

ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ: ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ, ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ
ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.

ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.

ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ
ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Φοιτήτριες: Αναγνωστοπούλου Ελένη
Βελαώρα Άρτεμις

Καθηγητής: κ. Θ. Χατζίδης

Πάτρα, Νοέμβριος 2005

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	1
ΠΡΟΛΟΓΟΣ	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο	9
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	9
ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	10
Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΑΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ MANAGEMENT	12
Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΑΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	13
Η ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΓΙΑ ΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο	15
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ – ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	15
ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ – ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	16
<i>ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗ</i>	17
<i>Η ΣΥΝΘΕΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗ</i>	19
ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ –ΠΡΟΤΥΠΑ ΗΓΕΣΙΑΣ	20
ΠΟΙΟ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΚΑΛΥΤΕΡΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΗΓΕΣΙΑΣ	23
ΣΧΕΣΕΙΣ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥ ΚΑΙ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥ	24
Ο ΡΟΛΟΣ ΕΝΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο	26
ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	26
ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	27
ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	28
ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	28
<i>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</i>	28

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗ	29
<i>ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗΣ</i>	29
<i>ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗΣ</i>	30
<i>ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ</i>	31
ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ	31
<i>ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ</i>	32
<i>ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ</i>	33
<i>ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ</i>	33
ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	34
<i>ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΙΑ ΣΩΣΤΗ ΕΠΙΛΟΓΗ</i>	34
ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΑ ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	35
ΑΙΤΗΣΗ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ	35
ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ	36
ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ	37
<i>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</i>	37
<i>ΣΤΟΧΟΙ</i>	38
<i>ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ</i>	39
<i>ΔΟΜΗ</i>	39
ΤΕΣΤ-TESTS	40
<i>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</i>	40
<i>ΕΙΔΗ ΤΕΣΤ</i>	40
<i>ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΧΡΗΣΗΣ ΤΩΝ ΤΕΣΤ</i>	42
<i>ΟΡΟΙ</i>	43
ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΗΜΕΙΩΜΑΤΑ	44
ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΑΣΚΗΣΗ	44
ΚΕΝΤΡΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	45
<i>ΔΟΜΗ ΚΕΝΤΡΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ</i>	45
<i>ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ</i>	46
ΓΡΑΦΟΛΟΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	47
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗΣ	47
ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΠΗΓΩΝ	
ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗΣ	48
ΗΘΙΚΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗΣ	48

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο **50**

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	50
ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	52
<i>ΧΡΗΜΑ :ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΑΞΙΑ ΤΟΥ</i>	52
<i>ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ABRAHAM H. MANSLOW</i>	53
<i>DUAL FACTOR THEORY – FREDERICK HERZBERG.</i>	54
<i>ΘΕΩΡΙΕΣ Χ ΚΑΙ Ψ – DOUGLAS MACGREGOR</i>	56
<i>ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ DAVID MCCLELLAND</i>	57
<i>ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ LYMAN W. PORTER ΚΑΙ EDWARD E. LAWLER</i>	58
<i>ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ SAWL W. GELLERMAN</i>	59

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο **62**

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	62
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	62
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	63
<i>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</i>	63
<i>ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ - ΟΡΙΣΜΟΙ</i>	63
ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΤΟΜΕΙΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	64
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	65
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΚΑΘΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΝΑΓΚΗ ΔΙΑΡΚΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	66
ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ	66
ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ	69
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	70
ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ	72
Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΠΑΝΩ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	73
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	73
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	77
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	78
<i>ΟΡΙΣΜΟΣ</i>	78

<i>ΣΤΟΧΟΙ</i>	78
ΕΠΗΠΕΔΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	79
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ / ΜΑΝΑΤΖΕΡ: ΤΡΟΠΟΙ ΜΑΘΗΣΕΩΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΕΩΣ	80
ΟΡΙΣΜΟΙ – ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	81
ΣΤΟΧΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	82
ΑΡΧΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	83
ΣΤΑΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	84
ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΕΠΙΒΑΛΛΟΥΝ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	84
ΕΝΔΕΙΞΕΙΣ ΠΟΥ ΦΑΝΕΡΩΝΟΥΝ ΤΗΝ ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡ	85
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο</u>	<u>87</u>
ΕΙΣΑΓΩΓΗ: Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΤΟΜΟΥ ΜΕΣΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	87
ΚΙΝΗΤΡΑ	88
<i>ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΜΟΙΒΗ</i>	89
<i>ΚΛΙΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ – ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ.</i>	92
<i>ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΜΟΣ</i>	93
<i>ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ</i>	94
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο</u>	<u>99</u>
ΟΜΑΔΕΣ - ΕΙΣΑΓΩΓΗ	99
<i>ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ</i>	100
Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΜΙΑΣ ΟΜΑΔΑΣ – ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ	101
ΔΟΜΗ ΜΙΑΣ ΟΜΑΔΑΣ	103
ΣΥΝΘΕΣΗ ΜΙΑΣ ΟΜΑΔΑΣ	103
<i>ΑΤΥΠΕΣ ΟΜΑΔΕΣ - ΑΝΑΛΥΣΗ</i>	105
<i>ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΑΤΥΠΩΝ ΟΜΑΔΩΝ</i>	106
ΤΥΠΟΙ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΚΑΙ ΑΠΛΩΝ ΟΜΑΔΩΝ - ΟΡΙΣΜΟΙ	107
Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ	107
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ	109

Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ Η ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	110
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ	111
ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ	112
<i>ΠΟΛΩΣΗ ΟΜΑΔΑΣ</i>	112
<i>ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΠΕΡΙΦΟΡΑ</i>	112
<i>ΝΟΜΙΚΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ</i>	113
ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ	113
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο</u>	<u>116</u>
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ	116
<i>ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΟΥ ΟΡΟΥ – ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ</i>	116
<i>ΤΙ ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ Η ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ</i>	117
<i>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ – ΜΕΤΡΗΣΗ</i>	118
<i>ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ</i>	119
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9^ο</u>	<u>120</u>
ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ	120
ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΜΟΙΒΩΝ	121
ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΕΠΙΔΟΜΑΤΩΝ	123
<i>ΤΑ ΕΠΙΔΟΜΑΤΑ ΕΟΡΤΩΝ</i>	124
ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΜΟΡΦΗ ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΑΣ	125
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10^ο</u>	<u>127</u>
ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	127
<i>ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</i>	128
ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΠΟΡΕΙΑ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	129
ΑΝΑΛΗΨΗ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ.	133

ΠΑΡΟΥΣΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ **134**

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ **135**

**ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΤΗΣ
ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ** **135**

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ **135**

ΣΥΝΘΕΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ **136**

Η ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΜΕ ΤΗ ΜΕΛΕΤΗ **136**

ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΒΑΣΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ **138**

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ **138**

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ **140**

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ **145**

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ **145**

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ **146**

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ **147**

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Με τη πάροδο του χρόνου, έχουμε παρατηρήσει, ότι οι απαιτήσεις των σχολών γίνονται όλο και μεγαλύτερες, προσφέροντάς μας όμως, όλο και περισσότερα εφόδια για την μετέπειτα πορεία μας. Από τις εμπειρίες που έχουμε αποκομίσει από τη μέχρι τώρα φοιτητική μας ζωή, έχουμε αποκτήσει πολλές γνώσεις για το αντικείμενο που σπουδάσαμε, που είναι η «οργάνωση και η διοίκηση των τουριστικών επιχειρήσεων» αλλά πάνω από όλα μάθαμε να λειτουργούμε τόσο ομαδικά, όσο και ατομικά.

Από τη συγκεκριμένη εργασία που εκπονήσαμε, αποκτήσαμε αρκετή γνώση και πληροφόρηση πάνω σε θέματα που κάθε άνθρωπος θα ήταν χρήσιμο να γνωρίζει. Κατορθώσαμε να αντεπεξέλθουμε στις απαιτήσεις αυτής της εργασίας, εργαζόμενοι κάτω από συνθήκες πίεσης χρόνου. Γνωρίσαμε έτσι πως μπορεί κανείς μέσα από ένα σωστό προγραμματισμό και με την ύπαρξη αυτοελέγχου και συγκέντρωσης να υλοποιήσει τους στόχους του στο ακέραιο.

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε μέσα από την καρδιά μας, όλους όσους συνέβαλαν στο να δοθεί στους φοιτητές / σπουδαστές η ευκαιρία να αποκτήσουν εμπειρίες και γνώσεις μέσα από το συγκεκριμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, εμπειρίες πέρα από βιβλία, αξέχαστες που θα μας βοηθήσουν στην μετέπειτα σταδιοδρομία μας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί σήμερα το πολυτιμότερο κεφάλαιο μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Και αυτό γιατί κάτω από τις συνθήκες του έντονου ανταγωνισμού, ο παράγοντας που βοηθάει μία επιχείρηση να ξεχωρίσει είναι οι **άνθρωποί** της.

Τα προσόντα και η διάθεση των εργαζομένων, ο ενθουσιασμός, η ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους, το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισης τους και η συμμετοχή στους κοινούς στόχους και οράματα της επιχείρησης, επηρεάζουν και διαμορφώνουν τη παραγωγικότητα, τη φήμη / εικόνα και την καταξίωση μίας επιχείρησης στον εργασιακό χώρο.

Το έργο της διοίκησης χαρακτηρίζεται από την προσπάθεια κινητοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού και συνταυτίσεως των στόχων τους με εκείνων της επιχειρήσεως. Η ύπαρξη του εργατικού δυναμικού, δε σημαίνει και ταυτόχρονα ότι συντελεί και στην εκπλήρωση των επιχειρησιακών στόχων. Η ύπαρξη του προσωπικού και η συμβολή του μέσα στην επιχείρηση μπορεί να έχει θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα μέσα στην επιχείρηση και αυτό σύμφωνα με τους March και Simon, συμβαίνει γιατί το προσωπικό λειτουργεί σαν παθητικό στοιχείο μέσα στην επιχείρηση, το οποίο είναι επιφορτισμένο με την εκτέλεση ενός έργου. Στο προσωπικό παρέχεται η αναγκαία καθοδήγηση για την εκτέλεση του έργου του ,όμως δεν του παρέχεται η κατάλληλη ανάληψη πρωτοβουλιών και ευθύνης, πράγμα που σημαίνει ότι δε μπορεί να κατορθώσει σε μεγάλο βαθμό να ασκήσει μεγάλη επίδραση στα επιχειρησιακά δρώμενα και στα διοικητικά στελέχη¹.

Συνεπώς θεωρούμε σκόπιμο ότι για μία σωστή διοίκηση προσωπικού / ανθρώπινων πόρων, την ύπαρξη μίας σωστής δραστηριοποίησης και κινητοποίησης του

1. ¹ Κόντη Θεμ. Γ. , Αρχές διοικήσεως επιχειρήσεων, Οργανισμός εκδόσεων διδακτικών βιβλίων, Αθήνα 1990

προσωπικού από την πλευρά της διοίκησης, ώστε να εκτελεί το προσωπικό σωστά το έργο του και να ταυτίζονται οι στόχοι του, με τους σκοπούς της επιχείρησης.

Η διοίκηση προσωπικού πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν μία λειτουργία που αποτελεί σε μεγαλύτερο ή σε μικρότερο βαθμό ευθύνη, όλων όσων ασκούν διοίκηση. Βεβαίως οι επαγγελματίες της διοίκησης προσωπικού / ανθρωπίνων πόρων, αναλαμβάνουν το μεγαλύτερο μερίδιο ευθύνης στις μεγάλες επιχειρήσεις προκειμένου να εφαρμοσθούν οι πιο αποτελεσματικές μέθοδοι. Για να επιτύχουν όμως τους στόχους τους, θεωρείται απαραίτητη η αρμονική συνεργασία με τα υπόλοιπα στελέχη των διαφόρων τμημάτων. Γι' αυτό είναι απαραίτητο όλα τα στελέχη να γνωρίζουν και να παρακολουθούν τις εξελίξεις στο χώρο, ιδίως στις μικρότερες επιχειρήσεις όπου τα στελέχη διαφόρων ειδικοτήτων, αναλαμβάνουν παράλληλα με τα καθήκοντά τους και άλλα καθήκοντα, όπως είναι η εφαρμογή μεθόδων / πρακτικών που θα εξασφαλίσουν στην επιχείρηση την αποτελεσματικότερη διοίκηση προσωπικού.

ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η έννοια της Διοίκησης προσωπικού δε μπορεί να αποδοθεί με έναν απλό όρο. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι έχει να κάνει με τους ανθρώπινους πόρους, που είναι όλο το έμπνηχο δυναμικό μιας επιχείρησης, δηλαδή όλα τα στελέχη καθώς και το εκτελεστικό προσωπικό που είναι όλοι οι υπάλληλοι και οι εργάτες, που αποτελούν σήμερα το πιο σημαντικό συντελεστή παραγωγής, αλλά επίσης και με το γεγονός ότι προσεγγίζεται με διαφόρους τρόπους.

Υπάρχουν τρεις ορισμοί που έχουν δοθεί για τη διοίκηση προσωπικού, που παρουσιάζουν τις επικρατέστερες τάσεις και είναι οι εξής²:

2. ² Λαδόπουλος Ιορδάνης, Θέματα διοίκησης προσωπικού & Διοίκηση επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σμπύλιας, Αθήνα 1995

1.Δ.Α.Π ονομάζεται η διοικητική λειτουργία που μελέτα, εφαρμόζει και εποπτεύει μία σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Εδώ παρουσιάζεται η Δ.Α.Π. σαν μια διοικητική λειτουργία που αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της συνολικής διοίκησης στοχεύοντας στην αποτελεσματική διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα.

2.Η Δ.Α.Π περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων.

Με βάση αυτόν τον ορισμό, βλέπουμε ότι εστιάζεται η προσοχή στο περιεχόμενο και στις επιμέρους δραστηριότητες που περιλαμβάνει η Δ.Α.Π και συνδέεται άμεσα με δύο σκοπούς που είναι: 1)Η ικανοποίηση των εργαζομένων 2)Τα θετικά αποτελέσματα της επιχείρησης.

3.Δ.Α.Π είναι η λειτουργία της διοίκησης μιας επιχείρησης / οργανισμού που ειδικεύεται στη διαχείριση των ανθρώπων και δίνει έμφαση σε τρία βασικά σημεία.

- Οι εργαζόμενοι πρέπει να παίζουν καθοριστικό ρόλο για την επίτευξη συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Οι λειτουργίες τις Δ.Α.Π πρέπει να είναι εναρμονισμένες με την στρατηγική της επιχείρησης.
- Οι υπεύθυνοι της Δ.Α.Π πρέπει να βοηθούν την ανώτατη διεύθυνση στη κάλυψη όλων των στόχων της επιχείρησης.

Αυτός ο ορισμός δίνει έμφαση στις σύγχρονες τάσεις της Δ.Α.Π και στους αλληλοσυγκρουόμενους στόχους που είναι, η επίτευξη των συμφερόντων της επιχείρησης και η ευημερία των εργαζομένων.

Παρατηρούμε ότι και οι τρεις ορισμοί, τονίζουν την αξία των εργαζομένων και τη σημασία που έχει η ορθή αντιμετώπισή τους από την επιχείρηση.

Συμφώνα με τους Jackson και Schuler μπορούμε να ορίσουμε τους ανθρώπινους πόρους ως εξής³: «Ανθρώπινοι πόροι είναι το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης των ανθρώπων μιας επιχείρησης, που μπορούν να συντελέσουν στη δημιουργία και στην

1. ³ Dunnette Marvin D, Human capability

ολοκλήρωση της αποστολής του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της επιχείρησης.»

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΑΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ MANAGEMENT

Η Διοίκηση Προσωπικού αποτελεί μία σημαντική λειτουργία του management, όπως ο προγραμματισμός, η οργάνωση, και ο έλεγχος. Όσο αφορά τη Διοίκηση προσωπικού μπορούμε να τη προσεγγίσουμε με πολλούς τρόπους οι οποίοι είναι οι εξής:

A- Ο ένας τρόπος έχει να κάνει σχέση με το χειρισμό της ανθρώπινης συμπεριφοράς των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση και περιλαμβάνει *-ΗΓΕΣΙΑ- ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ- ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ-ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ*.

Με τη διοίκηση προσωπικού επιδιώκεται η εφαρμογή πολιτικής που θα αποβλέπει στην ταύτιση των στόχων της επιχείρησης με τους στόχους των εργαζομένων. Το έργο της Διοίκησης συνίσταται στην εφαρμογή κινήτρων συμπεριφοράς, τα οποία αποβλέπουν στη βελτίωση του βαθμού ολοκλήρωσης του έμφυχου δυναμικού της επιχείρησης με τους στόχους της επιχείρησης.

Από το βαθμό ολοκλήρωσης εξαρτάται και ο βαθμός αξιοποίησης του εργατικού προσωπικού στον επιχειρησιακό χώρο, ενώ ο βαθμός αξιοποίησης του εργατικού προσωπικού είναι συνάρτηση της ικανοποίησης των ατομικών στόχων των εργαζομένων.

Στα πλαίσια της συγκεκριμένης προσέγγισης προκύπτουν οι παρακάτω προβληματισμοί:

- i. Ποιες είναι οι ανάγκες , οι οποίες λειτουργούν σα κίνητρα συμπεριφοράς του ανθρώπου;
- ii. Ποια είναι τα μέσα , τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες – κίνητρα των εργαζομένων;

iii. Ποιες είναι οι ανάγκες εκείνες, οι οποίες είναι δυνατόν να δραστηριοποιηθούν και να ικανοποιηθούν μέσα στο επιχειρησιακό χώρο και επομένως να επιδράσουν σαν κίνητρα συμπεριφοράς μέσα στην επιχείρηση;

iv. Πως θα πραγματοποιηθούν ταυτόχρονα οι ανθρώπινες ανάγκες και οι στόχοι της επιχείρησης, κατά τέτοιο τρόπο ώστε, το μέτρο ικανοποίησης των επιχειρησιακών στόχων να δίνει στον εργαζόμενο τη δυνατότητα ικανοποίησης των ατομικών του αναγκών;

Πρέπει ο βαθμός πραγματοποίησης των επιχειρησιακών στόχων και ο βαθμός ικανοποίησης ανθρώπινων αναγκών να συνταυτίζεται. Αυτή δε η συνταύτιση των στόχων εκφράζει και το βαθμό ολοκλήρωσης του εργαζόμενου στον χώρο της επιχείρησης.

v. Ποιος είναι ο κατάλληλος τρόπος διοίκησης του προσωπικού για το καθορισμένο σκοπό;

B- Ο άλλος τρόπος προσέγγισης της Διοίκησης Προσωπικού σα λειτουργία του management, αναφέρεται στις λειτουργίες της Διοίκησης του προσωπικού, οι οποίες έχουν να κάνουν σχέση με τους ανθρώπινους πόρους μιας επιχείρησης όπως είναι: η πρόσληψη-η εκπαίδευση-η αμοιβή-η αξιολόγηση-η εξέλιξη-η ασφάλεια.

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΑΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ

Με τον όρο αυτό που δώσαμε στη διοίκηση προσωπικού, αντιμετωπίζουμε τη λειτουργία της σαν ένα ξεχωριστό τμήμα, που αποβλέπει στην τυπική οργάνωση μιας επιχείρησης, και που έχει να κάνει σχέση, με τα τμήματα παραγωγής, marketing κ.α., καθώς φέρει και την ευθύνη για όλες τις δραστηριότητες που αφορούν το προσωπικό μιας επιχείρησης, όπως η πρόσληψη, η αξιολόγηση, η εκπαίδευση, η αμοιβή και η ασφάλεια, επίσης είναι επικεφαλής για όλες τις γραφειοκρατικές εργασίες που αφορούν το προσωπικό [μητρώα και καρτέλες, συμβάσεις πρόσληψης, ατομικοί φάκελοι, κ. α.].

Θα πρέπει να πούμε ότι με τον όρο αυτό που δώσαμε στη διοίκηση προσωπικού, μπορούμε να καταλάβουμε ότι αποτελεί μία συνδυασμένη προσπάθεια όλων των στελεχών της επιχείρησης και ότι λειτουργεί σε αλληλεξάρτηση με τις άλλες διοικητικές λειτουργίες.

Η ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΓΙΑ ΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

Η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται από το πόσο καλά τα στελέχη της αναπτύσσουν και διατηρούν τους διαφόρους πόρους της.

Οι πόροι διανέμονται στις εξής κατηγορίες:

- i. Ανθρώπινοι
- ii. Χρηματοδοτικοί
- iii. Φυσικοί
- iv. Τεχνολογικοί

Οι ανθρώπινοι πόροι, είναι οι πιο σημαντικοί για μια επιχείρηση, γιατί αποτελούν την κινητήρια δύναμη και το πιο σημαντικό συντελεστή παραγωγής, γι' αυτό και η λειτουργία της διοίκησης προσωπικού αποτελεί τη πιο σημαντική λειτουργία του management και κατ' επέκταση για τα στελέχη θεωρείται ότι είναι η πιο σημαντική δραστηριότητα. Η σπουδαιότητα οφείλεται στο γεγονός ότι βοηθάει πολύ στην επίλυση πολλών προβλημάτων προσωπικού όπως είναι:

- i. Η πρόσληψη λάθους ανθρώπου σε μια θέση εργασίας
- ii. Ο υψηλός βαθμός αποχωρήσεων των εργαζομένων
- iii. Η μη σωστή απόδοση των εργαζόμενων
- iv. Η έλλειψη ενός συγκεκριμένου επίπεδου εκπαίδευσης
- v. Η άχρηστη σπατάλη χρόνου με περιττές συνεντεύξεις

Αξίζει να αναφέρουμε ότι όσα στελέχη είχαν πετυχημένη πορεία στο τομέα της διοικήσεως, ήταν γιατί είχαν τη δυνατότητα να κατανοήσουν ποιοι είναι οι άνθρωποι που πρέπει να προσληφθούν στις κατάλληλες θέσεις και πως πρέπει να τους υποκινήσουν, να τους εκπαιδεύσουν και να τους αξιολογήσουν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^Ο

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ – ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Η κάθε δραστηριότητα που έχει ένα στέλεχος θα λέγαμε ότι είναι ιδιαίτερα πολύπλοκη και πολυδιάστατη. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι ταυτόχρονα πρέπει να συντονίζει, να προγραμματίζει, να οργανώνει, να ελέγχει, να καθοδηγεί και να εναρμονίζει όλους τους ανθρώπινους πόρους μιας επιχείρησης.

Το management σαν επιστήμη προσπαθεί να διαχωρίσει την δραστηριότητα του στελέχους σε επιμέρους δραστηριότητες, οι οποίες είναι:

- i. Προγραμματισμός - Είναι η διαδικασία καθορισμού των στόχων της επιχείρησης και η σχεδίαση πορείας δράσης για την επίτευξη τους.

- ii. Οργάνωση - Είναι η διαδικασία διαίρεσης της εργασίας, η δημιουργία θέσεων εργασίας και η ανάθεση τους σε άτομα και ο συντονισμός των ενεργειών τους, καθορισμός τμημάτων, διαμόρφωση των επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας, καθορισμός της εξουσίας και ευθύνης των διοικητικών στελεχών και της επικοινωνίας.

iii. Διοίκηση Προσωπικού-Είναι η διαδικασία με την οποία η επιχείρηση προσπαθεί να εξασφαλίσει το κατάλληλο προσωπικό, να το διατηρήσει, να το ενεργοποιήσει αλλά και να το εκπαιδεύσει μέσω ειδικών λειτουργιών.

iv. Ηγεσία - Είναι η διαδικασία διατήρησης του ηθικού και η υποκίνηση των εργαζομένων.

v. Έλεγχος -Είναι η διαδικασία ελέγχου των στόχων της επιχείρησης η οποία περιλαμβάνει:το καθορισμό προτύπων, τη σύγκριση προτύπων με την πραγματική απόδοση και την ανάληψη διορθωτικής δράσης όταν χρειάζεται.

Όλες οι λειτουργίες αυτές απευθύνονται σε όλα τα είδη των επιχειρήσεων και σε όλα τα μεγέθη.

ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ – ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

« Ηγεσία είναι η ικανότητα που έχει ένας άνθρωπος να παρακινεί άλλους ανθρώπους να τον ακολουθούν και να πράττουν αυτό που εκείνος θέλει με τη θέλησή τους. »⁴

Η ανεύρεση καταλλήλων στελεχών που θα πλαισιώνουν αυτή τη θέση απασχολεί σήμερα όλες τις επιχειρήσεις. Είναι πάρα πολλές οι επιχειρήσεις που καταστράφηκαν γιατί τα διοικητικά τους στελέχη φάνηκαν ανάξια της αποστολή τους.

Παρατηρούμε ότι το έργο της επιχείρησης γίνεται με το καιρό όλο και πιο δύσκολο και περίπλοκο από την πλευρά της διοικήσεως των ανθρώπων. Τα προβλήματα του προσωπικού παίρνουν σήμερα άλλες διαστάσεις και κυρίως από άποψη κοινωνικού προβλήματος.

Στην μεγαλύτερη πλειοψηφία των επιχειρήσεων / οργανισμών , η επιτυχία των οργανισμών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα του ηγέτη να παρακινεί τους άλλους να δρουν προς την επιθυμητή κατεύθυνση.

3. ⁴ Μπουραντάς Δημήτρης , Διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα Ανθρώπινη συμπεριφορά ηγεσία – υποκίνηση, επικοινωνία

Στο παρελθόν υποστηρίχθηκε η άποψη ότι οι ηγέτες γεννιούνται, σήμερα όμως αυτή η θεωρία δεν ισχύει και επικρατεί η άποψη ότι η ηγετική ικανότητα είναι επίκτητη μέσω της μελέτης, του προβληματισμού και της εξάσκησης.

Υπάρχουν δύο μορφές ηγεσίας που θα πρέπει να δώσουμε έμφαση και είναι οι παρακάτω:

- A. Η έμμεση
- B. Η άμεση

Η πρώτη έχει σχέση με την πνευματική ηγεσία των σοφών, των καλλιτεχνών, κ.α.

Η δεύτερη έχει να κάνει με την ηγεσία που ασκείται από πρόσωπο σε πρόσωπο δηλαδή με την επαφή.

Ένας καλός ηγέτης πρέπει να έχει την ικανότητα: α- να κατευθύνει ανθρώπους και από την άλλη την ικανότητα: β- να κερδίζει φίλους. Το πρώτο φυσικά στοιχείο θεωρείται πιο σημαντικό και αυτό γιατί είναι πολύ καλύτερο ο ηγέτης να κερδίζει την εκτίμηση και την αποδοχή των υφισταμένων του παρά να αποκτά φίλιες.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗ

Οι γνώμες πάνω σ' αυτό το θέμα είναι διχασμένες. Κατόπιν διαφόρων όμως ερευνών που έγιναν έχουμε καταλήξει συμπερασματικά στο γεγονός ότι για να γίνει ένας άνθρωπος επιτυχημένος ηγέτης θα πρέπει να έχει τις εξής ιδιότητες⁵:

– ΕΥΦΥΙΑ: Ο ηγέτης πρέπει να είναι αρκετά έξυπνος, γιατί το έργο του είναι απαιτεί αναλυτική ικανότητα και δυνατότητα να διαβλέπει έγκαιρα τα προβλήματα και να

4. ⁵ Παπαλεξανδρή Νάνσυ / Μπουραντάς Δημήτρης, Αποτελεσματική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Αθήνα 2002

παίρνει τις κατάλληλες αποφάσεις σε κάθε περίπτωση. Επίσης ο ηγέτης πρέπει να έχει ανεπτυγμένη την ικανότητα επικοινωνίας για να μπορεί να παρακινεί τους άλλους ανθρώπους να ακολουθούν τις αποφάσεις του.

– **ΥΨΗΛΟ ΑΙΣΘΗΜΑ ΕΥΘΥΝΗΣ:** Αυτό σημαίνει αγάπη για την εργασία του και αφοσίωση του εαυτού στην εξυπηρέτηση των συμφερόντων του οργανισμού και των εργαζομένων.

– **ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ:** Την ικανότητα του να αντιλαμβάνεται την ανάγκη για δράση και να δραστηριοποιείται προς αυτήν την κατεύθυνση.

– **ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΘΗΣΗ:** Να πιστεύει στον εαυτό και στις ικανότητες του, και να κυριαρχείται από το αίσθημα της ασφάλειας και της σιγουριάς για τις αποφάσεις του και τις πράξεις του.

– **ΑΥΤΑΠΑΡΝΗΣΗ:** Να έχει τη δύναμη να διακινδυνεύσει προσωπικά του συμφέροντα και να έχει υπομονή στις ψυχοσωματικές κοπώσεις που μπορεί να του προκαλέσει η εργασία του.

– **ΑΝΩΤΕΡΟΤΗΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΟΣ:** Να είναι ειλικρινής και τίμιος απέναντι στους άλλους, να αντιμετωπίζει τα δύσκολα προβλήματα και τις δυσάρεστες καταστάσεις, με θάρρος, και να δέχεται την κριτική των άλλων για τα λάθη του.

– **ΟΡΘΗ ΚΡΙΣΗ:** Η ορθή κρίση συνδυάζει κυρίως:

- i. Την κοινή λογική.
- ii. Την ικανότητα να ξεχωρίζει κάποιος το ασήμαντο από το σημαντικό.
- iii. Την ικανότητα να προβλέπει τα μελλοντικά γεγονότα και να σχεδιάζει ένα πλάνο δράσης για την αντιμετώπισή τους.

– **ΓΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:** Ο προϊστάμενος σε κάθε επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει καλά την εργασία που κάνουν οι υφιστάμενοί του, ώστε να μπορεί να είναι σε θέση να

χαράσσει κατευθύνσεις και προγράμματα, να λύνει προβλήματα σε σχέση με την εργασία του και τέλος να ασκεί έναν αποτελεσματικό έλεγχο.

- **ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΤΗΤΑ:** Η ηγεσία σε οποιοδήποτε επίπεδο απαιτεί πάνω απ' όλα σκληρή εργασία. Τα καθήκοντα του ηγέτη είναι πάρα πολλά και πολύ σημαντικά, έτσι αντιλαμβανόμαστε το γεγονός ότι ένας ηγέτης πρέπει να έχει πολύ καλή υγεία, ισορροπημένη προσωπικότητα και μεγάλη ενεργητικότητα.

Η ΣΥΝΘΕΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗ

Ένας πετυχημένος ηγέτης πρέπει να συνθέτει τρία βασικά χαρακτηριστικά στην προσωπικότητά του: 1. Το δυναμικό, 2. Το λογικό, 3. Το συναισθηματικό.

Δυναμικός είναι ο ηγέτης που παίρνει πρωτοβουλίες, επιβάλλεται στους άλλους, υστερεί μερικές φορές σε κατανόηση και φιλικότητα κι' αυτό για να επιτύχει όλους τους στόχους που έχουν τεθεί από την επιχείρηση / οργανισμό.

Λογικός είναι ο ηγέτης που απορρίπτει τους συναισθηματισμούς, δεν ενδιαφέρεται για τίποτα παρά μόνο για τη δουλειά, είναι δίκαιος, ειλικρινής και αποτελεσματικός. Είναι φυσικό να μην έχει πολλούς φίλους γιατί μερικές φορές γίνεται πολύ σκληρός και δεν έχει πολύ χρόνο να ασχοληθεί με τους άλλους παρά μόνο με την εργασία του.

Συναισθηματικός είναι ο ηγέτης που δείχνει κατανόηση, είναι φιλικός, συμμερίζεται τα προβλήματα των άλλων, είναι συμπονετικός και θέλει οι άλλοι να τον αγαπούν και να τον έχουν φίλο.

Στον βαθμό τον οποίο έχει αναπτυγμένες αυτές τις ιδιότητες ένας ηγέτης, προσδιορίζεται και η αποτελεσματικότητά του. Δηλαδή με άλλα λόγια όσο πιο δυναμικός, λογικός και συναισθηματικός είναι ένας ηγέτης τόσο πιο καλός είναι!

Καμία φορά η επικράτηση σε μεγαλύτερο βαθμό ενός χαρακτηριστικού είναι χρήσιμη π.χ. επιχειρήσεις που θέλουν να επανέλθουν στη τάξη και αναζητούν πειθαρχία χρειάζονται έναν δυναμικό ηγέτη.

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ –ΠΡΟΤΥΠΑ ΗΓΕΣΙΑΣ

Υπάρχουν τρία συστήματα / μορφές ηγεσίας:

- 1.Το αυταρχικό σύστημα / πρότυπο.**
- 2.Το δημοκρατικό σύστημα / πρότυπο.**
- 3.Το εξουσιοδοτικό σύστημα / πρότυπο.**

Στο πρώτο σύστημα ο ηγέτης όλες οι εξουσίες και οι ευθύνες συγκεντρώνονται στα χέρια του ηγέτη. Είναι αυτός που δίνει εντολές στους συνεργάτες του για την εκτέλεση των αποφάσεων του, δεν δίνει την ευκαιρία να συμμετάσχουν οι άλλοι στη διαδικασία λήψεως των αποφάσεων και είναι αυτός που καθορίζει και τη παραμικρή λεπτομέρεια της εργασίας των υφισταμένων του.

Ο αυταρχικός προϊστάμενος χρησιμοποιεί συνήθως το αρνητικό σύστημα υποκίνησης που έχει σα βασικό χαρακτηριστικό την ποινή. Είναι φορές όμως που χρησιμοποιεί και το θετικό σύστημα υποκίνησης, όπως είναι η χορήγηση αμοιβής κ.α.

Τα πλεονεκτήματα ενός αυταρχικού συστήματος είναι ότι έχουμε γρήγορη λήψη αποφάσεων σε κρίσιμη κυρίως περίπτωση. Το συγκεκριμένο σύστημα είναι ενδεδειγμένο μόνο όταν οι εργαζόμενοι πρέπει να μάθουν γρήγορα το έργο τους και δεν ανταποκρίνονται σε άλλον τρόπο ηγεσίας.

Τα μειονεκτήματα όμως αυτού του συστήματος είναι σαφώς περισσότερα και αυτό συμβαίνει γιατί δε δίνεται η ευκαιρία στους εργαζομένους για ανάληψη πρωτοβουλιών, δεν μπορούν να εκφέρουν καμία άποψη / γνώμη και γενικότερα δε μπορούν να συμβάλλουν στη διοίκηση της επιχειρήσεως. Ακόμη αυτό το σύστημα προκαλεί απογοήτευση στο προσωπικό και τους μειώνει το ηθικό, επίσης προκαλεί

πολλές συγκρούσεις και αυτό γιατί δεν ικανοποιούνται οι ψυχολογικές ανάγκες των εργαζομένων και κυρίως η ανάγκη για σεβασμό, εκτίμηση, αγάπη και αξιοπρέπεια.

Στο δεύτερο σύστημα οι αποφάσεις είναι προϊόν συνεργασίας μεταξύ προϊστάμενου και υφισταμένων. Ο ηγέτης λαμβάνει σοβαρά τη γνώμη των συνεργατών του και προσπαθεί να κατανοήσει τις ανάγκες τους. Ζητά συχνά την συμμετοχή τους στην διαδικασία λήψης αποφάσεων, τους εκθέτει τα προβλήματα, δέχεται παρατηρήσεις και προτάσεις και τους επιτρέπει να συμβάλλουν στο καθορισμό της πολιτικής του οργανισμού.

Αυτό το σύστημα και ο τρόπος διοίκησης απευθύνεται κυρίως σε εργαζόμενους μορφωμένους, με υψηλές δεξιότητες ή πολλή εμπειρία, που έχουν ανεπτυγμένο το αίσθημά ευθύνης και είναι δεκτικοί σε νέες ιδέες και αλλαγές. Τα συμπεράσματα από έρευνες δείχνουν ότι αυτός ο τρόπος διοίκησης οδηγεί σε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα της ομάδας και αυτό γιατί δημιουργείται ένα ευνοϊκό ψυχολογικό κλίμα που οφείλεται στους παρακάτω λόγους:

- Ο άνθρωπος ικανοποιείται και ευχαριστείται με το να λύνει προβλήματα, νιώθει μ' αυτό το τρόπο σημαντικός και χρήσιμος.
- Καλύπτει την ανάγκη αναπτύξεως σχέσεων με τους συνανθρώπους, την ανάγκη συμμετοχής και δημιουργείται το συναίσθημα ότι ανήκουμε κάπου.
- Αναπτύσσεται το αίσθημα της ασφάλειας. Η δημοκρατική ηγεσία επιτρέπει τις εκδηλώσεις και ενθαρρύνει την έκφραση των εργαζομένων, περιορίζει τους φόβους και τις εχθρότητες. Επίσης γίνονται συζητήσεις δημιουργικές που συμβάλλουν στην αντιμετώπιση των προβλημάτων και τέλος αξιοποιούνται οι γνώσεις και οι εμπειρίες των εργαζομένων.
- Όταν η ομάδα θέτει σκοπούς αυτοί είναι σκοποί κάθε μέλους, όταν όμως ο προϊστάμενος θέτει σκοπούς, αυτοί οι σκοποί δεν έχουν να κάνουν άμεση επίδραση στους εργαζόμενους. Για να γίνουν αποδεκτοί αυτοί οι σκοποί του προϊσταμένου χρειάζονται έμμεσα κίνητρα όπως είναι η αμοιβή, οι ποινές κ.α.
- Συνηθίζουν οι εργαζόμενοι στην ανάληψη ευθύνης και γίνονται πιο αποφασιστικοί και πιο δραστήριοι και αποτελεσματικοί.
- Η ελευθερία έκφρασης και η συμμετοχή των εργαζομένων σε διάφορες ενέργειες, επιτρέπει στον προϊστάμενο την αξιολόγηση των υφισταμένων του.

Ένας δημοκρατικός ηγέτης πρέπει να ακολουθεί ένα πρόγραμμα που θα αποβλέπει:

- Στην βελτίωση του επιπέδου των συνεργατών του.
- Στην αύξηση της προθυμίας τους για ανάληψη ευθυνών.
- Στην βελτίωση της ποιότητας των αποφάσεων.
- Στην διατήρηση ενός σταθερού συναισθηματικού κλίματος της ομάδος.

Συμπερασματικά καταλήγουμε στην άποψη ότι το δημοκρατικό πρότυπο ηγεσίας έχει σαν αποτέλεσμα την δημιουργία συναισθηματικού δεσμού μεταξύ επιχειρήσεως και εργαζομένου. Έτσι αυξάνεται η ικανοποίηση των εργαζόμενων με την εργασία τους και ταυτόχρονα αυξάνεται και η παραγωγικότητά τους.

Στο τρίτο σύστημα ο ηγέτης δίνει τη δυνατότητα / δικαίωμα να αποφασίζουν σε πολλά θέματα οι συνεργάτες τους και ο ρόλος του είναι περιορισμένος. Σ' αυτό το σύστημα οι ευθύνες βρίσκονται στα χέρια του κάθε εργαζόμενου, ουσιαστικά παρατηρούμε ότι δεν υπάρχει μέθοδος, και συντονισμός και ο εργαζόμενος κάνει αυτό που νομίζει ο ίδιος ότι είναι σωστό.

Αξίζει να αναφέρουμε επίσης, ότι υπάρχει και ένα άλλο κριτήριο περιγραφής και διάκρισης προτύπων ηγεσίας, το οποίο βασίζεται πάνω στις δύο παρακάτω διαστάσεις:

- Προσανατολισμός προς τους ανθρώπους-
- Προσανατολισμός προς τα καθήκοντα-

Στη πρώτη διάσταση ο ηγέτης ακολουθεί έναν τρόπο διοίκησης, όπου θεωρεί τον άνθρωπο ως το σπουδαιότερο συντελεστή παραγωγής, αποδέχεται τις ιδιαιτερότητές του και αναπτύσσει σχέσεις φιλίας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Πιστεύει ότι αν ικανοποιούνται τα μέλη της ομάδας του, τότε η παραγωγή θα είναι πιο ικανοποιητική. Η ηγετική αυτή συμπεριφορά στρέφεται κυρίως προς την ανάπτυξη και την ικανοποίηση των ανθρώπων και στη διατήρηση των ανθρωπίνων σχέσεων μεταξύ ηγέτη και συναδέλφων.

