



Α. Τ. Ε. Ι. ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ: «Ο ΑΝΘΡΩΠΟΣ ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΤΟΥ
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ»

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΑΝΤΩΝΑΚΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ
ΦΟΙΤΗΤΡΙΕΣ: ΑΡΕΤΑΚΗ ΟΛΓΑ 3203 & ΠΑΠΟΥΤΣΑΚΗ ΦΩΤΕΙΝΗ 3013



ΗΡΑΚΛΕΙΟ, ΜΑΡΤΙΟΣ 2012

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη (Ελληνικά).....σελ. 2	σελ. 2
Περίληψη (Αγγλικά).....σελ. 3	σελ. 3
Αντί προλόγου.....σελ. 4	σελ. 4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Το Περιβάλλον των Οργανώσεων.....σελ.5	σελ.5
1.1 Έννοια και είδη περιβάλλοντος.....σελ.5	σελ.5
1.2. Το Εσωτερικό Περιβάλλον των Οργανώσεων.....σελ.6	σελ.6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 :	
Ο ρόλος και η σημασία των	
Εργαζομένων.....σελ.16	σελ.16
Ο ρόλος των ηγετικών στελεχών.....σελ. 17	σελ. 17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Αξιοποίηση-εκπαίδευση του ανθρωπίνου	
παράγοντα.....σελ.20	σελ.20
3.1 Επιλογή Προσωπικού.....σελ.20	σελ.20
3.1.1. Στόχοι και Προϋποθέσεις Αποτελεσματικής Επιλογής..σελ.20	σελ.20
3.1.2. Μέθοδοι Επιλογήςσελ.21	σελ.21
3.1.3. Tests Επιλογής Προσωπικού.....σελ.26	σελ.26
3.2. Εκπαίδευση του Ανθρώπινου Παράγοντασελ.28	σελ.28
3.2.1. Έννοια και Περιεχόμενοσελ.29	σελ.29
3.2.2. Στόχοι και Τομείς Εκπαίδευσης Προσωπικού.....σελ.30	σελ.30
3.2.3. Σημασία της Εκπαίδευσης Προσωπικούσελ.31	σελ.31
3.2.4. Η Οργάνωση της Εκπαίδευσης Προσωπικού.....σελ.32	σελ.32
3.2.5. Ο Εντοπισμός των Εκπαιδευτικών Αναγκώνσελ.32	σελ.32
3.3.Σχεδιασμός Προγραμμάτων Εκπαίδευσηςσελ.35	σελ.35
3.3.1 Μέθοδοι εκπαίδευσης στη θέση εργασίας.....σελ.37	σελ.37
3.4. Αξιολόγηση του Ανθρώπινου Παράγοντα.....σελ.41	σελ.41
3.5. Διαπροσωπικές Σχέσεις.....σελ.42	σελ.42
3.6 Τεχνολογία (Άνθρωπος – Μηχανήματα)σελ.43	σελ.43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Παράθεση ερωτηματολογίου.....σελ.47	σελ.47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Συμπεράσματα.....σελ.58	σελ.58
Βιβλιογραφία.....σελ.61	σελ.61

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι οργανώσεις, επιδιώκουν την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και αποτελεσμάτων, μέσω της μέγιστης δυνατής αξιοποίησης όλων των παραγωγικών πόρων που διαθέτουν. Ο ανθρώπινος παράγοντας, αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους πόρους της κάθε οργάνωσης, αφού η παραγωγή ποιοτικών προϊόντων, η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και γενικότερα η παραγωγικότητα της οργάνωσης εξαρτώνται άμεσα από την ποιοτική και ποσοτική απόδοση των εργαζομένων. Η απόδοση των εργαζομένων εκτός από τους παράγοντες που σχετίζονται αποκλειστικά με τα ατομικά τους χαρακτηριστικά (π.χ. γνώση, εμπειρία, εκπαίδευση, ηλικία, προσωπικότητα κ.ά.) επηρεάζεται και από τα συστήματα και τις πρακτικές απασχόλησης και διοίκησής τους, που εφαρμόζει η οργάνωση. Αντικείμενο της παρούσας εργασίας είναι η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος των οργανώσεων καθώς και η αξιοποίηση των εργαζομένων μέσα σ' αυτό το περιβάλλον. Ασχολείται λεπτομερώς με την επιλογή του προσωπικού, την εκπαίδευσή του και την αξιολόγησή του, καθώς και με τις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων μέσα στους οργανισμούς με βάση τους ρόλους τους στην πυραμίδα της ιεραρχίας, τονίζοντας την σημασία του ανθρώπινου παράγοντα για την πορεία των οργανώσεων. Στη συνέχεια εξετάζεται η συσχέτιση της τεχνολογίας και του ανθρώπινου παράγοντα και τέλος παρατίθενται ερωτηματολόγια που συνέλλεξαν οι συγγραφείς της παρούσας διπλωματικής εργασίας βάσει των οποίων γίνεται και μία σχετική σύγκριση του θεωρητικού μέρους και της πραγματικότητας η οποία υφίσταται στα εσωτερικά περιβάλλοντα των οργανώσεων.

