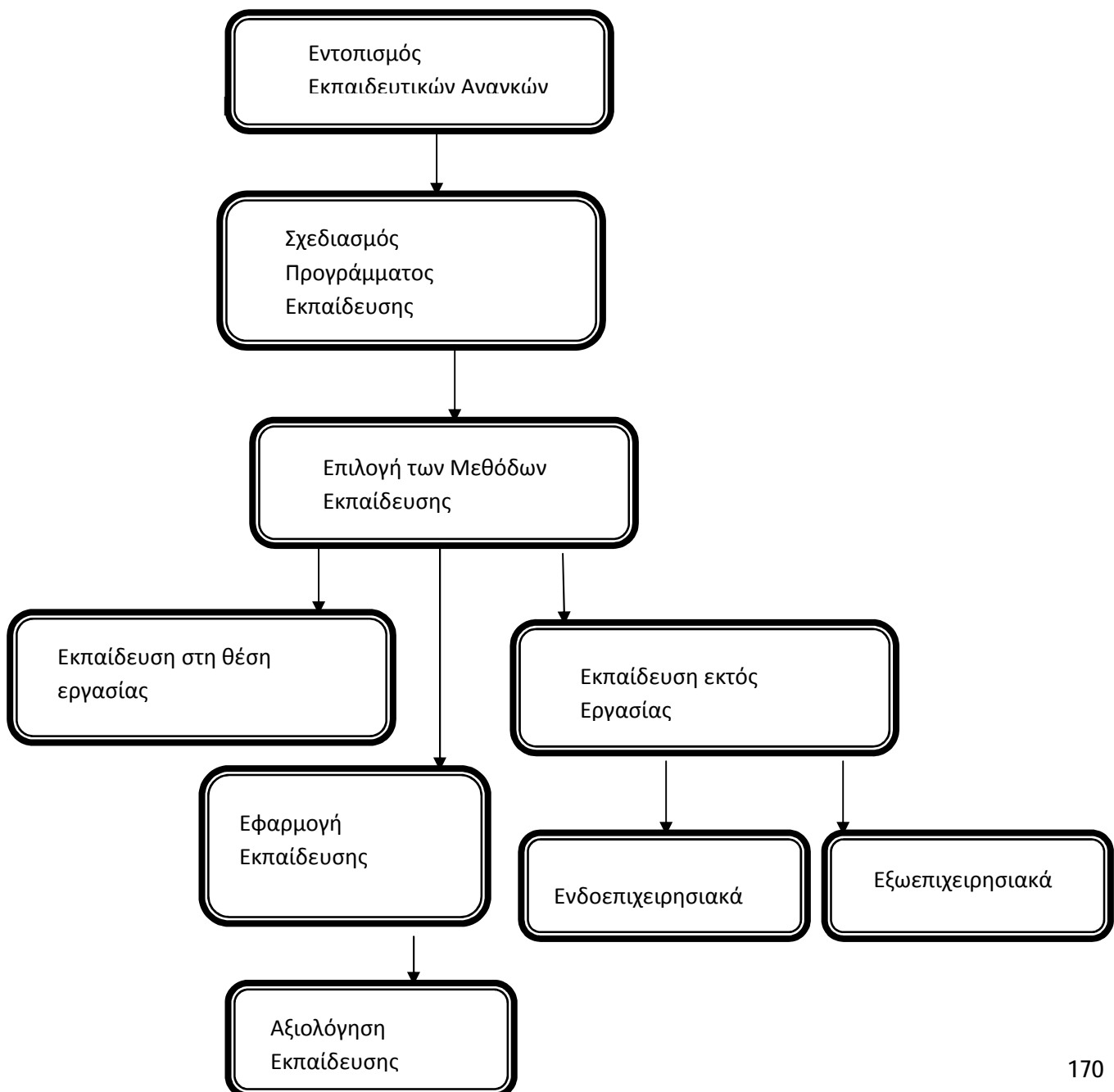
Η εναλλαγή θέσεων εργασίας: Οι άνθρωποι που είτε μετατίθενται, είτε λόγω προαγωγής ή αναδιάρθρωσης της λειτουργίας της επιχείρησης, αναλαμβάνουν νέα θέση εργασίας, είναι σε παρόμοια θέση με τους νεοπροσληφθέντες. Η ανάληψη μιας νέας θέσης εργασίας μπορεί να δυσκολεύει τον εργαζόμενο λόγω της έλλειψης των γνώσεων που απαιτεί η νέα του θέση. Την έλλειψη αυτή καλείται να καλύψει η εκπαίδευση.

Εκτός από τις παραπάνω συγκεκριμένες περιπτώσεις, οι εργαζόμενοι έχουν συνεχείς, γενικότερες ανάγκες για εκπαίδευση που εντάσσονται σε μια ευρύτερη διαδικασία ανάπτυξης του εργαζομένου. Είναι ευθύνη των στελεχών γραμμής, να καθορίσουν τις ανάγκες εκπαίδευσης, μέσα από την προσεκτική παρατήρηση της απόδοσης των υφισταμένων τους. Παράλληλα, το τμήμα προσωπικού, ως υπεύθυνο για την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας των εργαζομένων, θα πρέπει να ερευνά τις εκπαιδευτικές ανάγκες των τμημάτων της επιχείρησης και να τις ικανοποιεί μέσω των προγραμμάτων, στα πλαίσια των διαθέσιμων πόρων για την εκπαίδευση.

Όμως η εκπαίδευση δεν είναι μόνο μέσο για κάλυψη των ελλείψεων που έχουν οι υπάλληλοι σε γνώσεις ή δεξιότητες. Υπάρχει και η θετική θεώρηση της εκπαίδευσης, σύμφωνα με την οποία η εκπαίδευση πρέπει να ασχολείται με τον εντοπισμό και την ικανοποίηση αναγκών για ανάπτυξη, προετοιμάζοντας τους ανθρώπους να παίρνουν επιπλέον ευθύνες, αυξάνοντας την ποικιλία των δεξιοτήτων τους και προετοιμάζοντάς τους να αναλαμβάνουν περισσότερες πρωτοβουλίες στο μέλλον.