Στη δεύτερη διάσταση παρατηρούμε ότι δίνεται προσοχή στο σχεδιασμό και στην υλοποίηση του έργου και ορίζονται με σαφήνεια οι ρόλοι των εργαζομένων και οι υποχρεώσεις που έχουν. Ο ηγέτης διατηρεί τυπικές σχέσεις με τους υφισταμένους του

και οι δομές και οι διαδικασίες είναι καθορισμένες. Θεωρεί ότι, όταν οι στόχοι του έργου επιτυγχάνονται, τότε τα μέλη της ομάδας μπορούν να ικανοποιηθούν. Συνεπώς η ηγετική συμπεριφορά επικεντρώνεται σε ενέργειες που αφορούν την υλοποίηση του έργου και την εκτέλεση των καθηκόντων.

ΠΟΙΟ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΚΑΛΥΤΕΡΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η απάντηση σ' αυτό το ερώτημα δε μπορεί να είναι καθορισμένη και εξαρτάται από τη συγκεκριμένη περίπτωση. Απ' όσα αναφέραμε το δημοκρατικό σύστημα συγκεντρώνει τα περισσότερα πλεονεκτήματα και σ' αυτό συμφωνούν οι περισσότεροι ψυχολόγοι και κοινωνιολόγοι.

Το κύριο συμπέρασμα είναι ότι όλα τα συστήματα μπορεί να είναι αποτελεσματικά, όταν ασκούνται με τον κατάλληλο τρόπο και στην κατάλληλη περίπτωση. Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης πρέπει να προσαρμόζει το πρότυπο ηγεσίας:

- 1. Στο έργο που έχει να υλοποιήσει.**
- 2. Στο περιβάλλον μέσα στο οποίο ανήκει.**
- 3. Στην ωριμότητα των ατόμων.**

Το τελευταίο στοιχείο τη πιο σημαντική μεταβλητή που θα πρέπει να λάβει υπόψη του ο ηγέτης, για να επιλέξει και το κατάλληλο πρότυπο ηγεσίας.

Ωριμότητα είναι από τη μία η ικανότητα των ατόμων (ξέρουν και μπορούν) να υλοποιήσουν ένα έργο και από την άλλη η διάθεσή τους (θέλω) να υλοποιήσουν το έργο. Τα άτομα τα οποία θέλουν και μπορούν να υλοποιήσουν το έργο έχουν υψηλή ωριμότητα και η καταλληλότερες μορφές ηγεσίας είναι οι συμμετοχικές. Αντίθετα με τα άτομα τα οποία ούτε μπορούν, ούτε θέλουν να υλοποιήσουν ένα έργο είναι ανώριμα και συνεπώς εφαρμόζεται η αυταρχική μορφή ηγεσίας.

ΣΧΕΣΕΙΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΚΑΙ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥ

Στο παρελθόν επικρατούσε η άποψη ότι τα συμφέροντα του ατόμου βρίσκονται σε μια διαρκή σύγκρουση με τα συμφέροντα του οργανισμού. Σήμερα οι αντιλήψεις αυτές έχουν αλλάξει και πλέον παρατηρούμε ότι κερδίζει έδαφος η ιδέα του αμοιβαίου συμφέροντος και της αρμονικής συνεργασίας μεταξύ του οργανισμού και των εργαζομένων. Η επιχείρηση χρησιμοποιεί τους εργαζόμενους για την επιτυχία του σκοπού της, αλλά και οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν την επιχείρηση για την επιτυχία των δικών τους σκοπών. Για την επιτυχία των σκοπών αυτών χρειάζεται η συνεργασία μεταξύ της διοικήσεως και του προσωπικού.

Η σχέση συνεργασίας θα εξαρτηθεί από τη ψυχολογική στάση του εργαζομένου έναντι του προϊστάμενου και των άλλων συναδέλφων του, αλλά και από τη στάση του προϊσταμένου έναντι των υφισταμένων του.

Η στάση αυτή θα εξαρτηθεί από την ικανοποίηση μερικών αναγκών του ανθρώπου, όπως να αισθάνεται ευτυχής, να επιζητεί χαρά και ικανοποίηση μέσω της εργασίας του, να νιώθει ικανός και άξιος στο έργο το οποίο επιτελεί και γενικότερα να εκπληρώνει όλες τις υλικές και ηθικές του ανάγκες, χωρίς να διακατέχεται από συναισθήματα όπως είναι η πικρία, η δυσπιστία, η αδικία κ.α.

Για τη διαμόρφωση καλών εργασιακών σχέσεων⁶ πάρα πολλά εξαρτώνται από τον προϊστάμενο, αλλά και από την καλή θέληση και συνεργασία του υφισταμένου. Η έννοια της αποδοχής, της αναγνώρισεως και της επιδοκιμασίας είναι μία έννοια διπλής κατευθύνσεως, γιατί θα ξεκινήσει από το διοικητικό στέλεχος και θα πρέπει να καταλήξει να έχει ανταπόκριση από τον υφιστάμενο.

Με ένα αρμονικό κλίμα εργασίας δεν κινδυνεύει η πειθαρχία, η ασφάλεια, η ισορροπία και η ηρεμία. Για να πετύχει όλα αυτά ο προϊστάμενος πρέπει να έχει το σεβασμό και την επιδοκιμασία των υφισταμένων του και για να γίνει αυτό πρέπει οι άλλοι να τον θεωρούν καλύτερό τους.

⁶ De Board Robert, Δεξιότητες συμβουλευτικής στο χώρο της εργασίας εφαρμογές στη σχέση προϊσταμένου - υφισταμένου

Συμπερασματικά καταλήγουμε στην άποψη ότι η επιτυχία του κοινού συμφέροντος απαιτεί την αλλαγή νοοτροπίας, και την αρμονική σχέση συνεργασίας μεταξύ προϊστάμενου και υφιστάμενου.

Ο ΡΟΛΟΣ ΕΝΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Τα βασικά χαρακτηριστικά που διέπουν το ρόλο ενός διευθυντή προσωπικού είναι τα παρακάτω:

- i. Η ανεξαρτησία που του παρέχεται από την επιχείρηση στον υπεύθυνο προσωπικού.
- ii. Η εμπιστοσύνη που πρέπει να εμπνέει στους εργαζόμενους και αυτή που πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι προς αυτόν.
- iii. Θα πρέπει να υποκινεί το προσωπικό, να κάνει καινοτομίες να είναι φορέας αλλαγής, και να βλέπει μακριά για το μέλλον της επιχείρησης.
- iv. Να είναι δίκαιος, προσιτός, αγαπητός αλλά και ταυτόχρονα αυστηρός ώστε να φροντίζει για τη σωστή πειθαρχία του προσωπικού.
- v. Θα πρέπει να πείθει όλα τα μέλη της επιχείρησης από τα ανώτερα ως τα κατώτερα, ότι μόνο μέσω της επικοινωνίας μπορούν να λυθούν όλα τα προβλήματα και να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Όλοι οι άνθρωποι που απασχολούνται σε μια επιχείρηση, έχουν συγκεκριμένο ρόλο και συγκεκριμένες δραστηριότητες,

Το προσωπικό που εργάζεται σε μια επιχείρηση κατατάσσεται σε δύο κατηγορίες:

- i. Το εκτελεστικό
- ii. Το διοικητικό

Το εκτελεστικό αποτελείται από τους εργάτες και τους υπαλλήλους, ενώ το διοικητικό αποτελείται από τα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης.

Οι εργάτες / υπάλληλοι είναι τα άτομα στα οποία έχει ανατεθεί μια συγκεκριμένη εκτέλεση έργου, χωρίς να έχουν καμία αρμοδιότητα ευθύνης για την επιτήρηση και την επίβλεψη των άλλων εργαζόμενων.

Σε αντίθεση τα διοικητικά στελέχη αποτελούν το προσωπικό εκείνο, που έχει την εξουσιοδότηση και την αρμοδιότητα να ελέγχει και να κατευθύνει τις δραστηριότητες των λοιπών εργαζομένων, δηλαδή των υπαλλήλων και των εργατών. Απαραίτητη προϋπόθεση λοιπόν για να ασκεί κανείς τα καθήκοντα ενός διοικητικού στελέχους είναι να έχει υφισταμένους.

Επίσης τα στελέχη μπορούμε να τα κατατάξουμε και σε μία άλλη κατηγορία συμφωνά με το επίπεδο διοικητικής ιεραρχίας που βρίσκονται και χωρίζονται ως εξής:

- i. Ανώτατα
- ii. Μέσα
- iii. Κατώτερα

Ένας τελευταίος επίσης διαχωρισμός των στελεχών που μπορεί να θεωρηθεί σημαντικός είναι σε:

- i.Γραμμικά
- ii.Επιτελικά

Στα γραμμικά στελέχη έχει ανατεθεί η ευθύνη βασικών τομέων της επιχείρησης [marketing, Τμήμα Παραγωγής, κ.α.] και της πραγματοποίησης βασικών στόχων που έχουν άμεση σύνδεση με τους γενικότερους στόχους της επιχείρησης. Αντίθετα τα επιτελικά διοικητικά στελέχη έχουν την ευθύνη να βοηθούν και να και να συμβουλεύουν τα γραμμικά στελέχη για την επίτευξη των στόχων αυτών.

ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Οι ανθρώπινοι πόροι μιας επιχείρησης είναι το Α και το Ω σε μια επιχείρηση. Είναι ο πιο σημαντικός πόρος που συνδέεται άμεσα με την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης .

Με βάση τον ορισμό του management είναι **η δραστηριότητα κατά την οποία εργάζεται κανείς μαζί και μέσω άλλων ανθρώπων, για την ολοκλήρωση τόσο των στόχων της επιχείρησης όσο και των στόχων των ατόμων που εργάζονται σ' αυτή.**

Στο παρελθόν υπήρξαν περιπτώσεις ανθρώπων που αντιμετώπισαν προβλήματα καταπίεσης και εκμετάλλευσης, σήμερα όμως αυτή η εικόνα έχει τροποποιηθεί στο μεγαλύτερο της ποσοστό και αυτό συνέβη γιατί, έχει πλέον αναγνωριστεί η αξία και η επίδραση που έχει το ανθρώπινο δυναμικό για τη σωστή και άρτια λειτουργία μιας επιχείρησης, και πλέον παρατηρούμε ότι ξοδεύονται μεγάλα ποσά για τη σωστή εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού μιας επιχείρησης.

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Τα βασικά προβλήματα που καταγράφονται στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι τρία:

- i. Πως η διοίκηση θα αποκτήσει τους εργαζόμενους που είναι απαραίτητοι και πως θα τους διατηρήσει;
- ii. Πως θα τοποθετήσει τους καταλλήλους υπαλλήλους στη κατάλληλη θέση
- iii. Πως να παράσχει κίνητρα για την καλύτερη και αποτελεσματική ανθρώπινη απόδοση των εργαζομένων, η οποία επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επιλογή του προσωπικού αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες ευθύνες ενός διευθυντή μιας επιχείρησης, λόγω των σοβαρών συνεπειών που μπορεί να έχουν οι λανθασμένες αποφάσεις προσλήψεων. Η προσπάθεια για την εξεύρεση της ορθής και ασφαλούς μεθόδου επιλογής, απασχολεί πολύ τις επιχειρήσεις και γι' αυτό έχουν έναν μεγάλο αριθμό από ικανούς συμβούλους που είναι έτοιμοι να προσφέρουν τις υπηρεσίες του πάνω στο τομέα αυτό.

Η διαδικασία επιλογής διαφέρει σε κάθε επιχείρηση ανάλογα με το μέγεθός της, τον κλάδο απασχόλησής της, την αγορά εργασίας, το ανταγωνιστικό περιβάλλον και τον τρόπο διοίκησης της

Στη συνέχεια θα εξετάσουμε τις μεθόδους και τα βήματα στη διαδικασία επιλογής που ακολουθούν οι επιχειρήσεις.

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗ

Το πρώτο βήμα πάντοτε για να καλύψει κανείς μια θέση είναι να κοιτάξει αν υπάρχουν προαγωγές και μεταθέσεις. Σημαντική ανικανοποίηση μπορεί να προξενήσει κανείς φέρνοντας καινούριους υπαλλήλους πάνω από τα κεφάλια του υπάρχοντος προσωπικού, το οποίο συχνά μπορεί να προκαλέσει ενόχληση στον οργανισμό.

Δυστυχώς επειδή οι ελπίδες μερικών ατόμων στον οργανισμό μπορεί να ματαιωθούν αυτοί μπορεί να φύγουν ή να συμπεριφέρονται διαφορετικά και τα μελλοντικά αποτελέσματα είναι καταστροφικά. Είναι πολύ καλή πρακτική διοίκησης συνεπώς για όλες τις κενές θέσεις στην εταιρεία και ειδικά σε αυτές που μπορούν να καλυφθούν από τους υπάρχοντες υπαλλήλους με προαγωγή, να διαφημιστούν εσωτερικά στον πίνακα ανακοινώσεων του προσωπικού.

Η γνωστοποίηση στους επιστάτες μόνο, δεν είναι γενικά ικανοποιητική μιας και μερικοί υπάλληλοι μπορεί να φοβούνται ότι οι επιστάτες δεν θα τους προωθήσουν για διάφορους λόγους.

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗΣ

Τα θετικά στοιχεία της εσωτερικής προσέλκυσης είναι τα εξής:

- Οι εργαζόμενοι είναι γνώστες του οργανισμού και εξοικειωμένοι με τις συνήθειες και τις πρακτικές του.
- Μειώνεται το κόστος και ο χρόνος της προσέλκυσης, της επιλογής και της εκπαίδευσης του νέου εργαζόμενου
- Μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ένα μέσο επαγγελματικής ανάπτυξης, ανοίγματος ευκαιριών και υποκίνησης εργαζομένων.

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗΣ

Εάν ένας οργανισμός επεκτείνεται γρήγορα, μπορεί να προκύψουν ελλείψεις ικανών ατόμων για κάλυψη εσωτερικών θέσεων. Αυτό μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την προαγωγή εργαζομένων προτού να είναι έτοιμη ή πραγματικά να μην επιτρέπει στους εργαζομένους να παραμείνουν για αρκετό χρονικά διάστημα σε μια θέση εργασίας ώστε να μπορέσουν να μάθουν πως να εκτελούν την εργασία τους σωστά. Συνεπώς, ορισμένες φορές η συνεχής εφαρμογή της εσωτερικής κάλυψης, μπορεί να προκαλέσει σημαντικό έλλειμμα δεξιοτήτων και γνώσεων στον οργανισμό. Ακόμα, όταν μία έλλειψη ικανοποιείται εσωτερικά, προκύπτει μία δεύτερη έλλειψη στη θέση του ατόμου που πήρε προαγωγή ή μεταφέρθηκε για να καλύψει τη πρώτη έλλειψη. Εάν αυτό το κενό καλυφθεί πάλι εσωτερικά, τότε προκύπτει τρίτο έλλειμμα. Η κινητικότητα αυτή του προσωπικού ονομάζεται < ripple effect >.

Ένα άλλο μειονέκτημα είναι πως σε μερικούς οργανισμούς οι διαδικασίες αξιολόγησης είναι εξαιρετικά δυσκίνητες και αυτό οφείλεται στις γραφειοκρατικές διαδικασίες (χρόνος αναμονής, λίστες καταλληλότητας, κ.α.). Ένα ακόμη αρνητικό είναι ότι η επιχείρηση χάνει την ευελιξία της, γιατί έχει μάθει να 'κλείνεται' στον εαυτό της και να αρκείται στη πεπατημένη. Με το να ξεκινούν όλα από τα ανώτερα στελέχη μέσα από την ίδια την επιχείρηση, χάνεται η εισροή και παγιώνεται ένας συγκεκριμένος τρόπος σκέψης και οργάνωσης που δεν είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικός, όταν οι συνθήκες στο εξωτερικό περιβάλλον αλλάζουν δυναμικά. Μόνο με μία σχετικά 'επιθετική' εξωτερική προσέλευση μπορούν να επιτευχθούν οι δύσκολοι στόχοι της ανταγωνιστικότητας και της ετοιμότητας του υπάρχοντος προσωπικού.

Συνοψίζοντας, με την προαγωγή εκ των έσω, ελαχιστοποιούνται τα παράπονα του προσωπικού ότι δεν πληροφορείται για εσωτερικές ευκαιρίες και ενισχύεται η εικόνα του καλού εργοδότη, ενώ ταυτόχρονα προωθείται η αφοσίωση των εργαζομένων. Βέβαια κάτι τέτοιο απαιτεί πολύ χρόνο και έξοδα, ενώ υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να υπάρξουν φαινόμενα αναξιοκρατίας και παγίωσης παλιών ιδεών και ξεπερασμένης αναποτελεσματικής κουλτούρας.

ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

Είναι πολλές διαφορετικές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται στην εσωτερική προσέλκυση, για συγκεκριμένα επίπεδα απασχόλησης, όπως είναι τα χειρωνακτικά και υπαλληλικά που αμείβονται με το βασικό μισθό και τις υπερωρίες, σε αντιδιαστολή με τα ηγετικά και διοικητικά στελέχη που απολαμβάνουν υψηλές αποδοχές αλλά εξαιρούνται από τις υπερωριακές παροχές. Στις δύο αυτές ομάδες θέσεων χρησιμοποιούνται διαφορετικές μέθοδοι προσέλκυσης.

Κάποιες μικρές εταιρίες έχουν έναν ανεπίσημο εντοπισμό των εργαζομένων που αξίζουν προαγωγή. Όταν σε περίπτωση παρουσιαστούν ευκαιρίες, ο υπεύθυνος προσλήψεων μπορεί να προτείνει από μνήμης υποψήφιους για τη συγκεκριμένη θέση. Τα εμφανή μειονεκτήματα είναι τα εξής:

- Υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να παραβλεφθούν καλοί και ικανοί υποψήφιοι.
- Να επικρατήσει ευνοιοκρατία.
- Και τέλος, να μην προταθούν ικανοί υποψήφιοι από τους άμεσους προϊσταμένους οι οποίοι προτιμούν να τους διατηρούν στο τμήμα τους.

Μία άλλη πιο συστηματική μέθοδος είναι ένα σύστημα ορισμού επαγγελματικών ικανοτήτων για τη κάθε θέση, προκειμένου να εντοπισθούν οι πιθανοί υποψήφιοι. Στη περίπτωση αυτή το τμήμα ανθρωπίνων πόρων αρχικά εξετάζει τα αρχεία της εταιρίας για να εντοπίσει τους πιθανούς υποψήφιους και στη συνέχεια ακολουθούν διάφορα στάδια προκειμένου να αποφασιστεί αν ο υποψήφιος διαθέτει τα προσόντα για τη συγκεκριμένη θέση.

Οι συνήθεις μέθοδοι που χρησιμοποιούνται στην εσωτερική προσέλκυση είναι δύο:

1 – Ανακοίνωση θέσεων εργασίας (job posting)

2 – Αίτηση εργαζομένου για κάλυψη θέσεων εργασίας (job bidding)

ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ

Μία επιτυχής προσπάθεια εξωτερικής προσέλκυσης εργαζομένων απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό και συντονισμό. Στις μεγάλες και μεσαίες επιχειρήσεις, οι υπεύθυνοι για τις προσλήψεις ασχολούνται με τη στελέχωση και αφιερώνουν το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου τους στον εντοπισμό υποψηφίων που πληρούν τα κριτήρια για τις διευθυντικές θέσεις.

Το πρώτο βήμα του διευθυντή προσλήψεων είναι να μιλήσει και να συναντηθεί με το στέλεχος του τμήματος που ζητάει να καλύψει τη θέση και να προσδιορίσουν από κοινού τα απαιτούμενα προσόντα του υποψηφίου, όσο αφορά την εκπαίδευση, την ικανότητα και την εμπειρία. Στη συνέχεια αφού έχουν συγκεντρωθεί οι συγκεκριμένες πληροφορίες, ο ειδικός αρχίζει την διαδικασία επιλογής που θα εφαρμόσει. Καθ' όλη τη διάρκεια της προσέλκυσης, το στέλεχος προσλήψεων, πρέπει να συνεργάζεται με το διευθυντή του τμήματος. Αυτή η διαδικασία της συνεργασίας επιτρέπει τον επανέλεγχο των πληροφοριών(feedback), σχετικά με το αν οι αποφάσεις του ειδικού είναι σύμφωνές με τις προτιμήσεις του διευθυντή.

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

Η εξωτερική προσέλκυση μπορεί να φέρει νέες ιδέες και απόψεις, να αποφύγει τη σύγχυση που δημιουργείται από το ripple effect και να αντιμετωπίσει επιτυχώς την αυξημένη ζήτηση, αποφεύγοντας να χρησιμοποιήσει προσωπικό που δεν είναι κατάλληλο, δηλαδή που να μην διαθέτει τα προσόντα και την πείρα. Ένα επίσης σημαντικό πλεονέκτημα είναι η εξοικονόμηση του κόστους εκπαίδευσης από την ίδια την επιχείρηση και τέλος, σε περιπτώσεις αναδιοργάνωσης ή αλλαγής της πολιτικής του οργανισμού, ιδιαίτερα στο ανώτερο επίπεδο της διοίκησης, ένας νέος υπάλληλος είναι ο μόνος άνθρωπος που μπορεί να αποδειχθεί ο καταλληλότερος για να φέρει τις αναγκαίες αλλαγές στην επιχείρηση και να προτείνει ένα νέο όραμα, λειτουργώντας πάντα με σωστή και αντικειμενική κρίση.

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

Δύο είναι τα βασικά μειονεκτήματα της εξωτερικής προσέλκυσης. Το πρώτο είναι ότι απαιτείται μεγάλο κόστος και χρόνος γιατί σαφώς η εξωτερική αγορά εργασίας είναι ευρύτερη και δυσκολότερη, και το δεύτερο είναι ότι η εξωτερική πρόσληψη δρα αποθαρρυντικά στους εργαζόμενους, γιατί τους περιορίζει τις ευκαιρίες που έχουν για προαγωγή μέσα στην επιχείρηση.

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

Πριν την εφαρμογή προσέλκυσης ο ειδικός πρέπει να σχεδιάσει τις μεθόδους που θα εφαρμόσει, και να αποφασίσει πότε θα αρχίσει τη διαδικασία εξέτασης υποψηφίων. Αυτή η διαδικασία απαιτεί πολύ χρόνο, σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να έχει διάρκεια και 6 μήνες! Οι παράγοντες που κάνουν χρονοβόρα αυτή τη διαδικασία είναι οι ακόλουθοι:

- Η ανάγκη για μία εχέμυθη έρευνα και η μη χρησιμοποίηση των αγγελιών
- Η απαιτητική περιγραφή της θέσεως εργασίας, καθιστά την εύρεση υποψηφίων πολύ δύσκολη
- Ο ανταγωνισμός στην αγορά εργασίας με άλλους εργοδότες
- Η κακή φήμη στο τομέα δραστηριότητας
- Οι χαμηλές αποδοχές σε σύγκριση με άλλες εταιρίες
- Η μη σωστή περιγραφή της εργασιακής θέσης
- Η ανεπιθύμητη τοποθεσία

Συνήθως ο σχεδιασμός της προσέλκυσης χρησιμοποιεί πιο απλές μεθόδους και οι στόχοι της προσέλκυσης εκφράζονται με τον αριθμό των θέσεων που πρέπει να καλυφθεί.

ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Μία από τις μεγαλύτερες ευθύνες ενός διευθυντή προσωπικού είναι να εφαρμόζει έργα, αλλά για να το κάνει αυτό πρέπει να πάρει και να ερμηνεύει πληροφορίες με σκοπό να φτάσει σε συμπεράσματα που θα τον οδηγήσουν στη σωστή δράση.

ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΙΑ ΣΩΣΤΗ ΕΠΙΛΟΓΗ

Απαραίτητες προϋπόθεσης για την επιλογή είναι, η καλή προετοιμασία των υπευθύνων πρόσληψης, οι οποίοι μπορεί να είναι οι διευθυντές προσωπικού ή τα στελέχη γραμμής ή κάποιοι σύμβουλοι ή και η συνεργασία μεταξύ τους.

Πιο συγκεκριμένα αναφέρουμε τις εξής προϋποθέσεις της αποτελεσματικής επιλογής οι οποίες είναι οι εξής :

- Ύπαρξη ρεαλιστικής θέσης εργασίας
- Γνώση της κενής θέσης εργασίας και των προβλημάτων της
- Καθορισμός κριτηρίων για την σωστή απόδοση σε όλες της θέσεις εργασίας της επιχείρησης
- Γνώση των μεθόδων επιλογής
- Μελέτη και κατανόηση της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας των μεθόδων επιλογής
- Σωστή και επαρκής εκπαίδευση των υπευθύνων για την ανάπτυξη των απαιτούμενων ικανοτήτων
- Ύπαρξη ενός συστήματος για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας στην επιλογή του προσωπικού

ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΑ ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Τα βήματα που ακολουθούνται στην διαδικασία επιλογής ποικίλουν ανάλογα με τον οργανισμό. Συνήθως χρησιμοποιείται η τεχνική του – σταδιακού αποκλεισμού – όπου ένας υποψήφιος κρίνεται από μια σειρά δοκιμασιών με συγκεκριμένα κριτήρια όπως είναι το βιογραφικό σημείωμα, η αίτηση, τα τεστ και οι συνεντεύξεις, και αποκλείεται από τη διαδικασία επιλογής μόλις παρουσιάσει ένα μη ικανοποιητικό αποτέλεσμα σε ένα από τα στάδια.⁷

Μία άλλη μέθοδος επιλογής είναι αυτή της – πολλαπλής συσχέτισης – όπου Οι υποψήφιοι εξετάζονται με βάση την απόδοσή τους σε κάθε ένα από αυτά ξεχωριστά.

Τέτοιες είναι και οι διαδικασίες που εφαρμόζουν οι τουριστικές επιχειρήσεις.

Βήματα στη Διαδικασία Επιλογής



ΑΙΤΗΣΗ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ

Εφόσον ο διευθυντής έκανε αρκετό κόπο με το να σχεδιάσει μια περιγραφή της θέσης εργασίας και του ατόμου που θα ήθελε να βρει για την συγκεκριμένη θέση, είναι έτοιμος να δεχτεί τις αιτήσεις πρόσληψης. Η αίτηση πρόσληψης σώζει τον χρόνο του υπευθύνου ατόμου και του δίνει μια ιδέα για την μόρφωση του υποψηφίου. Ερωτήσεις που περιλαμβάνονται σε μια αίτηση εξαρτώνται από τον τύπο υπαλλήλου που ζητείται. Κάθε θέμα θα έχει κάποιο λόγο ύπαρξης. Κανένα θέμα δεν πρέπει να περιλαμβάνεται εκτός από αυτά που δίνουν πληροφορίες χρήσιμες για λόγους έρευνας ή για τον καθορισμό της ικανότητας του υποψηφίου στη δουλειά.

5. ⁷ Κανελλόπουλος Χαρ. Κ. , Αξιολόγηση προσωπικού Θεωρία και παρουσίαση περιπτώσεων από την διεθνή πράξη

Για λόγους κάλυψης, ένα από τα πρώτα θέματα σε μια αίτηση πρέπει να είναι το είδος της εργασίας που αρέσει στον υποψήφιο. Ένας αριθμός βιογραφικών και στατιστικών θεμάτων θα πρέπει να περιλαμβάνονται αν υπάρχει λόγος χρησιμοποίησης τέτοιων δεδομένων για το πρόσωπο ή την έρευνα. Τέτοια είναι:

- Ø Όνομα και ημερομηνία συμπλήρωσης της αίτησης
- Ø Διεύθυνση και τηλέφωνο,
- Ø Επιθυμητή εργασία,
- Ø Χαρτιά εργασίας ,
- Ø Βιβλιάριο υγείας .

Απ' αυτά τα δεδομένα είναι πιθανόν να καθορίσουμε κάτι σχετικά με τον τύπο του υπαλλήλου που θα είναι ικανοποιημένος σε μια ειδική εργασία.

Υπάρχουν συγκεκριμένοι περιορισμοί που πρέπει να εφαρμόζονται κατά τον σχεδιασμό της αίτησης και είναι οι ακόλουθοι:

- Ο βαθμός δυσκολίας κατά την συμπλήρωση
- Η πρωτοτυποποίηση της αίτησης

ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ

Η περιγραφή της γνώμης ενός προηγούμενου εργοδότη για τον υποψήφιο, με την μορφή συστατικής επιστολής ή προφορικής διαβεβαίωσης, συμβάλλει σημαντικά στην αποτελεσματικότητα της επιλογής. Πολλές είναι οι φορές που μπορεί να αμφισβητηθεί η εγκυρότητα των συστάσεων, καθώς ο υποψήφιος είναι εκείνος που επιλέγει το πρόσωπο που θα του παρέχει την επιστολή, άρα υπάρχει κάποιο ποσοστό μεροληψίας στο περιεχόμενό της.

Η αποτελεσματικότητα των επιστολών μπορεί να βελτιωθεί σημαντικά με τη χρήση κάποιου ερωτηματολογίου ή μιας περιγραφής της συγκεκριμένης θέσης εργασίας .

Η δομή και η σύνταξη μπορεί να επηρεάσει τις απαντήσεις που θα δοθούν με τη συστατική επιστολή. Εφόσον οι συστάσεις δίνονται με ακρίβεια, σαφήνεια και πληρότητα, μπορούν να βοηθήσουν την στην εκτέλεση της ορθής απόφασης.

Οι παρακάτω επιλογές επιδρούν σημαντικά στη χρησιμότητα των συστατικών επιστολών.

- Το στάδιο της διαδικασίας της επιλογής των συστατικών επιστολών. Όσο πιο αργά ζητηθούν, οι επιστολές τόσο λιγότερο επηρεάζουν την τελική απόφαση.
- Η βαρύτητα που θα δοθεί στη πληροφορία που λαμβάνεται μέσω της επιστολής. Όσο πιο πολύπλοκη είναι η διαδικασία επιλογής τόσο πιο μικρότερη βαρύτητα δίνεται στις συστάσεις.
- Το είδος του επιθυμητού περιεχομένου. Η συστατική επιστολή μπορεί να αναφέρει τη γνώμη που έχει σχηματίσει αυτός που τη γράφει, είτε την περιγραφή ορισμένων γεγονότων που υπήρξε παρών.

Έχει υποστηριχθεί η άποψη, ότι μια μέθοδος που θα ήταν αποτελεσματική για τις συστάσεις, θα ήταν αν γινόταν με προφορική ή τηλεφωνική επικοινωνία με αυτόν που παρέχει τη σύσταση και όχι με τη μορφή επιστολών ή τη συμπλήρωση φόρμας που γίνεται μέχρι τώρα.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μια από τις πιο αποτελεσματικές και ευπροσάρμοστες διαδικασίες τεχνική χρήσιμη σε κάθε επίπεδο ενδεχόμενου υπαλλήλου, είναι η προσωπική συνέντευξη. Η

συνέντευξη μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί σ' άλλες προσωπικές διαδικασίες τέτοιες σαν την τακτοποίηση παραπόνων.

Οι συνεντεύξεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν με σκοπό να αποκτηθούν πληροφορίες μη διαθέσιμες σε κάθε άλλο μέσο όπως εμφάνιση, τρόποι, αντίδραση στην πίεση. Μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν και να επιτρέψουν σε έναν αριθμό ανθρώπων να δουν και να σχηματίσουν γνώμη πάνω σε ένα συγκεκριμένο υποψήφιο ή να καθορίσουν αν ο υποψήφιος δεν είναι ικανός να παρουσιάζει την ίδια εικόνα σε μεταγενέστερες συνεντεύξεις. Ένα άτομο μπορεί να δώσει την σωστή απάντηση, στο σωστό τρόπο και να πει τα σωστά πράγματα σε μια συνέντευξη αλλά να μην μπορεί να τα εφαρμόσει αργότερα. Η συνέχιση της συνέντευξης καθορίζει αν ο ενδεχόμενος υπάλληλος πράγματι ενδιαφέρεται για την εργασία και τον οργανισμό.

Βοηθήματα σαν τις αιτήσεις, τα τεστ και αναφορές χρησιμοποιούνται στην επιλογή προσωπικού, αλλά κανένα δεν θεωρείται πιο πολύτιμο ή πλατύτερης πληροφόρησης από την προσωπική συνέντευξη. Καμιά άλλη τεχνική δεν προσφέρει την ευκαμψία και την βαθύτητα της συνέντευξης. Δυστυχώς η συνέντευξη είναι επίσης μια από τις πιο μπερδεμένες και δύσκολες τεχνικές. Και αυτό, διότι δεν υπάρχει κάποιος μηχανικός τρόπος για την συνέντευξη.

ΣΤΟΧΟΙ

Οι στόχοι της συνέντευξης είναι:

- i. Η συλλογή πληροφοριών προκειμένου να προβλεφθεί, η αποδοτικότητα του ατόμου στην διεκπεραίωση της εργασίας του.
- ii. Να δοθούν στον εργαζόμενο περισσότερες πληροφορίες για την θέση και την επιχείρηση, ώστε να γνωρίζει ο ίδιος κατά πόσο του αρμόζουν.
- iii. Να δοθεί στον υποψήφιο η ευκαιρία να μιλήσει για τον εαυτό του.

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ

- i. Ένα θετικό ή αρνητικό χαρακτηριστικό του υποψηφίου μπορεί να αποκτήσει δυσανάλογα μεγάλη σημασία.
- ii. Είναι σύνηθες το φαινόμενο μεροληπτικών αποτελεσμάτων.
- iii. Η αξιολόγηση του υποψηφίου επηρεάζεται αναπόφευκτα και από τους προηγούμενους που πιθανόν έχουν εξετασθεί, με αρνητικές επιπτώσεις στην αντικειμενικότητά της.
- iv. Μπορεί να δοθεί ιδιαίτερο βάρος σε αρνητικές ενδείξεις. Η επιφυλακτικότητα αυτή αποβαίνει σε βάρος της αξιολόγησης των επιθυμητών χαρακτηριστικών του υποψηφίου.
- v. Σχηματίζεται αμέσως η πρώτη εντύπωση με τα πρώτα κιώλας λόγια του υποψηφίου, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι είναι κιώλας η σωστή και ο υπόλοιπος χρόνος της συνέντευξης χρησιμοποιείται απλώς για να επιβεβαιώσει αυτήν την πεποίθηση.

Παρόλο τα προβλήματα που αναφέραμε, η πρακτική της συνέντευξης χρησιμοποιείται ευρύτατα από τις επιχειρήσεις καθώς εξασφαλίζει, την προσωπική επαφή ανάμεσα στον εργοδότη και στον υποψήφιο, πράγμα πολύ σημαντικό και για τις δύο πλευρές.

ΔΟΜΗ

Υπάρχουν πολλές διαφορετικές δομές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε μία συνέντευξη και είναι οι ακόλουθες:

- Ελεύθερη συνέντευξη
- Δομημένη συνέντευξη
- Ατομική συνέντευξη(Επαφή του υποψηφίου με έναν αντιπρόσωπο της επιχείρησης)
- Ομαδική συνέντευξη(Ταυτόχρονη επαφή υποψηφίων με ένα στέλεχος της διοίκησης)
- Συνέντευξη σε επιτροπή(Επαφή ενός υποψηφίου με περισσότερα από ένα στελέχη)

- Επαφή μέσω τηλεδιάσκεψης

Όλες αυτές οι δομές έχουν πολλές διαφορές μεταξύ τους και χρησιμοποιούνται σε διαφορετικές περιπτώσεις ανάλογα με τους σκοπούς και την στρατηγικοί του κάθε οργανισμού.

ΤΕΣΤ-TESTS

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ενώ τα τεστ έως το 2^ο παγκόσμιο πόλεμο χρησιμοποιήθηκαν κυρίως ως θεραπευτικά και παιδαγωγικά εργαλεία, τώρα έχουν μπει στη ζωή μας μέσω της διαδικασίας πρόσληψης στελεχών από τις επιχειρήσεις. Οι Η.Π.Α και μετά η Ευρώπη χρησιμοποίησαν τα τεστ αρχικά στο στρατό και αργότερα σε εταιρίες.

Τα τεστ εξετάζουν τις δυνατότητες και τις αντιδράσεις των ανθρώπων σε άγνωστες συνθήκες και γι' αυτό πρέπει να είμαστε όλοι προετοιμασμένοι σε μία περίπτωση εξέτασης, ώστε τα αποτελέσματα να είναι όσο το δυνατόν καλύτερα.

Τα τεστ δε λαμβάνονται υπόψη από μόνα τους αλλά πάντα σε συνδυασμό με τα άλλα αποτελέσματα της διαδικασίας πρόσληψης.

Όπως αντιλαμβανόμαστε ένα θετικό τεστ δίνει θετικές εντυπώσεις σε μια πρόσληψη, ενώ με ένα αρνητικό τεστ η προσπάθεια πρέπει να συνεχισθεί.

ΕΙΔΗ ΤΕΣΤ

Οι επιχειρήσεις σήμερα χρησιμοποιούν πολλά είδη τεστ ανάλογα με τα χαρακτηριστικά που πρέπει να μετρηθούν. Αυτά είναι:

- ΤΕΣΤ ΓΝΩΣΕΩΝ (KNOWLEDGE TEST). Μετρούν το επίπεδο γνώσεων του κάθε υποψηφίου σε συγκεκριμένα γνωστικά αντικείμενα που έχουν άμεση σχέση με την εργασία για την οποία επιλέγουν.
- ΤΕΣΤ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ - ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ (INTELLIGENT QUOTIENT TEST). Είναι τα πιο γνωστά και δημοφιλή τεστ που οι περισσότερες επιχειρήσεις επιλέγουν, αν και δεν έχει διαπιστωθεί ισχυρή θετική συσχέτιση ανάμεσα στη γενική ευφυΐα που γίνεται προσπάθεια να μετρηθεί με αυτά τα τεστ, και τη γενική απόδοση ενός εργαζομένου. Σχεδιάστηκαν κυρίως για να δώσουν μια ένδειξη της γενικής διανοητικής ικανότητας. Περιέχουν ένα πλήθος ερωτήσεων με λεξιλόγιο, συνωνυμίες, συγκρίσεις, αριθμητικά θέματα και γενικές πληροφορίες.
- ΤΕΣΤ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΩΝ (INTERESTS TESTS). Απευθύνονται σε άτομα που έχουν τελειώσει το σχολείο για τον εντοπισμό των επαγγελματικών τους ενδιαφερόντων τους, ή για την ανίχνευση εργασίας που ταιριάζει καλύτερα σε κάποιον υποψήφιο σε περίπτωση που η επιχείρηση διαθέτει πολλές διαφορετικές θέσεις εργασίας.
- ΤΕΣΤ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ (APTITUDE TESTS). Ένα τεστ ικανοτήτων ορίζεται ως το μέσο για την αντικειμενική μέτρηση της ικανότητας ενός ατόμου κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες και επιτρέπει στον εξεταστή να κάνει συγκρίσεις μεταξύ ατόμων. Οι ικανότητες που συνήθως αξιολογούνται μέσω αυτών των τεστ είναι αυτές του γραμμικού, αριθμητικού, διαγραμματικού συλλογισμού και παρατηρητικότητας. Η χρήση τους τα τελευταία χρόνια έχει αυξηθεί στις επιχειρήσεις.
- ΤΕΣΤ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ (PERSONALITY TESTS). Πρόκειται για τεστ που δίνουν πληροφορίες για το σύστημά αξιών του ατόμου, τις συναισθηματικές αντιδράσεις του, την ωριμότητα και τη διάθεση που τον χαρακτηρίζει. Τα ερωτηματολόγια αυτά στοχεύουν στη μέτρηση διαφορετικών προσωπικών χαρακτηριστικών που σχετίζονται με τον εργασιακό χώρο. Το 75% των επιχειρήσεων του εξωτερικού χρησιμοποιούν τα ερωτηματολόγια προσωπικότητας.