SUMMARY

The organizations pursue the sharpening of concrete purposes and results via the veriest possible exploitation of all the productive resources that they allocate. The human factor constitutes one of the most important resources of each organizations after the production of qualitative products, the benefit of qualitative services and more generally the productivity of organization depend immediately from qualitative and quantitative restoring of workers. The restoring of workers except of the factors that are related exclusively with individual characteristics (e.g. knowledge, experience, education, age, and personality) is also influenced by the systems and employments practices and administration that applies the organization to them. Object of present project is the analysis of internal environment of organizations as well as the exploitation of workers in this environment. It deals at greater length with the selection of personnel, their education and their evaluation as well as with the interpersonal relations of workers in the organizations with importance of human factor for the course of organization. Next, the relationship between technology and human factor is being examined and finally ,questionnaires made and gathered by the authors of this thesis are used as a relative comparison of the theoretical part and the reality that exists in the internal environments of organizations.

ΑΝΤΙ ΠΡΟΛΟΓΟΥ

Η σύγχρονη οργάνωση – ένα «μικρό» και «ανοιχτό» στο περιβάλλον υποσύστημα – έχει να αντιμετωπίσει πάρα πολλά προβλήματα για να μπορέσει να επιβιώσει σε μια χώρα, όπου οι συνθήκες συνεχώς μεταβάλλονται.

Οι «συγκρούσεις» μπορεί να προέρχονται είτε εξωτερικά από τον ανταγωνισμό με άλλες επιχειρήσεις, είτε εξαιτίας του συγκεκριμένου οικονομικού ή τεχνολογικού ή μορφωτικού ή κοινωνικοπολιτικού επιπέδου της χώρας.

Έτσι, λοιπόν, μέσα στο ευμετάβλητο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης, η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να μετασχηματίζεται συνεχώς, να υιοθετεί αδιάκοπα αλλαγές και πρακτικές και να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες που θα της επιτρέψουν να επιβιώσει.

Σημαντικό ρόλο σ' αυτό παίζει το ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει κάθε οργάνωση, το οποίο πρέπει να είναι δημιουργικό και ευέλικτο ώστε να καλύψει τις ανάγκες τις.

Γι' αυτό, πρέπει να δίνεται σημασία στη σωστή επιλογή προσωπικού, στην εκπαίδευσή του καθώς και στις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων για την αποτελεσματικότερη λειτουργία της οργάνωσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Το Περιβάλλον των Οργανώσεων

1.1 Έννοια και είδη περιβάλλοντος

Με την ευρεία έννοια ως περιβάλλον των οργανώσεων θα μπορούσε να ορισθεί οτιδήποτε βρίσκεται έξω από αυτούς. Με αυτή την έννοια το περιβάλλον των οργανώσεων επεκτείνεται στο άπειρο. Βέβαια οι οργανώσεις βρίσκονται σε αλληλεπίδραση με ορισμένα στοιχεία και όχι βέβαια με το οτιδήποτε υπάρχει εκτός αυτών. Έτσι η έννοια του περιβάλλοντός τους θα μπορούσε να περιορισθεί σε εκείνα τα στοιχεία που βρίσκονται έξω από αυτές και επηρεάζουν ή μπορούν να επηρεάσουν το σύνολο ή μέρος αυτών.

Το περιβάλλον, των οργανώσεων διακρίνεται σε δύο μεγάλες κατηγορίες: Το *εξωτερικό περιβάλλον* και το *εσωτερικό περιβάλλον*.

Εξωτερικό περιβάλλον: Περιλαμβάνει όλα εκείνα τα στοιχεία που βρίσκονται εκτός αυτών και τις επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα. Μια κλασική τυπολογία των βασικών τομέων του εξωτερικού περιβάλλοντος των οργανώσεων είναι:

Οικονομικό περιβάλλον: εδώ εξετάζονται οι δομές της οικονομίας, ρυθμοί ανάπτυξης, πληθωρισμός, κεφαλαιαγορά, επίπεδο μισθών και εισοδημάτων κ. λπ.