Σε γενικές γραμμές, οι εκπαιδευτικές ανάγκες προκύπτουν από τη διαπίστωση του χάσματος εκπαίδευσης που υφίσταται μεταξύ της υφιστάμενης και της επιθυμητής κατάστασης.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ: Οργάνωση Εκπαίδευσης Προσωπικού



Σχήμα 10.3.1 Πηγή: Δημήτριος Μπουραντάς – Νάνσυ Παπαλεξανδρή, «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002, Σελ. 281

10.4 Παράγοντες που επιδρούν στην επιτυχία ενός προγράμματος εκπαίδευσης

Αφού εντοπιστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες, οι υπεύθυνοι εκπαίδευσης πρέπει να προχωρήσουν στο σχεδιασμό ενός προγράμματος εκπαίδευσης που θα προσδιορίζεται από τις γενικότερες στρατηγικές και τα επιχειρησιακά σχέδια της επιχείρησης και θα συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της και στην επιβίωσή της μέσα από την συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού της. Το περιεχόμενο ενός εκπαιδευτικού προγράμματος πρέπει να ανταποκρίνεται στους στόχους του δηλαδή να εξοπλίσει τον εκπαιδευόμενο με τις γνώσεις, νοοτροπία, ικανότητες που είναι αναγκαίες. Έτσι είναι πολύ βασικό η οργάνωση να προσδιορίσει το είδος της εκπαίδευσης που απαιτείται σε κάθε περίπτωση, ώστε να είναι δυνατό να καταρτισθεί το περιεχόμενο του προγράμματος. Έτσι, για την επιτυχία ενός προγράμματος εκπαίδευσης θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη σημασία στους παρακάτω παράγοντες:

- **Στόχοι και περιεχόμενο προγράμματος εκπαίδευσης** Οι επιδιωκόμενοι στόχοι μπορεί να οριστούν βάσει κριτηρίων συμπεριφοράς, δηλαδή πρότυπα ή αλλαγές στη συμπεριφορά του ατόμου που θα πρέπει να επιτευχθούν, προκειμένου να θεωρηθεί επιτυχημένο το πρόγραμμα. Πρόκειται για τον καθορισμό του τι θα είναι σε θέση να κάνει ο εκπαιδευόμενος από τη στιγμή που θα ολοκληρώσει το πρόγραμμα.

Το περιεχόμενο του προγράμματος θα πρέπει να καθορίζεται εξ' ολοκλήρου από την ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών και την εκτίμηση του τι πρέπει να γίνει για την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων.

- **Εκπαιδευόμενοι** Συγκεκριμένα θα πρέπει να οριστεί ο αριθμός εκπαιδευομένων, τα τμήματα από τα οποία θα προέρχονται αυτοί και συγκεκριμένα πρόσωπα από κάθε τμήμα, σύμφωνα με τις ανάγκες εκπαίδευσής τους, τις προσωπικές προτιμήσεις τους και τον χρόνο που έχει περάσει από την τελευταία φορά που έλαβαν κάποιου είδους εκπαίδευση. Βασικοί παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη κατά την επιλογή εκπαιδευομένων είναι να έχουν μεγάλες πιθανότητες να παραμείνουν στην επιχείρηση, να επιδεικνύουν προσωπικό ενδιαφέρον να

βελτιώσουν την απόδοσή τους και να έχουν ξεπεραστεί οι γνώσεις-δεξιότητες που αυτοί κατέχουν, εξαιτίας της τεχνολογικής εξέλιξης. Οι μέθοδοι που συνήθως χρησιμοποιούνται για την επιλογή των εκπαιδευομένων είναι συνεντεύξεις και άντληση πληροφοριών από τους αμέσους προϊσταμένους.

- **Χώρος και χρόνος της εκπαίδευσης** Η καλή λειτουργία των χώρων διεξαγωγής της εκπαίδευσης συμβάλλει κατά ένα μεγάλο μέρος στη σωστή λειτουργία του εκπαιδευτικού προγράμματος . Υπάρχουν δυο μέρη όπου μπορεί να λάβει μέρος η εκπαίδευση, στη θέση εργασίας και εκτός της θέσης εργασίας, είτε ενδοεπιχειρησιακά είτε εξωεπιχειρησιακά.

Η εκπαίδευση στη θέση εργασίας αφορά την περίπτωση που ο εργαζόμενος στην ουσία μαθαίνει εξασκώντας τις δεξιότητές του, πάνω στο αντικείμενο εργασίας του. Η μέθοδος εκπαίδευσης πάνω στην εργασία είναι απλή σαν σύλληψη και εκτέλεση, παρουσιάζει σχετικά μικρό κόστος εφαρμογής, επιτρέπει την αξιολόγηση της πορείας του εκπαιδευόμενου, επιτυγχάνει άμεση αύξηση της απόδοσης του εργαζομένου, ο εκπαιδευόμενος δεν χρειάζεται να μετακινηθεί από τον τόπο της εργασίας του. Έτσι θεωρείται από τις πιο αποτελεσματικές μεθόδους εκπαίδευσης και χρησιμοποιείται από πολλές επιχειρήσεις και οργανισμούς.

Η εκπαίδευση εκτός εργασίας διακρίνεται σε ενδοεπιχειρησιακή, η οποία οργανώνεται και παρέχεται μέσα στην επιχείρηση και εξωεπιχειρησιακή που παρέχεται από τρίτους σε εργαζόμενους της επιχείρησης σε χώρους έξω από αυτή. Συνήθως οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν και να παρέχουν εκπαιδευτικά προγράμματα ενδοεπιχειρησιακά, δεδομένου ότι έτσι παρέχουν εκπαίδευση μαζικά για μεγάλο αριθμό εργαζομένων και συνεπώς πραγματοποιούν οικονομίες κλίμακας. Οι μικρότερες επιχειρήσεις συνήθως παρέχουν εκπαίδευση μέσω εξωτερικών φορέων (εξωεπιχειρησιακά), δεδομένου ότι η έλλειψη πόρων και ο μικρός αριθμός εργαζομένων-εκπαιδευομένων καταστούν ασύμφορη την ανάπτυξη ειδικευμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης από την επιχείρηση.

Η διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος εξαρτάται από το περιεχόμενό του. Κατά την απόφαση για τη διάρκεια του προγράμματος, προσοχή θα πρέπει να δοθεί στη δυνατότητα να επιταχυνθεί η εκπαιδευτική διαδικασία με τη χρήση, για παράδειγμα, τεχνικών βοηθημάτων. Επίσης θα πρέπει να αξιολογηθεί προσεκτικά η

πιθανότητα να χρειάζεται περισσότερος χρόνος προκειμένου να αφομοιώσει τις νέες ιδέες ή τεχνικές που μαθαίνει ο εκπαιδευόμενος.

- **Εκπαιδευτές** Σύμφωνα με την αρχή ότι η εκπαίδευση πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν ουσιώδες μέρος της εργασίας που απαιτεί τη συμμετοχή και συνεργασία όλων των εργαζομένων, πρέπει να ενθαρρύνονται όσα στελέχη έχουν τις απαραίτητες γνώσεις να αναλαμβάνουν το ρόλο του εκπαιδευτή. Το προσωπικό που εμπλέκεται στην παροχή εκπαίδευσης μπορεί να είναι:

- ο Διευθυντές ή στελέχη, που προσφέρουν ή εποπτεύουν την εκπαίδευση των υφισταμένων τους στη θέση εργασίας, παρέχοντάς τους είτε συγκεκριμένη εκπαίδευση, είτε ευκαιρίες μάθησης και εποπτεύοντας την πρόδοό τους.