- **ΤΕΣΤ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.** Μετρούν την ανταπόκριση του υποψηφίου στην εκπαίδευση, κυρίως για εργασίες που απαιτούν τέχνη και λεπτομέρεια. Οι υποψήφιοι καλούνται να εκτελέσουν μια άγνωστη σ' αυτούς εργασία και που μαθαίνουν για πρώτη φορά λίγο πριν την εκτελέσουν.
- **ΤΕΣΤ ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΩΝ.** Μετρούν τις ικανότητες , επιδεξιότητες, γνώσεις, που ήδη έχει αποκτήσει ο υποψήφιος στη λειτουργία τεχνικών μέσων, όπως η ικανότητα χρήσης ηλεκτρονικού υπολογιστή, μηχανολογικού εξοπλισμού, κ.α.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΧΡΗΣΗΣ ΤΩΝ ΤΕΣΤ

Τα σημαντικότερα στοιχεία που πρέπει να χαρακτηρίζουν ένα τεστ επιλογής προσωπικού είναι:

- **ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ-** Αναφέρεται στο βαθμό που το τεστ πραγματικά μετράει το αντικείμενο για το οποίο έχει κατασκευαστεί. Χωρίζεται σε δύο τύπους και είναι οι παρακάτω:
 - 1.Εγκυρότητα περιεχομένου
 - 2.Εμπειρική εγκυρότητα
- **ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ-** Αναφέρεται στη συνέπεια της μέτρησης και στη συνέπεια των αποτελεσμάτων με χρονική διαφορά. Πρέπει δηλαδή η μέτρηση του τεστ να δίνει τα ίδια αποτελέσματα κάτω από τις ίδιες συνθήκες.
- **ΧΡΗΣΗ ΚΑΙ ΜΕΤΑΦΡΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ-** Πρέπει να γίνονται από ειδικευμένους χειριστές καθώς τα αποτελέσματα απαιτούν ιδιαίτερα προσεκτική μετάφραση.
- **ΣΑΦΗΝΕΙΑ-** Τα τεστ πρέπει να εκτιμώνται σε σχέση με άλλες πληροφορίες που έχουν συγκεντρωθεί για τα άτομα καθότι δε μπορεί να θεωρηθεί ότι έχουν

αποκλειστική σχέση με την αναμενόμενη απόδοση και ούτε μπορούν να μετρήσουν όλους τους παράγοντες που την επηρεάζουν.

Στόχος αυτών των τεστ είναι η διαπίστωση αν ο υποψήφιος διαθέτει τα απαραίτητα χαρακτηριστικά και τα προσόντα για την συγκεκριμένη θέση εργασίας ή όχι.

ΟΡΟΙ

Προκειμένου να εκτελεστεί η σωστή επιλογή πρόσληψης μέσω των τεστ πρέπει να τηρούνται κάποιοι όροι οι οποίοι είναι οι εξής:

- Τα τεστ τα συγκεκριμένα πρέπει να είναι εγκεκριμένα από τις αντίστοιχες υπηρεσίες και να προέρχονται από αξιόπιστο προμηθευτή.
- Τα άτομα που διεκπεραιώνουν αυτή τη διαδικασία των τεστ, θα πρέπει να έχουν και την αντίστοιχη εκπαίδευση για τη σωστή χρήση τους.
- Πρέπει εξ' αρχής να είναι γνωστά τα όρια της αποτελεσματικότητας του κάθε είδους τεστ.
- Δε πρέπει να χρησιμοποιούνται μόνο τους τα τεστ, παρά μόνο σε συνάρτηση με άλλες μεθόδους επιλογής προσωπικού.
- Θα πρέπει σε κάθε περίπτωση να είναι σεβαστή η προσωπικότητα και η ιδιωτική ζωή των υποψηφίων.

Πολλοί άνθρωποι πιστεύουν ότι τα τεστ και η χρήση τους είναι μία λανθασμένη διαδικασία επιλογής προσωπικού και αυτό επειδή η νοημοσύνη, η προσωπικότητα, τα ενδιαφέροντα κ.α., δεν «μετριοούνται». Πιστεύουν ότι εισβάλλουν στην προσωπική ζωή του υποψηφίου χωρίς κανένα δικαίωμα και έτσι πολλοί παίρνουν την απόφαση να μην εξεταστούν.

Ο καθένας έχει το δικαίωμα να αρνηθεί τα τεστ αλλά τότε πρέπει με ευγένεια να εξηγήσει τους λόγους και να δηλώσει με προθυμία ότι θέλει να εξετασθεί με άλλο τρόπο.

Όλα αυτά που αναφέραμε, δεν ακυρώνουν σε καμία περίπτωση την χρησιμότητα των τεστ για την επιλογή μιας πρόσληψης απλά παραθέτουν, και μία άλλη άποψη που πρέπει να είναι γνωστή στο κάθε ενδιαφερόμενο που πρόκειται να εξετασθεί.

ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΗΜΕΙΩΜΑΤΑ

Η συλλογή και η ανάλυση των βιογραφικών σημειωμάτων των υποψηφίων βοηθά πολύ στην αρχική αξιολόγηση των υποψηφίων και χρησιμοποιούνται για την δημιουργία μιας λίστας στην οποία θα συμπεριλαμβάνονται όσοι υποψήφιοι θα θεωρούνται κατάλληλοι για περαιτέρω επαφή.

ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΑΣΚΗΣΗ

Η πρακτική άσκηση αποτελεί μία προσπάθεια εκτιμήσεως της συμπεριφοράς του υποψηφίου σε πραγματικές συνθήκες. Οι υποψήφιοι είτε προσλαμβάνονται δοκιμαστικά ως ασκούμενοι (trainees) είτε αναλαμβάνουν μια εργασία για κάποιο μικρό χρονικό διάστημα. Το γεγονός ότι οι υποψήφιοι δοκιμάζονται σε πραγματικές συνθήκες εργασίας, παρέχει τη δυνατότητα ελέγχου της καταλληλότητάς του. Η εκπαίδευση των υποψηφίων για την εργασία σημαίνει και ταυτόχρονα για την επιχείρηση υψηλό κόστος σε χρόνο και χρήμα

Παρά το υψηλό όμως κόστος είναι πολλές επιχειρήσεις που ζητούν από τους υποψηφίους να εργασθούν για ένα συγκεκριμένο διάστημα π.χ. 6 μήνες υπό επίβλεψη, πριν τελικά ενταχθούν στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης.

Αυτή η μέθοδος πρόσληψης εφαρμόζεται κυρίως στις τουριστικές, διαφημιστικές, κατασκευαστικές επιχειρήσεις.

ΚΕΝΤΡΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Με τον όρο αυτό δεν εννοούμε ένα συγκεκριμένο χώρο, αλλά μία συγκεκριμένη διαδικασία αξιολόγησης η οποία περιλαμβάνει μία σειρά από μεθόδους και τεχνικές για την σωστή αξιολόγηση και επιλογή του προσωπικού.

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται κυρίως από τις επιχειρήσεις για την κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας, αλλά και για εσωτερικές αποφάσεις που σχετίζονται με την ανάπτυξη και προαγωγή των εργαζομένων και ιδιαίτερα των ανώτερων στελεχών.

Τα συγκεκριμένα κέντρα χρησιμοποιούν μεθόδους για την αναγνώριση και την αξιολόγηση των χαρακτηριστικών που πρέπει να έχει ο υποψήφιος για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας και αποβλέπουν στη μελλοντική επίδοση του και στην σωστή ανάληψη των καθηκόντων του.

Πιο συγκεκριμένα, συνδυάζουν μια ποικιλία από μεθόδους, οι οποίες είναι βασισμένες πάνω σε πολλές διαστάσεις που εκτιμούν τη προσωπικότητα, τη συμπεριφορά, τις ικανότητες και τη διάθεση για απόδοση των υποψηφίων.

Αναφέρουμε συγκεκριμένα μερικές από αυτές:

- * Ομαδικές συζητήσεις
- * Ομαδικές δραστηριότητες
- * Παρουσιάσεις
- * Συνεντεύξεις
- * Ψυχομετρικά τεστ
- * Συνεντεύξεις
- * Ασκήσεις και δείγματα εργασίας

ΔΟΜΗ ΚΕΝΤΡΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Βασικά χαρακτηριστικά για τη δομή των κέντρων αξιολόγησης είναι τα ακόλουθα:

- Σαφής ορισμός των αντικειμενικών στόχων
- Προσδιορισμός συγκεκριμένων κριτηρίων αξιολόγησης
- Σχεδιασμός εντύπων για την καταγραφή των επιδόσεων των υποψηφίων, πάνω σε συγκεκριμένα κριτήρια
- Βασική εκπαίδευση των αξιολογητών, οι οποίοι συμμετέχουν ενεργά σε όλες τις δραστηριότητες

ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Όσον αφορά στις συνθήκες αξιολογήσεις των υποψηφίων είναι οι ακόλουθες:

- Οι υποψήφιοι να γνωρίζουν εξ' αρχής τι θα τους συμβεί, ώστε να είναι σε θέση να αρνηθούν να λάβουν μέρος.
- Η αποφυγή απρόοπτων καταστάσεων για τους αξιολογούμενους και η υπερβολική ανάμιξη των αξιολογητών σε ορισμένες από τις δραστηριότητες.
- Να αποφεύγεται η παρατήρηση της συμπεριφοράς των υποψηφίων σε ανεπίσημες στιγμές, όπως κατά τη διάρκεια γευμάτων
- Η ατμόσφαιρα και οι συνθήκες να είναι όσο το δυνατόν καλύτερες
- Να δίνεται κατάλληλη και σωστή πληροφόρηση στους υποψηφίους σχετικά με την τελική τους επίδοση

Τα κέντρα αξιολόγησης είναι πολύ δαπανηρή πρακτική και αυτό συμβαίνει λόγω της διάρκειάς τους, που είναι από μία έως τρεις ημέρες και επίσης ότι υπάρχει κατά μέσω όρο ένας αξιολογητής για κάθε δύο υποψήφιους. Συνεπώς κρίνονται χρήσιμα στη περίπτωση που αφορούν σημαντικές θέσεις εργασίας και φυσικά με ένα ικανό αριθμό υποψηφίων που είναι 10 με 12 περίπου.

Ένα πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό των συγκεκριμένων αυτών είναι ότι, λόγω της συμμετοχής πολλών υποψηφίων, επιτρέπουν την ανάδειξη και παρατήρηση ικανοτήτων σχετικών με τις διαπροσωπικές σχέσεις.

ΓΡΑΦΟΛΟΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Η γραφολογική ανάλυση περιλαμβάνει την ανάλυση των στοιχείων του γραφικού χαρακτήρα του υποψηφίου, με σκοπό την παραγωγή του γραφολογικού του πορτραίτου του. Από το πορτραίτο αυτό υποτίθεται πως είναι δυνατόν να εξαχθούν συμπεράσματα σε σχέση με την προσωπικότητα και άλλες ψυχολογικές και κοινωνικές πλευρές του υποψηφίου. Δεν μπορεί ακόμα να αποδειχθεί με βάση πάντα την εμπειρική έρευνα αν κάτι τέτοιο ισχύει ή όχι. Οι υποστηρικτές πάντως αυτής της μεθόδου, υποστηρίζουν ότι είναι πολύ απλή και αρκετά φθηνή στην εφαρμογή της, ενώ μπορεί να βελτιώσει τα αποτελέσματα άλλων προσεγγίσεων αν χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με αυτές.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η πιο σημαντική εργασία για έναν εργαζόμενο στο τμήμα προσωπικού, δεν είναι να ανακαλύψει τις πηγές των υπαλλήλων αλλά να εκτιμήσει αυτή την έρευνα. Μερικές αποφάσεις πρέπει να παρθούν σχετικά με το που θα τοποθετηθούν οι πιο σημαντικοί υπάλληλοι. Για να κάνει κανείς τέτοια εκτίμηση αρχή ικανοποιητικής απόδοσης πρέπει να περιλαμβάνεται σε διαστήματα ποσότητας και ποιότητας απόδοσης εργασίας.

Στο να εκτιμούνται πηγές στρατολόγησης είναι μόνο φυσικό και ανθρώπινο να θυμηθούμε τους καλούς υπαλλήλους που προέρχονται από μια πηγή και μετά να γενικεύσουμε με μια στερεότυπη φράση τις δύο αυτές πηγές. Κάθε μια από αυτές στην πραγματικότητα μπορεί να μην είναι καλύτερη ή χειρότερη από την άλλη.

Για να ανακαλύψει κανείς αν μια πηγή είναι πράγματι καλύτερη από μια άλλη, πρέπει να εκτιμήσει όλους τους ανθρώπους από κάθε μια πηγή. Εξαιτίας των επηρεασμών της στερεότυπης φράσης είναι πάντα καλύτερο να μαθαίνει κανείς την σημασία ή την διαφορά ανάμεσα στις πηγές. Αυτές οι διαφορές εκφράζονται

συγκρίνοντας τον μέσο όρο της απόδοσης των εργατών από διάφορες πηγές ή τα διαστήματα των διαφόρων στην απόδοση της εργασίας από διαφορετική πηγή.

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΠΗΓΩΝ ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗΣ

Όταν έχουν χρησιμοποιηθεί πολλές πηγές και μέθοδοι στρατολόγησης, ο διευθυντής ανθρωπίνων πόρων, είναι σε θέση να αξιολογήσει ποιες από αυτές είναι σωστές και αξιόπιστες. Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των πηγών στρατολόγησης είναι τα παρακάτω:

- i. Το συνολικό κόστος
- ii. Το κόστος ανά πρόσληψη
- iii. Ο συνολικός αριθμός αιτούντων
- iv. Η διάρκεια παραμονής των προσληφθέντων στην επιχείρηση
- v. Η εργασιακή τους επίδοση

ΗΘΙΚΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η διαδικασία στρατολόγησης παρουσιάζει πολλές διαστάσεις και αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι, οι εμπλεκόμενοι προσπαθούν να παρουσιάσουν την καλύτερη δυνατή εικόνα τους, καλύπτοντας συγχρόνως τις αδυναμίες τους, πράγμα που μπορεί να οδηγήσει σε απάτη και σε ψέματα. Οι υποψήφιοι μπορούν να δηλώσουν ψεύτικα στοιχεία στο βιογραφικό τους ή να παρουσιάσουν περισσότερα προσόντα από ότι διαθέτουν. Από την πλευρά τους οι επιχειρήσεις συχνά δίνουν έμφαση στις θετικές διαστάσεις της προσφερόμενης θέσης εργασίας, ενώ αποφεύγουν να αναφέρουν τις πιο δυσάρεστες πλευρές, πράγμα που και αυτό μπορεί να θεωρηθεί απάτη. Η έλλειψη τιμιότητας και ειλικρίνειας και από τις δύο πλευρές, θεωρείται απαράδεκτο. Ωστόσο η

ηθική, σχετικά με άλλες παραμέτρους της στρατολόγησης / προσέλκυσης είναι ασαφής και μπορεί να καθορίζεται περιστασιακά από την πολιτική της κάθε επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Απ' όλες τις λέξεις – κλειδιά που χρησιμοποιούνται στην εποπτεία του προσωπικού, η παρακίνηση χρησιμοποιείται όσο καμία άλλη. Στον ξενοδοχειακό – εστιατορικό και λοιπό χώρο παροχής σχετικών υπηρεσιών, φαίνεται να έχει ακόμα μεγαλύτερη σημασία. Το παράπονο που συνεχώς ακούγεται είναι ότι υπάρχει δυσκολία στο να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι, ιδιαίτερα αυτοί στις θέσεις των χαμηλότερων επιπέδων.

Η παρακίνηση είναι μια κατάσταση που υπάρχει μέσα στον άνθρωπο. Δεν αποτελεί μια πανάκεια, ώστε να εφαρμοστεί στο άτομο ή στην ομάδα εργασίας και δεν είναι στο χέρι του οποιουδήποτε επόπτη ή οργανισμού να παρακινεί τον οποιοδήποτε. Οι υπάλληλοι παρακινούνται από μόνοι τους, οι επόπτες και οι οργανισμοί απλά και μόνο δημιουργούν τις προϋποθέσεις που θα επιτρέψουν να λάβει χώρα αυτή η δραστηριότητα ή διανοητική κατάσταση.

Η παρακίνηση σχετίζεται στενά με ανάγκες, σκοπούς και συμπεριφορά. Σαν λέξη φανερώνει κάποιο είδος καθορισμού συμπεριφοράς και κίνηση, είτε προς μια ιδέα είτε πέρα απ' αυτή. Σύμφωνα με την κοινή σκέψη, όταν ένας υπάλληλος παρακινείται, θα είναι περισσότερο αποδοτικός και θα φέρνει σε πέρας τα εργασιακά του καθήκοντα, με αποτέλεσμα την ικανοποίηση του πελάτη και ταυτόχρονα την εξόφληση της «οφειλής» του οργανισμού σ' αυτούς που εξυπηρετεί. Πρόκειται για μια απλουστευμένη άποψη και οι επόπτες οφείλουν να αναζητήσουν βαθύτερα την έννοια της παρακίνησης και πως αυτή επηρεάζεται.

Μια πιο ρεαλιστική θεωρία παρακίνησης πρέπει να ταυτιστεί με την αλληλεξάρτηση του εργαζόμενου στον οργανισμό, στον οποίο εργάζεται⁸. Οι οργανισμοί απ' την πλευρά τους, θέτουν στόχους για να φέρουν σε πέρας τη λειτουργία για την

6. ⁸ Κόντη Θεμ. Γ. , Αρχές διοικήσεως επιχειρήσεων, Οργανισμός εκδόσεων διδακτικών βιβλίων, Αθήνα 1990

οποία δημιουργήθηκαν. Οι υπάλληλοι, από τους οποίους εξαρτάται η επιτυχία ή η αποτυχία του οργανισμού, πραγματοποιούν δραστηριότητες – καθήκοντα που έχουν αποτέλεσμα για τον οργανισμό είτε την προσέγγιση, είτε την πραγματοποίηση σκοπών του. Ο τρόπος με τον οποίο οι υπάλληλοι εκτελούν τα καθήκοντα τους, καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από το πόσο παρακινούνται, ώστε να δουν τον οργανισμό και τις δραστηριότητές του μόνο σε σχέση με τους δικούς τους στόχους και ανάγκες.

Πώς λοιπόν θα καταφέρει ο επόπτης να ταυτίσει τις ανάγκες και τους στόχους των υπαλλήλων του οργανισμού; Πολλοί μάνατζερς λένε πως ξέρουν και πως καταλαβαίνουν το προσωπικό τους, λίγοι όμως είναι αυτοί που το πιστεύουν και ακόμα λιγότεροι αυτοί που το καταφέρνουν.

Κάθε μηχανή, από τον αυτόματο πωλητή μέχρι τον ηλεκτρονικό υπολογιστή, έχει τις τεχνικές οριοθετήσεις της. Αυτό όμως δεν ισχύει και στους ανθρώπους. Όταν εργάζονται με καρδιά και θέληση, φαίνεται σα να μην υπάρχει τέλος στις δυνατότητές τους. Αντίθετα με τις μηχανές όμως, πρέπει να καθοδηγούνται αποτελεσματικά. Η συμπεριφορά του ατόμου μπορεί να αλλάξει ανά πάσα στιγμή και αν ο μάνατζερ δε γνωρίζει και δεν κατανοεί το προσωπικό του, τότε κάθε αλλαγή θα τον βρει απροετοίμαστο και ανήμπορο να την αντιμετωπίσει.

Στην πράξη, η κατανόηση του προσωπικού απαιτεί από τον μάνατζερ να μπορεί και να θέλει να έρθει στη θέση του προσωπικού και να κοιτά τα πράγματα με τα δικά τους μάτια, να καταλάβει ποιες είναι οι ανάγκες τους. Στη συνέχεια θα πρέπει να αναπτύξει την ικανότητα να ταυτίσει αυτές τις ανάγκες και επιθυμίες με τις ανάγκες και τους στόχους του οργανισμού, με τέτοιο τρόπο ώστε αυτοί οι σκοποί του οργανισμού να επενεργούν σαν μέσο επηρεασμού για να ανεβάσουν την απόδοσή τους σε υψηλότερα επίπεδα.

Λέγοντας ότι ο μάνατζερ καταλαβαίνει το προσωπικό του εννοούμε ότι το κάνει γιατί αντιλαμβάνεται ότι:

- ☐ Ο άνθρωπος έχει αξία σαν άτομο. Αξία είτε για να πάρει – ζητήσει, είτε για να δώσει – του ζητηθεί.
- ☐ Υπάρχουν λόγοι που οι άνθρωποι δρουν όπως δρουν. Η ανθρώπινη συμπεριφορά δεν είναι κάτι τυχαίο ή πρόχειρο.
- ☐ Μια ανάγκη που είναι κυρίαρχη σε ένα άτομο, ίσως δεν είναι σε άλλο.

- Ø Υπάρχουν ανάγκες στατικές και δυναμικές. Επιτυχημένη ζωή για ένα άτομο σημαίνει κάλυψη των περισσότερων αναγκών του.

ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ⁹

Η σημασία της παρακίνησης στη διοίκηση ή στο μάνατζμεντ, είναι τόσο μεγάλη, ώστε κάθε μάνατζερ να είναι αναγκασμένος να ασχολείται συνεχώς μ' αυτήν και να αναπτύσσει τουλάχιστον μια υπόθεση σχετικά με την παρακίνηση. Βασιζόμενος στο ότι μερικοί άνθρωποι παρακινούνται, ενώ άλλοι όχι, ο μάνατζερ αναπτύσσει αυτό που είναι γνωστό σαν διοικητικό στυλ. Εξετάζουμε λοιπόν στη συνέχεια θεωρίες και σημερινές απόψεις παρακίνησης.

ΧΡΗΜΑ :ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΑΞΙΑ ΤΟΥ

Ο σύγχρονος άνθρωπος έχει καταφέρει να καλύψει τις βασικές του ανάγκες και να αντικαταστήσει το κυνήγι τροφής και στέγης με το χρήμα. Για την πλειοψηφία υπάρχει αρκετό χρήμα ώστε να καλύψει αυτές τις βασικές ανάγκες, ενώ το χρήμα αποτελεί εμμέσως μόνο μέσο πληρωμής ψυχολογικών αναγκών.

Βέβαια αυτό δε σημαίνει πως ο οποιοσδήποτε δεν ενδιαφέρεται για μισθούς, ημερομίσθια και γενικότερα έσοδα. Πολλοί είναι οι μάνατζερς που λένε πως το προσωπικό τους ενδιαφέρεται κυρίως για χρήματα, κάτι που αντιλαμβανόμαστε πως κατά μια έννοια είναι αλήθεια. Τα χρήματα μας καθιστούν ικανούς να αγοράσουμε υλικά αγαθά, από τα πιο βασικά μέχρι τα πιο πολυτελή. Αυτό όμως που πραγματικά ο άνθρωπος αναζητεί στις υψηλές αποδοχές, στα περισσότερα χρήματα, είναι η ικανοποίηση, που σχετίζεται με την αναγνώριση, εκτίμηση επιτυχία.

7. ⁹ Κανελλόπουλος Χαρ. Κ. , Διοίκηση προσωπικού Τα ανθρώπινα προβλήματα του μάνατζμεντ. (Σε ορισμούς, επιχειρήσεις και υπηρεσίες) . Θεωρία και πράξη

ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ABRAHAM H. MANSLOW

Ο Αμερικάνος ψυχολόγος A. Manslow, το 1943, διατύπωσε τη θεωρία του a theory of human motivation, στην οποία προσπάθησε να συλλάβει ένα σύστημα υποκίνησης το οποίο θα έβρισκε εφαρμογή σε όλους τους ανθρώπους. Όπως όλες οι θεωρίες, έτσι και η δική του, κρίθηκε αρκετά, αλλά θεωρείται επιτυχημένη καθώς έγινε ευρύτατα αποδεκτή.

Ο Manslow τοποθέτησε μια ιεράρχηση αναγκών στους καθοριστικούς παράγοντες συμπεριφορά του ανθρώπου. Στην πρώτη βαθμίδα βρίσκονται οι πρωταρχικές ανάγκες (ανάγκες επιβίωσης): τροφή, αέρας, νερό, ένδυση, ξεκούραση, αποφυγή πόνου. Δεύτερες ακολουθούν οι ανάγκες ασφάλειας, που έχουν να κάνουν με τη στέγαση, την προστασία και τη θαλπωρή. Ακολουθούν οι κοινωνικές ανάγκες που σχετίζονται με την ανάγκη για ταύτιση με άλλες ομάδες. Οι ανάγκες του εγώ για την επίτευξη της προσωπικής αναγνώρισης και κύρους έρχονται στη συνέχεια στην ιεράρχηση των αναγκών, με αποκορύφωση τις ανάγκες της αυτοπραγμάτωσης.

Ακολουθεί η σχηματική απεικόνιση της ιεράρχησης των αναγκών κατά τον Manslow:



Σύμφωνα με τον Manslow, εφόσον καλυφθούν σε μεγάλο βαθμό οι ανάγκες ενός επιπέδου, οι ανάγκες του επόμενου επιπέδου λειτουργούν σα κίνητρο. Μέχρι να

ικανοποιηθούν και αυτές, οι ανάγκες των ακόμα υψηλότερων βαθμίδων παραμένουν ουδέτεροι παράγοντες στην παρακίνηση. Αντιλαμβανόμαστε πως οι εκπληρωμένες ή οι λιγότερο εκπληρωμένες ανάγκες λειτουργούν λιγότερο σα κίνητρο. Ταυτόχρονα, μια ανάγκη που έχει ικανοποιηθεί δε σημαίνει πως δε θα παρουσιαστεί ξανά και στο μέλλον.

Ο Manslow δείχνει πως η παρακίνηση είναι σε ένα βαθμό αυτογεννούμενη. Ο βαθμός της παρακίνησης για την ικανοποίηση μιας ανάγκης εξαρτάται από το πόσο έντονη είναι η ανάγκη αυτή. Στόχος του μάνατζερ είναι να εντοπίσει σε ποια βαθμίδα αναγκών βρίσκεται ο εργαζόμενος και πώς μέσω της εργασίας να ικανοποιούνται και οι ανάγκες του αυτές. Ταυτόχρονα, η συμπεριφορά που θα αναπτύξει ο εργαζόμενος κατά την ικανοποίηση των αναγκών του, θα πρέπει να είναι τέτοια ώστε να κινείται και με γνώμονα τα συμφέροντα και τους στόχους της επιχείρησης.

DUAL FACTOR THEORY – FREDERICK HERZBERG.

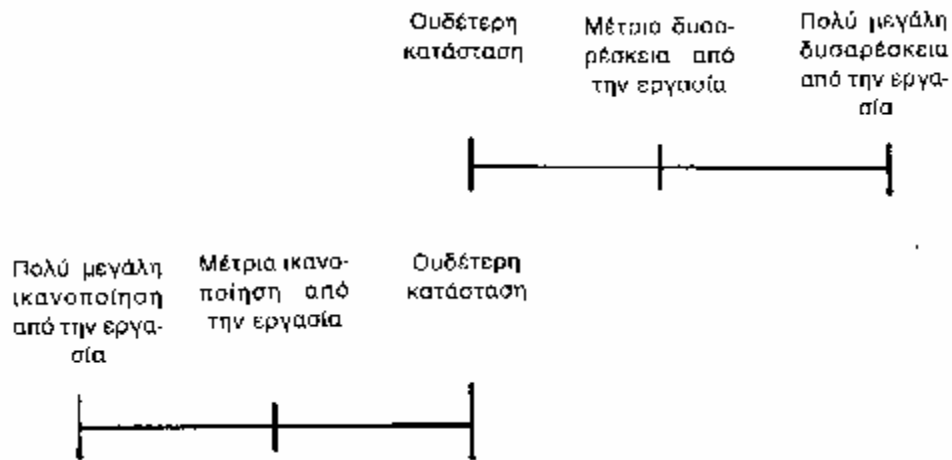
Ο F. Herzberg (1959) ανέπτυξε τη θεωρία των παραγόντων που σχετίζονται με την εργασία, οι οποίοι, με διάφορους τρόπους, επηρεάζουν την ικανοποίηση. Πρόκειται για μία θεωρία η οποία προκάλεσε πολλές συζητήσεις και αντιδράσεις.

Αρχικά ο Herzberg θεώρησε πως, στην εργασία, το αντίθετο της ικανοποίησης είναι η δυσαρέσκεια. Ένας εργαζόμενος που δεν είναι ευχαριστημένος από την εργασία του είναι δυσαρεστημένος. Κατά πόσο θα μπορούσε να ισχύει κάτι τέτοιο; Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, μπορούμε να μετρήσουμε το φαινόμενο χρησιμοποιώντας το εξής διάγραμμα:



Διάγραμμα 1: Η απλή συνεχόμενη κλίμακα για την ικανοποίηση και τη δυσαρέσκεια από την εργασία.

Ο Herzberg και οι συνεργάτες του διεξήγαγαν μια έρευνα σε δείγμα 200 ατόμων, μηχανικούς και λογιστές. Τους ζητήθηκε να περιγράψουν περιόδους της ζωής τους κατά τις οποίες ήταν ευτυχισμένοι και δυστυχισμένοι από την εργασία τους. Ύστερα από μελέτη και ανάλυση των δεδομένων και των στοιχείων που έδωσε το δείγμα, ο Herzberg κατέληξε στο συμπέρασμα πως οι έννοιες ικανοποίησης και δυσαρέσκειας από την εργασία είναι τελείως διαφορετικοί παράγοντες και δε σχετίζονται μεταξύ τους απαραίτητα. Κατά συνέπεια δεν μπορούν να υπολογιστούν μαζί σε μια κλίμακα. Το διάγραμμα που ακολουθεί δείχνει ποια είναι η σωστή παράσταση.



Διάγραμμα 2: Η διπλή κλίμακα για την ικανοποίηση και τη δυσαρέσκεια από την εργασία.

Το αντίθετο της ικανοποίησης βρέθηκε να μην είναι η δυσαρέσκεια αλλά η μη ικανοποίηση και αντίστοιχα, το αντίθετο της δυσαρέσκειας είναι η μη δυσαρέσκεια.

Ο Herzberg θεώρησε πως οι παράγοντες που επιδρούν θετικά στην ψυχολογία του ατόμου σε σχέση με την εργασία, είναι διαφορετικοί από αυτούς που δρουν αρνητικά. Ονόμασε παράγοντες υγιεινής τους παράγοντες που συμβάλλουν στη δυσαρέσκεια από την εργασία. Ο όρος είναι δανεισμένος από την προληπτική ιατρική. Αν αυτοί οι παράγοντες δεν υπάρχουν, το αποτέλεσμα είναι η δυσαρέσκεια από την

εργασία. Αν υπάρχουν, η δυσαρέσκεια μειώνεται, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι μετατρέπεται σε ικανοποίηση, απλά επικρατεί μια ουδέτερη κατάσταση.

Οι παράγοντες ικανοποίησης σχετίζονται με τη διεργασία, την ίδια την εργασία, τα καθήκοντα και την πρόοδο του εργαζομένου στην ιεραρχία. Αποτελούν την πρωταρχική αιτία ικανοποίησης από την εργασία, αλλά ταυτόχρονα προϋποθέτουν την ύπαρξη των παραγόντων υγιεινής.

Η θεωρία του Herzberg εξηγεί και αιτιολογεί σε μεγάλο βαθμό την ικανοποίηση από την εργασία και τις αιτίες της, παρατηρούνται όμως και κάποιες αδυναμίες

Η επαναλαμβανόμενη διεξαγωγή ερευνών και μελετών οδηγεί στην ανάπτυξη έγκυρων θεωριών. Ο Herzberg έκανε 9 μελέτες, στις οποίες παρουσιάζονται 17 επαγγέλματα και οι οποίες αναίρεσαν την αρχική μελέτη του. Η θεωρία των δύο ομάδων παραγόντων στηρίχτηκε στα αποτελέσματα των μελετών. Κριτικές στη θεωρία του υποστηρίζουν πως η τεχνική της έρευνάς του είναι ανεπαρκής

ΘΕΩΡΙΕΣ Χ ΚΑΙ Ψ – DOUGLAS MACGREGOR

Ο Αμερικανός D. MacGregor στα τέλη του '50 διατύπωσε τη θεωρία χ και ψ. Θεώρησε πως υπάρχουν δύο διαφορετικοί τρόποι (χ και ψ) με τους οποίους μπορούμε να δούμε τη στάση των εργαζομένων απέναντι στην εργασία. Η θεωρία του MacGregor έχει πολλές εφαρμογές στο management.

- Θεωρία Χ. Σύμφωνα με τη θεωρία χ, οι άνθρωποι δεν αγαπούν την εργασία και δεν ενδιαφέρονται γι' αυτή και έτσι πρέπει διαρκώς να ελέγχονται, να κατευθύνονται και να απειλούνται, ώστε να εργάζονται. Οι εργαζόμενοι έχουν μια έμφυτη αντιπάθεια για τη δουλειά, δεν επιθυμούν να αναλαμβάνουν πολλές ευθύνες, δεν έχουν φιλοδοξίες και δεν ενδιαφέρονται για τους στόχους της επιχείρησης.
- Θεωρία Ψ. Σύμφωνα με τη θεωρία ψ, η σωματική και διανοητική προσπάθεια στην εργασία είναι τόσο φυσική όσο το παιχνίδι και η ξεκούραση. Ο άνθρωπος, κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες όχι μόνο αποδέχεται αλλά και αναζητεί περισσότερες ευθύνες και αρμοδιότητες στην εργασία του. Η διοίκηση αντιμετωπίζει τον εργαζόμενο ως

άτομο ικανό και υπεύθυνο, του δίνει ελευθερία κινήσεων και η εποπτεία είναι πιο χαλαρή.

Η θεωρία X αντικατοπτρίζει την αντίληψη και τον τρόπο διοίκησης της πλειοψηφίας των επιχειρήσεων, κυρίως στο παρελθόν, χωρίς αυτό να σημαίνει πως δε συναντάται και σήμερα. Ο MacGregor θεωρεί την αντιμετώπιση αυτή λανθασμένη και ξεπερασμένη. Υποστηρίζει πως με τη θεωρία Ψ, ο άνθρωπος, καθώς στην εποχή μας έχει καλύψει τις πρωταρχικές του ανάγκες, έχει τη δυνατότητα να καλύψει ανάγκες σε υψηλότερα επίπεδα, όπως τις ψυχολογικές του ανάγκες. Από πλευράς διοίκησης, ο εργαζόμενος ελέγχεται στην εργασία του με την ολοκλήρωσή της και λαμβάνει μέρος στη λήψη αποφάσεων που αφορούν στους στόχους της επιχείρησης.

Φυσικά, δεν αποκλείεται κάποιος εργαζόμενος να παρεκκλίνει προς λάθος κατεύθυνση ή και να κατανοήσει και εκμεταλλευτεί λανθασμένα την ελευθερία κινήσεων που του δίνεται. Στην περίπτωση αυτή η διεύθυνση καλείται να εντοπίσει το πρόβλημα που παρουσιάστηκε και να λάβει τα κατάλληλα μέτρα, γεγονός που δεν αποκλείει το ενδεχόμενο της απόλυσης, σε περιπτώσεις όπου το άτομο δε συμμορφώνεται στις απαιτήσεις της επιχείρησης.

ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ DAVID MCCLELLAND

Ο McClelland αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους θεωρητικούς της παρακίνησης. Η θεωρία του βασίζεται στο κίνητρο της επίτευξης. Υποστηρίζει πως σαν αποτέλεσμα της εκπαίδευσης και υποδομής της οικογένειας, μερικοί εργαζόμενοι παρακινούνται για επίτευξη και για αγώνα προς αναγνώριση, ενώ άλλοι με διαφορετικά υπόβαθρα είναι άτομα που δεν κυνηγούν ευκαιρίες ή που δεν ενδιαφέρονται γι' αυτόν τον τρόπο ζωής. Η παρελθούσα εμπειρία έχει να κάνει τη δεύτερη κατηγορία ανθρώπων να καταλήξει στο συμπέρασμα πως είναι ανοησία να προσπαθήσουν να διακριθούν με αποτέλεσμα να μην παρακινούνται στο να προσπαθήσουν.

Ο McClelland, με την έρευνά του, έδειξε πως μερικοί άνθρωποι έχουν αυτό το κίνητρο σε υψηλό βαθμό, ενώ άλλοι σε μικρότερο. Αυτοί που το έχουν συγκεντρώνουν

την προσοχή τους στην επίλυση προβλημάτων, στο μέλλον, ενώ αυτοί που δεν το έχουν, στο παρόν και στο μέλλον.

ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ LYMAN W. PORTER ΚΑΙ EDWARD E. LAWLER

Κατά την περίοδο 1920 – 1950, οι μάνατζερς πίστευαν πως οι εργαζόμενοι απέδιδαν στην εργασία τους ανάλογα με το κατά πόσο ήταν ευχαριστημένοι. Προσπάθησαν λοιπόν με διάφορες μεθόδους να αυξήσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων τους, ώστε να επηρεάσουν τη στάση τους ως προς την εργασία τους και να αυξήσουν την απόδοσή τους. Οι απόπειρες αυτές όμως, δεν κατέληξαν σε λαμπρά αποτελέσματα, μιας και η σχέση που είχε δοθεί μεταξύ ικανοποίησης και παραγωγικότητας δεν ήταν σωστή, όπως αποκαλύφθηκε αργότερα από σχετική έρευνα. Ενώ λοιπόν η πρώτη μελέτη έδειξε πως μια μηδαμινή σχέση υπάρχει μεταξύ των στάσεων των εργαζομένων του είδους εκείνου, που μετρώνται συνήθως με τις έρευνες ηθικού και απόδοσης, μια δεύτερη έδειξε πως υπάρχει μια αδύνατη, αλλά θετική σχέση μεταξύ ικανοποίησης και παραγωγικότητας.

Οι Porter και Lawer βασιζόμενοι στην τελευταία σχέση ικανοποίησης - απόδοσης, αναπτύσσουν τη θεωρία τους, που κι αυτή περιλαμβάνει την ίδια σχέση, αλλά με αντίθετη φορά. Πιο συγκεκριμένα, έδειξαν πως η απόδοση οδηγεί σε αμοιβές, εσωτερικές και εξωτερικές.

Οι εσωτερικές αμοιβές αναφέρονται σε αισθήματα επιτυχίας και ηθικής ικανοποίησης και γενικότερα εκπλήρωσης αναγκών υψηλών επιπέδων της ιεραρχίας του Manslow και μπορούν να δημιουργηθούν από την καλή απόδοση, μόνο αν η φύση της εργασίας είναι ενδιαφέρουσα και παρουσιάζει ποικιλία, ώστε να μπορεί το άτομο να ανταμείψει τον εαυτό του όταν αισθάνεται πως τα έχει καταφέρει.

Οι ανταμοιβές για να δίνουν ικανοποίηση θα πρέπει να θεωρούνται δίκαιες από άποψη ποσότητας για το προσφερθέν έργο στην επιχείρηση. Οι Porter και Lawer υποστήριξαν πως η ικανοποίηση καθορίζεται από τη διαφορά μεταξύ πραγματικών ανταμοιβών και θεωρούμενων από το άτομο ως δίκαιων. Αν τα πραγματικά

ανταλλάγματα είναι ίσα ή υπερβαίνουν κάπως τα θεωρούμενα ως δίκαια και αναμενόμενα, τότε υπάρχει ικανοποίηση, διαφορετικά υπάρχει απογοήτευση. Ο βαθμός ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας εξαρτάται από το μέγεθος της διαφοράς μεταξύ των πραγματικών και των αναμενόμενων ανταμοιβών.

Με τη θεωρία τους δεν προσπάθησαν να δώσουν μια πλήρη κάλυψη στο θέμα της παρακίνησης, αλλά απλά θέλησαν να τονίσουν τις έννοιες μερικών από τις σπουδαιότερες μεταβλητές της και να αποδείξουν πως η ικανοποίηση εξαρτάται από την απόδοση και όχι το αντίστροφο.

ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ SAWL W. GELLERMAN

Ο Gellerman στο βιβλίο του «Παρακίνηση και παραγωγικότητα» δίνει μεγάλη σημασία στην έννοια της εικόνας του εαυτού μας, η οποία κατά τον Gellerman, διαμορφώνεται σε νεαρή ηλικία και την οποία το άτομο προσπαθεί να διατηρήσει ανέπαφη. Αν η εικόνα αυτή περιορίζεται στην επίτευξη ή την απόδοση του εργαζομένου, λίγα μπορούν να γίνουν και να προξενήσουν αλλαγές στον τρόπο παρακίνησης, που θα κινήσουν το άτομο από τη θέση του.