- ο Πλήρους ή μερικής απασχόλησης εκπαιδευτικό προσωπικό, που παρέχει τυπική εκπαίδευση σε εκπαιδευτικά κέντρα ή βοηθά τα στελέχη στο σχεδιασμό, παροχή και επιτήρηση της εκπαίδευσης στο χώρο εργασίας. Το προσωπικό αυτό μπορεί να προέρχεται είτε από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό της επιχείρησης.

- ο Στελέχη, ειδικοί ή άλλα μέλη του προσωπικού που συνεισφέρουν περιστασιακά στην εκπαίδευση σε συγκεκριμένα θέματα, ανάλογα με την εμπειρία και τις γνώσεις που κατέχουν.

- **Εκπαιδευτικές μέθοδοι** Για την κάθε κατηγορία οργάνωσης της εκπαίδευσης χρησιμοποιείται μια σειρά από μεθόδους εκπαίδευσης και αυτό που πρέπει να γίνει κατανοητό από την αρχή, είναι ότι κάθε μέθοδος εκπαίδευσης, έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της. Δεν υπάρχει άριστη μέθοδος που θα πρέπει να χρησιμοποιείται πάντα και κάτω από όλες τις συνθήκες. Η επιλογή της εκπαιδευτικής μεθόδου, είναι μια πολύ σοβαρή υπόθεση και πρέπει να γίνεται από έμπειρα στελέχη και μετά από εξέταση των εναλλακτικών που προσφέρονται.

Οι βασικότεροι μέθοδοι διδασκαλίας που υπάγονται στην κατηγορία «Εκπαίδευση στη θέση εργασίας» είναι η επίδειξη, η εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης, η εκπαίδευση μέσω μέντορα, το πρόγραμμα ελεγχόμενης μαθητείας, η εκπαίδευση με εργασιακή ενημέρωση, η πρακτική άσκηση, η συμμετοχή σε επιτροπές, η εναλλαγή θέσεων εργασίας, ο εμπλουτισμός θέσεως εργασίας, οι γραπτές εργασίες και η συμμετοχή σε έργα.

Οι βασικότεροι μέθοδοι διδασκαλίας που υπάγονται στην κατηγορία «Εκπαίδευση εκτός εργασίας» είναι οι διαλέξεις, τα σεμινάρια-εργαστήρια, η μελέτη περιπτώσεων, τα επιχειρηματικά παίγνια, η υπόδηση ρόλων, οι προσομοιώσεις, η διαμόρφωση συμπεριφοράς, η εκπαίδευση ευαισθητοποίησης, η δυναμική ομάδων και ομαδικές ασκήσεις, η εκπαίδευση υπαίθρου, η εκπαίδευση σε ειδικά θέματα.

Τέλος, όσον αφορά την εξ' αποστάσεως εκπαίδευση, αυτή διακρίνεται στην μέθοδο προγραμματισμένης διδασκαλίας και την ηλεκτρονική εκπαίδευση (e-learning). Η μέθοδος προγραμματισμένης διδασκαλίας μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε μέσω ενός εγχειριδίου είτε μέσω μιας συσκευής (Η/Υ). Η ηλεκτρονική εκπαίδευση χρησιμοποιεί video ή τηλεδιάσκεψη.

Η σωστή εφαρμογή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος περιλαμβάνει την τήρηση του χρονοδιαγράμματος, την ακρίβεια στη προέλευση των εκπαιδευτών και εκπαιδευομένων, την σωστή διανομή του εκπαιδευτικού υλικού, τη φροντίδα για την καλή λειτουργία των χώρων διεξαγωγής της εκπαίδευσης.

Επίσης περιλαμβάνει και τη συνεχή παρακολούθηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσον έχουν επιλεγεί οι κατάλληλοι εκπαιδευτές και οι κατάλληλες εκπαιδευτικές μέθοδοι για την ολοκλήρωση των προκαθορισμένων εκπαιδευτικών στόχων.

(Μπουραντάς Δημήτριος – Νάνσυ Παπαλεξανδρή, 2002)

10.5 Εφαρμογή της εκπαίδευσης στη σύγχρονη επιχείρηση

Παρακάτω αναφέρουμε δύο παραδείγματα σύγχρονης επιχείρησης, προτεραιότητα των οποίων είναι ο ανθρώπινος παράγοντας και η εκπαίδευσή του.

1^ο Παράδειγμα Εκπαίδευσης – “INTRACOM TELECOM”

Για την INTRACOM TELECOM ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί στοιχείο καθοριστικής σημασίας, δεδομένου ότι η εκπλήρωση των στόχων και επιδιώξεων της έχει στηριχθεί σε μεγάλο βαθμό στην ύπαρξη εξειδικευμένου και έμπειρου ανθρώπινου δυναμικού.

Η INTRACOM TELECOM, η μεγαλύτερη ελληνική πολυεθνική εταιρία στους τομείς παροχής τηλεπικοινωνιακών λύσεων και υπηρεσιών, προσφέρει μία σταδιοδρομία

γεμάτη προκλήσεις για άτομα με υψηλούς επαγγελματικούς στόχους και εξαιρετικά προσόντα.

Παρέχει ένα άριστο εργασιακό περιβάλλον όπου καλλιεργείται πνεύμα ομαδικότητας, συνεργασίας και συνεχούς αναζήτησης γνώσης, στο οποίο οι προοπτικές εξέλιξης εξαρτώνται αποκλειστικά από την απόδοση του κάθε εργαζόμενου.

Η εκπαίδευση και η συνεχής προσωπική εξέλιξη αποτελούν σημαντικές προτεραιότητες για την εταιρία ώστε να συνεχίσει να αποτελεί τον πυρήνα των τεχνολογικών εξελίξεων και να διατηρεί τους ανοδικούς ρυθμούς ανάπτυξης και τη στρατηγική της θέση.

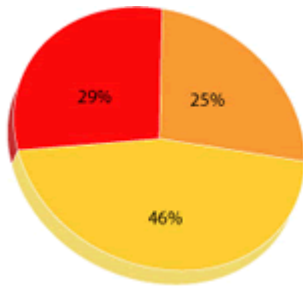
Ως επιστέγασμα των προσπαθειών της, η (πρώην) INTRACOM (η εταιρία από την οποία προήλθε η INTRACOM TELECOM μετά το μετασχηματισμό της πρώτης σε εταιρία συμμετοχών) διακρίθηκε ως μία από τις 10 πρώτες (4η) και μια από τις 100 πρώτες ευρωπαϊκές εταιρίες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον στο διεθνή διαγωνισμό “BEST WORKPLACES 2004” που διοργανώνει το «GREAT PLACE TO WORK® INSTITUTE - EUROPE ». Πρόκειται για μία πολύ σημαντική διάκριση, καθώς κατατάσσει τις κύριες θυγατρικές της INTRACOM HOLDINGS, ανάμεσα στις επιχειρήσεις που θεωρούνται πρότυπα εργασιακού περιβάλλοντος, επιβεβαιώνοντας την πρωτοποριακή εργασιακή πολιτική που ακολουθούν.

Συνολικός αριθμός εργαζόμενων στον όμιλο εταιρειών INTRACOM TELECOM = 2.715 άτομα (Στοιχεία Μαρτίου 2008)

Συνολικός αριθμός εργαζόμενων στην INTRACOM TELECOM = 1.646 άτομα (Στοιχεία Ιουνίου 2007)

Κατανομή ανθρώπινου δυναμικού της INTRACOM TELECOM (μητρική εταιρία) ανά επίπεδο σπουδών:

Το υψηλό μορφωτικό επίπεδο του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρίας υποδηλώνεται από το γεγονός ότι περίπου το 70% των εργαζομένων της είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

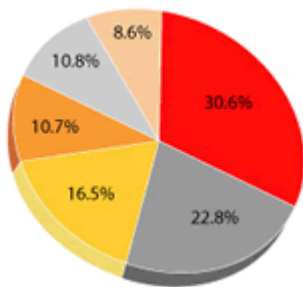


25% Μεταπτυχιακές Σπουδές (Ph.D. ,M.Sc.)

46% Ανώτατη Εκπαίδευση

29% Μέση Εκπαίδευση/ κολέγιο (2 έτη)

Κατανομή ανθρώπινου δυναμικού της INTRACOM TELECOM (μητρική εταιρία) ανά δραστηριότητα/ λειτουργία:



30.6 % Υπηρεσίες Ολοκλήρωσης Δικτύων

22.8 % Έρευνα & Ανάπτυξη

16.5 % Τεχνική Υποστήριξη

10.7 % Μάρκετινγκ & Πωλήσεις

10.8% Παραγωγή - Ποιότητα - Εφοδιαστική Αλυσίδα

8.6 % Διοικητικές

(http://www.intracom-telecom.com/gr/company/profile/human_resources.htm)

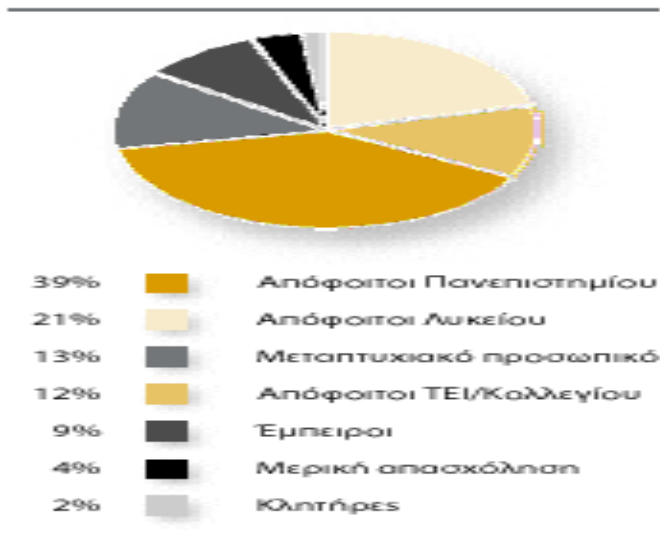
2ο Παράδειγμα Εκπαίδευσης – “Τράπεζα Κύπρου”

Ο τομέας εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού έχει ως σκοπό την υποστήριξη του Συγκροτήματος στην επίτευξη των στρατηγικών του στόχων, στην αποτελεσματική λειτουργία όλων των τομέων και στην προσαρμογή του προσωπικού στις συνεχείς αλλαγές που έχει να αντιμετωπίσει. Μέσω της επαγγελματικής κατάρτισης του προσωπικού και της ανάπτυξης των ικανοτήτων του, παρέχονται τα εφόδια για προσφορά της καλύτερης εξυπηρέτησης προς τους πελάτες, αύξηση της παραγωγικότητας και γενικότερα επίτευξη των υπόλοιπων στόχων του Συγκροτήματος. Η επένδυση στην εκπαίδευση συνεχίστηκε και το 2002, με συμμετοχή του προσωπικού σε σεμινάρια αλλά και με εκπαίδευση στο χώρο εργασίας. Όσον αφορά τη συμμετοχή σε σεμινάρια, ο μέσος όρος εκπαίδευσης του προσωπικού του Συγκροτήματος ανήλθε το 2002 στις τρεις μέρες κατά άτομο περίπου.

Κατά το 2002, δόθηκε έμφαση στην εκπαίδευση των υπαλλήλων με καθήκοντα ταμεία πολλαπλών ειδικοτήτων για συνεχή αναβάθμιση της ποιότητας εξυπηρέτησης προς τους πελάτες. Έμφαση στην εκπαίδευση δόθηκε επίσης στον τομέα χρηματοδοτήσεων, σε θέματα τεχνολογίας, όπως επίσης και στον τομέα ασφάλειας. Το 2002 συνεχίστηκε η αναθεώρηση διαφόρων σεμιναρίων τεχνικής κατάρτισης και ανάπτυξης ικανοτήτων τόσο του γραφειακού προσωπικού όσο και διευθυντικών στελεχών. Αναθεωρήθηκε επίσης το πρόγραμμα εκπαίδευσης των νεοπροσληφθέντων κατόχων μεταπτυχιακών προσόντων.

Λαμβάνοντας υπ' όψιν τις εξελίξεις στον τομέα της εκπαίδευσης, εξετάστηκε πάνω σε πιλοτική βάση η εξ αποστάσεως εκπαίδευση με χρήση της πιο σύγχρονης τεχνολογίας με προοπτική ενσωμάτωσής της στο υπόλοιπο πρόγραμμα εκπαίδευσης της Τράπεζας. Ιδιαίτερα στην Ελλάδα, οι κυριότερες δραστηριότητες, και κυρίως οι καινοτόμες, του Τομέα Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού για το έτος 2002 ήταν η εφαρμογή του e-learning σε εκπαιδευτικά προγράμματα ανάπτυξης προσωπικών δεξιοτήτων και η λειτουργία εικονικού καταστήματος για την εκπαίδευση προσωπικού νέων καταστημάτων.

Προσλήψεις προσωπικού κατά
το 2002 στην Ελλάδα



Κλείνοντας, θα λέγαμε ότι η σημασία της εκπαίδευσης για μια επιχείρηση είναι εμφανής. Η εκρηκτική ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών, η συνεχής μεταβολή των συνθηκών, τόσο στην αγορά εφοδιασμού όσο και στην αγορά διαθέσεως των προϊόντων, η συνεχής αύξηση των γνώσεων, των πληροφοριών καθώς και η μεταβολή των διάφορων μεθόδων με τις οποίες αντιμετωπίζονται τα ποικίλα προβλήματα μέσα σε μια επιχείρηση, αυξάνουν συνεχώς τις ανάγκες των επιχειρήσεων σε εξειδικευμένο προσωπικό και καθιστούν αναγκαία τη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων που ήδη απασχολούνται σ' αυτές. (<http://www.bankofcyprus.com/main/main.aspx?id=4050>)