Ο Gellerman διαχωρίζει τις ανάγκες για ασφάλεια σε φανερές – συνειδητές και σε υποσυνείδητες. Οι μεν πρώτες είναι φανερές και πολύ κοινές στους ανθρώπους και παρόλο που μπορεί να δοθεί μεγάλη έμφαση σ' αυτές από τους οργανισμούς, δεν είναι αναγκαίο να αποτελέσουν το κυρίαρχο κίνητρο του ατόμου. Επίσης μιλά για τους διάφορους τρόπους με τους οποίους μπορεί να εμφυσηθεί ένας ισχυρός υποσυνείδητος επαγγελματικός προσανατολισμός κατά τον οποίο η ασφάλεια παίζει σπουδαίο ρόλο. Ένας τρόπος αρκετά κοινός είναι η ταύτιση με διατιθέμενους προς τη σιγουριά γονείς που είναι πρόθυμοι να δεχθούν ό,τι φέρει η τύχη. Η εμφύσηση δηλαδή αυτής της ασφάλειας και σιγουριάς, λαμβάνει μέρος σε ένα μοιρολατρικό περιβάλλον, που μεταδίδεται στο νεαρό άτομο, ώστε να ακολουθεί αυτή τη λογική της ασφάλειας σαν κριτήριο ρύθμισης της ζωής του. Οι δε υποσυνείδητες ανάγκες ασφάλειας μπορούν να αναπτυχθούν επίσης στην παιδική ηλικία και από την αλληλεπίδραση με υπερβολικά

προστατευτικούς γονείς. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα το παιδί να μιμείται αυτόν τον τρόπο ζωής και ενώ πάντα φυλαγόταν από κινδύνους, απογοητεύσεις και δυστυχίες, να σχηματίζει μια υπέρμετρα αισιόδοξη θεωρία για τη ζωή, κάτι που μπορεί πολύ εύκολα να το φέρει στη μετέπειτα ζωή του αντιμέτωπο με πολλές ψυχολογικές δυσκολίες, που δύσκολα πλέον θα ξεπεράσει.

Είναι αδιαμφισβήτητο πως το ισχυρότερο μέσο παρακίνησης είναι το χρήμα. Συχνά είναι αιτία δυσαρέσκειας και ανικανοποίησης, όμως παρόλο που δε μπορεί να προσφέρει πλήρη ικανοποίηση, αντιπροσωπεύει πολλά για την ανθρώπινη φύση – κάλυψη αναγκών (τροφής, στέγασης, ένδυσης), κύρος, αξία, αναγνώριση, νέους τρόπους ζωής. Όσο το χρήμα μπορεί να ικανοποιεί τέτοιες ανάγκες, θα παραμείνει ένα από τα πρωτεύοντα κίνητρα, αλλά όχι αναγκαστικά το κυρίαρχο. Συνεχίζοντας, έρχεται η θεωρία του Manslow η οποία ιεραρχεί τις ανθρώπινες ανάγκες σε πέντε βασικά επίπεδα, τα οποία ο εργαζόμενος ανεβαίνει κατόπιν ικανοποίησης των αναγκών των προηγούμενων επιπέδων. Τα επίπεδα αναγκών κατά σειρά προτεραιότητας είναι τα εξής: φυσιολογικών – βασικών αναγκών, ανάγκη για σιγουριά και ασφάλεια, ανάγκη του ανήκειν, ανάγκη αυτοεκτίμησης και ανάγκη αυτοπραγμάτωσης. Ο επόμενος θεωρητικός, ο Herzberg, διαχωρίζει τους παράγοντες παρακίνησης σε δυο κατηγορίες: τους εξωτερικούς ή υγιεινής που σχετίζονται με τους συνθήκες εργασίας και τους εσωτερικούς ή κινήτρων που σχετίζονται με την ίδια την εργασία. Υποστηρίζει πως οι της πρώτης κατηγορίας παράγοντες αν διατηρούνται σε κάποιο αποδεκτό από τους εργαζόμενους επίπεδο δρουν σαν ουδέτερες καταστάσεις για την παρακίνησή τους, ενώ αν όχι, δρουν αρνητικά σαν δυσάρεστες καταστάσεις. Οι εσωτερικοί είναι και οι σπουδαιότεροι και αποφέρουν τα οποιαδήποτε αποτελέσματα προς παρακίνηση. Ο McClelland βασίζεται και αναπτύσσει τη θεωρία του πάνω στο κίνητρο της επίτευξης, καθώς και στη σημασία του τι είναι έμφυτο και τι διδάσκεται. Η θεωρία των Porter – Lawrel στη συνέχεια, σχετίζεται κατά πολύ με του Herzberg και υποστηρίζει πως η απόδοση των υπαλλήλων οδηγεί σε ανταμοιβές (εσωτερικές και εξωτερικές) και ότι δε συμβαίνει το αντίθετο, όπως πολλοί μάνατζερς πίστευαν. Ο Gellerman δίνει έμφαση στην «εικόνα» του εαυτού μας και υποθέτει πως αυτή διαμορφώνεται στη νεαρή ηλικία και την οποία το άτομο προσπαθεί να διατηρήσει ανέπαφη. Αν αυτή η εικόνα δεσμεύει

την απόδοση του εργαζομένου, λίγα μπορούν να γίνουν για να προξενήσουν αλλαγές στον τρόπο παρακίνησης που θα κινήσουν το άτομο από τη θέση του.

Το μάνατζεμεντ μέσα από τις διάφορες προσπάθειες που καταβάλλει, έχει σα σκοπό να πετύχει την ταύτιση των αναγκών των υπαλλήλων και της επιχείρησης. Η αρμονικότερη αλληλεξάρτηση και ικανοποίηση αυτών, των κατά προσπάθεια ταυτιζόμενων αναγκών, έχει σαν αποτέλεσμα την ανάπτυξη της προσωπικότητας των υπαλλήλων μέσω της επιχείρησης και της επιχείρησης μέσω των υπαλλήλων της, με συνακόλουθο την ισορροπία και σωστή λειτουργία των δυο μερών. Για να επιτευχθεί όμως σωστά αυτή η ταύτιση και τα θετικά επακόλουθά της, θα πρέπει το μάνατζεμεντ να μελετήσει, αναλύσει και κατανοήσει το προσωπικό και τις ανάγκες του. Τα τυφλά, μονόχρωτα, αναλλοίωτα στο χρόνο συστήματα διοίκησης αναθεωρούνται και νέοι τρόποι διοίκησης εμφανίζονται προσαρμοσμένοι στις νέες και συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των υπαλλήλων και της επιχείρησης.

Αρχικό και σπουδαιότερο βήμα των προσπαθειών της επιχείρησης αποτελεί η εξέταση των κινήτρων και αναγκών του ανθρώπου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Ζωτική και αναγκαία είναι η εκπαίδευση σε όλους τους τομείς του οργανισμού αφού παίζει σπουδαίο ρόλο στην αποτελεσματικότητα και την επάρκεια τους. Μερικές από τις σπουδαιότερες επιδράσεις της εκπαίδευσης είναι:

- ∅ Η μείωση του χρόνου εκμάθησης για την επίτευξη της παραδεκτής εκτέλεσης. Πετυχαίνεται με τη διδασκαλία των νέων υπαλλήλων από καταρτισμένους διδάσκοντες και μέσα σε κατάλληλες συνθήκες.
- ∅ Η καλύτερη εκτέλεση στο παρόν έργο. Δηλαδή όχι μόνο στους νέους, αλλά και στους πεπειραμένους η εκπαίδευση έχει τη θέση της, με αποτέλεσμα τη βελτίωση της απόδοσής τους.
- ∅ Η διαμόρφωση στάσεων για την υποστήριξη των ενεργειών της επιχείρησης για την καλύτερη συνεργασία και μεγαλύτερη αφοσίωση. Μπορεί να γίνει αυτό με ειδικά προγράμματα ή σαν αποτέλεσμα της γενικότερης διδασκαλίας.
- ∅ Η βοήθεια για την λύση λειτουργικών προβλημάτων της επιχείρησης όπως είναι η βοήθεια για να μειωθούν οι αποχωρήσεις, οι απουσίες κ.τ.λ.
- ∅ Η συμπλήρωση αναγκών σε προσωπικό. Σε πολλές επιχειρήσεις σήμερα υπάρχουν δυσκολίες στη στρατολόγηση επαρκούς αριθμού τεχνικών. Ο καλύτερος τρόπος λύσης ενός τέτοιου προβλήματος είναι η ύπαρξη προγράμματος εκπαίδευσης μέσα στην επιχείρηση.
- ∅ Τα ωφέληματα στους ίδιους τους εργαζομένους. Με την εκπαίδευση οι εργαζόμενοι, αποκτώντας ικανότητες και γνώσεις, μεγαλώνουν την αξία τους στην αγορά εργασίας καθώς και τη δυνατότητα να κερδίζουν περισσότερα. Επιπλέον, ενισχύουν τη σιγουριά στην εργασία τους και αποκτούν προσόντα για

προαγωγή σε θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης με ανάλογη αύξηση των αμοιβών τους και του κύρους τους.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επιβίωση ενός οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητα του να μαθαίνει γρήγορα τους ανταγωνιστές του. Το γεγονός αυτό απαιτεί μεγάλη και συστηματική προσπάθεια, ώστε οι εργαζόμενοι να είναι σε θέση να υλοποιούν με το καλύτερο δυνατό τρόπο τα συμφέροντα της επιχείρησης. Μια σωστή εκπαίδευση προσωπικού αποτελεί το πιο σημαντικό θεμέλιο για να πραγματοποιηθούν τα όσα αναφέραμε.

Η συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του, στην ατομική τους απόδοση και συνεισφέρει στη συνολική ανάπτυξη του οργανισμού.

Οι επιχειρήσεις που παρέχουν σωστή εκπαίδευση, είναι ευέλικτες και προσαρμοστικές πάνω σε όλες τις αλλαγές που μπορούν να συμβούν στο εργασιακό περιβάλλον(τεχνολογία, παγκοσμιοποίηση κ.α.).

ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ - ΟΡΙΣΜΟΙ

Εκπαίδευση είναι μία οργανωμένοι διαδικασία μάθησης, που στόχος είναι η απόκτηση γνώσεων για ένα ορισμένο σκοπό. Η εκπαίδευση στόχο έχει τη μεταφορά γνώσεων και δεξιοτήτων από τον πομπό στο δέκτη, μέσω μίας τυπικής διαδικασίας πάνω σε ένα ή και περισσότερα αντικείμενα.

Σαν **εκπαίδευση ανθρωπίνου δυναμικού** είναι η διαδικασία μάθησης που αποσκοπεί στην βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, ώστε να καλυφθούν οι τρέχουσες και οι μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού. Πρόκειται για μία προγραμματισμένη διαδικασία η οποία σκοπεύει στην απόκτηση και βελτίωση γνώσεων,

στην ανάπτυξη επαγγελματικών δεξιοτήτων και στην τροποποίηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων.

ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΤΟΜΕΙΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ο θεμελιώδης στόχος της εκπαίδευσης είναι να βοηθήσει την επιχείρηση, να πραγματοποιήσει τους **στρατηγικούς της στόχους**. Εκπαίδευση σημαίνει **επένδυση** στους ανθρώπους και χρήση των φυσικών τους ικανοτήτων. Σαν στόχοι της εκπαίδευσης παραθέτονται οι έξης:

- Ανάπτυξη των επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων, ώστε να αυξηθεί η επίδοσή τους.
- Ανάπτυξη νέων και διαφορετικών δεξιοτήτων, ώστε να είναι σε θέση οι εργαζόμενοι να ικανοποιήσουν τα μελλοντικά σχέδια και σκοπούς της επιχείρησης.
- Μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας, μετάθεσης ή προαγωγής.

Οι τομείς της εκπαίδευσης είναι οι παρακάτω και μπορούν να βελτιωθούν με τα έμφυτα ή τα επίκτητα προσόντα του κάθε στελέχους της.

* Γνώσεις

* Ικανότητες

* Στάσεις

* Επαγγελματικές δεξιότητες

Στις επαγγελματικές δεξιότητες ανήκουν οι παρακάτω επικρατέστερες κατηγορίες:

- * Επικοινωνία
- * Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα
- * Επικέντρωσή στο πελάτη
- * Ομαδική εργασία
- * Ηγεσία
- * Προγραμματισμός και οργάνωση
- * Κατανόηση επιχειρησιακού περιβάλλοντος
- * Ευελιξία / Προσαρμοστικότητα
- * Ανάπτυξη άλλων
- * Επίλυση προβλημάτων

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η σημασία της εκπαίδευσης είναι προφανής σε κάθε επιχείρηση και αυτό γιατί έχει πολλά οφέλη τα όποια διακρίνονται σε :

- Αυξημένη παραγωγικότητα
- Ανύψωση του ηθικού
- Μειωμένη επίβλεψη
- Μείωση ατυχημάτων
- Μεγαλύτερη οργανωσιακή σταθερότητα και ευελιξία
- Αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότη
- Καλύτερη αφοσίωση εργαζομένων
- Ανάπτυξη κουλτούρας και απόδοσης

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΚΑΘΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΝΑΓΚΗ ΔΙΑΡΚΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η ανάγκη για μία διαρκούς εκπαίδευσης προσωπικού προέρχεται από:

- Τις διαφορές του εύρους και του βάθους των γνώσεων που έχουν οι καινούργιοι υπάλληλοι σε σχέση με τις απαιτήσεις του επαγγέλματος που πρόκειται να ακολουθήσουν.
- Την πρόοδο της τεχνολογίας.
- Την αλλαγή του αντικειμένου εργασίας ορισμένων εργαζομένων.
- Τις προαγωγές των εργαζομένων σε θέσεις με μεγαλύτερες ευθύνες.
- Την αναντιστοιχία μεταξύ των προδιαγραφών θέσεων εργασίας και των συγκεκριμένων γνώσεων, εμπειριών και ικανοτήτων μιας δεδομένης σύνθεσης προσωπικού.
- Τις λειτουργικές αναπροσαρμογές και τις οργανωτικές αναδιαρθρώσεις που επιβάλλονται από τον αναπροσανατολισμό των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.
- Τον αναγκαίο εμπλουτισμό των γενικότερων γνώσεων του προσωπικού, βάση των νεότερων εξελίξεων της επιστήμης, της τεχνολογίας και γενικότερα του οικονομικού και κοινωνικού περιβάλλοντος.

ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ

Η μονάδα η οποία είναι επιφορτισμένη με καθήκοντα οργάνωσης, μπορεί να διαπιστώσει ότι υπάρχει ανάγκη για εκπαίδευση λόγω των παρακάτω ενδείξεων:

- Χαμηλή παραγωγικότητα.
- Χαμηλή ποιότητα προϊόντων.
- Υπερβολική σπατάλη πρώτων και βοηθητικών υλών.
- Υψηλό κόστος.

- Ελλιπής ποιοτικός έλεγχος.
- Μεγάλος αριθμός παραπόνων από τους πελάτες, όσον αφορά στην ποιότητα των προϊόντων.
- Κακή συμπεριφορά σε πελάτες.
- Υψηλός βαθμός αποχωρήσεων.
- Πολλές απουσίες που οφείλονται σε βραχυχρόνιες 'ασθένειες'.
- Αδυναμία επίτευξης προκαθορισμένων στόχων.
- Άσχημο κλίμα εργασίας.
- Καθυστερήσεις παραδόσεων που οφείλονται σε λάθη υπαλλήλων.
- Υψηλός δείκτης εργατικών ατυχημάτων.
- Παρανοήσεις εντολών που προκαλούν λάθη.
- Κακή επικοινωνία μεταξύ διαφόρων τμημάτων.
- Αγνόηση του κανονισμού εργασίας.
- Μη σωστή πληροφόρηση των εργαζομένων, πάνω σε θέματα οργάνωσης κι πολιτικής της εταιρίας.
- Δυσκολίες χειρισμού νέων μηχανημάτων και εργαλείων.
- Αργός ρυθμός προσέγγισης της ποιότητας και του μέσου επίπεδου της παραγωγής των παλαιών εργατών από τους νέους.
- Αδυναμία αντικατάστασης όσων απουσιάζουν.
- Έλλειψη ενδιαφέροντος για την εργασία.
- Έλλειψη εμπιστοσύνης και καλής διάθεσης μεταξύ των ομάδων.
- Ένταση στις σχέσεις μεταξύ προϊστάμενων και υφισταμένων.
- Έλλειψη πειθαρχίας.
- Κακή επικοινωνία και επιθετικότητα μεταξύ συναδέλφων.
- Ανυπαρξία ομαδικού πνεύματος.

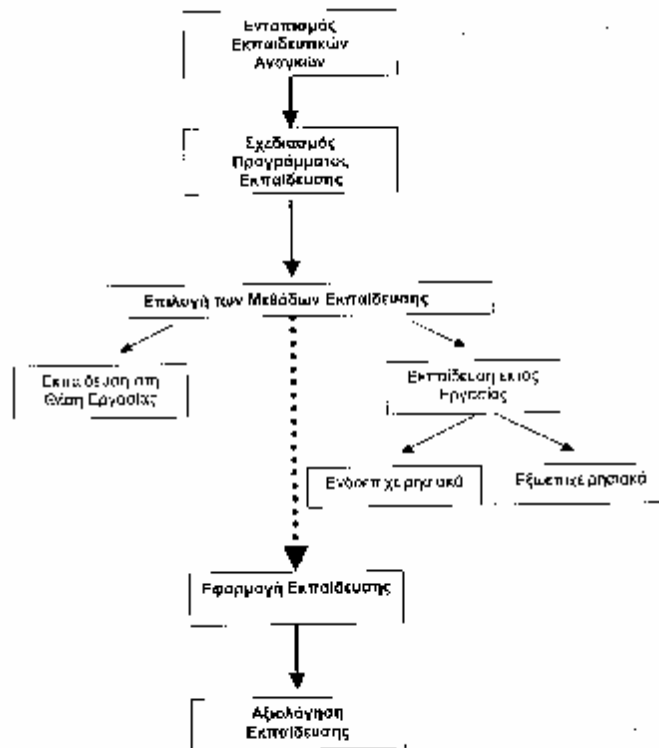
Οι παραπάνω ενδείξεις μπορεί να οφείλονται σε ένα αποτυχημένο Μάνατζμεντ το οποίο προκαλεί τα παρακάτω προβλήματα:

- Αποτυχία υποκίνησης προσωπικού.
- Αναποτελεσματική λειτουργική οργάνωση της επιχείρησης.

- Υψηλά πρότυπα και στόχοι παραγωγής σε σχέση, με τις δυνατότητες του προσωπικού.
- Κακή ποιότητα των υλικών.
- Κακή χωροταξία και εργονομία στο χώρο εργασίας.
- Λανθασμένος τρόπος διοίκησης σε σχέση με το βαθμό ωριμότητας των εργαζομένων.
- Λανθασμένη συνεργασία και ελλιπής επικοινωνία μεταξύ διοικήσεως και σωματείων εργαζομένων.

Οι υπάρχουσες εκπαιδευτικές ανάγκες είναι αποτέλεσμα ύπαρξης του εκπαιδευτικού κενού που υπάρχει μεταξύ των προδιαγραφών θέσεων εργασίας και των δεδομένων ικανοτήτων συμπεριφοράς και γνώσεων των εργαζομένων από την άλλη.

Στο παρακάτω σχήμα φαίνεται ο ακριβής προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών.



Η λεπτομερής ανάλυση των ελλείψεων και του εκπαιδευτικού κενού μας οδηγεί στη διαπίστωση των εκπαιδευτικών αναγκών και στον προσδιορισμό της σειράς των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που πρέπει να ακολουθήσουν κάποια άτομα από κάθε οργανωτική μονάδα για να καλύψουν τις ελλείψεις του ή το εκπαιδευτικό τους κενό.

ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ

Η εκπαίδευση μέσα στην επιχείρηση δεν πρέπει να καλύπτει μόνο τις τωρινές ανάγκες, αλλά πρέπει να φροντίζει, να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει και τα μελλοντικά της σχέδια, πάνω σε θέματα εκπαιδευτικών αναγκών. Όσο καλύτερη είναι η πρόβλεψη των μελλοντικών τις εκπαιδευτικών αναγκών, τόσο πιο αποτελεσματικά θα καλύπτονται τα εκπαιδευτικά κενά.

Τα μελλοντικά εκπαιδευτικά προγράμματα, δεν προσπαθούν να καλύψουν τα υπάρχοντα εκπαιδευτικά κενά, αντίθετα στοχεύουν στο να ελαχιστοποιήσουν τα εκπαιδευτικά κενά στο μέλλον.

Η οργανωτική μονάδα της επιχείρησης, είναι επιφορτισμένη να πληροφορείται έγκαιρα τις αλλαγές που αποτελούν ενδείξεις για μελλοντικές εκπαιδευτικές ανάγκες. Τέτοιες ενδείξεις είναι:

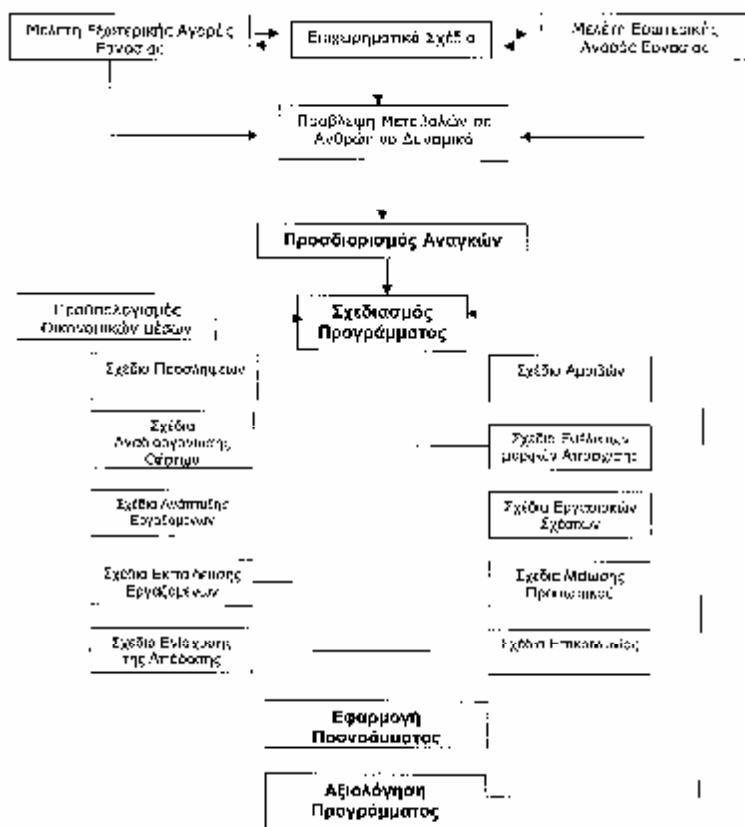
- Προβλεπόμενες αλλαγές στην ζήτηση.
- Σχέδια επεκτάσεις σε νέες ζώνες.
- Πρόγραμμα σύγχωνευσης ή επιλογή νέων αγορών – στόχων.
- Νέα είδη προϊόντων, νέες υπηρεσίες.
- Οργανωτικές, δομικές και λειτουργικές αλλαγές.
- Αγορά μηχανημάτων με νέα τεχνολογία.
- Νέες παραγωγικές μέθοδοι.
- Προγραμματιζόμενες προσλήψεις και μεταθέσεις.
- Προβλεπόμενη αλλαγή θεσμικού πλαισίου.

- Επέκταση τις μικροηλεκτρονικής στις εργασίες γραφείου και αυξανόμενος ρυθμός υποκατάστασης των μηχανικών εργασιών των υπαλλήλων.
- Αναπροσανατολισμός των εργασιών μεμονωμένων ατόμων ή ολοκληρωμένων τμημάτων.
- Αλλαγή της εφαρμοζόμενης στρατηγικής, τακτικής και πολιτικής της επιχείρησης.

Οι μελλοντικές εκπαιδευτικές ανάγκες, προσδιορίζονται στα πλαίσια των ολοκληρωμένων προγραμμάτων στελεχών, που αποσκοπούν να προετοιμάσουν το υποψήφιο στέλεχος για την ανάληψη θέσεων με αυξημένες ευθύνες.

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Στο παρακάτω διάγραμμα, φαίνεται ο προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών μέσα από μία ολοκληρωμένη διαδικασία προγραμματισμού εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.



Για έναν αποτελεσματικό προσδιορισμό των μελλοντικών εκπαιδευτικών αναγκών δεν αρκεί μόνο η γνώση των επικείμενων αλλαγών, αλλά χρειάζεται και η συμπλήρωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων με προγράμματα ανάπτυξης στελεχών. Τα προγράμματα αυτά βασίζονται πάνω σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα ανάπτυξης στελεχών το οποίο περιλαμβάνει τα εξής μέτρα ανάπτυξης¹⁰:

- Τη συμμετοχή σε ενδο- και εξωεπιχειρησιακά εκπαιδευτικά σεμινάρια.
- Τη συστηματική εκπαίδευση στο χώρο εργασίας.
- Τη προγραμματισμένη ανακύκλωση σε διάφορες θέσεις εργασίας μέσα στο τμήμα ή τη διεύθυνση.
- Την εργασία σε πρότυπη εκπαιδευτική μονάδα
- Την διαδοχική παρακολούθηση των διευθυντικών στελεχών.
- Την εναλλαγή μεταξύ διοικητικών και εκπαιδευτικών θέσεων.

8. ¹⁰ Τζεκίνης Χρήστος, Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση των επιχειρήσεων

- Τη συμμετοχή σε επιτροπές και κατώτερα συμβούλια.

Η εργασία της προγραμματισμένης και συστηματικής ανάπτυξης του προσωπικού ξεκινά από το εφαρμοζόμενο σύστημα αξιολόγησης του. Το σύστημα αυτό δε πρέπει να περιορίζεται μόνο στη σωστή συμπλήρωση των δελτίων ποιότητας του προσωπικού, αλλά να εμπλουτίζεται με τη **μέθοδο των κέντρων εκτιμήσεων** που εφαρμόζεται από μεγάλες εταιρίες των ανεπτυγμένων χωρών του εξωτερικού.

ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ

Οι κυριότερες αρχές μάθησης που εφαρμόζουν οι περισσότερες επιχειρήσεις ιδίως για το προσωπικό των κατώτερων και μεσαίων βαθμίδων είναι οι εξής:

- Η ύπαρξη κινήτρων, η οποία είναι απαραίτητη για το προσωπικό να τους κινήσουν το ενδιαφέρον και την επιθυμία για μάθηση.
- Η γνώση της προόδου και η επαναπληροφόρηση σχετικά με την επίδοση βοηθούν στην επίτευξη της μάθησης.
- Χρήση οπτικοακουστικών μέσων και πρακτικές ασκήσεις που βοηθούν την πληρέστερη γνώση.
- Η εφαρμογή διακεκομμένης άσκησης, η οποία βοηθά τα προγράμματα κατάρτισης στα οποία εφαρμόζεται η συνεχής επανάληψη και η εξάσκηση για τη μάθηση νέων ικανοτήτων.

Εκτός όμως από την κατανόηση των αρχών μάθησης υπάρχουν κάποιοι παράγοντες σχετικά με το περιεχόμενο της εκπαίδευσης, οι οποίοι είναι οι ακόλουθοι:

- *Αξιόλογο εκπαιδευτικό υλικό
- *Μεταφορά της μάθησης (learning transfer)
- *Επαναπληροφόρηση (feedback)

Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΠΑΝΩ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Για μία σωστή οργάνωση προσωπικού πρέπει να υπάρχει και η συμμετοχή των ανώτερων στελεχών. Η καθημερινή επίβλεψη του προγράμματος εκπαίδευσης γίνεται από το διευθυντή προσωπικού ή τον υπεύθυνο εκπαίδευσης οι οποίοι έχουν τις ακόλουθες υποχρεώσεις:

- Τη διατύπωση και την κοινοποίηση της πολιτικής και των αρχών για την εκπαίδευση.
- Την εξασφάλιση χρηματικών πόρων και σωστής υποδομής για την υλοποίηση των προγραμμάτων.
- Ο καθορισμός υποχρεώσεων σχετικά με την εκπαίδευση του προσωπικού που πρέπει να είναι συγκεκριμένες για όλα τα μέλη του.
- Κατάλληλος συντονισμός των εκπαιδευτικών ενεργειών των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης, για τη σωστή ανταλλαγή και κυκλοφορία προτάσεων σχετικά με το σχεδιασμό της εκπαίδευσης.
- Συστηματική παρακολούθηση του συστήματος εκπαίδευσης για την αποτελεσματική εξασφάλιση της σχέσης κόστους – οφέλους για την επιχείρηση.

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Ο σχεδιασμός των προγραμμάτων εκπαίδευσης περιλαμβάνει επιλογές οι οποίες βασίζονται πάνω στα εξής θέματα:

*Στους στόχους και στο περιεχόμενο του προγράμματος εκπαίδευσης. Οι επιδιωκόμενοι στόχοι μπορεί να ορισθούν βάση κριτηρίων συμπεριφοράς και θα πρέπει να επιτευχθούν

αυτοί οι στόχοι για να θεωρηθεί το πρόγραμμά επιτυχημένο. Το περιεχόμενο του προγράμματος θα πρέπει να καθορίζεται από την ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών και την εκτίμηση του τι πρέπει να γίνει για την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων.

*Στους εκπαιδευόμενους. Συγκεκριμένα θα πρέπει να ορισθεί ο αριθμός των εκπαιδευόμενων, τα τμήματα από τα οποία θα προέρχονται και συγκεκριμένα πρόσωπα από κάθε τμήμα, σύμφωνα με τις ανάγκες εκπαίδευσης τους, τις προσωπικές προτιμήσεις τους και το χρόνο που έχει περάσει από την τελευταία φορά που ήρθε σε επαφή με μία μορφή / είδος εκπαίδευσης.

Βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή των εκπαιδευόμενων είναι:

- i. Τι πιθανότητες έχουν να παραμείνουν μετά στην επιχείρηση
- ii. Το βαθμό ενδιαφέροντος που δείχνουν για την βελτίωση της απόδοσής τους.
- iii. Εάν και κατά πόσο έχουν ξεπεραστεί οι γνώσεις και οι δεξιότητές που κατέχουν.

*Στο χώρο και στο χρόνο εκπαίδευσης. Υπάρχουν δύο χώροι όπου εφαρμόζεται η εκπαίδευση. α) Στη θέση εργασίας και β) Εκτός της θέσης εργασίας.

Η διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος εξαρτάται και από το περιεχόμενό του. Σε περίπτωση που πρέπει να επιταχυνθεί η διαδικασία έχουμε τη χρήση των τεχνικών βοηθημάτων.

*Στους εκπαιδευτές. Όσα στελέχη έχουν την απαραίτητη γνώση μπορούν να αναλαμβάνουν το ρόλο του εκπαιδευτή. Το προσωπικό που συνήθως εμπλέκεται στη παροχή της εκπαίδευσης είναι –οι διευθυντές ή στελέχη που παρέχουν εποπτεία στους υφισταμένους τους –πλήρους ή μερικής απασχόλησης εκπαιδευτικό προσωπικό που παρέχει τυπική εκπαίδευση σε εκπαιδευτικά κέντρα και τέλος –στελέχη, ειδικοί ή άλλα μέλη που συνεισφέρουν περιστασιακά στην εκπαίδευση πάνω σε συγκεκριμένα θέματα, ανάλογα με τις γνώσεις και τις εμπειρίες που κατέχουν.

*Στις εκπαιδευτικές μεθόδους. Η επιλογή της μεθόδου εκπαίδευσης χωρίζεται σε δύο βασικούς τρόπους οργάνωσης. Α) Εκπαίδευση στη θέση εργασίας και Β) Εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας.

Η εκπαίδευση στη θέση εργασίας έχει τα εξής πλεονεκτήματα:

- Είναι απλή σαν σύλληψη και σαν εκτέλεση

- Έχει μικρό κόστος εφαρμογής
- Επιτρέπει την άμεση αξιολόγηση της πορείας του εκπαιδευόμενου
- Βοηθάει στην διόρθωση των λαθών του εκπαιδευόμενου
- Έχει άμεση χρήση της νέας γνώσης
- Αυξάνει την απόδοση του εργαζομένου
- Ο εκπαιδευόμενος δε χρειάζεται να μετακινηθεί από τον τόπο εργασίας του

Τα μειονεκτήματα είναι σαφώς λιγότερα, απλά υπάρχουν τα ακόλουθα:

- Απώλεια χρόνου από την πλευρά του εκπαιδευτή, διότι κατά την διάρκεια εκπαίδευσης του εργαζομένου δεν εκτελεί τα δικά του καθήκοντα.
- Απώλεια χρόνου από την πλευρά του εκπαιδευόμενου, γιατί κατά την διάρκεια της εκπαίδευσης του δεν εκτελεί την καθημερινή του εργασία και επιπλέον μπορεί να χαθεί πολύτιμος χρόνος, αν η διαδικασία εκπαίδευσης του δεν είναι κατάλληλα σχεδιασμένη ή αν ο εκπαιδευτής δεν είναι σωστά προετοιμασμένος.
- Καταστροφές ή ζημιές μπορούν να σημειωθούν από τον εκπαιδευόμενο κατά την διάρκεια της εκπαίδευσης του, π.χ. χρήση ενός πολύπλοκου μηχανήματος που μπορεί χωρίς τη θέληση του να προκαλέσει ζημία ο εκπαιδευόμενος, που να έχει ιδιαίτερα δαπανηρές συνέπειες στην επιχείρηση.

Οι βασικότεροι μέθοδοι διδασκαλίας που υπάγονται σ' αυτή τη κατηγορία είναι οι παρακάτω:

- Επίδειξη
- Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας
- Εκπαίδευση μέσω Μέντορα
- Πρόγραμμα ελεγχόμενης μαθητείας
- Εκπαίδευση με εργασιακή ενημέρωση
- Πρακτική άσκηση
- Συμμετοχή σε επιτροπές
- Εναλλαγή των θέσεων εργασίας
- Εμπλουτισμός θέσεως εργασίας
- Γραπτές εργασίες και συμμετοχή σε έργα

Στην εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας έχουμε τις εξής μεθόδους:

- Διαλέξεις.
- Σεμινάρια / Εργαστήρια
- Μελέτη περιπτώσεων
- Επιχειρηματικά παιχνίδια
- Υπόδηση ρόλων
- Προσομοιώσεις
- Διαμόρφωση συμπεριφοράς
- Εκπαίδευση ευαισθητοποίησης
- Δυναμική ομάδων και ομαδικές ασκήσεις
- Εκπαίδευση υπαίθρου
- Εκπαίδευση πάνω σε ειδικά θέματα

**ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Εκπαιδευτική Μέθοδος	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ		
Επίδειξη, Καθοδήγηση και Mentoring	Ανεπίσημη σχετική με θέση εργασίας- ανέξοδη	Η αποτελεσματικότητα εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τον προϊστάμενο
Ελεγχόμενη Μαθητεία	Δεν υπεισέρχεται στην πραγματική απόδοση στην εργασία	Απαιτεί χρόνο και για εκπαιδευτή και για εκπαιδευόμενο
Εργασιακή Ενημέρωση	Διευκολύνει τη μεταβίβαση της γνώσης	Υπεισέρχεται σε θέματα απόδοσης
Πρακτική Άσκηση	Διευκολύνει τη μεταβίβαση της γνώσης- Άμεση έκθεση στην πραγματική δουλειά	Δεν πρόκειται για πραγματική πλήρη απασχόληση
Εναλλαγή Θέσεων	Εκθέτει τον εργαζόμενο σε πολλαπλές θέσεις Επιτρέπει ουσιαστική μάθηση	Δε δίνει στον εργαζόμενο την αίσθηση απόλυτης και αποκλειστικής ευθύνης- Πολύ σύντομη παραμονή σε κάθε θέση
ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΚΑΙ ΕΞΩΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ		
Διαλέξεις	Έχουν χαμηλό κόστος και δεν επηρεάζουν τη ροή της δουλειάς του εργαζόμενου σε μεγάλο βαθμό	Απαιτούν ικανότητα μετάδοσης από εκπαιδευτή. Δυσχεραίνουν τη μετάδοση της γνώσης
Σεμινάρια-Εργαστήρια	Ενεργή συμμετοχή εκπαιδευμένου	Ανάγκη ύπαρξης πολύ ικανού εισηγητή-δυσκολυνητή
Μελέτη περιπτώσεων, Υπόδυση ρόλων, Επιχειρηματικά παιχνίδια, Προσομοιώσεις	Διευκολύνουν τη μετάδοση της γνώσης, δημιουργούν συνθήκες παρόμοιες των πραγματικών. Είναι καλές για την ανάπτυξη διαπροσωπικών ικανοτήτων	Δε μπορούν να αποδώσουν αποτελεσματικά τις πραγματικές συνθήκες. Σε πολλές περιπτώσεις, αντιμετωπίζονται σαν παιχνίδια
Διαμόρφωση συμπεριφοράς, Εκπαίδευση Ευαισθητοποίησης, Δυναμική Ομάδων	Αναπτύσσουν ευαισθησία ως προς τους άλλους και βοηθούν σε πληρέστερη αυτογνωσία	Μπορεί να μην εφαρμόζονται άμεσα στη δουλειά ή να μην ταυριάζουν σε όλους τους εκπαιδευόμενους

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΟΡΙΣΜΟΣ

Η διαδικασία της αξιολόγησης μπορεί να ορισθεί σαν μία διαδικασία απόκτησης πληροφοριών (feedback) για το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, και η αποτίμηση της αξίας του προγράμματος σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς στόχους.

Η αξιολόγηση θεωρείται ένα από τα σημαντικότερα στάδια της εκπαιδευτικής διαδικασίας, γιατί στην ουσία θέτει σε σύγκριση το αποτέλεσμα με το στόχο που είχε τεθεί και κατά πόσο αυτός έχει επιτευχθεί.

Πολλές φορές η αξιολόγηση παραλείπεται και αυτό γιατί είναι δύσκολο να τεθούν μετρήσιμοι στόχοι και ακόμη δυσκολότερο να συγκεντρωθούν οι απαραίτητες πληροφορίες για τα αποτελέσματα.

ΣΤΟΧΟΙ

Οι στόχοι της αξιολόγησης είναι:

ΑΠΟΔΕΙΞΗ- Η αξιολόγηση γίνεται για να αποδειχθεί αν έγινε κάτι αξιόλογο που να δικαιολογεί το κόστος της εκπαίδευσης, με τη μέθοδο της ανάλυσης του κόστους – οφέλους.

ΒΕΛΤΙΩΣΗ- Στις περιπτώσεις επιχειρήσεων όπου η αξιολόγηση της εκπαίδευσης δεν είναι ιδιαίτερα ανεπτυγμένη, είναι αρκετά δύσκολο η αξιολόγηση να χρησιμοποιηθεί σαν οδηγός για την αναμόρφωση και την βελτίωση των μελλοντικών προγραμμάτων.

ΜΑΘΗΣΗ- Όταν κάποιος παρατηρείται ή εξετάζεται έχει αποδειχθεί ότι αλλάζει τη συμπεριφορά του. Έτσι η γνώση ότι στο τέλος του προγράμματος θα ακολουθήσει κάποια μορφή μέτρησης για να διαπιστωθεί ο βαθμός αφομοίωσης του εκπαιδευτικού

προγράμματος, εντείνει την προσοχή του εκπαιδευόμενου και έτσι δυσκολεύεται η μάθηση.

ΕΠΙΠΕΔΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

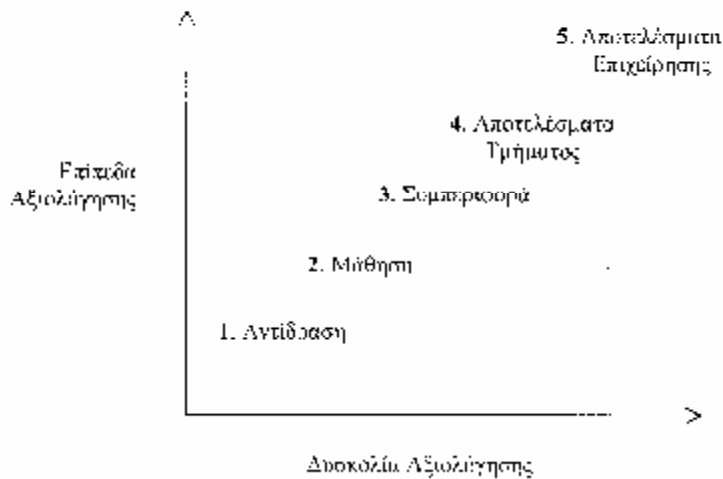
Μπορούν να προταθούν πέντε επίπεδα αξιολόγησης και είναι τα εξής:

- 1* Αντίδραση
- 2* Μάθηση
- 3* Συμπεριφορά
- 4* Αποτελέσματα Τμήματος
- 5* Αποτελέσματα επιχείρησης

Τα πέντε αυτά επίπεδα έχουν μία διαδοχική πορεία, λειτουργούν σε μια κλίμακα, η εκπαίδευση οδηγεί σε αντίδραση από τον εργαζόμενο, η οποία οδηγεί στη μάθηση, η οποία οδηγεί σε πολλές αλλαγές στην εργασιακή συμπεριφορά, οι οποίες οδηγούν σε αλλαγές στο τμήμα, οι οποίες οδηγούν σε αλλαγές στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Η αξιολόγηση θεωρείται απαραίτητη όσο τα επίπεδα διαδέχονται το ένα το άλλο.