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Με την εργασία αυτή καταφέραμε να κατανοήσουμε το λόγο για τον οποίο οι άνθρωποι παίζουν σημαντικό ρόλο για τις επιχειρήσεις, τα προβλήματα – προκλήσεις που έχουν να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις λόγω της Νέας Εποχής που έχει δημιουργηθεί, το πώς οι επιχειρήσεις μπορούν να αντιμετωπίσουν αυτές τις προκλήσεις και το πώς μπορούν να διατηρήσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους αναλύοντας διάφορους τομείς πάνω στους οποίους πρέπει να δούλέψουν και να δώσουν ιδιαίτερη έμφαση για να μπορέσουν, αν όχι να επιτύχουν, τουλάχιστον να διατηρηθούν σε ένα καλό επίπεδο. Επίσης είδαμε και κάποια παραδείγματα Εταιριών που έχουν εστιάσει σε αυτούς τους τομείς και τα αποτελέσματα που είχαν για αυτές τα οποία και ήταν ικανοποιητικά. Για να έχουμε μια συνολική και συνοπτική εικόνα όλων αυτών παραθέτουμε παρακάτω τα πιο σημαντικά στοιχεία που αφορούν στον κάθε τομέα και τα αποτελέσματα αυτών στις διάφορες εταιρίες που εξετάσαμε.

ΜΑΘΗΣΙΑΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ Οι νέοι οργανισμοί βασίζονται στη γνώση. Αυτό σημαίνει ότι σχεδιάζονται με τρόπο που να δίνει τη δυνατότητα στα άτομα να παράγουν ιδέες και να χειρίζονται πληροφορίες. Σε αυτούς τους οργανισμούς κάθε υπάλληλος πρέπει να μαθαίνει συνεχώς και να είναι ικανός να προσδιορίζει και να επιλύει τα προβλήματα που προκύπτουν στην περιοχή των δραστηριοτήτων του. Αυτό επιτυγχάνεται με την υποστήριξη της μαθησιακής οργάνωσης από μέρους των επιχειρήσεων.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ Οι σύγχρονοι ρυθμοί ανταγωνισμού και η ικανότητα των επιχειρήσεων να ανταποκρίνονται και να διαχειρίζονται τις αλλαγές τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον τους εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητά τους να καινοτομούν. Η καινοτομία αυτή με την σειρά της στηρίζεται στην δημιουργία εκείνου του επιχειρηματικού περιβάλλοντος που διαχειρίζεται με νέα κουλτούρα, διαδικασίες και μηχανισμούς τόσο το ανθρώπινο δυναμικό όσο και την συνάθροιση της εταιρικής γνώσης. Συνεπώς, η πρόκληση για τη σύγχρονη επιχείρηση είναι να αναπτύξει συστηματικούς και μεθοδικούς μηχανισμούς διοίκησης και ανάπτυξης της επιχειρηματικής γνώσης, να εκμεταλλευτεί τις δυνατότητες και να περιορίσει τις ελλείψεις του γνωστικού της ενεργητικού. Την πρόκληση αυτή καλείται να αντιμετωπίσει η σύγχρονη διοικητική πρακτική της διαχείρισης γνώσης (knowledge management).

ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ Λόγω του δυναμισμού, της πολυπλοκότητας και των ανταγωνιστικών πιέσεων του περιβάλλοντος, οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να λειτουργούν ευέλικτα. Αυτό ασφαλώς δεν είναι δυνατόν να επιτευχθεί διοικώντας τους ανθρώπους μέσω αυστηρών εξωτερικών ελέγχων και μηχανισμών, οι οποίοι περιορίζουν την διάθεση των ανθρώπων για πρωτοβουλία, δημιουργικότητα και εμποδίζουν την ευελιξία και την άμεση αντιμετώπιση των προβλημάτων στο χρόνο και στο επίπεδο που συμβαίνουν. Κατά συνέπεια, στις σημερινές συνθήκες αποτελεί αναγκαιότητα η υποκατάσταση αυτών των εξωτερικών μηχανισμών ελέγχου μέσω των μηχανισμών του αυτοελέγχου των εργαζομένων, όπως είναι αυτοί που εμπεριέχει η ενδυνάμωση. Η σύγχρονη επιχείρηση δίνει μεγάλη σημασία στην ενδυνάμωση των ανθρώπων της, με αποτέλεσμα την ενίσχυση της εργασιακής τους ικανοποίησης και αφοσίωσής τους στην επιχείρηση καθώς και τον ενθουσιασμό τους για το συγκεκριμένο έργο που έχουν αναλάβει.

Αυτό το είδαμε και από το παράδειγμα που έχουμε παραθέσει, το οποίο αφορά στη *NIKAS*, εταιρεία όπου πάγιο μέλημα και διαρκής επιδίωξή της είναι η ενδυνάμωση των ανθρώπων της. Η συνεχής ενδυνάμωση των δυνατοτήτων των 602 εργαζομένων που απασχολεί σήμερα η *NIKAS*, αποτελεί αδιαπραγμάτευτη προτεραιότητα και αντιμετωπίζεται ως η σημαντικότερη επένδυση για το μέλλον. Έτσι, με την ενδυνάμωση ως κεντρική της ιδέα είδαμε ότι έχει καταφέρει να διατηρεί επιτυχημένη πορεία με υψηλές αποδόσεις, να εξελίσσει διαρκώς την ανταγωνιστικότητά της και να παραμένει πρωτοπόρος στη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων τα οποία εκπληρώνουν τις προσδοκίες των καταναλωτών της και παράλληλα ενδυναμώνουν το όνομα και την εικόνα της εταιρείας.

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ Είδαμε ότι σήμερα η συναισθηματική νοημοσύνη θεωρείται μόδα και ταυτόχρονα αναγκαιότητα αφού οι ικανότητες, οι στάσεις και οι συμπεριφορές που συνδέονται με αυτή θεωρούνται ως ιδιαίτερα σημαντικές για την επαγγελματική επιτυχία. Η αναγκαιότητα αυτή ασφαλώς προκύπτει από τις νέες συνθήκες του σύγχρονου περιβάλλοντος και τις απαιτήσεις που αυτό δημιουργεί. Επίσης, κατανοήσαμε από την ανάλυση που κάναμε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί την ικανότητα του ατόμου να κατανοεί να ελέγχει και να ρυθμίζει τα δικά του συναισθήματα και τα συναισθήματα των άλλων και να τα χρησιμοποιεί για να κατευθύνει τη σκέψη του και τη δράση του και να χειρίζεται τις σχέσεις του στο εργασιακό περιβάλλον. Όλα αυτά παίζουν σπουδαίο ρόλο ώστε να

μπορεί να λειτουργεί το άτομο σωστά και να χειρίζεται διάφορες καταστάσεις, εφόσον ελέγχει τα συναισθήματα του. Τις ενέργειες της συναισθηματικής νοημοσύνης και τα αποτελέσματά της τα βλέπουμε κ με το παράδειγμα της Μαρίας η οποία κλήθηκε να αναλάβει μια επιχείρηση η οποία είχε αποτύχει κ δε μπορούσε να ανέλθει, διότι τα μέλη της είχαν απογοητευτεί και υπήρχαν συγκρούσεις, δηλαδή δε μπορούσαν να ελέγξουν τα συναισθήματά τους. Στην ουσία δεν διέθεταν συναισθηματική νοημοσύνη. Έτσι, η Μαρία η οποία διακατεχόταν από συναισθηματική νοημοσύνη κατάφερε να την περάσει και στα μέλη της επιχείρησης και κατάφεραν να φέρουν την επιχείρηση σε πολύ καλά επίπεδα, να ξεπεράσει τα προβλήματα που είχε και την οδήγησαν, μέσα σε 7 μήνες, από τη ζημία που είχε προκληθεί, όχι μόνο να την ξεπεράσει, αλλά να αποκτήσει και ένα σπουδαίο κέρδος.

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι η προσωπικότητα της επιχείρησης η οποία αποτελείται από υποθέσεις, αξίες, νορμές και συμπεριφορές των μελών της. Είναι ο ιδιαίτερος τρόπος δράσης της επιχείρησης και αυτό που την καθιστά διαφορετική από τις υπόλοιπες, οι διαφορετικές πρακτικές, οι διαδικασίες, το εξωτερικό των κτιρίων. Όλα αυτά αποτελούν μια δυναμική μίξη. Επίσης, έχει τη δυνατότητα να διαμορφώνει συμπεριφορές, να ενθαρρύνει τα άτομα της επιχείρησης να εντείνουν τις προσπάθειές τους για την επίτευξη σημαντικών επιχειρησιακών σκοπών και στόχων. Επομένως μπορεί να αποτελέσει σημαντικό συγκριτικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, εάν βεβαίως υποστηρίζει την επιχειρησιακή στρατηγική και εάν συνδέεται κατάλληλα με τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι αυτό της *INOMAK*, η οποία με τη σύγχρονη οργανωσιακή της κουλτούρα έχει καταφέρει να βελτιώνει καθημερινά την αξιοπιστία των προϊόντων της και το επίπεδο των υπηρεσιών που τα συνοδεύουν, με συνέπεια να προμηθεύει με τα προϊόντα της και πολλές άλλες χώρες όπως Ασία , Αφρική, Αυστραλία.

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ Παρατηρήσαμε ότι η επιτυχία της επιχείρησης εξαρτάται κατά κύριο λόγο από την απόδοση έργου των εργαζομένων, η οποία με τη σειρά της εξαρτάται από τη διάθεση του ατόμου να αποδώσει. Η διάθεση όμως, του ατόμου να αποδώσει διαμορφώνεται κατά κύριο λόγο από το περιβάλλον της εργασίας του. Και αυτό γιατί όλοι οι άνθρωποι έχουμε κάποιες ανάγκες και κάποια κίνητρα τα οποία μας οδηγούν

στο να εργαστούμε. Επομένως, συμπεραίνουμε ότι θα πρέπει να υπάρχει παρακίνηση από την επιχείρηση προς τους εργαζόμενους ώστε να αποδώσουν και να αποφέρουν την επιτυχία που αποζητά η επιχείρηση.

Απόδειξη όλων αυτών είναι η εταιρεία *Γ.ΣΑΒΟΙΔΑΚΗΣ ΑΕ* και η *Cosmote*. Η εταιρεία *Γ.ΣΑΒΟΙΔΑΚΗΣ ΑΕ* έχει σαν πιστεύω της ότι το ανθρώπινο δυναμικό της αποτελεί το σημαντικότερο περιουσιακό της στοιχείο. Γι' αυτόν το λόγο δεν επαναπαύεται και συνεχώς φροντίζει, να είναι κοντά στους ανθρώπους της έτσι ώστε να είναι σε θέση να μπορεί ν' ακούσει και ν' αξιολογήσει κατάλληλα οποιοδήποτε παράπονο, πρόταση που μπορεί να υπάρχει και να μένουν απόλυτα ευχαριστημένοι από αυτήν. Όλα αυτά φυσικά τα πετυχαίνει μέσω της παρακίνησης που έχει σαν όπλο της. Έτσι έχει καταφέρει να κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά της Κρήτης και να προσέρχεται στο νησί της Ρόδου και της Κω. Η *Cosmote* από τη μεριά της, η οποία θεωρεί ότι η βιώσιμη ανάπτυξη και η μελλοντική πορεία του Ομίλου είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με την αποτελεσματική αξιοποίηση του συνόλου των εργαζομένων, χρησιμοποιεί και αυτή την παρακίνηση προκειμένου να τα επιτύχει αυτά. Δηλαδή, προσφέρει ένα εργασιακό περιβάλλον που σέβεται τους εργαζόμενους και δημιουργεί τις προϋποθέσεις προκειμένου να αναπτύσσουν τις ικανότητες, να αξιοποιούν τα ταλέντα τους και να τους εμπνέουν όσον αφορά στην επαγγελματική τους ανάπτυξη. Με αυτό τον τρόπο καταφέρνει και αυτή να διατηρεί το όνομά της σε ένα πάρα πολύ καλό επίπεδο και να αυξάνει με τα χρόνια τον αριθμό των εργαζομένων της.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ Ένας σημαντικός παράγοντας που σχετίζεται με τη μακροχρόνια επιτυχία μίας επιχείρησης είναι η ικανότητά της να εκτιμά πόσο καλά αποδίδουν οι εργαζόμενοι σε αυτή και στη συνέχεια να χρησιμοποιεί τις πληροφορίες αυτές για να εξασφαλίσει ότι η εκτέλεση των εργασιών συμφωνεί με τα σύγχρονα πρότυπα και βελτιώνεται με την πάροδο του χρόνου.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η *Τράπεζα Κύπρου*, η οποία με την εφαρμογή του πρωτοποριακού συστήματος αξιολόγησης που χρησιμοποιεί, δίνει έμφαση στον καθορισμό και στην αξιολόγηση στόχων εργασίας και στην προσωπική ανάπτυξη του προσωπικού. Ένα άλλο παράδειγμα το οποίο εξετάσαμε είναι η εταιρία κινητής τηλεφωνίας *ΓΕΡΜΑΝΟΣ* όπου σταθερή επιδίωξή της είναι η εφαρμογή αξιόπιστων μεθόδων επιλογής και αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων έτσι ώστε να συγχρονίζονται με τις αξίες και τους στόχους του ομίλου. Με αυτό τον τρόπο

κατάφερε, οι εργαζόμενοί του να αναπτύσσουν τις γνώσεις τους και να αξιοποιούν τις δεξιότητές τους προς όφελος του Ομίλου. Κατά συνέπεια επιτυγχάνει τη γρήγορη λήψη αποφάσεων.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ Η σημασία της εκπαίδευσης για την επιχείρηση είναι εμφανής. Η εκρηκτική ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών, η συνεχής μεταβολή των συνθηκών, τόσο στην αγορά εφοδιασμού όσο και στην αγορά διαθέσεως των προϊόντων, η συνεχής αύξηση των γνώσεων, των πληροφοριών καθώς και η μεταβολή των διάφορων μεθόδων με τις οποίες αντιμετωπίζονται τα ποικίλα προβλήματα μέσα σε μια επιχείρηση, αυξάνουν συνεχώς τις ανάγκες των επιχειρήσεων σε εξειδικευμένο προσωπικό και καθιστούν αναγκαία τη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων που ήδη απασχολούνται σ' αυτές.