Η αξιολόγηση μπορεί να γίνει σε όλα τα επίπεδα και προτιμότερο είναι να γίνει μία προς τα πίσω ανάλυση για να βρεθεί στα προηγούμενα επίπεδα τι μπορεί να πήγε λάθος.

Κατάταξη επιπέδων αξιολόγησης της εκπαίδευσης



Τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται κατά την διάρκεια της αξιολόγησης της εκπαίδευσης είναι¹¹:

- * Ερωτηματολόγια στον εκπαιδευόμενο, μόλις τελειώσει την εκπαίδευση του.
- * Έλεγχοι γνώσεων και εξετάσεις εκπαιδευομένων αμέσως μετά.
- * Ερωτηματολόγια στον εκπαιδευόμενο, καιρό μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος της εκπαίδευσης τους, για τη μέτρηση της επίδρασης του, καθώς και ερωτηματολόγια και συνεντεύξεις σε προϊστάμενους των εκπαιδευομένων.
- * Συνεντεύξεις αξιολόγησης εργαζομένου και σύγκριση αποτελεσμάτων τμήματος με το παρελθόν.
- * Σύγκριση αποτελεσμάτων επιχείρησης, επιδόσεων, και απόδοσης εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα με τις προηγούμενες περιόδους.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ / ΜΑΝΑΤΖΕΡ: ΤΡΟΠΟΙ ΜΑΘΗΣΕΩΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΕΩΣ

¹¹ Αλεξόπουλος Δημ. Σ. , Εξέλιξη προσωπικού, οργάνωση και διοίκηση μέσης εκπαίδευσης

Τι είναι εκείνο που ζητάμε από τους μάνατζερ των επιχειρήσεων; Πρέπει να διοικούν την επιχείρηση και τα τμήματά τους, να είναι αποτελεσματικοί, και να βασίζονται πάνω σε δημοκρατικές αξίες και θεσμούς.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Όλες οι χώρες του κόσμου επιδιώκουν την βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των λαών τους, δηλαδή επιδιώκουν την οικονομική ανάπτυξη. Για να γίνει κάτι τέτοιο χρειάζονται δύο πράγματα. Το πρώτο είναι η ύπαρξη οργανώσεων οποιαδήποτε μορφής, που θα είναι σε θέση να αξιοποιήσουν το ανθρώπινο δυναμικό και το δεύτερο είναι απόρροια του πρώτου, και αφορά στη σωστή λειτουργία των οργανώσεων, για την οποία απαιτείται ύπαρξη μάνατζμεντ, δηλαδή μάνατζερ.

Ως μάνατζμεντ ορίζουμε τη λειτουργία, η οποία στοχεύει στη δημιουργία κατάλληλου κλίματος μέσα στην εσωτερική οργάνωση, για τη σωστή αξιοποίηση των κάθε λογής διατιθέμενων μέσων και συνεπώς, την αποτελεσματική επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων τους¹².

Το μάνατζμεντ είναι ταυτόχρονα και μία επιστήμη που απαιτεί την υλοποίηση κάποιων λειτουργιών, δεξιοτεχνιών και την ικανότητα εκδήλωσης κάποιων μορφών συμπεριφοράς. Επίσης το αποτελεσματικό μάνατζμεντ απαιτεί την εκμάθηση και την κατανόηση κάποιων πληροφοριών, εννοιών, τεχνικών και αρχών που αποκτούνται μέσω της διδασκαλίας ειδικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων, σεμιναρίων κ.α.

ΟΡΙΣΜΟΙ – ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Στέλεχος χαρακτηρίζεται κάθε φορέας θέσης εργασίας, ο οποίος μπορεί να παίρνει αποφάσεις, οι οποίες επηρεάζουν την εργασία άλλων μέσα στην επιχείρηση. Τα στελέχη διακρίνονται σε ηγετικά στελέχη και σε στελέχη χωρίς υφισταμένους.

¹² Naylor john, Management, Pitman-publishing, London 1999

Τα τελευταία χρόνια τα προγράμματα αναπτύξεως μάνατζερ γνωρίζουν άνθηση. Τεράστια πόσα δαπανούνται γι' αυτά. Η ανάπτυξη στελεχών θα μπορούσε να ορισθεί σαν μία συνειδητή και συστηματική διαδικασία ελέγχου της ανάπτυξης των στελεχειακών πόρων της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων και των στρατηγικών του οργανισμού.

Η ανάπτυξη στελεχών συνεισφέρει στην επιχειρησιακή επιτυχία βοηθώντας την επιχείρηση να αποκτήσει το στελεχειακό δυναμικό που χρειάζεται για να ανταποκριθεί στις παρούσες αλλά και στις μελλοντικές ανάγκες. Βελτιώνει την απόδοση των στελεχών και δίνει ευκαιρίες ανάπτυξης.

Μπορούμε εύκολα να συμπεράνουμε ότι οι μάνατζερ δε γεννιούνται αλλά γίνονται και η ανάπτυξη τους απαιτεί μία μακροχρόνια διαδικασία στην οποία κυρίο λόγω διαδραματίζουν οι ίδιοι.

Πρέπει στο σημείο αυτό να σημειωθεί ότι υπάρχει διαφορά μεταξύ εκπαίδευσεως και αναπτύξεως του μάνατζερ, γι' αυτό το λόγο πρέπει να οριοθετηθούν οι δύο έννοιες με σαφήνεια, ώστε να κατανοηθεί το περιεχόμενό τους. Η εκπαίδευση των μάνατζερ αποβλέπει στη διατήρηση και στη βελτίωση των της αποδόσεώς τους στη σημερινή τους θέση, ενώ η ανάπτυξη αποσκοπεί στην ευρύτερη ανάπτυξη δεξιοτεχνιών που χρειάζονται οι μάνατζερ στη σημερινή αλλά και στη μελλοντική τους θέση. Με την ανάπτυξή του ο μάνατζερ αξιοποιεί τις δυνατότητές του και διαφοροποιείται από τους άλλους.

ΣΤΟΧΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Η προσπάθεια ανάπτυξης στελεχών αποβλέπει σε μία αλλαγή προσανατολισμένη προς τους επιθυμητούς στόχους, οι οποίοι μπορεί να είναι οι εξής:

- Η συνειδητοποίηση από τα στελέχη τι μπορεί η επιχείρηση να περιμένει από αυτούς.
- Ο εντοπισμός στελεχών με κατάλληλα χαρακτηριστικά και η σωστή τους προετοιμασία, προκειμένου να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν αποτελεσματικά προσωπικά σχέδια ανάπτυξης.

- Η θετική μεταβολή της συμπεριφοράς, πάνω σε κάποια αλλαγή.
- Η ικανότητα προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.
- Η βελτίωση του τρόπου κατανοήσεως του περιβάλλοντος της επιχείρησης.
- Η λήψη αποφάσεων για τη βελτίωση της ποιότητας με την ορθή και σώστη χρήση και ανάλυση των πληροφοριών.
- Η ανάπτυξη της δημιουργικότητας και η υποκίνηση των στελεχών για τη δημιουργία καινοτομιών.
- Η ανάπτυξη της ικανότητας κατανοήσεως των προβλήματων της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

ΑΡΧΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Η πολιτική της ανάπτυξης στελεχών θα πρέπει να διέπεται από κάποιες αρχές όπως είναι:

- Να είναι εναρμονισμένη με την γενικότερη πολιτική και τους στόχους της επιχείρησης.
- Να προσαρμόζεται στην πραγματικότητα της διοίκησης.
- Να έχει σαν κεντρική βάση τις ατομικές και τις εργασιακές ανάγκες του στελέχους.
- Να είναι ενημερωμένη για τις ανάγκες κάθε στελέχους χωριστά.
- Να θέτει σαν βάση την αυτό-ανάπτυξη.
- Απόκτηση εμπειρίας για ενίσχυση της μάθησης.
- Παροχή επίσημων εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
- Να στηρίζεται στην ανάλυση ικανοτήτων.
- Να διαθέτει στρατηγική ικανότητα.
- Να έχει τη δυνατότητα αλλαγής της διοικητικής πρακτικής.
- Να είναι ικανή πάνω σε θέματα διοίκησης ομάδων.
- Να πραγματοποιεί σωστή διαχείριση των διαπροσωπικών σχέσεων.
- Ικανότητα διοίκησης σε πολυεθνικό περιβάλλον.

ΣΤΑΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Για τη σωστή ανάπτυξη των στελεχών πρέπει να υπάρχει μία σειρά από αλληλένδετα στάδια τα οποία είναι:

- Σχεδιασμός πολιτικής ανάπτυξης στελεχών, που θα αποτελεί τμήμα της στρατηγικής της επιχείρησης, και θα περιλαμβάνει τους μελλοντικούς της στόχους.
- Καθορισμός εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών αναγκών των στελεχών, ο οποίος θα βασίζεται στην αξιολόγηση της απόδοσης των στελεχών αλλά και στις προοπτικές εξέλιξής του. Επίσης θα καλύπτει τις ανάγκες του κάθε στελέχους για την καλύτερη απόδοσή τους.
- Κατάρτιση και εφαρμογή προγράμματος ανάπτυξης στελεχών, καθώς και εφαρμογή μεθόδων ανάπτυξης στη θέση εργασίας.
- Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του προγράμματος, με βάση κάποια κριτήρια όπως είναι η βελτίωση της απόδοσης σε επίπεδο στελέχους, τμήματος ή επιχείρησης, καθώς και προσαρμογή του προγράμματος βάσει των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης.

ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΕΠΙΒΑΛΛΟΥΝ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Το μάνατζμεντ των επιχειρήσεων γίνεται όλο και πιο δύσκολο και αυτό υπάρχουν κάποιοι λόγοι που επιβάλλουν την εκπαίδευση των μάνατζερ και είναι οι εξής:

- Έχουν ένα πολύπλοκο περιβάλλον που απαιτεί τη συνεχή προσαρμογή του οργανισμού στις απαιτήσεις του, με την εφαρμογή καινοτομιών για την αξιοποίηση των ευκαιριών που προσφέρει.
- Οι επαφές με τις διάφορες ομάδες όπως είναι το δυναμικό του ίδιου του οργανισμού, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις, οι κρατικοί φορείς, οι πελάτες, οι εξωτερικοί συνεργάτες κ.α. απαιτούν εξειδικευμένες ικανότητες, που πρέπει να αναπτυχθούν στους μάνατζερ.

- Οι επιχειρηματικές αποφάσεις έχουν μακροχρόνιες επιπτώσεις στις οργανώσεις. Συνεπώς οι μάνατζερ που παίρνουν τις αποφάσεις στους οργανισμούς πρέπει να έχουν εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες για να είναι σε θέση να αντεπεξέλθουν στις πολύπλοκες απαιτήσεις του έργου τους. Αυτές οι γνώσεις και οι δεξιότητες πρέπει να αναπτυχθούν στους μάνατζερ.
- Η συνεχής απαίτηση για απόδοση των υφιστάμενων επενδύσεων και η πίεση για συνεχής βελτίωση της, καθιστούν την ύπαρξη ειδικών γνώσεων, τεχνικών και δεξιοτεχνιών που πρέπει να αναπτυχθούν στους μάνατζερ.
- Η αυξημένη απαίτηση της τήρησης της υφιστάμενης νομοθεσίας δημιουργούν στις επιχειρήσεις την ανάγκη να χρησιμοποιούν μάνατζερ με αυξημένες ειδικές γνώσεις και ικανότητες, που συνήθως δεν αναπτύσσονται χωρίς ειδική εκπαίδευση.
- Ένας πολύ σημαντικός λόγος είναι οι απαιτήσεις των ίδιων των μάνατζερ από το έργο τους. Οι σημερινοί μάνατζερ χρειάζονται συνεχή ανάπτυξη για να μπορούν να αντιμετωπίζουν τις απαιτήσεις του έργου τους, αλλά και για τη δική τους ατομική ικανοποίηση. Όταν αυτό δε συμβαίνει η ισορροπία στη ζωή των μάνατζερ διαταράσσεται.

Συμπερασματικά καταλήγουμε ότι είναι πολλοί λόγοι που επιβάλλουν στις επιχειρήσεις / οργανισμούς την ανάπτυξη του μάνατζμεντ και των μάνατζέρ τους.

ΕΝΔΕΙΞΕΙΣ ΠΟΥ ΦΑΝΕΡΩΝΟΥΝ ΤΗΝ ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

Τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις είναι αρκετά και αυτά αποτελούν ενδείξεις ότι οι μάνατζέρ τους χρειάζονται εκπαίδευση και είναι οι παρακάτω:

- i. Η αδυναμία πραγματοποίησης των του στόχου του, για το μερίδιο της αγοράς.
- ii. Η αναποτελεσματική χρησιμοποίηση των επενδεδυμένων οικονομικών μεσών.
- iii. Τα προβλήματα στον έλεγχο ποιότητας.
- iv. Οι κακές διαπροσωπικές σχέσεις.

v. Ο κίνδυνος για την επιβίωση της επιχειρήσεως.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^Ο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ: Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΤΟΜΟΥ ΜΕΣΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η ικανοποίησή του ατόμου ξεκινάει από την *αμοιβή* εργασίας, που αν ανατρέξουμε στο παρελθόν θα δούμε ότι αποτέλεσε το κύριο αντικείμενο συγκρούσεων μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών / διοίκησης.

Η αμοιβή αρχικά κάλυπτε τις βασικές ανάγκες του των εργαζόμενων, στη συνέχεια παρατηρούμε ότι έχουμε την εμπορευματοποίηση της εργασίας και την προσαρμογή της αμοιβής στους μηχανισμούς της προσφοράς – ζήτησης. Ακολούθησαν μετά η σταθεροποίηση της ονομαστικής αξίας των ημερομισθίων, η νομοθετική ρύθμιση του ύψους της αμοιβής, οι συμπληρωματικές παροχές(επιδόματα, κοινωνική ασφάλιση κ.α.), η αύξηση της αμοιβής με την αύξηση της παραγωγικότητας, η συνάρτηση της αμοιβής με το κόστος ζωής και τέλος η συμμετοχή των εργαζομένων στα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης.

Όλες αυτές οι αλλαγές που υπήρξαν στο θέμα της αμοιβής, δεν αποτέλεσε το μοναδικό αντικείμενο εργατικών διεκδικήσεων, βλέπουμε στη συνέχεια ότι οι εργαζόμενοι άρχιζαν να παλεύουν για καλές συνθήκες εργασίας. Αυτές οι συνθήκες είναι οι φυσικές, οι ηθικές – ψυχολογικές και οι κοινωνικές¹³.

Στις φυσικές συνθήκες ανήκουν:

- 1. Το ωράριο της εργασίας**
- 2. Οι υγιεινές συνθήκες στους χώρους παραγωγής και διαβίωσης**
- 3. Η προστασία των εργαζομένων**
- 4. Η ψυχοφυσιολογία της εργασίας**
- 5. Η καταπολέμηση αντιδράσεων**

¹³ Mankin Don, Toward a post – industrial psychology emerging perspectives on technology, work, education and leisure

Στις ηθικές – ψυχολογικές ανήκουν:

- 1. Οι προκαταλήψεις**
- 2. Η ηγεσία**
- 3. Η επικοινωνία**
- 4. Η ανάλογη ικανοποίηση προς το παρεχόμενο έργο**
- 5. Η αυτονομία – έλεγχος και η συμμετοχή**

Στις κοινωνικές συνθήκες ανήκουν:

- 1. Η εκδήλωση αγάπης και συμπαράστασης από τα μέλη της ομάδας που ανήκει**
- 2. Η εκτίμηση και ο σεβασμός της προσωπικότητάς του**
- 3. Η αυτοαξιοποίηση**
- 4. Η καλή εικόνα της επιχείρησης στη κοινωνία**
- 6. Η απαίτηση για μόρφωση**

Παρατηρούμε ότι όσο πιο ψηλά βρίσκεται ο εργαζόμενος στην ιεραρχική βαθμίδα, τόσο περισσότερο επηρεάζεται ο βαθμός ικανοποίησής του από την εργασία, διότι του δίνεται μεγαλύτερη αυτονομία και δυνατότητα εξέλιξης σε αντίθεση με τα κατώτερα στελέχη.

KINHTPA

ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΜΟΙΒΗ

Ως παραγωγή ορίζουμε τη συνδυασμένη ενέργεια της ανθρώπινης εργασίας, των μηχανικών μέσων και της χρήσης υλικών. Ο αποτελεσματικός συνδυασμός των τριών αυτών συντελεστών μας δίνει την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών.

Βασικότερος όλων προκύπτει πως είναι ο ανθρώπινος παράγοντας, καθώς χωρίς αυτόν δεν μπορεί να υπάρξει αποτέλεσμα, ακόμα και όταν αναφερόμαστε σε σύγχρονη, αυτοματοποιημένη παραγωγή (χρήση εξελιγμένων μηχανολογικών μέσων).

Παραγωγικότητα, σύμφωνα με τον ορισμό του Αμερικανικού Κέντρου Παραγωγικότητας είναι: «Τα στοιχεία εργασίας κεφαλαίου, ενεργείας και υλικών που καταναλώνονται για να παραχθούν προϊόντα και υπηρεσίες».

Η παραγωγικότητα είναι σχέση μετρητή προϊόντος και συντελεστών παραγωγής και εκφράζεται με διάφορους τύπους όπως¹⁴:

$$\Pi = \text{Αξία παραγωγής} / \text{Ποσότητα αναλώσεων}$$

$$\Pi = \text{Επιτυγχανόμενη απόδοση} / \text{Ανάλωση συντελεστών παραγωγής}$$

$$\Pi = \text{Αξία πωλήσεων} - \text{Αναλώσεις (Α' υλών - υπηρεσιών)} / \text{Εργατικό κόστος}$$

$$\Pi = \text{Αξία πωλήσεων} - \text{Αναλώσεις (Α' υλών - υπηρεσιών)} / \text{Εργατικό κόστος} + \text{Αποσβέσεις}$$

Οι πιο συνηθισμένοι όμως και πιο εύχρηστοι δείκτες είναι **Τόνοι παραγωγής / Ώρες εργασίας**, που χρησιμοποιούνται για γρήγορη ένδειξη ή τη μέτρηση τμηματικών προσπαθειών. Είναι δείκτης ποσοτικός.

Δείκτης αξίας είναι:

$$\Pi = \text{Πωλήσεις} / \text{Εργατικό κόστος}$$

¹⁴ Lawer Edward E. , High – involvement management participative strategies for improving organizational performance

$\Pi = \text{Συνολικό κόστος παραγωγής} / \text{Εργατικό κόστος}$

Ο πλέον σύγχρονος τύπος που αποδίδει πλήρη εικόνα του μεγέθους μέτρησης παραγωγικότητας είναι αυτός του Ελβετικού Ινστιτούτου Παραγωγικότητας, όπου αυτή ορίζεται από τη σχέση:

$\Pi = \text{Ποσότητα παραγωγής} * \text{Ποιότητα παραγωγής} * \text{Ασφάλεια}$
 $\text{εργασίας} / \text{Κόστος λειτουργίας} * \text{Κόστος υλικών}$

Ως ασφάλεια εργασίας εννοούνται:

- Ø Οι ασφαλείς συνθήκες εργασίας,
- Ø Η εξασφαλισμένη εργασία,
- Ø Η παραγωγικότητα αλλά όχι εντατικοποίηση.

Εκείνο που ενδιαφέρει σήμερα είναι η συνολική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης και με αυτό εννοούμε:

A. Εξωτερική αποτελεσματικότητα που είναι η ικανότητα του οργανισμού να ανευρίσκει και να προσαρμόζει τους στόχους του με επιδέξιο τρόπο, βάσει των περιστάσεων που προκύπτουν στην αγορά.

B. Εσωτερική αποτελεσματικότητα, που είναι η ελαχιστοποίηση μέσων και πηγών για να επιτευχθεί ένας στόχος.

Η παραγωγικότητα μπορεί να μετρηθεί:

- Ø Σε εθνικό επίπεδο: Εθνικό προϊόν / Συνολική ποσότητα εργασίας
- Ø Επίπεδο τομέα Οικονομίας (Μεταποίηση, Υπηρεσίες)
- Ø Επίπεδο κλάδου επιχειρήσεως
- Ø Επίπεδο επιχείρησης
- Ø Επίπεδο τμήματος
- Ø Επίπεδο ομάδας ατόμων

Ø Ατομικό επίπεδο.

Η μέτρηση της παραγωγικότητας πρέπει να γίνεται με ειδικό τρόπο, δίκαιο και καταληπτό από τους εργαζόμενους, η δε τοποθέτηση των standards να λαμβάνει υπόψη της την αποδοχή των εργαζομένων και από εκεί να τίθενται στόχοι βελτίωσης και αύξησης της παραγωγικότητας με την κατάλληλη ανταμοιβή.

Η μέτρηση πρέπει να γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια και να διαρκεί αρκετό χρονικό διάστημα, σε διαφορετικές περιόδους, ημέρα – νύχτα, με διάφορες συνθήκες και να περιλαμβάνει όλο τον αριθμό των εργαζομένων, από τον καλύτερο μέχρι τον χειρότερο.

Τα συστήματα αμοιβής ανάλογα με τον αντικείμενο εργασίας, μπορεί να είναι ατομικά ή ομαδικά, όπου και τα δυο έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα και το σωστότερο είναι να χρησιμοποιούνται ανάλογα με την κάθε περίπτωση. Βασική ιδέα θα πρέπει να είναι, ο συνδυασμός της ποσοτικής παραγωγής με την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων ή παράγοντες όπως της τακτικής προσέλευσης και της παραγωγής μικρού ποσοστού κακής παραγωγής. Όπου έχουν εφαρμοστεί τέτοια συστήματα, έχουν υπάρξει επιτυχίες στην εφαρμογή τους. Η βάση για πραγματική και ενσυνείδητη αύξηση της παραγωγικότητας και όχι εντατικοποίησης, είναι αυτή που προβλέπει ότι η αυξημένη προσπάθεια είναι επιθυμητή και γίνεται όχι με εξαναγκασμό αλλά κατόπιν κοινής συμφωνίας.

Αύξηση της παραγωγικότητας πρέπει να επιζητείται λοιπόν χωρίς μείωση της ποιότητας, ούτε με πιο εντατική, αλλά με πιο «έξυπνη» εργασία ή με καλύτερη αξιοποίηση της εργασίας. Για να είναι ανταγωνιστικές οι επιχειρήσεις πρέπει, εκτός των άλλων, χωρίς να επιβαρύνουν περισσότερο τις τιμές τους να αποφεύγουν τη σπατάλη εργασίας, όχι όμως εις βάρος των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Πώς να ρυθμίσετε όμως καλύτερα την ποσότητα και ποιότητα της εργασίας που αναλίσκεται για τις παρεχόμενες υπηρεσίες;

Ο νόμος του Parkinson «Κάθε εργασία επεκτείνεται, ώστε να καλύψει όλο το χρόνο που έχουμε στη διάθεσή μας» είναι μια πραγματικότητα για πλήθος επιχειρήσεων, κυρίως για εκείνες όπου γίνεται ακατάλληλη μέτρηση της απαραίτητης εργασίας.

ΚΛΙΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ – ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ.

Εκείνο που χαρακτηρίζει κύρια το κλίμα εργασίας και τις καλές εργασιακές σχέσεις, μέσα στο περιβάλλον των επιχειρήσεων, είναι το υψηλό ηθικό, η έλλειψη συγκρούσεων και η ευκολία ή η δυσκολία συνεννόησης.

Θα πρέπει να λάβουμε υπόψη ότι οι άνθρωποι είναι όντα με την ιδιαίτερη ζωή τους και τα προβλήματα τους, κοινωνικά, οικονομικά, οικογενειακά, ψυχολογικά και σωματικά και σαν τέτοια όντα θα πρέπει να τους αντιμετωπίζουμε για να έχουμε την ικανοποίηση και την ευκαιρία να ικανοποιήσουμε μερικά από αυτά με σκοπό να τους υποκινήσουμε και να επιτύχουμε καλύτερη απόδοση.

Το κλίμα εργασίας μέσα στην επιχείρηση διαμορφώνεται από ολόκληρη σειρά μέτρων και όχι από μεμονωμένα γεγονότα. Οι καλές σχέσεις πρέπει να αποτελούν πρωταρχικό σκοπό της πολιτικής του προσωπικού κάθε επιχείρησης και να σχεδιάζονται με προσοχή.

Οι συγκρούσεις ακόμα και μεταξύ των ίδιων των εργαζομένων, μας δείχνουν πολλές φορές τις αιτίες και τις τάσεις των γενικότερων συγκρούσεων και του χαμηλού ηθικού των εργαζομένων και αυτό συχνά εμφανίζεται από τις συνεχείς διαμάχες μέχρι τη μεγάλη κινητικότητα του προσωπικού.

Άλλες εκφράσεις επίσης οφείλονται στο κακό μάνατζμεντ ολόκληρης ομάδας εργαζομένων και είναι το αποτέλεσμα της μη ανάπτυξής τους. Πολλές φορές δεν είναι δύσκολο να διαγνώσουμε τις αιτίες αυτές και να τις θεραπεύσουμε, αλλά εάν δεν ξεχνάμε ότι ο άνθρωπος πολλές φορές εκφράζεται διαφορετικά και αντιδρά παράξενα, θα συναντήσουμε τελείως διαφορετικά προβλήματα από εκείνα που υπάρχουν στην πραγματικότητα και έτσι θα είναι αρκετά δύσκολο να προβούμε στην ανάλυση και λύση τους. Η πολιτική επί του προσωπικού της επιχείρησης θα είναι, ως εκ τούτου, εκείνη που θα παίζει σπουδαίο ρόλο για καλές σχέσεις και η ικανότητα του Διευθυντή Προσωπικού θα χρειαστεί πολύ συχνά να εξασκήσει πώς οι παράγοντες των καλών σχέσεων μέσα στην επιχείρηση μπορεί να λειτουργήσουν.

Θέματα όπως το ξεκαθάρισμα των καθηκόντων, οι περιγραφές εργασίας, οι οργανωτική δομή, οι αρμοδιότητες, οι αιτίες απουσιών, η κακή τήρηση των κανόνων εργασίας και άλλα, είναι πράγματα τα οποία μπορεί κανείς να επιτύχει σε σημαντικό βαθμό, χωρίς ιδιαίτερη δυσκολία.

ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΜΟΣ

Ο ρόλος των εργατικών σωματείων είναι σημαντικός δεδομένου ότι, το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων σε κάθε επιχείρηση ανήκουν σε κάποιο σωματείο, το οποίο βλέπουν σαν τον προστάτη τους, είτε για διεκδικήσεις, είτε για προστασία τους. Τα αντικείμενα με τα οποία έχει να ασχοληθεί ένα σωματείο, πολλές φορές ποικίλλουν από επιχείρηση σε επιχείρηση και από σωματείο σε σωματείο.

Μπορούμε όμως να επισημάνουμε ότι θέματα όπως τα ακόλουθα γενικά υπάρχουν παντού:

- Ø Η δυνατότητα να εξασφαλίζουν στα μέλη υψηλότερο βαθμό ασφάλεια εργασίας.
- Ø Απάντηση για ανώτερες αποδοχές, έκτακτες παροχές και κονδύλια για την κοινωνική πρόνοια.
- Ø Μεγαλύτερη αντιπροσώπευση στις εργασίες της επιχείρησης.
- Ø Εξασφάλιση ανταγωνιστικού πόλου στις επιχειρήσεις.

Τα τελευταία χρόνια, ιδίως στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, έχει αναγνωριστεί ότι, ο ρόλος των σωματείων έχει γίνει αρκετά δύσκολος, γιατί έχει αλλάξει ο τρόπος και η μορφή των διεκδικήσεων.

Έτσι τα σωματεία, από το μόνιμο διεκδικητικό και πολλές φορές εχθρικό ρόλο τους, καλούνται τώρα να παίζουν ένα ρόλο συμμετοχικό και πολλές φορές, οι ηγέτες των συνδικάτων συμμετέχουν ακόμα και στη λήψη των σπουδαιότερων αποφάσεων της επιχείρησης.

Εκείνο όμως που σαφώς διακρίνεται στην τάση και σε μεγάλο βαθμό εκφράζεται και στην 135^η Διεθνή Σύμβαση Εργασίας, αλλά και σε άλλες συμβάσεις, είναι η δημιουργία επιτροπών που συμμετέχουν σε διάφορες φάσεις της εξέλιξης της εργασίας.

ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Μορφές και στόχος της άμεσης συμμετοχής.

Το αιτιολογικό για την καθιέρωση προγραμμάτων άμεσης συμμετοχής (ή κοινωνικοτεχνικών συστημάτων) προέκυψε από συνδυασμένα κίνητρα βελτίωσης της ποιότητας των συνθηκών εργασίας, με παράλληλη άνοδο της παραγωγικότητας. Ο Trist, Νορβηγός Κοινωνιολόγος διεθνούς φήμης, με ειδίκευση στα θέματα ποιότητας της εργασίας, αναφέρει ότι, στη Νορβηγία π.χ., μετά τις πρώτες προσπάθειες για την καθιέρωση της βιομηχανικής δημοκρατίας – αμέσως μετά το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο – διαπιστώθηκε πως «το γεγονός ότι οι εκπρόσωποι των εργαζομένων ήταν ή όχι διακεκριμένοι εκτελεστές, η παρουσία τους, αν και εξύψωνε το δημοκρατικό έλεγχο, δεν είχε επίδραση στα αισθήματα αποξένωσης στον τόπο δουλειάς ή στη συμπληρωματική προσέγγιση και μάλιστα η προσέγγιση της άμεσης συμμετοχής των εργαζομένων, σε αποφάσεις για ό,τι γινόταν στο εντελώς δικό τους επίπεδο».

Η ανάπτυξη των Προγραμμάτων Αναδιάρθρωσης Εργασίας

Στη Νορβηγία οι οργανώσεις εργαζομένων και διοίκησης συμφώνησαν από κοινού ότι θα έπρεπε να δοκιμαστεί η μέθοδος της άμεσης συμμετοχής. Έγιναν επιτόπια κοινωνικοτεχνικά πειράματα, στη δεκαετία του '60, σχετικά με την αναδιάρθρωση της εργασίας. Τα αποτελέσματα μερικών από αυτά έγιναν αποδεκτά. Ωστόσο δεν υλοποιήθηκε η πλατιά τους διάδοση στη νορβηγική βιομηχανία. Όμως ο E. Thorstud – ένας από τους σκαπανείς της έρευνας των κοινωνικο-τεχνικών πειραμάτων – προσκλήθηκε στη Σουηδία εξαιτίας του ενδιαφέροντος που αναπτύχθηκε ανάμεσα στις σουηδικές εργοδοτικές και συνδικαλιστικές οργανώσεις, για τις νορβηγικές εμπειρίες

στην αναδιάρθρωση της εργασίας. Το πρόβλημα ήταν ότι η νέα γενιά των πιο μορφωμένων και εύπορων εργαζομένων, με τις αδικαιολόγητες απουσίες από τη δουλειά και τη συνεχή εγκατάλειψη της εργασίας και αναζήτηση άλλης, αρνιόταν να ασχοληθεί με τις πιο ανιαρές και τις πιο «ταπεινές» δουλειές. Οι Σουηδοί διοικητές και συνδικαλιστές πήραν το νορβηγικό πρότυπο και το προσάρμοσαν στους δικούς τους στόχους. Ως το 1973 λειτουργούσαν σε πολλές διαφορετικές βιομηχανίες 500 ως και 1000 διαφορετικά προγράμματα βελτίωσης της εργασίας. Παρά την επιτυχία κάποιων εξ αυτών των προγραμμάτων, καθώς και άλλων πειραμάτων ανασχεδιασμού και οργάνωσης της εργασίας, η άμεση συμμετοχή δεν απλώθηκε τόσο πλατιά όσο αναμενόταν αρχικά.

Στη Φιλανδία, όπως και στις γειτονικές σκανδιναβικές χώρες, έγινε μια μεταστροφή, κατά τη δεκαετία του '70, προς το μακροκοινωνικό τομέα και την προσπάθεια να βελτιωθεί το περιβάλλον εργασίας. Το ενδιαφέρον όλων των εμπλεκόμενων μερών συγκεντρώθηκε πάλι γύρω από τις έμμεσες μορφές συμμετοχής, μέσα από τη διεύρυνση των καθηκόντων των συμβουλίων εργασίας. Ιδιαίτερα δόθηκε έμφαση στη βελτίωση του περιβάλλοντος εργασίας και στην εκπροσώπηση των εργαζομένων στα διοικητικά συμβούλια, με σκοπό τον επηρεασμό σημαντικών αποφάσεων σχετικών με τη δουλειά και τη βελτίωση των συνθηκών ζωής.

Θα πρέπει να τονιστεί ότι δεν έχουν αγνοηθεί ή παραμεριστεί επιτυχή προγράμματα άμεσης συμμετοχής. Αντίθετα η προσπάθεια συνεχίζει να παρέχει στους εργαζόμενους μερικές προϋποθέσεις για συμμετοχή και ικανοποίηση από την εργασία τους. Αυξάνοντας την ελευθερία των εργαζομένων και των δυο φύλλων, αυτοί αποκτούν μεγαλύτερη εμπειρία και διορατικότητα και τους παρέχονται ευκαιρίες για τη λήψη αποφάσεων. Οι αντικειμενικοί αυτοί στόχοι αναζητούνται με την αναδιάρθρωση της δουλειάς, την οργάνωση εργασίας και την εφαρμογή μιας ποικιλίας μεθόδων. Τέτοιες είναι η διεύρυνση του φάσματος εργασίας, η εναλλακτική τοποθέτηση των εργαζομένων σε διαφορετικές δουλειές, ο ανασχηματισμός της τεχνολογίας και των μεθόδων παραγωγής, καθώς και η κατάργηση των επιστατών και άλλων διευθυντών πρώτης γραμμής. Πειράματα με αυτή τη μορφή συμμετοχής έχουν γίνει στη Δανία, Γαλλία, Ιταλία, Νορβηγία, Σουηδία, ΗΠΑ, Καναδά και άλλες χώρες¹⁵.

¹⁵ Παπαλεξανδρή Νάνσυ, Συγκριτική έρευνα στις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2001

Τα αναδιαρθρωτικά προγράμματα εργασίας έχουν καταστεί ως ένα σημαντικό μέσο για την αντιμετώπιση των προβλημάτων της νέας τεχνολογίας. Η τρέχουσα οργάνωση εργασίας πολλών επιχειρήσεων αντανακλά παλιότερες μάλλον, παρά σύγχρονα αναπτυσσόμενες τεχνολογίες και έχει την τάση να δημιουργεί ένα ανελαστικό, υπερειδικευμένο εργατικό δυναμικό, που είναι προετοιμασμένο ελλιπώς για την προσαρμογή στην αλλαγή.

Μέσα από την αναδιάρθρωση εργασίας, οι εργαζόμενοι διοχετεύονται σ' ένα ευρύτατο φάσμα ειδιεύσεων, που μπορεί να τους εξοπλίσει καλύτερα, ώστε να αντεπεξέρχονται στις άμεσες απαιτήσεις της νέας τεχνολογίας καθώς και στις πιο μακροπρόθεσμες απαιτήσεις που προκύπτουν από τη δημιουργία των νέων ειδιεύσεων.

Πώς αιτιολογείται ο συνδυασμός των προσπαθειών για τη βελτίωση της γενικής ικανοποίησης αναγκών των εργαζομένων.

Θα πρέπει να τονιστεί ότι από τα προγράμματα του χώρου δουλειάς της άμεσης συμμετοχής, που σκιαγραφήθηκαν πιο πάνω, δεν έχουν σαν στόχο να αντικαταστήσουν υψηλότερου επιπέδου μορφές έμμεσης συμμετοχής, όπως π.χ. τις μικτές συμβουλευτικές επιτροπές, τα εργασιακά και τα διοικητικά συμβούλια. Γενικά κρίνεται ότι τόσο η άμεση όσο και έμμεση προσέγγιση της συμμετοχής, μπορούν να έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας, όταν λειτουργούν με τρόπο που να συμπληρώνουν η μία την άλλη.

Επίσης κρίνεται ότι τα πειράματα στο χώρο δουλειάς έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας, όταν υπάρχει ήδη ένα λογικά καλό πνεύμα συνεργασίας ανάμεσα στα μέρη της επιχείρησης και μια πλατύτερη διαδικασία εκμάθησης.

Οι λόγοι για την προώθηση της έμμεσης συμμετοχής προκύπτουν μάλλον από τις προτεραιότητες που έχουν θέσει οι εργαζόμενοι στις κοινωνικο-οικονομικές συνθήκες εργασίας, παρά στις ψυχο-κοινωνικές, ακόμα και στα ανώτερα επίπεδα διακανονισμών συμμετοχής, που απαιτούνται, είτε για να επηρεάζουν αυτούς που παίρνουν αποφάσεις ή για να πάρουν μέρος στη διαδικασία της λήψης τους.

Τα προγράμματα διερεύνησης της σφαίρας εργασίας, που έγιναν στη Δυτική Ευρώπη και τη Βόρεια Αμερική πέτυχαν, σε διάφορους βαθμούς, να βελτιώσουν το περιεχόμενο δραστηριοποίησης των εργασιών. Με τον τρόπο αυτό συνέβαλαν και στη γενική ικανοποίηση της εργασίας. Αλλά σύμφωνα με πολλούς ψυχολόγους, οι

ανθρώπινες ανάγκες είναι οργανωμένες ιεραρχικά και τόσο οι άντρες, όσο και οι γυναίκες, άσχετα με την ηλικία τους, δεν μπορούν να αγωνίζονται για την επίτευξη κάλυψης ενός ιδιαίτερου επιπέδου ανάγκης, παρά μόνον όταν έχει ικανοποιηθεί ένα προηγούμενο σύνολο αναγκών. Παρόμοια, αν απειλούνται ορισμένες ανάγκες που είχαν ήδη ικανοποιηθεί, θα αποσπαστεί μέρος της δραστηριότητας από μια υψηλότερη ανάγκη για να προστατευθούν αυτοί που δέχονται επίθεση.

Ειδικά σε περιόδους με οξύ στασιμοληθωρισμό, οι εργαζόμενοι δίνουν μεγαλύτερη σημασία στην εξασφάλιση της δουλειάς και στη μάχη κατά του πληθωρισμού. Επίσης συνεχίζονται οι προσπάθειες για τη βελτίωση των συνθηκών απασχόλησης όπως: μειωμένα ωράρια εργασίας, μεγαλύτερες αναρρωτικές άδειες και άδειες με αποδοχές, αποζημιώσεις σε περιπτώσεις που είναι αναπόφευκτη η μείωση του αριθμού των εργαζομένων και επαρκείς συντάξεις. Σε τελική ανάλυση, μπορεί να λεχθεί ότι ο κύριος αντικειμενικός στόχος για τη γενική βελτίωση του περιβάλλοντος εργασίας, είναι η δημιουργία ανθρώπινων χώρων εργασίας με τα επιπρόσθετα οφέλη ευεργετήματα αυξημένης ικανοποίησης και παραγωγικότητας.

Προκειμένου να επιτευχθεί η επιθυμητή ισορροπία ανάμεσα στην ικανοποίηση των ψυχο-κοινωνικών και κοινωνικο-οικονομικών αναγκών, η αναδιάρθρωση της εργασίας (συντονισμός των εργατικών απαιτήσεων με τις δυνατότητες του ατόμου), που βοήθησε ώστε να γίνει ανθρώπινη η εργασία σε πολλές επιχειρήσεις, πρέπει να συνοδεύεται και από την αναδιάρθρωση της εξουσίας.