Όπως και στο παράδειγμα που αναφέραμε, η INTRACOM TELECOM δίνει μεγάλη σημασία στον ανθρώπινο παράγοντα, δεδομένου ότι η εκπλήρωση των στόχων και επιδιώξεών της έχει στηριχθεί σε μεγάλο βαθμό στην ύπαρξη εξειδικευμένου και έμπειρου ανθρώπινου δυναμικού. Η εκπαίδευση και η συνεχής προσωπική εξέλιξη αποτελούν σημαντικές προτεραιότητες για την εταιρία ώστε να συνεχίσει να αποτελεί τον πυρήνα των τεχνολογικών εξελίξεων και να διατηρεί τους ανοδικούς ρυθμούς ανάπτυξης και τη στρατηγική της θέση.

Άρα, τα προβλήματα του μάνατζμεντ στη Νέα Εποχή και η διατήρηση, η εύρεση και η ανάπτυξη κατάλληλων ανθρώπων στους οργανισμούς μπορεί να είναι ένα σημαντικό πολύπλευρο – πολύπλοκο ζήτημα, αλλά συμπεράναμε με την ανάλυση των παραπάνω μεθόδων, ότι μπορούν να αντιμετωπιστούν, αν οι επιχειρήσεις τις εφαρμόσουν σωστά. Έτσι, θα καταφέρουν να εισπράξουν και την επιτυχία που επιθυμούν.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Ζαβλανός Μύρων, «Ανθρώπινες διαδικασίες στη λειτουργία της οργάνωσης», Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, Αθήνα 1989
2. Ζαβλανός Μ. Μύρων, «Management», Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, Εκδοτικός Οίκος ΙΩΝ, 1998
3. Ζαβλανός Μ. Μύρων, «Οργανωτική συμπεριφορά», Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, Αθήνα 1999
4. Ζαβλανός Μ. Μύρων, «Οργάνωση και Διοίκηση», Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, Τόμος Α΄, Αθήνα 1984
5. Ζευγαρίδης Σπ. , «Οργάνωση και Διοίκηση», Θεσσαλονίκη 1985
6. Θεοδωράτος Φ. Ευάγγελος, «Διοίκηση και Οργανωτική Συμπεριφορά», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2000
7. Ικούζιρο Νονάκα – Χιροτάκα Τακεούτσι, «Η Επιχείρηση της Γνώσης», Εκδόσεις Καστανιώτη
8. Κανελλόπουλος Κων. Χαράλαμπος, «Αξιολόγηση Προσωπικού», Εκδόσεις Δημοτική Βιβλιοθήκη Πατρών, Αθήνα 1979
9. Κανελλόπουλος Κων. Χαράλαμπος, «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Αθήνα 1991
10. Κανελλόπουλος Κων. Χαράλαμπος, «Management – Αποτελεσματική Διοίκηση σε Επιχειρήσεις, Οργανισμούς και Υπηρεσίες, Γ΄ Έκδοση, Αθήνα 2003
11. Κατσαλής Αντώνης, «Αποτελεσματική Διοίκηση – Σκέψεις και Συμβουλές», 2^η Έκδοση, Αθήνα 2001
12. Κυριαζόπουλος Γ. Π., «Η Σύγχρονη Επιχείρηση στο ξεκίνημα του 21^{ου} Αιώνα», Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 2000
13. Λύτρας Ν. Περικλής, «Εργασιακές Σχέσεις», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1992
14. Μακρυγιωργάκης Μάριος, «Η Ανθρώπινη Πλευρά του Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Παπαζήση, 2001
15. Μακρυδάκης Σπ. – Παπαγιαννάκης Λ. – Καλογήρου Γ., «Το Ελληνικό Μάνατζμεντ, Εξελίξεις – Τάσεις – Προοπτικές», Εκδόσεις ΕΑΣΕ, Αθήνα 1996
16. Μαντάς Νικόλαος, «Διοίκηση Προσωπικού», Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 1992

17. Μάρκοβιτς Γιάννης, «Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού Παρακίνηση – Εξουσία», Εκδόσεις Επιστημονικών Βιβλίων και Περιοδικών, Θεσσαλονίκη 2002
18. Μπούκη Δ., «Μάνατζμεντ και Ανθρώπινος Παράγοντας», Β΄ Έκδοση Σώτου, Αθήνα 1991
19. Μπουραντάς Δημήτριος, «Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπέκου, Αθήνα 2002
20. Μπουραντάς Δημήτριος – Παπαλεξάνδρου Νάνσυ, «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002
21. Παπαδάκης Μ. Βασίλης, «Στρατηγική των Επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία» , Τόμος Α΄ Θεωρία - 4^η Έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002
22. Πραστάκος Γρηγόρης, «Διοικητική Επιστήμη», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2000
23. Ξυροτύρη Στέλλα – Κουφίδου, «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις ΑΝΙΚΟΥΛΑ, Θεσσαλονίκη 2001
24. Πετρίδου Ευγενία, «Διοίκηση – Μάνατζμεντ, Μια εισαγωγική Προσέγγιση», Β΄ Έκδοση, Εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη 2001
25. Πετρώφ Γιάννης – Τζωρτζάκης Κώστας – Τζωρτζάκη Αλεξία, « Μάρκετινγκ – Μάνατζμεντ Η Ελληνική Προσέγγιση» Εκδόσεις Rosili – 2^η Έκδοση, 2002
26. Σαρμανιώτης Χρήστος, «Μάνατζμεντ» Β΄ Γκιούρδος Εκδοτική, Αθήνα 2005
27. Σκούλας Ε. Νίκος – Οικονομάκη Π. Κυριακή, «Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις ΚΑΠΑ, Αθήνα 1998
28. Στειακάκης Εμμανουήλ – Κατζός Νικόλαος, «Management – Μια σύγχρονη Άποψη», Εκδόσεις Ζήτη, Θεσσαλονίκη 2002
29. Τερζίδης Π. Κωνσταντίνος, «Μάνατζμεντ – Στρατηγική Προσέγγιση», Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 2004
30. Τζωρτζάκης Κώστας – Τζωρτζάκη Αλεξία, « Οργάνωση και Διοίκηση, Management Νέες Ιδέες και Τεχνικές στον 21^ο Αιώνα» Αθήνα, Rosili, 2002
31. Φαναριώτη Π., «Διοίκηση Προσωπικού – Εισαγωγή στα Σύγχρονα Συστήματα Χειρισμού Ανθρωπίνου Δυναμικού», Εκδόσεις Α. Σταμούλη, Αθήνα 2000
32. Χυτήρης Λ. «οργανωτική Συμπεριφορά», Αθήνα Interbooks, 2001^α
33. Goleman Daniel, «Working with emotional intelligence», A batman book, October 1998, Ελληνικά γράμματα, μετάφραση Φωτεινή Μαγουλάκη, 1999