Άλλωστε συνεχώς γίνεται φανερό ότι αυτό που είναι πράγματι σημαντικό στον εξανθρωπισμό της εργασίας δεν είναι μια καλά καμωμένη δουλειά, αλλά, μάλλον ότι η δουλειά είναι ανάγκη να βρίσκεται πράγματι στα χέρια του ατόμου που πρέπει να την εκτελεί. Επομένως το ερώτημα που προκύπτει είναι η αναδιάρθρωση των δομών της εξουσίας...

Το ουσιαστικό πρόβλημα που πρέπει να λυθεί σε κάθε πρόγραμμα αναδιάρθρωσης, είναι ο τρόπος με τον οποίο θα καταστεί εύκολη και θα προωθηθεί η υπεύθυνη συμμετοχή όλων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Όμως αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω της συνδυασμένης εφαρμογής της άμεσης και έμμεσης συμμετοχής. Π. χ. στη Γερμανία έχουν δημιουργηθεί ποικίλα προγράμματα «εξανθρωπισμού των συνθηκών εργασίας» με τη συνεργασία και την ανάμειξη των

Εργασιακών Συμβουλίων, τα οποία επηρεάζουν τις αποφάσεις της διοίκησης και τις συνθήκες απασχόλησης και με τη συμφωνία των εποπτικών συμβουλίων όπου έχουν εκπροσώπους οι εργαζόμενοι. Τα προγράμματα αυτά πράγματι «αναδιαμορφώνουν» την οργάνωση εργασίας.

Επιπλέον, οι δυνατότητες βελτίωσης των ψυχο-κοινωνικών χαρακτηριστικών πολλών ανιαρών και ευτελών εργασιών, σε ορισμένες βιομηχανίες και υπηρεσίες, είναι πολύ περιορισμένες. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο οι προσπάθειες για ικανοποίηση δε συγκεντρώνονται μόνο πάνω στη βελτίωση του περιβάλλοντος εργασίας και των συνθηκών απασχόλησης. Περιλαμβάνουν και προγράμματα που έχουν σα στόχο τη βελτίωση της ποιότητας του ελεύθερου χρόνου και της καλλιέργειας της προσωπικότητας μέσω προγραμμάτων εκπαιδευτικών αδειών και μέσω μαθημάτων επιμόρφωσης ενηλίκων. Κι αυτό διότι η δουλειά δεν είναι από μόνη της αυτοσκοπός, αλλά μάλλον σκοπός της απόλαυσης του ελεύθερου χρόνου.

Στη Γερμανία, μια λαοφιλή κίνηση, που είναι γνωστή ως «Εργασία και Ζωή», προωθεί τη συνεργασία των εργατικών ενώσεων και των πανεπιστημίων, για την καθιέρωση της εκπαίδευσης των εργαζομένων και τη διεύρυνση των πανεπιστημιακών προγραμμάτων. Τα προγράμματα αυτά είναι ιδιαίτερα σημαντικά στις ομοσπονδιακές πολιτείες της Bremen, Βερολίνου, Αμβούργου και Esse, όπου οι εργατοϋπάλληλοι έχουν αποκτήσει το νόμιμο δικαίωμα της εκπαιδευτικής άδειας 10 συνολικά ημερών ανά διετία. Παρόμοιες, επίσης, διευθετήσεις εντατικών ειδικών σχολών και πανεπιστημιακών προγραμμάτων για εργαζόμενους, υπάρχουν στις σκανδιναβικές χώρες. Υπάρχει ακόμα και ένας αριθμός πολιτιστικών εκδηλώσεων, που καθιερώθηκαν με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας του ελεύθερου χρόνου, όπως το ετήσιο «Φεστιβάλ της Ρουρ», το οποίο διευθύνεται από τη γερμανική Ομοσπονδία Εργατικών Ενώσεων – D. G. B. Και το δημοτικό συμβούλιο της πόλης Recklinghouysen, που περιλαμβάνει θεατρικές παραστάσεις, απαγγελίες και δημόσιες συζητήσεις. Υπολογίζεται ότι μόνο το «Φεστιβάλ της Ρουρ» προσελκύει κάθε χρόνο περισσότερους από 10000 επισκέπτες, οι περισσότεροι από τους οποίους είναι εργαζόμενοι.

Μορφές και στόχος της έμμεσης συμμετοχής.

Πολλές ανεπτυγμένες, καθώς και αναπτυσσόμενες χώρες έχουν καθιερώσει ή σχεδιάζουν να εισάγουν νομοθετικά ή και με συλλογικές συμφωνίες, προγράμματα έμμεσης συμμετοχής των εργαζομένων. Αλλά ο βαθμός, ο στόχος της συμμετοχής και ο τύπος των θεσμών που αναπτύχθηκαν στη συνέχεια, ποικίλλουν από χώρα σε χώρα. Σε μερικές περιπτώσεις μάλιστα, ποικίλλουν και από επιχείρηση σε επιχείρηση. Παρά τις διαφορές αυτές, υπάρχουν ορισμένες θεσμικές και λειτουργικές ομοιότητες, τις οποίες μπορεί κανείς να διακρίνει στις περισσότερες ανεπτυγμένες χώρες και σε μερικές από τις αναπτυσσόμενες. Τις ομοιότητες αυτές τις βρίσκει κανείς σε χαμηλότερου βαθμού θεσμούς της έμμεσης συμμετοχής, καθώς και της επιρροής των εργαζομένων, που σχετίζονται με τους τρεις κύριους τομείς της συνεργασίας εργαζομένων διοίκησης, δηλαδή: την πληροφόρηση, τη διαβούλευση και την έγκριση.

Χαμηλότερου επιπέδου έμμεση συμμετοχή: συμβουλευτικά όργανα στις οικονομίες ελεύθερης αγοράς και μεικτές οικονομίες.

Οι πιο κοινοί θεσμοί συμμετοχής και συνεργασίας εργαζομένων – διοίκησης, που έχουν δημιουργηθεί στο επίπεδο των επιχειρήσεων συνήθως ονομάζονται *εργασιακά συμβούλια* ή *μεικτές επιτροπές διαβουλεύσεων* και σε μερικές περιπτώσεις *επιτροπές εργατικών ενώσεων* (κυρίως στις μαρξιστικές χώρες). Τα εργασιακά συμβούλια και παρόμοιοι θεσμοί, είναι στην πράξη αντιπροσωπευτικές ομάδες των εργαζομένων και της διοίκησης, όπου παρουσιάζονται προβλήματα αμοιβαίου ενδιαφέροντος και συζητούνται με σκοπό την επίτευξη συμφωνίας ή τον επηρεασμό των αποφάσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

ΟΜΑΔΕΣ - ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Όλοι μας κατά καιρούς, ανήκαμε σε διάφορες ομάδες. Άλλες ήταν αποτελεσματικές και άλλες όχι, μερικές μας έδιναν ένα αίσθημα ικανοποίησης, μας παρακινούσαν το ενδιαφέρον, και άλλες την πλήξη.

Υπάρχουν πολλές μελέτες που έχουν διεξαχθεί από επιστήμονες της ψυχολογίας πάνω στα διάφορα θέματα που αφορούν μια ομάδα, και έχουν γίνει πολλές έρευνες, οι οποίες προσπαθούν μας προσδιορίσουν, την αναγκαιότητα και την σπουδαιότητα μιας ομάδας μέσα στον εργασιακό χώρο.

ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ

Η ομάδα αποτελεί έννοια και όρο που χρησιμοποιούμε καθημερινά στη ζωή μας. Για παράδειγμα λέμε ομάδα ποδοσφαίρου, χορού, γυμναστικής, κ.α. Τι είναι λοιπόν η ομάδα; Όπως αναφέραμε και στα παραδείγματα, παρατηρούμε ότι **είναι δύο ή και περισσότερα άτομα που αναπτύσσουν σχέσεις μεταξύ τους, ώστε να υπάρχει μία αναγκαία αλληλεξάρτηση των μελών, για να πετύχουν κοινούς στόχους και να αναγνωρίσουν το γεγονός, ότι ανήκουν στην ίδια ομάδα και να έχουν συνείδηση αυτής της ιδιότητας σαν μέλη¹⁶.**

Η φύση της ομάδος μας ενδιαφέρει τόσο από την άποψη της προσαρμογής των εργαζομένων σε ένα εργασιακό περιβάλλον, όσο και από την άποψη της συμβολής της στην επιτυχία του σκοπού της επιχειρήσεως.

Η ύπαρξη της ομάδος φαίνεται πλεονεκτική για κάθε άτομο / μέλος. Αυτοί που ανήκουν σε μια ομάδα που λειτουργεί κανονικά, ικανοποιούν τη βασική κοινωνική τους ανάγκη να ανήκουν σε μια κοινότητα. Η ανάγκη αυτή πρέπει να ικανοποιηθεί με τρόπο σωστό ώστε το άτομο να έχει μία σταθερή ψυχική υγεία. Γιατί το άτομο μέσα στην ομάδα έχει τη δυνατότητα να εκφράσει την προσωπικότητά του, με διάφορες δραστηριότητες, πράγμα που πιθανόν να μη μπορούσε να πετύχει αν δεν ήταν μέλος της. Αν το άτομο δεν ικανοποιηθεί από την ομάδα, δηλαδή δε του δημιουργηθεί το αίσθημα ασφαλείας και δε μπορεί να αναπτύξει τη προσωπικότητά του, τότε προτιμά να φύγει.

Κάθε ομάδα έχει τους δικούς της τρόπους για επιτύχει τους σκοπούς της. Τα μέλη της ομάδος αναπτύσσουν κοινές αντιλήψεις, τρόπους, συμπεριφορές και στρατηγικές για

9. ¹⁶ Κολογήρου Κορνηλία, Ανθρώπινες σχέσεις στο χώρο της εργασίας

την αντιμετώπιση των διαφόρων προβλημάτων. Η μεγαλύτερη απειλή για ένα άτομο είναι να αποβληθεί από την ομάδα του. Αυτό του δημιουργεί ένα αίσθημα πικρίας που καμιά φορά μπορεί να αποδιοργανώσει τη προσωπικότητα του εργαζομένου. Κάθε μέλος της ομάδος έχει και μια συγκεκριμένη θέση και όλα τα μέλη έχουν έναν ισχυρό δεσμό μεταξύ τους. Τη σπουδαιότερη θέση όμως στην ομάδα φυσικά την κατέχει ο ηγέτης / αρχηγός.

Η μελέτη της συμπεριφοράς της ομάδος έχει μεγάλη σημασία για την κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Διότι διαφορετικά συμπεριφέρεται ένα άτομο σε μια ομάδα και αλλιώς μόνος του.

Έχουν γίνει πάρα πολλές έρευνες σχετικά με τη συμπεριφορά της ομάδας τόσο από θεωρητική, όσο και από την πρακτική πλευρά και αυτό γιατί η ομάδα επιδρά στην ομαλή και στην αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης.

Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΜΙΑΣ ΟΜΑΔΑΣ – ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ

Κάθε ομάδα έχει τη φυσική τάση να οργανώνεται. Στο χώρο των κοινωνικών οργανώσεων οι ομάδες παίρνουν **τυπική (επίσημοι)** και **άτυπη(ανεπίσημη)** μορφή και υπόσταση.

Τυπική ομάδα συγκροτούν τα άτομα που από τη διοίκηση συνειδητά έχουν πάρει ένα επίσημο σχήμα στο οποίο, επιβάλλεται ένας συγκεκριμένος τρόπος δράσης και συμπεριφοράς.

Άτυπη ομάδα συγκροτούν τα άτομα που έχουν αναπηδήσει αυθόρμητα από την ομάδα χωρίς να αποτελεί έργο της διοίκησης. Δημιουργούνται από τους εργαζόμενους μέσω άτυπων σχέσεων και συνήθως για την ικανοποίηση των αναγκών τους (π.χ. κλίκες, φιλίες).

Στη πρώτη περίπτωση λέμε ότι μια ομάδα καθορίστηκε ορθολογικά ενώ στη δεύτερη περίπτωση λέμε ότι έγινε ανεπίσημα και εκφράζει μία υφισταμένη κατάσταση. Όσο και αν είναι ακριβής μία τυπική ομάδα πάντα υπάρχουν ορισμένες σχέσεις και

ανάγκες που δεν τις καλύπτει, γι' αυτό σε μια τυπική οργάνωση, συνυπάρχει πάντα μία άτυπη.

Η άτυπη ομάδα αντιτίθεται καμία φορά προς την τυπική, πολλές φορές όμως αποτελεί το απαραίτητο συμπλήρωμα της, το οποίο ενισχύει την οργάνωση της.

Η τυπική οργάνωση είναι πολλές φορές άκαμπτη και αυτό κρίνεται επικίνδυνο για τη βιωσιμότητά της αν δεν υπάρχει και μια άλλη ανεπίσημη οργάνωση.

Η ενέργεια να καταργήσει κάποιος την άτυπη οργάνωση μιας ομάδος, θεωρείται άσχημο και επικίνδυνο γιατί μπορεί να καταλήξει στην καταστροφή κάθε οργανώσεως της ομάδος.

Κάθε ομάδα επιδιώκει δύο αντικειμενικούς σκοπούς και από αυτή τη διπλή δραστηριότητα παράγονται οι αλληλεπιδράσεις, μεταξύ των μελών της ομάδας.

- A. Αντικειμενικός σκοπός του έργου, είναι ο τελικός σκοπός για τον οποίο έχει συσταθεί η ομάδα, δηλαδή η εκτέλεση ενός συγκεκριμένου έργου.
- B. Αντικειμενικός σκοπός της επιβίωσης, είναι η επιθυμία και η ανάγκη της ομάδος να αυτοσυντηρηθεί.

Ο σκοπός του έργου για να αποτελέσει κίνητρο στα μέλη μιας ομάδος πρέπει να έχει τα εξής:

1. Να είναι σαφής.
2. Να είναι προσαρμοσμένος στις ανάγκες της ομάδας, δηλαδή να είναι ανάλογος.
3. Να είναι αποδεκτός και να συμβαδίζει με τα προσωπικά κίνητρα των μελών της ομάδας.

Κυρία είδη τυπικών ομάδων:

1. **Λειτουργικές ομάδες** (ιεραρχικές ομάδες). Αυτές αποτελούν ουσιαστικά μέρη της οργανωτικής δομής της επιχείρησης και η σύνθεσή τους παραμένει σταθερά διαχρονική. Τα μέλη τους έχουν συγκεκριμένη ευθύνη για την υλοποίηση κάποιας λειτουργίας ή έργου. Στις λειτουργικές ομάδες ανήκουν οι διευθύνσεις, τα τμήματα και τα «γραφεία».
2. **Οριζόντιες – διατμηματικές ομάδες**. Αποτελούνται από εργαζόμενους διαφορετικών τμημάτων ή διευθύνσεων ή και από εργαζόμενους με διαφορετική ειδικότητα. Μπορεί

να είναι διαρκείς ή προσωρινές. Συνήθως οι λόγοι που οδηγούν στη δημιουργία τέτοιων ομάδων είναι:

- Η υλοποίηση ενός έργου το οποίο απαιτεί τη συνεργασία περισσότερων τμημάτων ή διευθύνσεων.
- Ο συντονισμός συνεργατών, λειτουργιών ή αποφάσεων μεταξύ διαφορετικών τμημάτων.

ΔΟΜΗ ΜΙΑΣ ΟΜΑΔΑΣ

Η δομή αποτελεί το χάρισμα των δραστηριοτήτων μέσα στην ομάδα. Είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζουμε τη δομή κάθε ομάδας, ώστε να μπορούμε να τοποθετούμε τα μέλη σε μία θέση που να έχει το μεγαλύτερο ποσοστό επιτυχίας.

Με τη δομή τα άτομα βρίσκονται σε μία καθορισμένη θέση και με ένα καθορισμένο ρόλο.

Όταν η δομή δεν είναι σαφής τότε υπάρχει κίνδυνος να υπάρξουν συγκρούσεις ρόλων.

Τα απαραίτητα κριτήρια για την ύπαρξη μίας σωστής δομής είναι τα παρακάτω:

1. Η εξουσία
2. Η συμπάθεια
3. Η δυνατότητα ενέργειας
4. Η επικοινωνία
5. Η αλληλεγγύη

ΣΥΝΘΕΣΗ ΜΙΑΣ ΟΜΑΔΑΣ

Η σύνθεση μίας ομάδας βασίζεται κυρίως στην ετερογένεια των μελών, όπου έχει θετική επίδραση στην αποδοτικότητα της ομάδας, ειδικά όταν η ομάδα αυτή έχει πολλά προβλήματα να λύσει. Η διαφοροποίηση σε μια ομάδα διευκολύνει επίσης τα μέλη της να μάθουν το ένα το άλλο. Οι σχετικοί παράγοντες ετερογενείας περιλαμβάνουν το εκπαιδευτικό παρελθόν, το τομέα εμπειρίας, το κοινωνικοοικονομικό

επίπεδο, και τις στάσεις έναντι στο κίνδυνο. Η πολιτιστική ποικιλία είναι μία άλλη άποψη της ετερογένειας η οποία βελτιώνει την αποτελεσματικότητα των ομάδων, επειδή αυξάνεται η δημιουργικότητα. Η ομάδα θα πρέπει κυρίως να απαρτίζεται από μέλη τα οποία έχουν ευπροσάρμοστες εργασιακές αναθέσεις, για να μπορεί το ένα να αναπληρώνει το άλλο.

Το σχετικό μέγεθος είναι μία βασική άποψη σύνθεσης. Οι ομάδες θα πρέπει να είναι αρκετά μεγάλες για την επίτευξη της εργασίας, αλλά υπάρχει πάντα και ο κίνδυνος να προκύψει σύγχυση και άσχημος συντονισμός. Ένας λογικός αριθμός μελών μιας ομάδας κυμαίνεται από 7 μέχρι 12 άτομα. Η προτίμηση για για ομαδική εργασία σχετίζεται επίσης με την αποτελεσματικότητα. Μια ομάδα όπου τα μέλη της συνεργάζονται αρμονικά μεταξύ τους, θα ξεπεράσει μία ομάδα της οποίας τα μέλη προτιμούν να εργάζονται μόνα τους. Πολλά ατομιστικά και δημιουργικά άτομα προτιμούν να αποφεύγουν την επένδυση χρόνου σε διαπροσωπικές σχέσεις, οι οποίες απαιτούνται από την ομαδική εργασία¹⁷.

Μία ομάδα η οποία έχει πολλά προβλήματα στους κόλπους της, δεν μπορεί να φέρει σε πέρας το έργο της και αυτό λόγω δυσχέρειας που αντιμετωπίζουν με τη συνεννόηση.

Η αλληλεπίδραση είναι γεγονός μέσα στην ομάδα. Το κάθε μέλος ανάλογα με τις ικανότητες του και τα συναισθήματα επιδρά στα άλλα και παράλληλα δέχεται τις επιδράσεις των άλλων.

Είναι ανάγκη να δίνεται η δυνατότητα συνομιλίας μεταξύ των εργαζομένων, γιατί υπάρχουν πάρα πολλές δραστηριότητες που απαιτούν τη συνεργασία και δημιουργούν άριστες συνθήκες για αλληλεπίδραση μεταξύ τους. Οι εργαζόμενοι που βρίσκονται απομονωμένοι, έχουν πολύ λίγες ευκαιρίες για αλληλεπίδραση και συνεπώς δεν μπορούν να συγκροτούν ομάδα εργασίας.

Παρατηρείται συχνά από τους προϊστάμενους η προσπάθεια να μειώσουν τη συζήτηση μεταξύ των εργαζομένων, διότι θεωρούν ότι η σιωπή και η πειθαρχία είναι έργο υψηλής ηθικής. Απαραίτητο είναι να ενθαρρύνουν τις επαφές μεταξύ των εργαζομένων γιατί δημιουργούνται πάρα πολλά θετικά στοιχεία.

10. ¹⁷ Φαναριώτης Π. , Εργασιακές σχέσεις

Συνεπώς ένας αρχηγός / ηγέτης μιας ομάδας πρέπει να φροντίζει και να έχει κύριο μέλημα του την σωστή επικοινωνία των μελών της.

ΑΤΥΠΕΣ ΟΜΑΔΕΣ - ΑΝΑΛΥΣΗ

Η συνύπαρξη των εργαζομένων μέσα στον ίδιο εργασιακό χώρο δημιούργησε μία ποικιλία σχέσεων οι οποίες αποβλέπουν στην ικανοποίηση των ψυχολογικών εκείνων αναγκών οι οποίες δεν μπορούν να ικανοποιηθούν από τον οργανισμό.

Στην ανάπτυξη των σχέσεων συμβάλλει η φύση της εργασίας, το πρόγραμμα και ο χρόνος της. Έτσι οι άτυπες ομάδες αποτελούν προϊόν των τυπικών στοιχείων ενός οργανισμού και των ανθρωπίνων αναγκών.

Οι κυριότερες ανάγκες που επιδρούν στη δημιουργία άτυπων αναγκών είναι τρεις:

1.Ανάγκη για ασφάλεια

Ο εργαζόμενος συχνά αισθάνεται ανασφαλής ανάμεσα στους συναδέλφους του και στο κλίμα του ανταγωνισμού που επικρατεί τις περισσότερες φορές, αλλά και ενώπιον των πιέσεων που γίνονται εκ μέρους της επιχείρησης. Η ανασφάλεια του μειώνεται λογικά και συναισθηματικά όταν το άτομο έχει στο πλευρό του τους συναδέλφους του. Έτσι οι πιέσεις της διοικήσεως μειώνονται ή και εξαφανίζονται από τις συντονισμένες προσπάθειες των μελών της ομάδας.

2.Ανάγκη να ανήκεις κάπου

Θεωρείται μία από τις σημαντικότερες ανάγκες να ανήκεις κάπου. Τον άνθρωπο, ως ον κοινωνικό, τον ευχαριστεί η συνεργασία με άλλους. Όσο δεν ικανοποιείται αυτή η ανάγκη τόσο πιο απρόσωπος γίνεται και του δημιουργούνται υποψίες για κινδύνους πολλές φορές ανύπαρκτους και καλλιεργεί ένα εχθρικό κλίμα που μερικές φορές αποφέρει βίαιες συγκρούσεις. Συνέπειες αυτής της καταστάσεως είναι η κόπωση, η δυσφορία και αδυναμία προσαρμογής στο εργασιακό περιβάλλον.

Η λύση αυτών των προβλημάτων πρέπει να αναζητείται στην ύπαρξη ικανοποιητικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων. Όλοι οι άνθρωποι έχουν την ανάγκη να ανήκουν σε μία ομάδα με κοινά ενδιαφέροντα, εμπειρίες, συναισθήματα και προσδοκίες. Το αίσθημα της κοινής πορείας δράσης και τύχης ενθαρρύνει τα άτομα στην προσπάθεια τους για την επιτυχία του σκοπού της επιχείρησης.

3. Εκμάθηση εργασίας

Οι άτυπες σχέσεις βοηθούν τα άτομα να αντιληφθούν την εργασία τους και μην χρειαστεί να τους εξηγήσει κάποιος προϊστάμενος του.

Η άτυπη ομάδα αποτελεί το μέσον με το οποίο το άτομο θα μάθει να μην ακολουθεί πιστά τους περιορισμούς που όλοι αγνοούν. Με τις άτυπες σχέσεις το άτομο μαθαίνει να συμπεριφέρεται σωστά, όχι σε σχέση με τους κανονισμούς αλλά σε σχέση με το τι είναι αποδεκτό και σωστό.

Η άτυπη ομάδα βοηθά στην ελάττωση της μονοτονίας, συνήθως τα άτομα μίας ομάδας καθορίζουν διαλείμματα εργασίας, αλλάζουν θέσεις εργασίας μεταξύ τους κ.α.

Επίσης η άτυπη ομάδα βοηθά τα άτομα να προσαρμοστούν στη τυπική συμπεριφορά που έχει οριστεί σαν σωστή και επιθυμητή από την τυπική οργάνωση και τέλος η άτυπη ομάδα έχει επίδραση στην προσαρμογή των ατόμων στην άτυπη συμπεριφορά, δηλαδή στους κανόνες συμπεριφοράς στους οποίους έχουν αποδεχθεί σαν ορθούς τα μέλη της ομάδος.

ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΑΤΥΠΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

Οι άτυπες ομάδες διακρίνονται σε:

- Φιλικές ομάδες
- Ομάδες κοινού ενδιαφέροντος

Οι φιλικές ομάδες δημιουργήθηκαν λόγω της κοινωνικότητας του ανθρώπου που επιδίωκε φιλικές σχέσεις με τους συνανθρώπους του. Οι φιλικές αυτές σχέσεις αφορούν

συνήθως στα εκτός ενδιαφέροντα του προσωπικού. Τα βασικά συνδετικά στοιχεία είναι η ηλικία, η ηθική, οι δραστηριότητες(χόμπι), η οικογενειακή κατάσταση κ.α.

Οι φιλικές ομάδες συνδέουν κατά ένα μεγάλο μέρος τα άτομα στους οργανισμούς, και συμβάλλουν πολύ στη προσαρμογή και την πειθαρχία των εργαζομένων στους κανόνες της επιχειρήσεως.

Οι ομάδες κοινού ενδιαφέροντος δημιουργούνται από τους εργαζόμενους τόσο για την προστασία τους, όσο και για την εκμετάλλευση ευκαιριών με σκοπό να βελτιώσουν τη θέση τους. Οι βελτιώσεις αφορούν χαμηλότερα πρότυπα παραγωγής, με καλύτερη συμπεριφορά των προϊσταμένων, με τακτοποίηση ορισμένων ανισοτήτων, με καλύτερο εξοπλισμό κ.α. οι οποίες συμβάλλουν στην αναβάθμιση των όρων / συνθηκών εργασίας.

ΤΥΠΟΙ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΚΑΙ ΑΠΛΩΝ ΟΜΑΔΩΝ - ΟΡΙΣΜΟΙ

Όπως έχουμε αναφέρει και νωρίτερα, μία **ομάδα** είναι η συλλογή των ατόμων τα οποία έχουν σχέσεις αλληλεπίδρασης μεταξύ τους και εργάζονται προς τον ίδιο κοινό στόχο και αντιλαμβάνονται τους εαυτού τους σαν ομάδα. Μία **εξειδικευμένη ομάδα** όμως είναι ένας ειδικός τύπος ομάδας, όπου τα μέλη της έχουν συμπληρωματικές ικανότητες και είναι δεσμευμένα σε έναν κοινό σκοπό, μία σειρά στόχων αποδοτικότητας και μία προσέγγιση στην εργασία. **Ομαδική εργασία** σημαίνει ότι υπάρχει κατανόηση και δέσμευση στους στόχους της ομάδας εκ μέρους όλων των μελών της ομάδας.

Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ανθρώπων, αφιερώνει ένα μεγάλο μέρος της ζωής του σε ομαδικούς χώρους, λίγοι όμως απ' αυτούς έχουν αποκτήσει την ικανότητα να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα των ομάδων αυτών. Είναι φανερό ότι η έλλειψη της

γνώσης της δυναμικής των ομάδων, επηρεάζει δυσμενώς την ικανότητα των ανθρώπων να επιδράσουν πάνω σ' αυτές θετικά.

Η διαπίστωση αυτή αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία, όσο επικρατεί η τάση της επιδίωξης επιχειρηματικών στόχων με βάση τη *συλλογικότητα*.

Οι σύγχρονοι οργανισμοί, των οποίων οι στόχοι και οι δομές είναι πολύπλοκες, κατ' ανάγκη βασίζονται στην αποτελεσματικότητα ομάδων καθώς και ατόμων για την επίτευξη των αντικειμενικών τους σκοπών. Γι' αυτό το λόγο, η επιτυχία ενός οργανισμού επηρεάζεται συχνά από την ικανότητα των ατόμων που αποτελούν τις ομάδες του να συνεργάζονται στενά και αρμονικά.

Συχνά παρατηρείται το φαινόμενο να συνεργάζεται ένας αριθμός ατόμων πού το αποτέλεσμα της συλλογικής δουλειάς τους να είναι ποιοτικά κατώτερο απ' ότι θα μπορούσαν να αποδώσουν τα περισσότερα από τα μεμονωμένα μέλη της ομάδας.

Αυτό το φαινόμενο οδηγεί συχνά διευθυντές επιχειρήσεων στην εγκατάλειψη της συλλογικής μεθόδου και την επιστροφή σε παλιά και ξεπερασμένα, αυταρχικά συστήματα διοίκησης.

Από την άλλη μεριά, έχει αποδειχθεί ότι η ικανότητα μιας οργανωμένης ομάδας, ανεβάζει τόσο ποιοτικά, όσο και ποσοτικά την απόδοση και την αποτελεσματικότητα της επιχειρήσεως.

Μελέτες και έρευνες που έχουν γίνει στο παρελθόν έχουν αποδείξει ότι, οι περισσότερες ομάδες καθώς και τα περισσότερα άτομα, αποδίδουν σε ένα πολύ μικρό ποσοστό της δυναμικότητάς τους. Έδειξαν πως οι κανόνες της ομαδικής αποτελεσματικότητας, και για τα άτομα και τους οργανισμούς μπορούν να αναπτυχθούν με τη συνεχή εκπαίδευση και ενασχόληση στη βελτίωση των λειτουργιών της ομάδας.

Για να μπορέσουμε να οικοδομήσουμε πάνω στις αρχές που διέπουν τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των ομάδων, είναι απαραίτητο να δεχτούμε κάποιες απόψεις / θέσεις οι οποίες είναι:

1. Ωριμα άτομα πρέπει να διαμορφώνουν ώριμες και αποτελεσματικές ομάδες.
2. Η ομάδα είναι άθροισμα δύο ή και περισσότερων ατόμων, που έχουν αλληλεξάρτηση μεταξύ τους για την επίτευξη κοινών στόχων.

3. Η ομάδα χάνει την αποτελεσματικότητά της, όταν συζητεί θέματα που δεν έχουν να κάνουν σχέση με το στόχο της.
4. Η αποτελεσματικότητα της ομάδας εξαρτάται από την ποιότητα του ηγέτη της.
5. Οι αποτελεσματικές ομαδικές διαδικασίες είναι καθολικά εφαρμόσιμες.
6. Το άτομο πρέπει να θυσιάσει πολλές φορές την προσωπική του ελευθερία, για να ανήκει σε ομάδα.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

Τα χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ομάδων είναι αρκετά και είναι τα παρακάτω:

- Ανάπτυξη στόχων που είναι εφαρμόσιμοι και κοινά αποδεχτοί από τα μέλη.
- Ικανότητα της ομάδας να μην αποσπάται από την επίτευξη του στόχου της.
- Ικανότητα της ομάδας να μπορεί να τροποποιεί τους στόχους της και να προσαρμόζει τα στοιχεία της στις νέες αντιλήψεις και στα νέα δεδομένα.
- Η ικανότητα της ομάδας να εναρμονίζει ατομικές και ομαδικές ανάγκες.
- Ικανότητα της ομάδας να επιλέγει σωστές μεθόδους και διαδικασίες.
- Ικανότητα της ομάδας να κάνει αυτοκριτική ως προς τις διαδικασίες και ως προς την αποδοτικότητα της και να καθορίζει εξ' αρχής ένα κατώτερο όριο αποτελεσματικότητας.
- Ικανότητα της ομάδας να εντοπίζει και να τροποποιεί όταν χρειάζεται, το σύστημα - νορμών – που αναπτύσσεται μέσα της. (νόρμες είναι ένας ξενικός όρος της εφαρμοσμένης ψυχολογίας που έχει να κάνει σχέση με το σύστημα των δηλωμένων ή αδήλωτων κανόνων συμπεριφοράς που αναπτύσσουν τα μέλη μεταξύ τους.)
- Ικανότητα των μελών για αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ τους.
- Ικανότητα της ομάδας να εξασφαλίζει την ικανοποίηση όλων των αναγκών της σε στελεχιακό δυναμικό.

- Ικανότητα της ομάδας να αναπτύσσει αυξημένη υπευθυνότητα στα μέλη της.
- Ικανότητα της ομάδας να αξιοποιεί τα προσόντα και τις γνώσεις όλων των μελών της.
- Ικανότητα της ομάδας να εξασφαλίζει συνοχή.

Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ Η ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η σπουδαιότητα των ομάδων στον εργασιακό χώρο προκύπτει από το γεγονός ότι έχουν τη δυνατότητα να πετυχαίνουν μεγαλύτερα αποτελέσματα, απ' ότι το άθροισμα των αποτελεσμάτων των ατόμων που την αποτελούν, αν το καθένα λειτουργεί μεμονωμένα.

Όταν η ομάδα είναι ώριμη και λειτουργεί αποτελεσματικά τότε:

1. Η ομάδα συμβάλλει ουσιαστικά στην επίτευξη του συντονισμού και της αντιμετώπισης της πολυπλοκότητας. Η ανάπτυξη των επιχειρήσεων και των οργανισμών και η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος τους έχουν ως συνέπεια τη σημαντική αύξηση των λειτουργιών, της πολυπλοκότητάς τους και της αλληλεξάρτησης των καθηκόντων τους. Όλα αυτά δημιουργούν μεγαλύτερες ανάγκες για το συντονισμό και την ευελιξία των ατόμων. Αυτή η αναγκαιότητα μπορεί να ικανοποιηθεί αποτελεσματικά με τη λειτουργία σωστών ομάδων. Αν οι εργαζόμενοι κάνουν αυτά ακριβώς που τους λέει η τυπική οργάνωση και οι οδηγίες των προϊσταμένων, τότε σίγουρα δε θα έχουμε το επιθυμητό αποτέλεσμα.
2. Η ομάδα δημιουργεί σημαντικές προϋποθέσεις και ευνοϊκό κλίμα για την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών καθώς και αναγκών του «εγώ» και της αυτοολοκλήρωσης.

3. Η λειτουργία της ομάδας αποτελεί μια αναπτυξιακή διαδικασία για τα μέλη της. Τα άτομα έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους συνεργαζόμενα με άλλα άτομα στο πλαίσιο της ομάδας.

Από τα παραπάνω καταλήγουμε συμπερασματικά στο γεγονός ότι η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων προσδιορίζεται σημαντικά από την ύπαρξη και την αποδοτική λειτουργία αποτελεσματικών ομάδων. Συνεπώς κάθε προϊστάμενος πρέπει να παρέχει βοήθεια στους υφισταμένους του, ώστε να είναι σε θέση να λειτουργούν αποτελεσματικά σαν ώριμα μέλη μίας ομάδας.

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

Τα πλεονεκτήματα και τα θετικά αποτελέσματα των ομάδων παρατηρούνται όταν μια ομάδα είναι αποτελεσματική και απαρτίζεται από ώριμα μέλη. Γνωρίζουμε ότι μια ομαδική συνεργασία συνδέεται με πολλά μειονεκτήματα όταν τα άτομα δεν λειτουργούν σωστά στην ομάδα.

Τα πιο συνηθισμένα προβλήματα που παρατηρούνται είναι:

- Η απώλεια χρόνου και η αναποφασιστικότητα, λόγω διαφορετικών αντιλήψεων και λανθασμένης εφαρμογής διαδικασιών λειτουργίας.
- Η ευθύνη στην ομαδική εργασία μοιράζεται και τα άτομα αποκτούν μικρότερη ευθύνη.
- Αντί για συναίνεση υπάρχει πολλές φορές συμβιβασμός και αυτό γιατί επικρατεί η πλειοψηφία.

Ένα ιδιαίτερα αρνητικό σημείο είναι αυτό που αποκαλείται «ομαδική σκέψη». *Πρόκειται για ένα φαινόμενο που συνδέεται με τη ψυχολογία των ατόμων και της ομάδας. Όταν συμβαίνει αυτό χάνεται η διανοητική ικανότητα και η λογική κρίση της ομάδας,*

παραγνωρίζεται η αντικειμενικότητα και η πραγματικότητα, θεωρούνται λογικές κάποιες καταστάσεις οι οποίες δεν είναι, τα άτομα αυτολογκρύνονται και πιέζονται να συμμορφωθούν σε κανόνες και πρότυπα, με τα οποία κανένας δε θα συμφωνούσε εκτός ομάδας.

ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

Τρία είναι τα βασικά ενδεχόμενα προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίσει μία ομάδα, και είναι τα παρακάτω:

ΠΟΛΩΣΗ ΟΜΑΔΑΣ

Πολλές είναι οι φορές όπου τα μέλη μιας ομάδας αλλάζουν στάσεις. Μερικές φορές οι ομάδες παίρνουν μεγαλύτερα ρίσκα, άλλες φορές λειτουργούν πιο συντηρητικά κ.α. Ο γενικός όρος για την μετακίνηση προς μία από τις δύο κατευθύνσεις είναι πόλωση ομάδας.

Δηλαδή σαν πόλωση μιας ομάδας καλούμε μία κατάσταση, στην οποία οι στάσεις μετά τη συζήτηση τείνουν να είναι πιο ακραίες από τις στάσεις πριν από τη συζήτηση.

Η ομαδική συζήτηση διευκολύνει την πόλωση για αρκετούς λόγους. Η ανακάλυψη του ότι οι άλλοι μοιράζονται τις απόψεις μας μπορεί να ενισχύσει τη θέση μας.

Η πόλωση της ομάδας έχει πολύ μεγάλη σημασία για τους διευθυντές, οι οποίοι βασίζονται στην ομαδική λήψη αποφάσεων. Οι εργαζόμενοι οι οποίοι λαμβάνουν μέρος στην ομαδική λήψη αποφάσεων, μπορούν να αναπτύξουν θέσεις μετά την απόφαση.

ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΠΕΡΙΦΟΡΑ

Κοινωνική περιφορά είναι η ελεύθερη περιφορά, ή η αποφυγή ατομικής ευθύνης, όταν ένα άτομο τοποθετείται σε μια ομάδα και μετακινηθεί από την ατομική του ευθύνη.

Έχουν δοθεί δύο εξηγήσεις της κοινωνικής περιφοράς, η πρώτη είναι ότι μερικά άτομα πιστεύουν , ότι μπορούν να « κρυφτούν στο πλήθος » και η άλλη ότι τα μέλη της ομάδας τυπικά πιστεύουν ότι μπορούν να παρακρατήσουν προσπάθειες όταν εργάζονται σε ομάδα. Σαν συνέπεια διατηρούν τις προσπάθειες για να αποφύγουν να τους περάσουν για « κορόιδα ».

ΝΟΜΙΚΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ

Κάτω από δεδομένες προϋπόθεσης οι διευθυντές μπορούν να παραβιάζουν τον εργατικό νόμο.

Οι δικηγόροι μίας εταιρίας έχουν αναπτύξει διάφορες γραμμές / κατευθύνσεις για να βοηθήσουν τους διευθυντές να εκτιμήσουν αν οι εργασιακές σχέσεις παραβιάζουν το νόμο. Στα θέματα ενδεχόμενης παραβίασης περιλαμβάνονται: οι πολιτικές παρακολούθησης, τα bonus, τα παράπονα, οι εργασιακές διαμάχες, οι μισθοί και τα ωράρια εργασίας. Για να είναι νομικά ασφαλείς οι εργασιακές ομάδες του μη διοικητικού προσωπικού θα πρέπει να περιορίζονται στη παραγωγή, την ποιότητα και στα θέματα ασφαλείας. Παρόλο που οι νομικές προφυλάξεις θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη, παρατηρούμε ότι επί του παρόντος, ελάχιστες μηνύσεις έχουν κατατεθεί για τη χρήση διάφορων τύπων ομάδων.

ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Η αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας εξαρτάται από τους εξής παράγοντες¹⁸:
Τα μέλη της ομάδας - Τα μέλη που απαρτίζουν την ομάδα, προσδιορίζουν την αποτελεσματικότητα με διάφορους τρόπους. Ο αριθμός των μελών δε μπορεί να είναι πολύ μεγάλος, γιατί όσο μεγαλώνει ο αριθμός τόσο πιο δύσκολα γίνονται τα πράγματα

11. ¹⁸ Κολογήρου Κορνηλία, Ανθρώπινες σχέσεις στο χώρο της εργασίας

στην επικοινωνία και στη συνεργασία. Ένας φυσιολογικός αριθμός μπορεί να κυμαίνεται από 5 έως 12 άτομα. Φυσικά το κατάλληλο μέγεθος εξαρτάται και από τη φύση του έργου και την ωριμότητα των μελών.

Η συμπεριφορά των μελών προσδιορίζει το πόσο καλά λειτουργεί μία ομάδα. Τα μέλη πρέπει να αποφεύγουν τις αρνητικές συμπεριφορές, δηλαδή να μην είναι ανταγωνιστικά, κακότροπα, αδιάφορα και εγωιστικά. Αντιθέτως θα πρέπει να συμβάλλουν με θετικούς ρόλους στη συνοχή της ομάδας, όπως για παράδειγμα να εκφέρουν προτάσεις για σωστούς κανόνες και διαδικασίες, να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή όλων των μελών, να δημιουργούν φιλικό κλίμα και σχέσεις και τέλος να βοηθάνε στην υλοποίηση του έργου με την ανάληψη πρωτοβουλιών και με τη καινοτομία νέων προτάσεων και ιδεών.

Κανόνες – Διαδικασίες – Μέθοδοι - Η αποτελεσματικότητα μιας ομάδας προϋποθέτει την ύπαρξη σωστών κανόνων, σωστή διαδικασία λειτουργίας, σωστή κατανομή των εργασιών στα μέλη της, μέθοδο και σύστημα εργασίας. Σημαντικές επίσης είναι οι διαδικασίες με τις οποίες τα μέλη της ομάδας επικοινωνούν, παίρνουν αποφάσεις, λύνουν τα προβλήματα και συντονίζονται.

Κοινοί στόχοι – Όραμα- Η ύπαρξη κοινών στόχων και κοινού οράματος, αποτελεί βασικό συστατικό για την αποτελεσματικότητα μιας ομάδας. Όταν όλα τα μέλη κατανοούν ότι έχουν κοινούς στόχους και κοινά συμφέροντα, τότε αναπτύσσουν το ομαδικό πνεύμα και έχουν θετικές και σωστές συμπεριφορές.

Ηγέτης - Ο ηγέτης παίζει σπουδαίο ρόλο, γιατί μπορεί να βοηθήσει την ομάδα να αποκτήσει κοινούς στόχους και οράματα, να διαμορφώσει το ομαδικό πνεύμα και το κατάλληλο κλίμα συνεργασίας, να ενθαρρύνει τα μέλη, να συμβάλει στον συντονισμό της ομάδας και να προτείνει σύστημα και μέθοδο λειτουργίας. Ανάλογα με τη φύση της ομάδας και την ωριμότητά της, μπορεί να υπάρξουν περισσότεροι τυπικοί ή άτυποι ηγέτες και τυπικά ή άτυπα να συναλλάσσονται μεταξύ τους, ανάλογα με το έργο και την κατάσταση της ομάδας.

Κλίμα – Επικοινωνία - Η αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας, καταστεί απαραίτητη την ύπαρξη μίας σωστής επικοινωνίας και ενός ευνοϊκού κλίματος. Απαραίτητα συστατικά είναι, ο αμοιβαίος σεβασμός, η αμοιβαία εμπιστοσύνη, η ελευθερία έκφρασης, οι καλές ανθρώπινες σχέσεις, η συναινετικότητα, η αλληλεγγύη και η

αλληλοϋποστήριξη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο

ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΟΥ ΟΡΟΥ – ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ

Κοινωνική πολιτική της επιχείρησης ή πολιτική κοινωνικής πρόνοιας είναι η ανάπτυξη προγραμμάτων πρόσθετων παροχών στους εργαζόμενους που διαθέτει η επιχείρηση. Αυτές οι παροχές είναι κάτι παραπάνω από εκείνα που προσφέρονται από την πολιτεία με τη μορφή των κοινωνικών ασφαλίσεων ή με τη μορφή παροχών που προέρχονται από την κοινωνική ασφάλιση, όπως επιδόματα ανεργίας, στράτευσης, εκδρομές και παραστάσεις Εργατικής Εστίας και προληπτική ιατρική.

Στον όρο κοινωνική πολιτική και ανάπτυξη πρόσθετων παροχών δε θα ήταν σωστό να σταθούμε μόνο στο τι ξοδεύει μια επιχείρηση για την άσκηση αυτής της πολιτικής, αλλά να δούμε πώς είναι οργανωμένο όλο το πλέγμα εξυπηρετήσεων προς τους εργαζόμενους.

Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι ο κάθε εργαζόμενος περνάει σημαντικό χρόνο της ζωής μέσα στην επιχείρηση ή το ότι η εργασία του ακόμη και μακριά από αυτήν τον απασχολεί για σημαντικό χρονικό διάστημα.

Επίσης δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι ο κάθε εργαζόμενος που έρχεται στη δουλειά του, κουβαλάει μαζί του και όλα του τα προβλήματα, προσωπικά, και οικογενειακά, που τον προβληματίζουν και τον επηρεάζουν συνέχεια.

Σκοπός λοιπόν της κοινωνικής πολιτικής κάθε επιχείρησης δεν θα πρέπει να είναι μόνο πώς θα κάνει παραγωγικό τον κάθε εργαζόμενο, αλλά και πώς θα τον κάνει πιο ευτυχισμένο στη ζωή του. Αυτό θα έχει επίδραση άμεση και στην παραγωγικότητα του κάθε εργαζόμενου και στη διαμόρφωση του όλου κοινωνικού συνόλου.

Ένα στοιχείο που αποδεικνύει τη σημασία που μπορεί να έχουν οι κοινωνικές παροχές, είναι η αύξηση των πιέσεων που δέχονται οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, τα τελευταία χρόνια, για κοινωνικές παροχές. Αλλά και στη χώρα μας, αν ανατρέξουμε τα

τελευταία χρόνια στις εργατικές διεκδικήσεις, θα δούμε ότι, μαζί με αιτήματα που έχουν σχέση με μισθό, συμβαδίζουν και άλλα που έχουν σχέση με την ποιότητα της ζωής των εργαζόμενων μέσα στην επιχείρηση.

Από την εποχή του δευτέρου παγκοσμίου πολέμου, άρχισαν σιγά-σιγά να εμφανίζονται στην Ευρώπη αυτά που είχαν αρχίσει στις Η.Π.Α. από το 1920 και τα οποία ονομάζονται ωφελήματα προς τους εργαζομένους.

Στη χώρα μας ανοργάνωτα και όχι συγκεκριμένα, χωρίς δηλαδή να το γνωρίζουν, πολλοί επιχειρηματίες ασκούσαν κάποια τέτοια πολιτική παροχών. Με την είσοδο των πολυεθνικών εταιρειών στη χώρα μας, άρχισε σιγά-σιγά να διαμορφώνεται ένα διαφορετικό κλίμα μμητικής περισσότερο, παρά ηθελημένης και συνειδητής άσκησης κοινωνικής πολιτικής.

ΤΙ ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ Η ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Συνοπτικά η κοινωνική πολιτική μιας επιχείρησης περιλαμβάνει:

- Υγιεινή και ασφάλεια του προσωπικού κατά την εργασία.
- Προστασία από τα ατυχήματα.
- Πρόγραμμα προληπτικής ιατρικής.
- Εκπαίδευση προσωπικού.
- Μορφωτικά προγράμματα προσωπικού με θέματα γενικής μόρφωσης.
- Πολιτιστικές εκδηλώσεις.
- Αθλητικές εκδηλώσεις.
- Πρόσθετη ασφαλιστική κάλυψη.
- Μεταφορά προσωπικού.
- Διαμονή προσωπικού (π. χ. εποχιακά ξενοδοχεία).
- Καντίνα.
- Εστιατόρια.
- Πρατήριο τροφίμων.
- Πιστωτικοί συνεταιρισμοί.

- Δάνεια προσωπικού.
- Διάφορες ψυχαγωγικές εκδηλώσεις.
- Πληρωμένες διακοπές, κατασκηνώσεις.
- Εκπαιδευτικά ταξίδια.
- Διάφορες διευκολύνσεις για εκπτώσεις.
- Βελτίωση της ποιότητας της ζωής των εργαζομένων στις περιοχές διαμονής τους.
- Σπουδαστικές επιχορηγήσεις.
- Βραβεύσεις εργαζομένων και των παιδιών τους.
- Δημιουργία ομάδων ενδιαφέροντος.
- Δημιουργία ψυχαγωγικών ομάδων.
- Παιδικός σταθμός.

Τα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχουμε σοβαρά υπόψη μας για την πετυχημένη άσκηση κοινωνικής πολιτικής είναι:

- i. Ότι πρέπει να κατευθύνεται από οργανωμένη ομάδα κοινωνικών λειτουργών ή ψυχολόγων με την απαραίτητη συμμετοχή των εργαζομένων.
- ii. Ότι το κόστος της παροχής δε θα πρέπει να είναι απαγορευτικό για την επιχείρηση και η παροχή να απευθύνεται σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο αριθμό ενδιαφερόμενων.
- iii. Ότι ο σχεδιασμός των κοινωνικών παροχών θα πρέπει να είναι τέτοιος ώστε να καλύπτει όλους τους εργαζομένους και σε συχνά χρονικά διαστήματα να ερευνάται αν συνεχίζει να καλύπτει το σκοπό για τον οποίο έχει σχεδιαστεί και αποφασιστεί να ισχύσει, αλλιώς να αναπροσαρμόζεται.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ – ΜΕΤΡΗΣΗ

Εύλογα προκύπτει το ερώτημα πώς είναι δυνατόν να μετρήσει κανείς την αποδοτικότητα αυτής της πολιτικής; Ή πώς ένας μάνατζερ ή ένα συνδικαλιστικό σωματείο μπορούν να πείσουν για την εφαρμογή ενός κοινωνικού προγράμματος τον

εργοδότη, όταν δεν μπορούν με απλή αριθμητική να αποδείξουν την ορθότητα των ισχυρισμών τους;

Όσο κι αν κάτι τέτοιο, εκ πρώτης όψεως, φαίνεται πολύ δύσκολο ή ακόμη και αδύνατο, στην πραγματικότητα τουλάχιστον, αποκλείεται το αδύνατο και μένει μόνο η δυσκολία. Αυτό απεδείχθη με τη διεξαγωγή στατιστικών ερευνών. Συνοπτικά αναφέρουμε:

- i. Περίπτωση μεταφοράς του προσωπικού με μέσα της επιχείρησης. Ωφέλεια του προσωπικού από άνετη, οικονομική, έγκαιρη παρουσία του στην εργασία. Ωφέλεια της επιχείρησης – εργαζόμενοι στην ώρα τους, με οικονομικό όφελος και μείωση των απουσιών οφειλόμενων σε συγκοινωνιακούς λόγους. Έλλειψη άγχους των εργαζομένων για το πρόβλημα μετακίνησης τους.
- ii. Προγράμματα υγιεινής και προληπτικής ιατρικής. Μείωση των απουσιών.
- iii. Εκπαιδευτικά προγράμματα για τα ατυχήματα. Μείωση των ατυχημάτων.
- iv. Μορφωτικά προγράμματα. Εξύψωση του νοητικού επιπέδου των εργαζομένων.
- v. Συμμετοχή τους στα κοινωνικά προγράμματα (π. χ. αρχηγοί εκδρομών). Βελτίωση των ηγετικών προσόντων και νέα στελέχη.
- vi. Εκδρομές – καντίνες – εστιατόρια – πρατήριο τροφίμων – πιστωτικοί συνεταιρισμοί. Βελτίωση οικονομικής κατάστασης των εργαζομένων. Μικρότερες οικονομικές απαιτήσεις.
- vii. Γενικότερα, η άσκηση κοινωνικής πολιτικής μειώνει την κινητικότητα και αυξάνει το ενδιαφέρον άλλων εργαζόμενων για την επιχείρηση.
- viii. Συνδέει το προσωπικό με τη δουλειά του και την επιχείρηση.
- ix. Προβάλλει την επιχείρηση.
- x. Αυξάνει την υπευθυνότητα των εργαζομένων απέναντι στην κοινότητα που ζουν μαζί (συγχρόνως και αύξηση της συναδελφικότητας).

ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

Στη χώρα μας δε μπορούμε να πούμε πως έχουν γίνει πολλά βήματα προς την κατεύθυνση αυτή. Παρ' όλα αυτά, τα τελευταία χρόνια η κατάσταση έχει αρχίσει να βελτιώνεται. Το κακό οικονομικό κλίμα δε βοηθά πολύ σ' αυτήν την προσπάθεια. Σημαντικό ρόλο όμως προς ένα καλύτερο μέλλον, θα πρέπει να παίζουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι και κυρίως τα συνδικάτα, όπως και οι επαγγελματίες μάνατζερς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9^ο

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ

Διακρίνουμε δυο κατηγορίες, το δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα. Εξετάζουμε τον ιδιωτικό τομέα διότι αυτόν αφορά η μελέτη της παρούσας εργασίας.

Τα θέματα των αμοιβών στον ιδιωτικό τομέα αντιμετωπίζονται με δυναμισμό, τόσο σε σχέση με τις συνθήκες της αγοράς εργασίας όσο και με το ρυθμό αποδοτικότητας της επιχείρησης. Εδώ συναντάμε διάφορα συστήματα που ξεκινάνε από την πληρωμή των υποχρεωτικών αποδοχών, μέχρι την πληρωμή διαφόρων επιδομάτων, που έχουν σχέση με την απόδοση – επίδοση των εργαζομένων και τη συμπεριφορά τους μέσα στην κάθε επιχείρηση.

Τα συστήματα αμοιβών διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση και θα πρέπει να ταιριάζουν σε διάφορα στοιχεία, όπως:

- Ø Οικονομική κατάσταση της επιχείρησης.
- Ø Κλάδος απασχόλησης.
- Ø Σύνθεση προσωπικού.
- Ø Αγορά εργασίας.
- Ø Συνδικαλισμός και διαπραγματευτική δύναμη σωματείων.

ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΜΟΙΒΩΝ

Στη χώρα μας ισχύει από το 1955 ένα σύστημα καθορισμού όρων αμοιβής και εργασίας μισθωτών στον ιδιωτικό τομέα, το οποίο σύμφωνα με τα όσα ισχύουν στα φιλελεύθερα κράτη της Δυτικής Ευρώπης, θα μπορούσε να χαρακτηριστεί σαν μεικτό.

Ο Ν. 3239/55 περί του τρόπου ρύθμισης των συλλογικών διαφορών εργασίας προβλέπει ότι: Οι Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας (Σ. Σ. Ε.) καταρτίζονται και υπογράφονται μεταξύ των αντιπροσωπευτικών οργανώσεων εργοδοτών και εργαζομένων, μετά από ελεύθερες διαπραγματεύσεις μεταξύ τους, χωρίς την υποχρέωση να έχουν μεταξύ τους κάποια δημόσια αρχή ή κάποιο τρίτο διαιτητή ή μεσολαβητή. Σε περίπτωση που οι απευθείας διαπραγματεύσεις αποτύχουν για την υπογραφή Σ.Σ.Ε., οι διαιτητικές αποφάσεις, που αντικαθιστούν την ιδιωτική βούληση των συμβαλλομένων, δεσμεύουν υποχρεωτικά όλους όσους συμμετέχουν ή προσκλήθηκαν να συμμετάσχουν στην υποχρεωτική διαιτησία.

Οι Σ.Σ.Ε. διακρίνονται στις παρακάτω κατηγορίες:

- i.Εθνικές Γενικές Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας
- ii.Εθνικές ομοιοεπαγγελματικές, που δεσμεύουν τους μισθωτούς ενός επαγγέλματος σε ολόκληρη τη χώρα.
- iii.Ειδικές, που δεσμεύουν τους μισθωτούς μιας ή περισσότερων επιχειρήσεων.
- iv.Τοπικές ομοιοεπαγγελματικές, που δεσμεύουν τους μισθωτούς μιας ορισμένης περιοχής και,
- v.Εργοστασιακές και το ιδιόμορφο καθεστώς των ιδιωτικών συμφωνητικών.

Αντικείμενο των Σ.Σ.Ε. μπορεί να είναι οι όροι, οι συνθήκες και η αμοιβή εργασίας. Και πιο αναλυτικά:

- Μισθολογικά θέματα.
- Υποχρεώσεις πρόνοιας του εργοδότη.
- Χρονικά όρια εργασίας.
- Θέματα του διευθυντικού δικαιώματος του εργοδότη.
- Επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων.
- Θέματα που να παραπέμπουν σε άλλες Σ.Σ.Ε.

- Θέματα αδειών.
- Επανάληψη νομίμων διατάξεων.
- Όροι αλληλεγγύης.

Στις Σ.Σ.Ε. εκτός από τον καθορισμό βασικών μισθών και ημερομισθίων, περιλαμβάνονται και διάφορα επιδόματα, τα κυριότερα των οποίων είναι:

- Για πολυετή υπηρεσία.
- Για γάμο.
- Για ανθυγιεινή εργασία.
- Για τα παιδιά των εργαζομένων.
- Τεχνικό επίδομα.
- Επίδομα θέσης.
- Επίδομα παραγωγής.
- Διαχειριστικών λαθών.
- Επίδομα πτυχίου.
- Χειριστού (διαφόρων μηχανών ή Η/Υ).
- Εκτός έδρας.
- Επίδομα εκπαίδευσης ή σπουδών.
- Εποχικής εργασίας.
- Τουριστικής εκπαίδευσης.
- Επίδομα καθαριστριών.
- Νοσοκομειακό.
- Χειρουργικό.
- Ισολογισμού.
- Στολής.
- Καταλύματος.
- Ρυμουλκών.
- Επίδομα ασυμβιβάστου εργασίας.
- Πολλαπλής εργασίας.

Επίσης προβλέπεται η χορήγηση διαφόρων παροχών σε είδος, όπως γάλα, τροφή, φόρμες εργασίας, παπούτσια κ.λ.π.

Άλλο στοιχείο που πρέπει να έχουν υπόψη μας για τις νόμιμες αμοιβές, εκτός από το βασικό μισθό ή ημερομίσθιο, που αφορά στην παροχή εργασίας για το νόμιμο ωράριο είναι οι καταβαλλόμενες προσαυξήσεις για επιπλέον εργασία τη νύχτα και την Κυριακή και οι καταβαλλόμενες αποδοχές για χρόνο που δεν εργάζεται ο μισθωτός αλλά αμείβεται.

Στο σύνολο των αποδοχών υπάρχουν δυο κατηγορίες κρατήσεων, αυτές που βαρύνουν τον εργαζόμενο και αυτές που βαρύνουν τον εργοδότη. Κρατήσεις που επιβαρύνουν τον εργαζόμενο είναι το χαρτόσημο, οι ασφαλιστικοί οργανισμοί κύριας και επικουρικής ασφάλισης και ο Φόρος Μισθωτών Υπηρεσιών. Κρατήσεις που επιβαρύνουν τον εργοδότη είναι το χαρτόσημο και οι ασφαλιστικοί οργανισμοί κύριας και επικουρικής ασφάλισης.

Οι κρατήσεις που επιβαρύνουν τον εργαζόμενο, μειώνουν το σύνολο των αποδοχών του κάθε μορφής και εκείνες που επιβαρύνουν τον εργοδότη, αυξάνουν το κόστος εργασίας.

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΕΠΙΔΟΜΑΤΩΝ

Πρέπει να ξεχωρίσουμε αρχικά δυο βασικά σημεία για να μην υπάρξει σύγκρουση απόψεων. Όταν γίνεται λόγος για πολιτική επιδομάτων, αναφερόμαστε στα επιδόματα που δεν καταβάλλονται υποχρεωτικά βάσει κάποιου νόμου, αλλά από οικειοθελή παροχή του εργοδότη. Λέγοντας οικειοθελή παροχή, αυτή μπορεί να περιλαμβάνει και παροχή κατόπιν συμφωνίας ή και πίεσης από τα συνδικαλιστικά σωματεία.

Τα επιδόματα αυτά είναι συνδεδεμένα, τις περισσότερες φορές, με την εκπλήρωση κάποιου σκοπού και την επιτυχία κάποιων επιχειρηματικών στόχων. Αντίθετα, έχουμε διάφορες άλλες παροχές που έχουν σχέση με τη βελτίωση των συνθηκών ζωής των εργαζομένων και αυτές ανήκουν στην κοινωνική πολιτική.

Τα χρησιμοποιούμενα συστήματα είναι άπειρα και οι κατηγορίες των επιδομάτων πολλές. Ενδεικτικά αναφέρουμε μερικές, δίνοντας ιδιαίτερη βάση στα επιδόματα που έχουν σχέση με την αύξηση της παραγωγικότητας και ακόμα ιδιαίτερα αυτά που αναφέρονται σαν επιδόματα παραγωγής. Σαν ειδικότερα επιδόματα επιφέρονται:

- Το επίδομα θέσης.
- Το επίδομα παρουσίας ή τακτικής προσέλευσης.
- Σταθερό επίδομα (εκείνο δηλαδή που καταβάλλεται καθημερινά σε σταθερή βάση).
- Επίδομα πολυετίας.
- Επίδομα Διοικητικών Στελεχών.
- Επίδομα επιστημόνων.

Εκεί όμως που δίνεται η μεγαλύτερη σημασία είναι τα λεγόμενα επιδόματα παραγωγής που έχουν σχέση με το παραγόμενο από τον άνθρωπο προϊόν, είτε αυτό είναι υλικό προϊόν, είτε είναι υπηρεσία, π.χ. πωλήσεις, σέρβις πελατών κ.λ.π. Εδώ υπάρχουν πολλά συστήματα μέτρησης και υπολογισμού των επιδομάτων, πολλά από αυτά δίκαια και άλλα άδικα.

Εκείνο που θα πρέπει να προσεχτεί ιδιαίτερα από κάθε επιχείρηση είναι ο καλός σχεδιασμός, η αρμονία των αμοιβών με τις καταβαλλόμενες αποδοχές και η σωστή μέτρηση και εκτίμηση των ανθρωπίνων δυνατοτήτων και ικανοτήτων.

Πριν από την εφαρμογή κάθε συστήματος, θα πρέπει να γίνουν πολλές μετρήσεις και εκτιμήσεις, να βρεθούν στάνταρς, τα οποία να ταιριάζουν στη σύνθεση του προσωπικού της συγκεκριμένης επιχείρησης και όχι να πάρουμε τα στάνταρς μιας άλλης επιχείρησης και να τα εφαρμόσουμε, γιατί τότε είναι μάλλον σίγουρο ότι το σύστημα θα αποτύχει.

ΤΑ ΕΠΙΔΟΜΑΤΑ ΕΟΡΤΩΝ

Σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 1082/1980 (ΦΕΚ 250 τεύχος Α' της 29.10.80) «Περί τροποποίησης και συμπλήρωσης διατάξεων τινών ενιαίων εργατικών νόμων και

ρυθμίσεως συναφών θεμάτων» ρυθμίστηκαν, μεταξύ άλλων, τα Επιδόματα Εορτών (Δώρα Χριστουγέννων και Πάσχα), κατά τρόπο πάγιο, μόνιμο και σταθερό.

Το επίδομα εορτών Χριστουγέννων είναι ίσο με ένα μηνιαίο μισθό, γι' αυτούς που αμείβονται με ημερομίσθιο. Το επίδομα εορτών Πάσχα είναι ίσο με το μισό του μηνιαίου μισθού για εκείνους που αμείβονται με μισθό και 15 ημερομίσθια για κείνους που αμείβονται με ημερομίσθια. Τα επιδόματα αυτά καταβάλλονται στους μισθωτούς στο ακέραιο, εφόσον η εργασιακή τους σχέση έχει διαρκέσει όλη τη χρονική περίοδο, δηλαδή το επίδομα Εορτών Πάσχα από 1^{ης} Ιανουαρίου μέχρι 30 Απριλίου και το επίδομα Εορτών Χριστουγέννων από 1^{ης} Μαΐου μέχρι 31 Δεκεμβρίου κάθε χρόνου. Στην περίπτωση που η σχέση εργασίας των μισθωτών δε διήρκεσε όλο το πιο πάνω χρονικό διάστημα, τότε αυτοί δικαιούνται:

- i. Επίδομα εορτών Χριστουγέννων, ποσό ίσο με $2/25$ του μηνιαίου μισθού ή δυο ημερομίσθια ανάλογα με τον συμπεφωνημένο τρόπο αμοιβής, για κάθε 19ήμερο χρονικό διάστημα διάρκειας της εργασιακής σχέσης, και
- ii. Επίδομα εορτών Πάσχα, ποσό ίσο με $1/5$ του μισού μηνιαίου μισθού ή ένα ημερομίσθιο ανάλογα με το συμπεφωνημένο τρόπο αμοιβής για κάθε 8ήμερο χρονικό διάστημα διάρκειας της εργασιακής σχέσης.

Για χρονικά διαστήματα μικρότερα του 19ήμερου ή του 8ήμερου αντίστοιχα, οι μισθωτοί δικαιούνται ανάλογο κλάσμα.

ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΜΟΡΦΗ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ

Η έκδοση της μισθοδοσίας είναι μια καθαρά τεχνική εργασία ρουτίνας της Διεύθυνσης Προσωπικού, που όμως χρειάζεται μια πληθώρα στοιχείων. Η καλή κατάταξη και χρήση αυτών των στοιχείων μας δίνει ακόμα χρήσιμα στατιστικά στοιχεία για τη Διοίκηση Προσωπικού κάθε επιχείρησης.

Η σωστή μισθοδοσία απομακρύνει τον κίνδυνο προστριβών με τους εργαζόμενους και βοηθά τη διατήρηση του καλού κλίματος εργασίας. Γι' αυτό το λόγο πρέπει να αντιμετωπίζεται, από τη Διεύθυνση Προσωπικού, με μεγάλη προσοχή και

ιδιαίτερη φροντίδα. Η χρήση Η/Υ έχει βοηθήσει πάρα πολύ στη δουλειά αυτή, δίνοντας ταχύτητα έκδοσης και αποφυγή σημαντικού μέρους λαθών.

Η γρήγορη πληρωμή και ο τρόπος πληρωμής του προσωπικού πολλές φορές έχουν σημαντική επίδραση στην ψυχολογία των εργαζομένων. Επίσης, η εξέταση των παραπόνων που προέρχονται από τη μισθοδοσία πρέπει να γίνεται με μεγάλη υπομονή και να δίνονται στον παραπονούμενο σαφείς και σωστές απαντήσεις.

Οι χρονικές περίοδοι που καλύπτονται σε μια μισθοδοσία ποικίλλουν κατά επιχείρηση. Στις ιδιωτικές επιχειρήσεις οι αμειβόμενοι με μισθό πληρώνονται με τη συμπλήρωση δεδουλευμένων αποδοχών μια φορά ή συνήθως δυο φορές το μήνα. Οι ημερομίσθιοι πληρώνονται κατά εβδομάδα, δεκαήμερο και δεκαπενθήμερο.

Η πληρωμή στις περισσότερες επιχειρήσεις γίνεται με μετρητά, υπάρχουν όμως και περιπτώσεις επιχειρήσεων που η πληρωμή γίνεται μέσω τράπεζας, παρ' όλο που το τραπεζικό σύστημα χωλαίνει σημαντικά στο σημείο αυτό.

Για την πραγματοποίηση της μισθοδοσίας γίνεται η συγκέντρωση των προσωπικών στοιχείων του κάθε εργαζομένου και των πραγματικών μεταβολών εργασίας, που απεικονίζονται σε κάρτες εργασίας ή δελτία και είναι οι ώρες εργασίας του κάθε εργαζόμενου. Ο κατάλληλος μηχανογραφικός συνδυασμός των δυο αυτών στοιχείων και ο υπολογισμός των κρατήσεων εργαζομένων και εργοδότη, μας δίνουν σαν αποτέλεσμα τα ποσά μισθοδοσίας ανά εργαζόμενο, τα οποία αποτυπώνονται στις σχετικές αποδείξεις και το φάκελο μισθοδοσίας. Από εκεί και εφόσον υπάρχουν όλα τα πρωτογενή αυτά στοιχεία, γίνεται μηνιαία συγκέντρωση και ακολουθούν μια σειρά στοιχείων κοστολογικών και στατιστικών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10⁰

ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Οι επιχειρήσεις, συνήθως, αντιμετωπίζουν κοινά προβλήματα. Στον τομέα του προσωπικού ίσως, υπάρχουν περισσότερες ομοιότητες παρά διαφορές. Κάθε οργανισμός έχει στην προστασία του ανθρώπους, καθορίζει το ρόλο του τμήματος προσωπικού, τις σχέσεις του με τη διεύθυνση και τη σχεδίαση της κατάλληλης πολιτικής.

Μπορούμε να ορίσουμε τρία βασικά μέτρα για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του τμήματος προσωπικού¹⁹:

- i. *Λειτουργικά μέτρα.* Προϋπολογισμός του τμήματος σε ποσοστό επί των πωλήσεων της επιχείρησης. Αριθμός στελεχών του τμήματος σε ποσοστό επί του αριθμού του προσωπικού που εξυπηρετεί.
- ii. *Ποσοτικά μέτρα.* Αριθμός ασθενειών, αριθμός εργατικών ατυχημάτων ανά μήνα. Κόστος ανά στέλεχος που προσλήφθηκε. Ταχύτητα εκδόσεως στοιχείων.
- iii. *Ποιοτικά μέτρα.* Ανάλυση των παραπόνων και των θεμάτων που αντιμετώπισε το τμήμα. Αντίδραση των εργαζομένων σε ειδικά θέματα της επιχείρησης. Αποτελεσματικότητα και επαγγελματισμός των στελεχών του τμήματος προσωπικού σαν άτομα και σαν ομάδα.

Αναμφισβήτητα θα μπορούσαν να προστεθούν κι άλλα κριτήρια στον κατάλογο αυτό. Το βασικό σημείο όμως, είναι ότι το τμήμα προσωπικού πρέπει να αξιολογείται, όχι μόνο ως προς τα αποτελέσματα, αλλά και ως προς το πόσο αποδοτικά επιτεύχθηκαν τα αποτελέσματα αυτά. Για να γίνει κάτι τέτοιο, η επιχείρηση πρέπει να αναπτύξει μέτρα και κριτήρια σύμφωνα με τους στόχους της. Επίσης η αξιολόγηση πρέπει να περιέχει περιοδικές συναντήσεις με τους μανάτζερς γραμμής άλλων τμημάτων.

¹⁹ Παπαλεξανδρή Νάνσυ / Μπουραντάς Δημήτρης, Αποτελεσματική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Αθήνα 2002

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Σημαντική εκπαίδευση στη χώρα μας δεν υπάρχει σε πανεπιστημιακό επίπεδο. Το προσωπικό που απαρτίζει τη Διεύθυνση Προσωπικού, στις περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα, σε μεγάλο βαθμό, έχει εκπαιδευτεί εκ των ενόντων μέσα στην επιχείρηση.

Οι περισσότεροι Διευθυντές Προσωπικού προέρχονται από Οικονομικές σχολές, ελάχιστοι από Νομική Σχολή και μερικοί είναι πτυχιούχοι Πολυτεχνείου, Μηχανολόγοι ή Χημικοί Μηχανικοί.

Εκπαίδευση σε θέματα προσωπικού, όπως και στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, δε μπορούμε να πούμε ότι ουσιαστικά υπάρχει σήμερα στη χώρα μας. Έτσι οι εργαζόμενοι στη Διεύθυνση Προσωπικού ή και οι Διευθυντές Προσωπικού, δεν έχουν ανακαλύψει, μέχρι στιγμής, φορέα μάθησης εντός Ελλάδος, που θα μπορούσε να τους βοηθήσει στα δύσκολα προβλήματα που αντιμετωπίζουν.

Η εκπαίδευση στο εξωτερικό και ιδίως στις χώρες της Δυτικής Ευρώπης αρχίζει στα πανεπιστήμια, όπου υπάρχουν ειδικές σχολές Διοίκησης Επιχειρήσεων. Αξίζει εδώ να αναλύσουμε το σύστημα που υπάρχει στην Αγγλία.

Υπάρχουν κολέγια στα οποία διδάσκονται μαθήματα Διοίκησης Επιχειρήσεων, όπως και ειδικές πανεπιστημιακές σχολές, κυρίως οικονομικής κατεύθυνσης. Παράλληλα, υπάρχουν φορείς που διοργανώνουν διάφορα συστήματα εκπαίδευσης στα κολέγια και στα πανεπιστήμια.

Η εκπαίδευση περιλαμβάνει σεμινάρια, σειρά διαλέξεων και εργασία σε διάφορες επιχειρήσεις για ολόκληρη ή μερική απασχόληση. Η απόκτηση διπλώματος που δίνει τη δυνατότητα να εργαστεί κανείς στη Διεύθυνση Προσωπικού προϋποθέτει ένα σύστημα εξετάσεων που χωρίζεται σε τρία στάδια:

- i. Το πρώτο μέρος αφορά σε στατιστικές μελέτες – κοινωνιολογία – ψυχολογία, βασική και σε βάθος μόρφωση.
- ii. Το δεύτερο καλύπτει οικονομικά θέματα, γενική Διεύθυνση Προσωπικού και προαιρετικά, ένα θέμα που είχε σχέση με την ανεργία στις βιομηχανικές σχέσεις, τους τομείς εκπαίδευσης και ανάπτυξης.

Για να προχωρήσει κανείς στις εξετάσεις του τρίτου μέρους, θα πρέπει να έχει επιτύχει στο πρώτο και στο δεύτερο, να έχει εργασθεί σε τμήμα προσωπικού, να έχει συντάξει μελέτη και να έχει παρακολουθήσει ειδικά σεμινάρια.

- iii. Οι εξετάσεις του τρίτου σταδίου καλύπτουν θέματα όπως συστήματα Διοίκησης Προσωπικού, εργασιακές σχέσεις, εκπαίδευση, αξιολόγηση, παραγωγικότητα, εμπλουτισμό εργασίας κ.λ.π.

ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΠΟΡΕΙΑ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Το μεγάλο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σήμερα είναι: «πώς θα κερδίσουμε τη μάχη των ανταγωνιστών;» και «πώς θα αντιμετωπίσουμε την εξέλιξη των μεθόδων διοίκησης, σε μια εποχή που η ανάπτυξη ακολουθεί χαμηλούς ρυθμούς και η τεχνολογική ανανέωση πολύ γρήγορους;». Όταν οι εξελίξεις επιταχύνονται, όταν προστίθενται και αγγίζουν ταυτόχρονα όλες τις δομές του ανθρώπου, δεν είναι πια εξελίξεις, αλλά επαναστάσεις. Επαναστάσεις που δεν πρέπει κατ' ανάγκη να είναι αιματηρές ή πολεμοχαρείς, αλλά μπορεί να είναι ήπιες ή ανώδυνες και που αναπτύσσονται εν αγνοία των πρωταγωνιστών τους, οι οποίοι, αν δε λάβουν τα μέτρα τους και δεν προετοιμαστούν, κινδυνεύουν να υποστούν τις οδυνηρές μελλοντικές συνέπειές τους.

Έτσι παρατηρούμε πως είναι η πρώτη φορά στην ανθρώπινη ιστορία που παρακολουθούμε ταυτόχρονα τρεις επαναστάσεις:

- § Την τεχνολογική επανάσταση,
- § Την κοινωνιολογική και πολιτιστική επανάσταση,
- § Την επανάσταση στην ηθική.

Δεδομένο είναι το ότι οι τρεις αυτές επαναστάσεις επηρεάζουν άμεσα τις τρεις συνιστώσες της ανθρώπινης προσωπικότητας:

- § Την ευφυΐα και τη γνώση,

§ Τη συμπεριφορά,

§ Την ευαισθησία.

Η επιχείρηση είναι ένας ζωντανός οργανισμός.

Όπως γνωρίζουμε, μια επιχείρηση είναι ένας ζωντανός οργανισμός που αποτελείται από πλήθος λειτουργίες, εκ των οποίων κάποιες είναι τεχνικές και κάποιες αφορούν σε εργασία. Επίσης, αν λάβουμε υπόψη μας ότι τα πάντα σχεδόν γεννιούνται από τον άνθρωπο, φαίνεται ότι ο κυριότερος μοχλός μέσα σε μια επιχείρηση είναι ο άνθρωπος.

Η επιχείρηση σαν ζωντανός οργανισμός, διάγει έναν κύκλο ζωής που, αν θέλουμε να είναι επιτυχημένος, θα πρέπει πάντοτε να βρίσκεται στην καλύτερη φόρμα του, όπως ένας αθλητής. Βασικό ερώτημα που τίθεται εδώ είναι, πόσο χρόνο μπορεί να διαρκέσει αυτή η φόρμα.

Στην επιχείρηση, αντίθετα με το άτομο, όπου ο χρόνος είναι σχεδόν πάντοτε προδιαγεγραμμένος με μικρές ή μεγαλύτερες αποκλίσεις, ο χρόνος της φόρμας μπορεί να διαρκέσει όσο η επιχείρηση μπορεί να τροφοδοτείται με πηγές ζωής και δημιουργίας. Αυτό σημαίνει ανανέωση ανθρώπων, μεθόδων, τεχνικών, γνώση και εκμετάλλευση του περιβάλλοντος, μακροπρόθεσμη πολιτική ανάπτυξης, εφευρετικότητας, άνοιγμα στην καινοτομία. Με άλλα λόγια, συνεχή άντληση δύναμης.

Εξετάζοντας την εξελικτική μορφή πολλών επιχειρήσεων, βλέπουμε πως ξεκίνησαν τη ζωή τους από έναν άνθρωπο, που είχε την ιδέα πραγματοποίησής τους. Πολλές έζησαν όσο και ο ιδρυτής τους ή λίγο μετά και στη συνέχεια εξαφανίστηκαν, παρ' όλο που οι συνθήκες της αγοράς δε θα επέβαλαν κάτι τέτοιο. Άλλες πάλι, βλέπουμε να μεγαλώνουν και να αυξάνουν τη δύναμή τους. Τις περισσότερες φορές μια μελέτη των συνθηκών μας δείχνει πως η αιτία που άλλες πέθαναν και άλλες συνεχίζουν τη ζωή τους είναι η συνέχεια, η οποία υπήρξε στο ανθρώπινο δυναμικό, στο προσωπικό που αποτελεί τη στελέχωσή τους.

Η επιχείρηση εξαρτάται από τα άτομα.

Από πρόσφατες στατιστικές, αλλά και εμπειρίες, έχει φανεί σε πολλές χώρες του κόσμου ότι οι διαφορές στην αποδοτικότητα της επιχείρησης οφείλονται σε μεγάλο βαθμό, στην ικανότητα και τη θέληση των ανθρώπων για δημιουργία.

Η έννοια, ο ρόλος, η κλίμακα και η ποικιλία των δραστηριοτήτων, που περιλαμβάνονται στη Διοίκηση Προσωπικού αποτελούν ένα από τα βασικότερα προβλήματα, τα οποία αντιμετωπίζει η κάθε επιχείρηση, άσχετα από το μέγεθος και τον κλάδο όπου ανήκει. Το πρόβλημα αυτό είναι πως οι προσπάθειες των ατόμων που αποτελούν την επιχείρηση, μπορούν να οργανωθούν και να αναπτυχθούν, με τέτοιους τρόπους ώστε να έχουμε τα υψηλότερα επίπεδα αποτελεσματικότητας, προσαρμοστικότητας, εργασιακής ειρήνης, παραγωγικότητας, αλλά και ικανοποίησης των ανθρώπων από την εργασία τους. Έτσι, οι παραδοσιακοί τύποι της παραγωγικότητας δε θα μπορούσαν να αποδώσουν τη μορφή μιας επιχείρησης σήμερα, εάν δε συνοδεύονταν από στοιχεία ικανοποίησης των εργαζομένων και μοντέλα βραχυπρόθεσμης και μακροπρόθεσμης ανάπτυξης.

Δεν υπάρχουν απόλυτα πρότυπα πρακτικής για τη Διοίκηση Προσωπικού, ούτε μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τις ίδιες μεθόδους σε όλες τις επιχειρήσεις. Διαφορετικές μέθοδοι χρειάζεται να εφαρμόζονται κατά κλάδους δραστηριότητας, αλλά ακόμη και μεταξύ διαφόρων επιχειρήσεων.

Η χρήση των σύγχρονων τεχνολογικών εξελίξεων, μηχανογραφικά συστήματα, χρήση τερματικών και ηλεκτρονικών υπολογιστών, ανάλυση γεγονότων κ.λ.π. είναι στοιχεία που μπορούν να βοηθήσουν σημαντικά την εξέλιξη της εργασίας στη Διοίκηση Προσωπικού, αλλά μπορεί και να παραμείνουν απλά πληροφοριακά ή στατιστικά στοιχεία εάν δεν υπάρχουν οι κατάλληλοι άνθρωποι για την αξιοποίησή τους.