34. John Prior, «Εκπαίδευση και Ανάπτυξη», Β΄ Έκδοση, Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα 2000
35. Charles M. Savage, «Management Πέμπτης Γενιάς», Εκδόσεις Leader Books A.E., Αθήνα 2000
36. Διπλωματική Εργασία, «Η Οργανωσιακή Κουλτούρα και η Ηγεσία στο χώρο των Τραπεζών, Εξέταση της περίπτωσης της Αγροτικής Τράπεζας», Σταμάτης Πασβαγκάς, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα 2006
37. Πτυχιακή Εργασία, «Η Εποπτεία, τα μέσα (κίνητρα και τους ελέγχους αξιολόγησης) που χρησιμοποιούν οι τοπικές μας Επιχειρήσεις στη διαδικασία της αύξησης της παραγωγικότητάς τους» Νεκτάριος Λυμπερόπουλος – Πολυξένη Τσιποπούλου

Ιστοσελίδες

1. <http://e-mag.career.teicrete.gr/index.php?mid=1&cid=4&sbcid=0&aid=61>, «Οι Τεχνολογίες Πληροφορικής στην Επιχειρηματική Κοινότητα», Μιχάλης Νικήτας, Γραφείο Διασύνδεσης ΤΕΙ Κρήτης, Ηλεκτρονικό Περιοδικό "Σταδιοδρομίες", 1/7/2008
2. http://www.interbooks.gr/product_info.php?products_id=433, «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας – Από τον Deming στον Taguchi και στο SPC», Λογοθέτης Νικόλαος, TQM Hellas _Interbooks, Έκδοση 2^η, 2005
3. <http://epixeirein.blogspot.com/2007/11/blog-post.html?showComment=1201011840000>, «Η Συναισθηματική νοημοσύνη στην Εργασία», Επιχειρείν – The art of business development..., 19 Νοεμβρίου 2007
4. <http://www.google.gr/search?q=αξιολόγηση+της+απόδοσης+του+προσωπικού&hl=el&start=10&sa=N>, «Πώς εφαρμόζονται τα συστήματα αξιολόγησης απόδοσης προσωπικού», Γιώργος Ντάκος – Διευθύνων Σύμβουλος STEDMA, Copyright2005, ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ – Π. ΑΘΑΝΑΣΙΑΔΗΣ & ΣΙΑ Α.Ε., 24 Ιανουαρίου 2005
5. <http://www.dratte.gr/ARTHRA/2005%20Motivation.htm>, «Θέματα Διοίκησης Προσωπικού Ξενοδοχείων "Υποκίνηση, Φόβος, Ενδυνάμωση"», Δρ. Δημήτρης

Λαλούμης – Πρόεδρος ΔΡΑΤΤΕ – Επίκουρος Καθηγητής Τμήματος Τουριστικών Επιχειρήσεων, ΤΕΙ Αθήνας

6. http://news.kathimerini.gr/4dcqi/w_articles_economyepix_2_15/01/2006_170_039, Οικονομία και Αγορές, «Η εικόνα της σύγχρονης Επιχείρησης στη Νέα Εποχή – Ποια τα Στοιχεία και ποια τα Κύρια Χαρακτηριστικά της – Πώς Μπορούν τα Διοικητικά Στελέχη να δημιουργούν και διοικούν τέτοιες Επιχειρήσεις», Χριστίνα Δαμουλιάνου, 15/01/2006
7. http://62.103.39.56:8080/ketakemak_images/Vasikesennoiesmanagmentgiatis_MME_F31133.pdf, «Βασικές Έννοιες Μάνατζμεντ για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις», Ευγενία Πετρίδου – Αναπληρώτρια Καθηγήτρια, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών, Τομέας Οικονομικής των Επιχειρήσεων
8. http://epapanis.blogspot.com/2007/09/blog-post_9369.html, «Επιχειρησιακή Κουλτούρα», Ελληνική Κοινωνική Έρευνα – Greek Social Research, Ευστράτιος Παπάνης, 8 Σεπτεμβρίου 2007
9. http://www.inomak.gr/profile_gr.htm, INOMAK – COMMERCIAL REFRIGERATORS & STAINLESS STEEL PRODUCTS – Επαγγελματικά Ψυγεία & Ανοξείδωτες Κατασκευές
10. <http://www.savoidakis.gr/info.asp?sci=4&mci=1&rci=3>, ΣΑΒΟΪΔΑΚΗΣ ΑΡΤΟΠΟΙΙΑ – ΖΑΧΑΡΟΠΛΑΣΤΙΚΗ, Copyright 2007
11. http://www.eurocharity.org/file_library/Cosmote_Koinonikos_Apologismos_2006.pdf, Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, «Για να είναι το αύριο καλύτερο», Cosmote 2006
12. <http://www.bankofcyprus.com/main/main.aspx?id=4050>
13. <http://www.germanos.gr/html/crs9.asp>
14. <http://www.plant-management.gr/online/article.asp?group=2%section=5&articleid=13.....>
PLANT Management, Plant management Online/Άρθρο
15. <http://zlati.blogspot.com/2008/10/eq.html>, ALMA LIBRE NEWSFEED, «Έρευνα – Συναισθηματική Νοημοσύνη [E.Q.], Zlatis Chris, Σάββατο 11 Οκτωβρίου 2008
16. <http://www.plant-management.gr/index.php?id=320>, «Η Διοίκηση της Γνώσης κρίσιμος Παράγοντας Επιτυχίας για την Σύγχρονη Επιχείρηση», Γρηγόρης

Μέντζας (Αναπληρωτής Καθηγητής Συστημάτων Διοίκησης, ΕΜΠ & Senior Manager της PLANET ERNST & YOUNG), 13/12/2000

17. [Http://www.europedia.gr](http://www.europedia.gr)
18. <http://el.wikipedia.org/wiki/Παγκοσμιοποίηση>
19. www.pr4net.gr/pages_gr/%CF%84%CE%B9_%CE%BA%CE%B1%CE%...
20. www.kathimerini.gr, 15/1/2006
21. <http://www.managementtips.gr/blog/?p=53>
22. http://www.europedia.moussis.eu/books/Book_2/5/13/05/04/index.tkl?lang=gr&all=1....
23. www.plantmanagement.gr/online/article.asp?returnPage=SECTION&group=2§ion=2&articleid=1351. «Συναισθηματική νοημοσύνη»
24. http://www.testbiz.gr/ti_noimosinis.php , «Συναισθηματική Νοημοσύνη»
25. http://www.intracom-telecom.com/gr/company/profile/human_resources.htm
26. <http://www.nikas.gr/default.asp?pid=25&la=1>