Πρέπει λοιπόν να καταλήξουμε σε κάποιες παραδοχές και θεμελιώδεις πρακτικές:

- Ø Η πρώτη σημαντική παραδοχή είναι ότι η συγκυρία μας παγιδεύει. Μας δίνει την εντύπωση ότι ζούμε κάθε μέρα τις ίδιες δυσκολίες, ότι υπάρχει μια κύρια επίδραση με συνέχεια. Ουσιαστικά, περνάμε από διάφορες περιόδους αφθονίας και ανέχειας, μεγάλου ή μικρού μεγέθους, υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών και υψηλών αναγκών για επενδύσεις και καινοτομία.

- Ø Η δεύτερη παραδοχή που θα πρέπει να δούμε, απορρέει κατευθείαν από την πρώτη: αποτελεσματική αυριανή επιχείρηση θα είναι αυτή που θα καταφέρει να κινητοποιήσει, να δώσει κίνητρα, στο μεγαλύτερο δυνατό αριθμό εργαζομένων.
- Ø Η τρίτη παραδοχή είναι πως, ενώ υπάρχουν οι μεγάλες αποφάσεις στη ζωή της επιχείρησης, όλο και περισσότερο διαμορφώνεται ένα κλίμα, που επηρεάζει περισσότερο τη συμπεριφορά των ανθρώπων, από μικρές και μεσαίες αποφάσεις.
- Ø Η τέταρτη παραδοχή αφορά στην εξέλιξη των επιθυμιών – αναγκών των ανθρώπων, που διαμορφώνονται από εξελικτικές τάσεις, όπως οι ανάγκες προσωπικής επιβεβαίωσης της πραγματικής αξίας του ανθρώπου και της προσωπικής αναγνώρισης, η ανάγκη ένταξης, κοινωνικής ενσωμάτωσης στο άμεσο περιβάλλον.

Η υψηλή ποιότητα ζωής, όπως και η υψηλή ποιότητα των προϊόντων ή παρεχόμενων υπηρεσιών, απαιτούν αναπτυγμένη ικανότητα ομαδικής εργασίας και διαβίωσης σε ομάδες. Πρόκειται για κάτι το οποίο έχουν αναπτύξει σε μεγάλο βαθμό στην Ιαπωνία. Οι ιεραρχικές γραμμές δεν μπορεί να είναι μεγάλες και μακρινές. Όσο οι υψηλότερα ιεραρχικά βρίσκονται πιο κοντά προς όλη την πυραμίδα των κατωτέρων, τόσο πιο δυνατό ομαδικό πνεύμα αναπτύσσεται. Τείνουν μάλιστα, διεθνώς, να μετατρέψουν την πυραμίδα της ιεραρχίας σε παραλληλόγραμμο ή ακόμη και σε κύκλο. Είναι ίσως ένα από τα μυστικά της δυναμικότητας των μικρών επιχειρήσεων ή της θεωρίας αυτών που υποστηρίζουν ότι δε χρειάζεται η Διεύθυνση Προσωπικού στις επιχειρήσεις, αλλά στελέχη που να έχουν μέσα τους τη δυνατότητα της σωστής διοίκησης ανθρώπων. Υποστηρίζεται δηλαδή ότι, η βελτίωση των εργασιακών σχέσεων προϋποθέτει αρκετά βραχείες ιεραρχικές γραμμές.

Η πολιτική στην κουλτούρα της επιχείρησης είναι ένα άλλο στοιχείο βελτίωσης των εργασιακών σχέσεων. Και λέγοντας κουλτούρα εννοούμε όχι μόνο το εκπαιδευτικό σύστημα, που έχει σχέση με την επαγγελματική γνώση, αλλά και γενικότερες γνώσεις και αλλαγές στη νοοτροπία και στη συμπεριφορά. Έτσι πρέπει να υπάρχει μια μόνιμη τάση και επίδραση στους τρόπους συμπεριφοράς. Σαν τελευταία αρχή δε, είναι η ικανότητα να υποκινούμε πολύπλοκες διαδικασίες, που περιλαμβάνουν:

- Ø Τη μαζική ανάπτυξη των βελτιωτικών πρακτικών σε όλα τα επίπεδα.

- Ø Οργανωτικές τροποποιήσεις.
- Ø Εκπαίδευση της ιεραρχίας στην ανθρώπινη και οργανωτική αποτελεσματικότητα.
- Ø Εξέλιξη της κουλτούρας της επιχείρησης και της συλλογικής συμπεριφοράς.

ΑΝΑΛΗΨΗ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ.

Η Διεύθυνση Προσωπικού και γενικά οι υπηρεσίες προσωπικού (μαζί και η Γενική Διεύθυνση) βρίσκονται στην καρδιά της αποδοχής της ανάπτυξης, αλλά και συντήρησης μιας διαδικασίας αξιοποίησης των εργατικών σχέσεων. Η αποδοχή του ρόλου αυτού οδηγεί σε μια πραγματική επανάσταση, όπως την περιγράψαμε προηγουμένως, των υπηρεσιών προσωπικού, όπου ο Διευθυντής Προσωπικού δεν μπορεί πλέον να παίζει παραδοσιακούς ρόλους, αλλά θα πρέπει να αλλάξει στόχους και προτεραιότητες.

Η προσαρμογή στις νέες απαιτήσεις της λειτουργίας του προσωπικού θα πρέπει να επανεξεταστούν στο χώρο εργασίας, μέσα από ένα πλέγμα επιταχυνόμενου ρυθμού των τεχνολογικών αλλαγών, μιας σειράς αλληλένδετων εργατικών προβλημάτων και στη βάση μακροπρόθεσμης προοπτικής.

Η προσπάθεια για την επίλυση των προβλημάτων αυτών, είναι λογικό πως απαιτεί τη συνδυασμένη διαμόρφωση πολιτικής γραμμής και προγραμματισμού μέσα στην επιχείρηση και την οικονομία συνολικά. Με τον τρόπο αυτό, οι απαιτήσεις για τα καθήκοντα της διοίκησης προσωπικού έχουν αυξηθεί και ο ρόλος του Διευθυντή Προσωπικού έχει καταστεί περισσότερο σημαντικός από ποτέ άλλοτε.

Η επιτυχία των Διευθυντών Προσωπικού, στην αντιμετώπιση των νέων καθηκόντων τους, εξαρτάται όχι μόνο από τις γνώσεις τους, αλλά και από την εμπιστοσύνη την οποία αναλαμβάνουν από τους εκπροσώπους των εργαζομένων τους.

Μπορεί λοιπόν να λεχθεί πως ο ρόλος των Διευθυντών Προσωπικού έχει καταστεί πολυδιάστατος, γιατί πρέπει να είναι καινοτόμοι και μεσολαβητές, πέρα από τα διοικητικά τους καθήκοντα. Ωστόσο, η ανομοιομορφία των ρόλων τους απαιτεί διαρκή

επαγγελματική προαγωγή, σημαντική διοικητική ελευθερία και διατήρηση καλών προσωπικών σχέσεων με τους ηγέτες των εργατικών ενώσεων²⁰.

ΠΑΡΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Στην Ελλάδα, όπως αναφέραμε, η Διεύθυνση Προσωπικού έχει περάσει από πολλά στάδια ανάπτυξης. Η πορεία αυτή ήταν μια διαρκής αναζήτηση από τους επαγγελματίες προσωπάρχες (όπως παραδοσιακά έχει καθιερωθεί να αποκαλούνται), καθώς και από τις επιχειρήσεις, για τη χρυσή τομή στη μίμηση από τα ξένα πρότυπα και την ελληνική πραγματικότητα.

Η αναγκαιότητα του στελέχους του προσωπικού αρχίζει ολοένα και περισσότερο να γίνεται αντιληπτή και αναγκαία σε έναν αυξανόμενο αριθμό επιχειρήσεων. Το επιχείρημα της μικρής επιχείρησης, που δε χρειάζεται επαγγελματία στέλεχος προσωπικού, έχει αρχίσει να ξεπερνιέται, όπως επίσης και το πρόσχημα της πολυτέλειας του οικονομικού κόστους για ένα στέλεχος προσωπικού.

Και εδώ πλέον είναι το κρίσιμο στοιχείο, που αναγκάζει τα στελέχη προσωπικού να ανταποκριθούν σ' αυτήν την πρόκληση. Τα στελέχη προσωπικού πρέπει να κερδίσουν την ευκαιρία και να αποδείξουν ότι, αυτό που συμβαίνει σε άλλες χώρες, μπορεί να αποτελέσει παράδειγμα και για τη δική μας χώρα.

Τα προσόντα του Έλληνα στελέχους και η έμφυτη επιχειρηματικότητα σε κατάλληλο κλίμα, θα μπορούσαν να προσφέρουν σημαντικά στην απαιτούμενη εξελικτική μορφή των ελληνικών επιχειρήσεων γενικότερα και στην όλη δομή της οικονομίας και κοινωνικής εξέλιξης στη χώρα μας.

²⁰ Ζευγαρίδης Σπύρος, Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

ΘΕΜΑ: Διοίκηση προσωπικού – Απόδοση εργαζομένου

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Η συνέντευξη αυτή, αποτελεί μία ακόμη μέθοδο, η οποία μας βοηθάει στο να συλλέξουμε πληροφορίες για την διοίκηση αλλά και για το προσωπικό της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Η συγκεκριμένη συνέντευξη βασίζεται πάνω σε ένα προσχέδιο ερωτήσεων οι οποίες δεν είναι επιτηδευμένες, απλά γίνονται στα όρια μίας συζήτησης, χωρίς να έχουν μία συγκεκριμένη δομή. Σε ένα μικρό δείγμα ερωτήσεων όπως είναι το παρακάτω, αυτή η προσέγγιση της αδόμητης συζήτησης φαίνεται εξαιρετικά χρήσιμη για την διεξαγωγή συμπερασμάτων. Σε ένα μεγάλο όμως δείγμα ερωτήσεων προτιμότερο και πιο χρήσιμο είναι, να υπάρχει μία συγκεκριμένη δομή η οποία θα βασίζεται πάνω σε κάποιο συγκεκριμένο πλάνο.

Η συνέντευξη έχει πολλά πλεονεκτήματα γιατί ο ερευνητής της μπορεί να αποσπά γνώμες, εμπειρίες και συμπεριφορές ζωτικής σημασίας για το αντικείμενο της ερευνάς του.

Ανεξάρτητα όμως από τα πλεονεκτήματα, υπάρχουν και κάποια αρνητικά σημεία κατά την διάρκεια εκτέλεσης της συνέντευξης τα οποία εντοπίζονται στη δυσκολία του ερευνητή να οργανώσει ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα που θα τον βοηθήσει στην ερευνά του.

Τα μειονεκτήματα παρατηρούνται κυρίως σε μεγάλα δείγματα όπου η ανάλυση τους μπορεί να είναι μία επίπονη δραστηριότητα.

Στη συγκεκριμένη συνέντευξη που κάναμε, βασιστήκαμε πάνω σε ένα μικρό δείγμα ερωτήσεων το οποίο, μας βοήθησε να κατανοήσουμε πως λειτουργούν τα πράγματα ανάμεσα στη διοίκηση και στο προσωπικό πάνω στο κλάδο μας και πόσο αυτά επηρεάζουν την απόδοση του εργαζομένου.

ΣΥΝΘΕΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Στη συνέντευξη αυτή, οι ερωτήσεις πραγματοποιήθηκαν γραπτώς, ενώ οι απαντήσεις δόθηκαν προφορικά. Είναι πολύ σημαντικό να αναφέρουμε την εκτελεστική διαδικασία που πραγματοποιήσαμε και αυτό γιατί κατά την διάρκειά της, συναντάμε μία διαφοροποίηση.

Η διαφοροποίηση βασίζεται στο γεγονός ότι από πλευρά μας, είχαμε το χρόνο να σκεφτούμε το είδος των ερωτήσεων που θα κάναμε και να σκεφτούμε τη θέλουμε να αποκομίσουμε από την συγκεκριμένη συνέντευξη και σε τι βαθμό θα μας βοηθήσουν οι συγκεκριμένες ερωτήσεις στο αντικείμενο της έρευνάς μας. Μερικές από τις ερωτήσεις μας ήταν κλειστού τύπου, άλλες ήθελαν πιο εκτενή ανάλυση και άλλες βασιζόντουσαν περισσότερο, πάνω στη κρίση του υπεύθυνου F & B.

Η σύνθεση ενός ερωτηματολόγιου δεν είναι απλή υπόθεση, καθώς πρέπει να είναι απλό, περιεκτικό, κατανοητό και ξεκάθαρο. Με βάση όλα αυτά τα στοιχεία προσπαθήσαμε να δημιουργήσουμε το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο, το οποίο μας στήριξε στη χρήσιμη διεξαγωγή συμπερασμάτων πάνω στο αντικείμενο της διοίκησης του προσωπικού, που ερευνάμε διεξοδικά.

Η ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΜΕ ΤΗ ΜΕΛΕΤΗ

Παρόλο που η πιο συνηθισμένη ταξινόμηση μιας έρευνας διακρίνεται ανάμεσα στην ποιότητα και την ποσότητα, υπάρχει και μία άλλη μέθοδος, η οποία βασίζεται πάνω σε ένα τρίπτυχο διαχωρισμού το οποίο περιέχει τα εξής στάδια: α) Διερεύνηση του θέματος β) διεξαγωγή αποτελεσμάτων – συμπερασμάτων από την έρευνα και γ) Προβληματισμός και προτάσεις λύσεων στα θέματα που προκύπτουν. Πάνω στη

συγκεκριμένη μέθοδο βασιστήκαμε και εμείς για την δημιουργία της εργασίας μας, η οποία μας βοήθησε τόσο στην ποιότητα όσο στην ποσότητα του αντικείμενου της ερευνάς μας. Η συγκεκριμένη μέθοδος είχε πολλά θετικά αποτελέσματα στην εργασία μας, βασιζόμενοι στα στάδιά της, κατορθώσαμε να αναλύσουμε και να αναπτύξουμε σε βάθος το αντικείμενο της εργασίας μας και να λειτουργήσουμε με μία συγκεκριμένη στρατηγική η οποία μας βοήθησε στη σωστή μελέτη της ερευνάς μας.

Η **συνέντευξη** από τον F & B manager του ξενοδοχείου N.J.V ATHENS PLAZA, επιλέχθηκε από εμάς σαν την καλύτερη μέθοδο που έχει να κάνει σχέση με τη σωστή απόσπαση πληροφοριών πάνω στο θέμα που αναλύουμε στην εργασία μας. Είναι πολλοί οι λόγοι που υποστηρίζουν την επιλογή του συγκεκριμένου προσώπου και των συγκεκριμένων ερωτήσεων γιατί:

- Βρήκαμε έναν αποτελεσματικό τρόπο να ερευνήσουμε το θέμα που μας ενδιαφέρει και να διεξάγουμε διάφορες γνώμες και εντυπώσεις με την βοήθεια ενός ειδικού.
- Μας βοήθησε στο να γνωρίσουμε διάφορα πράγματα, τα οποία μας ήταν άγνωστα μέχρι νωρίτερα και επίσης να κατανοήσουμε πως λειτουργούν τα πράγματα πάνω στο αντικείμενό μας, που είναι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.
- Δεν υπήρξε σπατάλη χρόνου και από τις δύο πλευρές καθώς η διαδικασία της συνέντευξης ήταν περιεκτική και σύντομη.
- Δημιουργήθηκε ανάμεσα σε εμάς και τον υπεύθυνο F & B ένα ευχάριστο κλίμα συνεργασίας που μας βοήθησε παρά πολύ στη σωστή διεξαγωγή της συνέντευξης, η οποία είναι πολύ σημαντική για την εκτέλεση της εργασίας μας.

Για την διευκόλυνση της συνέντευξης μας χρησιμοποιήσαμε μαγνητόφωνο για να μη χρειαστεί να καταγράψουμε τις απαντήσεις τη στιγμή εκείνη, καθώς οι απαντήσεις δινόντουσαν προφορικά.

Το μαγνητόφωνο είναι συνδεδεμένο τις περισσότερες φορές με τις συνεντεύξεις, καθώς αποτελεί ένα πολύ πρακτικό μέσο, το οποίο είναι σύντομο και ακούραστο στη χρήση του. Έχει πολλά πλεονεκτήματα καθώς σε παραπέμπει να έχεις οπτική επαφή με τον άνθρωπο που παίρνεις την συνέντευξη και έτσι δημιουργείται πιο εύκολα ένα ήρεμο και φιλικό κλίμα αμοιβαίου σεβασμού και από τις δύο πλευρές, επίσης δεν αποσπάται εύκολα η προσοχή σου γιατί είσαι καθαρά αφοσιωμένος στη συζήτηση και προσπαθείς

όλο και πιο έντονα να μαζέψεις περισσότερες χρήσιμες πληροφορίες για το αντικείμενο της έρευνάς σου.

ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΒΑΣΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Για να αποκτήσουμε τα βασικά στοιχεία της έρευνάς μας πραγματοποιήσαμε:

- i. Ερωτήσεις πιο γενικές και αόριστες που βασιζόντουσαν πάνω στην δημιουργία μίας αρχικής εικόνας πάνω στο αντικείμενο της έρευνά μας.
- ii. Ερωτήσεις που θα έδιναν μία πιο ξεκάθαρη εικόνα για το θέμα που αναλύουμε, καθώς βλέπουμε την προσωπική άποψη του υπεύθυνου F & B πάνω σε θέματα ζωτικής σημασίας για τον οργανισμό, επίσης αναπτύσσονται λεπτομερέστατα πως λειτουργούν τα πράγματα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.
- iii. Ερωτήσεις που συνδέουν τόσο τα στοιχεία του Α και του Β πεδίου. Πρόκειται για ερωτήσεις που είναι κυρίως συμπερασματικές όπου προσπαθούν να προσδώσουν μία ξεκάθαρη εικόνα για το πως πρέπει να λειτουργούν τα πράγματα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, ώστε να πετυχαίνεται η ομαλή τους λειτουργία.

Συνέντευξη: Κ. Γεώργιος Παπάζογλου – N.J.V Athens Plaza hotel, a Grecotel City Hotel.

Ο κ. Γ. Παπάζογλου είναι υπεύθυνος F & B (food and beverage) manager του ξενοδοχείου Athens Plaza, που βρίσκεται στην πλατεία Συντάγματος.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Ποια στελέχη της επιχείρησης μπορούν κατά τη γνώμη σας, να ασκούν την λειτουργία της διοίκησης προσωπικού;

2. Θεωρείται ότι η Δ.Π. σαν υπηρεσία, παίζει σπουδαίο ρόλο στην επιχείρηση;
3. Ποια είναι η φιλοσοφία της Δ.Π. ;
4. Πως αντιμετωπίζεται σήμερα η Δ.Π. και ποιες είναι οι προοπτικές εξέλιξης στη χώρα μας;
5. Ποια είναι τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η διοίκηση μιας επιχείρησης σε σχέση με τους ανθρώπινους πόρους της;
6. Ποιες είναι οι ευθύνες / καθήκοντα που πρέπει να αναλαμβάνει ένας διευθυντής προσωπικού;
7. Πως πρέπει να υποστηρίζεται από τους προϊστάμενους μία σωστή Δ.Π.;
8. Ποια πρέπει να είναι τα απαραίτητα χαρακτηριστικά, που πρέπει να έχει ένα άτομο, ώστε να συνθέτει τη φυσιογνωμία ενός ικανού ηγέτη;
9. Θεωρείται ότι ένας προϊστάμενος πρέπει να συγκεντρώνει τη προσοχή του στις καλές ανθρώπινες σχέσεις;
10. Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την ομαλή λειτουργία ενός οργανισμού;
11. Πως πρέπει κατά τη γνώμη σας να είναι οι σχέσεις μεταξύ της διοίκησης και του προσωπικού;
12. Ποιοι είναι οι παράγοντες που κρίνονται αναγκαίοι για την παρακίνηση του προσωπικού;
13. Με ποιους τρόπους μπορεί ένας προϊστάμενος να δημιουργήσει κίνητρα στους υφισταμένους του, ώστε να έχουν τη δυνατή μεγαλύτερη απόδοση στην εργασία τους;
14. Ποια πρέπει να είναι η σωστή αντίδραση ενός διευθυντή προσωπικού, πάνω στα λάθη των υφισταμένων του;
15. Θεωρείται την αμοιβή το σημαντικότερο κίνητρο εργασίας για την απόδοση ενός εργαζομένου;
16. Πόσο δύσκολη κρίνεται την ενεργοποίηση των κινήτρων στους εργαζομένους;
17. Ένα ευνοϊκό κλίμα εργασίας πιστεύετε ότι συμβάλλει αρκετά στη σωστή απόδοση του εργαζομένου;
18. Ποια μορφή ηγεσίας θεωρείται ότι είναι η καλύτερη; Αυτή που βασίζεται πάνω στα αυταρχικά ή στα δημοκρατικά πλαίσια και γιατί;
19. Πόση σημασία δίνεται στη σωστή επικοινωνία / επαφή μεταξύ της διοίκησης και του προσωπικού;

20. Θεωρείται ότι για να γίνει μία αποτελεσματική διοίκηση προσωπικού, πρέπει να υπάρχει ο συνεχής έλεγχος στους εργαζομένους; Ποσό σημαντικό κατά τη γνώμη σας είναι η παροχή εμπιστοσύνης στους υφισταμένους σας και η ανάληψη πρωτοβουλιών από μεριά τους;

21. Η σωστή διοίκηση προσωπικού, πιστεύεται ότι πρέπει να είναι το κυρίαρχο θέμα που πρέπει να αφορά την διοίκηση της επιχειρήσεως, ώστε να επιτύχει τους στόχους της;

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ

Οι απαντήσεις που δόθηκαν, ήταν σύντομες, ξεκάθαρες και περιεκτικές γεγονός που μας εξυπηρέτησε ιδιαίτερα στην διαδικασία της εργασιακής μας έρευνας.

1. Στις μεγάλες επιχειρήσεις όπως είναι το συγκεκριμένο ξενοδοχείο, η διοίκηση προσωπικού πρέπει να αποτελείται από ένα ξεχωριστό επιτελικό τμήμα , το οποίο πρέπει να έχει άμεση επικοινωνία με την ανώτατη διοίκηση, καθώς και με τα άλλα τμήματα.
2. Η διοίκηση προσωπικού αποτελεί την σπουδαιότερη υπηρεσία για μία επιχείρηση, καθώς εξασφαλίζει, διατηρεί και ενεργοποιεί το κατάλληλο προσωπικό, που είναι η σημαντικότερη πηγή δύναμης σε έναν οργανισμό που θέλει να εκπληρώσει τους στόχους που έχουν τεθεί.
3. Η φιλοσοφία της διοίκησης του προσωπικού στηρίζεται πάνω στην δύναμη και στην σημασία που έχουν οι ανθρώπινοι πόροι για μία επιχείρηση.
4. Η διοίκηση προσωπικού στις μέρες μας αντιμετωπίζεται σαν μία βασική λειτουργία του management στην οποία αναλύονται όλες οι ειδικές λειτουργίες που περιλαμβάνει και τις οποίες θεωρούμε ότι αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι των εργασιών όλων των στελεχών μίας επιχείρησης. Παρατηρούμε ότι τα τελευταία χρόνια στη χώρα μας, οι επιχειρήσεις δίνουν όλο και μεγαλύτερη σημασία στην σωστή διοίκηση του προσωπικού και αυτό συμβαίνει γιατί πλέον έχει γίνει αντιληπτό

ότι οι ανθρώπινοι πόροι μιας επιχείρησης, αποτελούν το σημαντικότερο παράγοντα για μία επιτυχημένη πορεία. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι η διοίκηση προσωπικού θα εξελιχθεί όλο και περισσότερο στο μέλλον στη χώρα μας.

5. Τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η διοίκηση σε σχέση με τους ανθρώπινους πόρους της, διακρίνονται στην δυσκολία απόκτησης κατάλληλων εργαζομένων και στον τρόπο που θα τους στελεχώσει σε συγκεκριμένες θέσεις, επίσης πως θα φροντίσει να τους διατηρήσει και στο πως θα είναι σε θέση να τους παράσχει τα κατάλληλα κίνητρα για την καλύτερη και πιο αποτελεσματική απόδοσή τους.
6. Οι ευθύνες – καθήκοντα που αναλαμβάνει ένας διευθυντής προσωπικού είναι πολλές και βασίζονται κυρίως στη σωστή τοποθέτηση κατάλληλων ανθρώπων στις θέσεις εργασίας, στην εκπαίδευση των εργαζομένων, στην αποτελεσματική απόδοση της εργασίας τους, στην δημιουργία και στην διατήρηση του υψηλού επιπέδου του ηθικού τους και στην ανάπτυξη των ικανοτήτων τους και τέλος φροντίζουν για την προστασία της σωματικής και ψυχικής τους υγείας.
7. Τα βήματα που πρέπει να εκτελέσουν τα ανώτερα στελέχη για να έχουν μία σωστή διοίκηση προσωπικού πρέπει να στηρίζονται πάνω στους στόχους και στις δραστηριότητες του κάθε τμήματος που είναι υπεύθυνοι και να οργανώνουν μαζί μία κοινή πορεία δράσης που θα έχει τα θετικότερα αποτελέσματα για την επιχείρηση, μέσα από ένα άριστο κλίμα συνεργασίας.
8. Θεωρώ ότι λίγοι είναι οι άνθρωποι που μπορούν να συνθέσουν τη φυσιογνωμία ενός ικανού ηγέτη, τα κυριότερα χαρακτηριστικά / προσόντα που πρέπει να διαθέτει κατά τη γνώμη μου είναι πρώτα από όλα νοημοσύνη, ικανότητα επίβλεψης και κατεύθυνσης των υφισταμένων του, να είναι διορατικός και να παίρνει πρωτοβουλίες, να έχει εμπιστοσύνη στον εαυτό του, να αναλαμβάνει ευθύνες, να μπορεί να λειτουργεί ανεξάρτητα (ατομικότητα), να καινοτομεί, να πείθει, να εμπνέει, να οραματίζεται, να προκαλεί την εκτίμηση, να κερδίζει την εμπιστοσύνη και να μίλα στην καρδιά.
9. Το πρώτο πράγμα που πρέπει να φροντίσει ένας προϊστάμενος είναι η δημιουργία και η διατήρηση ενός καλού κλίματος εργασίας που θα μπορέσει να έχει θετικά αποτελέσματα για την επιχείρηση. Πρέπει λοιπόν γι' αυτό το λόγο να φροντίζει να

συγκεντρώνει ένα μεγάλο μέρος της προσοχής του πάνω στις καλές ανθρώπινες σχέσεις και στην σωστή επικοινωνία όλων των μελών της ομάδας του.

10. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την ομαλή λειτουργία ενός οργανισμού είναι πολλοί και βασίζονται κυρίως πάνω στην έλλειψη μιας σωστής επικοινωνίας μεταξύ του προσωπικού και της διοίκησης μέσα στα πλαίσια της επιχείρησης, αλλά επίσης μπορεί να επηρεασθεί και από αλλαγές που μπορούν να προκύψουν από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης όπως είναι η διεθνοποίηση, η ανάπτυξη της τεχνολογίας, οι αλλαγές στη νομοθεσία κ.α.
11. Οι σχέσεις μεταξύ του προσωπικού και της διοίκησης θα πρέπει να βασίζονται πάνω στην ιδέα του αμοιβαίου ενδιαφέροντος και της αρμονικής συνεργασίας, ώστε να μπορούν να είναι σε θέση και οι δύο πλευρές να ικανοποιήσουν τους σκοπούς τους. Για την διαμόρφωση καλών εργασιακών σχέσεων πάρα πολλά εξαρτώνται από τον προϊστάμενο, αλλά και από την καλή θέληση του υφισταμένου. Ο προϊστάμενος αποτελεί την αρχή για την δημιουργία αρμονικού κλίματος, που με το παράδειγμα του θα επηρεάσει τους υπόλοιπους. Με την δημιουργία ενός κλίματος συνεργασίας δεν κινδυνεύει η πειθαρχία, η ασφάλεια, η ηρεμία και η ισορροπία μέσα στον οργανισμό.
12. Οι παράγοντες που κρίνονται αναγκαίοι για την παρακίνηση του προσωπικού μίας επιχείρησης στηρίζονται κυρίως πάνω στις ανάγκες του ίδιου του προσωπικού που μπορούν να θεωρηθούν σαν παράγοντες ψυχο-υγιεινής αλλά και σαν κίνητρα για τους ίδιους. Τέτοιοι παράγοντες που επηρεάζουν το προσωπικό είναι η πολιτική της επιχείρησης, η επίβλεψη, το κλίμα εργασίας, οι σχέσεις μεταξύ των ατόμων, ο μισθός, η κοινωνική θέση, η ασφάλεια, η αναγνώριση της εργασίας τους, η επαγγελματική τους εξέλιξη, η δυσκολία στη δουλειά, τα επιτεύγματα, το μερίδιο ευθύνης κ.α.
13. Για την δυνατή μεγαλύτερη απόδοση των εργαζομένων, ο προϊστάμενος πρέπει να βασιστεί πάνω σε μία σωστή θεωρία υποκινήσεως του προσωπικού που θα μελετά τη φύση των ανθρώπων και τις ανάγκες του. Στη σημερινή βιομηχανία των επιχειρήσεων η μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς στη δουλειά, συμβάλει θετικά στην αύξηση της παραγωγικότητας και στην ομαλότητα των σχέσεων μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων, άρα για την δημιουργία κινήτρων στους εργαζομένους

πρέπει από μεριά του ο προϊστάμενος να είναι σε θέση να καλύψει όλες τις ανάγκες του προσωπικού του, οι οποίες δημιουργούνται μέσα στα εργασιακά πλαίσια της επιχείρησης στην οποία είναι υπεύθυνος.

14. Όλοι οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να κάνουν λάθη ανά πάσα στιγμή, γιατί λειτουργούν μέσα σε ένα ζωντανό οργανισμό ο οποίος είναι η επιχείρηση. Τα λάθη αυτά, μερικές φορές μπορεί να σταθούν μοιραία για την σωστή λειτουργία της επιχείρησης. Αυτό που πρέπει πάντα να κάνουμε από πλευρά μας είναι να είμαστε σε ετοιμότητα για τα τυχόν προβλήματα που πρόκειται να προκύψουν και να κρατάμε μία στάση ψύχραιμη. Η επίπληξη στα λάθη των εργαζομένων δεν είναι πάντοτε η σωστή λύση, πρέπει πάντοτε να φροντίζουμε για την διατήρηση ενός αρμονικού κλίματος εργασίας σε όλες τις περιπτώσεις, ώστε να αποφεύγονται οι συγκρούσεις και να μειώνεται το αίσθημα πανικού.
15. Η αμοιβή γενικότερα εκφράζεται με χρηματική παροχή, που έχει την ιδιότητα να χρησιμοποιείται ως μέσο για την κάλυψη και την ικανοποίηση πλείστων αναγκών. Δεδομένου ότι υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά και λειτουργούν σαν κινητήρια δύναμη για τη σωστή απόδοση του εργαζομένου, θεωρώ ότι η επίδραση του χρήματος αποτελεί το σημαντικότερο κίνητρο και είναι αυτό που έχει καθοριστική σημασία για την τελική συμπεριφορά του ατόμου πάνω στα εργασιακά θέματα.
16. Όπως έχουμε αναφέρει και νωρίτερα, τα κίνητρα εργασίας επηρεάζονται από πολλούς παράγοντες και σε κάθε εργαζόμενο λειτουργούν διαφορετικά ανάλογα με τις ανάγκες του. Η ενεργοποίηση κινήτρων στους εργαζομένους είναι μία αρκετά δύσκολη υπόθεση για κάθε προϊστάμενο και αυτό γιατί πρέπει να είναι σε θέση να καλύψει όσες περισσότερες από τις ανάγκες μπορεί, που γεννιούνται στο κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά. Ο προϊστάμενος είναι πολύ δύσκολο να γνωρίζει πάντα πια είναι τα σωστά κίνητρα που επηρεάζουν κάθε εργαζόμενο και αυτό γιατί οι ανάγκες μεταξύ τους διαφέρουν. Άρα κατανοούμε ότι είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζει ένας προϊστάμενος τις ανάγκες του προσωπικού του, ώστε να δημιουργήσει τα κατάλληλα κίνητρα εργασίας γι' αυτούς, που θα συντελέσουν στην σωστή και αποτελεσματική τους απόδοση.

17. Ένα ευνοϊκό κλίμα εργασίας όπως είναι φυσικό συμβάλλει θετικά στη σωστή απόδοση του εργαζομένου και αυτό γιατί ο εργαζόμενος νιώθει πιο όμορφα στον χώρο τον οποίο υπάρχει, χωρίς να καταπιέζεται και να φοβάται λειτουργεί πιο αυθόρμητα με άνεση και αυτοπεποίθηση, στηρίζεται στις ικανότητες του και βλέπει την εργασία του σαν κάτι ευχάριστο και δημιουργικό για τον ίδιο.
18. Πιστεύω ότι, η δημοκρατική καθοδήγηση σε αντίθεση με την αυταρχική συμβάλλει πιο θετικά στην σωστή διοίκηση ενός οργανισμού και στην αποτελεσματικότητα της ομάδας των εργαζομένων και αυτό γιατί υπάρχει συλλογική δράση και δεν υπάρχει απόλυτη εξουσία μόνο σε ένα άτομο μέσα στην επιχείρηση. Με το δημοκρατικό πρότυπο ηγεσίας οι σχέσεις ‘ αρχηγού’ και μελών είναι άριστες και επικρατεί ένα ευχάριστο κλίμα εργασίας, το οποίο δημιουργεί υψηλή παραγωγικότητα και αυξάνει το βαθμό για αποτελεσματική δράση.
19. Στον τομέα της διοίκησης προσωπικού είναι πολύ σημαντική η ύπαρξη της σωστής επικοινωνίας. Για να επιτευχθούν όλοι οι λειτουργικοί στόχοι μιας επιχείρησης το κυρίαρχο εργαλείο αδιαμφισβήτητα είναι η σωστή επιχειρησιακή επικοινωνία, η οποία βασίζεται στην γενικότερη προσπάθεια συνεννόησης, κατανόησης και συνεργασίας όλων των μελών της επιχείρησης. Άρα συμπερασματικά καταλήγουμε στο γεγονός ότι μεγάλο μέρος της προσοχής μας πρέπει να δίνεται στην σωστή επικοινωνία και επαφή μεταξύ της διοίκησης και του προσωπικού και γενικότερα μεταξύ όλων των μελών της επιχείρησης.
20. Ο έλεγχος στους εργαζομένους είναι μία απαραίτητη διαδικασία που πρέπει να εκτελεί η διοίκηση προσωπικού. Πρέπει να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα, ώστε να είμαστε σε θέση να γνωρίζουμε τα επίπεδα απόδοσης του προσωπικού μας. Ο έλεγχος πρέπει να γίνεται με ένα διακριτικό και όχι αυστηρό τρόπο, χωρίς να δίνουμε την εικόνα ότι κάποιος λειτουργεί σαν κριτής πάνω στις εργασίες των εργαζομένων του. Όσο σημαντικός και αν είναι ο έλεγχος πρέπει πάντα από τη μεριά της διοίκησης να παρέχεται ένα μεγάλο κομμάτι εμπιστοσύνης στους εργαζομένους και να τους δίνεται η δυνατότητα να λειτουργούν πιο ανεξάρτητα, να λαμβάνουν πρωτοβουλίες σε διάφορα θέματα που αφορούν την επιχείρηση, ώστε να νιώθουν και οι ίδιοι πιο παραγωγικοί και χρήσιμοι. Με την παροχή εμπιστοσύνης στους

εργαζομένους μας έχουμε καταφέρει να αυξήσουμε την απόδοση τους και γενικότερα τα κίνητρα τους πάνω στη σωστή εκτέλεση της εργασίας τους.

21. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι μία αναπόσπαστη λειτουργία της επιχείρησης, που συγκεντρώνει μία σειρά από σημαντικές δραστηριότητες που έχουν ως επίκεντρο τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα, που αποτελεί το Α και Ω μέσα στην επιχείρηση. Η επιχείρηση από μεριά της και όλα τα στελέχη της διοίκησης δίνουν ιδιαίτερη έμφαση και συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο μέρος της προσοχής τους πάνω στη σωστή διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα και αυτό γιατί όπως είπαμε και νωρίτερα αποτελούν το κύριο πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Naylor John, Management, Pitman-publishing, London 1999
2. Pettinger Richard, Introduction to Management, Macmillan Press, London 1997

3. Henry Thomas, Manpower planning and development of human resources, the free press, New York, 1996
4. Dunnette Marvin D, Human capability
5. Mankin Don, Toward a post – industrial psychology emerging perspectives on technology, work, education and leisure
6. Lawer Edward E. , High – involvement management participative strategies for improving organizational performance
7. Chevalier Jean, Οργάνωση εργασίας
8. Hersey Paul R. , Management of organizational behavior Utilizing human resources
9. De Board Robert, Δεξιότητες συμβουλευτικής στο χώρο της εργασίας εφαρμογές στη σχέση προϊσταμένου - υφισταμένου

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Παπαλεξανδρή Νάνσυ, Συγκριτική έρευνα στις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2001
2. Κανελλόπουλος Χαρ., Αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινων πόρων, εκδ. Σταμούλης, Αθήνα 1991
3. Χυτήρης Λεων., Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Σμπίλιας, Αθήνα 1994
4. Λούτας Γεράσιμος, Η θεωρία της επιχειρησιακής επικοινωνίας, εφαρμογές στην ελληνική πραγματικότητα, Εκδόσεις Έλλην 2002
5. Κόντη Θεμ. Γ. , Αρχές διοικήσεως επιχειρήσεων, Οργανισμός εκδόσεων διδακτικών βιβλίων, Αθήνα 1990
6. Λαδόπουλος Ιορδάνης, Θέματα διοίκησης προσωπικού & Διοίκηση επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σμπίλιας, Αθήνα 1995
7. Παπαλεξανδρή Νάνσυ / Μπουραντάς Δημήτρης, Αποτελεσματική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Αθήνα 2002
8. Μιχαλιτσιάνου Αναστασία, σημειώσεις Διοίκηση προσωπικού, Πάτρα 1997

9. Μπουράντας Δ. / Βάθης Α. / Παπακωνσταντίνου Ν. / Ρεκλείτης Π. , Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων, Οργανισμός εκδόσεων διδακτικών βιβλίων, Αθήνα 1999
10. Αλεξόπουλος Δημ. Σ. , Εξέλιξη προσωπικού, οργάνωση και διοίκηση μέσης εκπαίδευσης
11. Κανελλόπουλος Χαρ. Κ. , Αξιοποίηση Προσωπικού Με ανάπτυξη στελεχών και βελτίωση οργάνωσης
12. Μπουραντάς Δημήτρης , Διοίκηση του ανθρωπίνου παράγοντα Ανθρώπινη συμπεριφορά ηγεσία – υποκίνηση, επικοινωνία
13. Κανελλόπουλος Χαρ. Κ. , Αξιολόγηση προσωπικού Θεωρία και παρουσίαση περιπτώσεων από την διεθνή πράξη
14. Τζεκίνης Χρήστος, Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση των επιχειρήσεων
15. Κανελλόπουλος Χαρ. Κ. , Διοίκηση προσωπικού Τα ανθρώπινα προβλήματα του μάνατζμεντ. (Σε ορισμούς, επιχειρήσεις και υπηρεσίες). Θεωρία και πράξη
16. Ζευγαρίδης Σπύρος, Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού
17. Φαναριώτης Π. , Εργασιακές σχέσεις
18. Κολογήρου Κορνηλία, Ανθρώπινες σχέσεις στο χώρο της εργασίας
19. Ξηροτύρη – Κουφίδου Στυλιανή, Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων: Η πρόκληση του 21 ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον
20. Παγκάκης Γρηγόριος Λ. , Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

- 1.Θωμαγλου Παύλου Ανάπτυξη, εμπορικό επιμελητήριο Αθηνών, Δεκ. 2001