Νομικό περιβάλλον: περιλαμβάνονται οι νόμοι που διέπουν τη λειτουργία των οργανώσεων, των συναλλαγών, του κράτους και της κοινωνίας στο σύνολό της.

Τεχνολογικό περιβάλλον: περιλαμβάνει τα ερευνητικά κέντρα, τις πηγές προμήθειας τεχνολογίας, τους μηχανισμούς μεταφοράς τεχνολογίας, το σύστημα εκπαίδευσης.

Κοινωνικό περιβάλλον: περιλαμβάνει την κοινωνική δομή, το σύστημα κοινωνικής οργάνωσης μιας χώρας, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά κ.λπ.

Πολιτισμικό περιβάλλον: αναφέρεται στο σύστημα αξιών και πιστεύω, και γενικά στην κουλτούρα μιας κοινωνίας, στα εθνολογικά και λαογραφικά χαρακτηριστικά, στα ήθη και έθιμα, στις παραδόσεις κ. λπ.

1.2. Το Εσωτερικό Περιβάλλον των Οργανώσεων

Το *Εσωτερικό Περιβάλλον* της κάθε οργάνωσης αποτελείται από συγκεκριμένους παράγοντες, που η φύση τους, το πώς αξιοποιούνται, οι αλληλοσυσχετίσεις τους και το πώς μερικοί από αυτούς συμπεριφέρονται έχουν καθοριστικές επιδράσεις στην οργάνωση, λειτουργία, συμπεριφορά και αποτελεσματικότητα των οργανώσεων. Παρακάτω ακολουθεί μια συνοπτική αναφορά στη φύση και τις αλληλοσυσχετίσεις των παραγόντων αυτών.

Εσωτερικό περιβάλλον:

Περιλαμβάνει όλους τους ανθρώπινους και υλικούς πόρους που απασχολούνται μέσα στις οργανώσεις.

Η Διοίκηση κάθε οργάνωσης ασχολείται με την ανάλυση των στοιχείων αυτών, την πρόβλεψη των μεταβολών τους, ακόμη και με τους τρόπους επηρεασμού τους, επιδιώκοντας την αποτελεσματική λειτουργία της.

Η αποτελεσματική λειτουργία των οργανώσεων αξιολογείται από το κατά πόσο ο εφοδιασμός τους με τους απαραίτητους πόρους, η παραγωγή των τελικών αγαθών, η διάθεσή τους στους καταναλωτές, η χρηματοοικονομική τους λειτουργία και ο χειρισμός των ανθρώπων που απασχολούνται σε αυτές, επιτυγχάνουν τους αντικειμενικούς στόχους τους, δηλαδή να παραχθούν υλικά ή άυλα αγαθά που θα προσφέρουν ωφέλεια στους ιδιοκτήτες τους και στο κοινωνικό σύνολο (καταναλωτές, προμηθευτές, ανταγωνιστές, χρηματοδότες κ. α.).

Παράγοντες εσωτερικού περιβάλλοντος οργανώσεων

➤ *Η Ανώτατη Διοίκηση*

Όλοι οι «άνθρωποι στην κορυφή» μπορεί να αποτελούν μια από τις πιο σημαντικές επιδράσεις που διαμορφώνουν το χαρακτήρα ενός οργανισμού. Τα άτομα αυτά μπορεί να είναι οι μέτοχοι ή τα διευθυντικά στελέχη ή και τα δύο. Σε έναν οργανισμό οι γενικοί διευθυντές είναι δυνατόν να ασκούν μεγαλύτερη επιρροή από τους ιδιοκτήτες. Σε μια μικρότερη οργάνωση, από την άλλη πλευρά, ή σε οποιαδήποτε οργάνωση, στην οποία λίγα άτομα είναι ιδιοκτήτες του μεγαλύτερου ποσοστού ή ολόκληρου του μετοχικού κεφαλαίου,

οι ιδιοκτήτες αυτοί μπορεί να έχουν ιδιαίτερα σημαντική δύναμη, παρότι μπορεί να μην είναι οι ίδιοι γενικοί διευθυντές.

➤ Στόχοι και Αντικειμενικοί Σκοποί

Κανονικά, μια οργάνωση δεν είναι δυνατό να επιβιώσει και να αναπτυχθεί, εκτός αν εκπληρώνει κάποιον ωφέλιμο σκοπό, μέσα στο περιβάλλον στο οποίο βρίσκεται. Ο σκοπός αυτός προσδιορίζεται πολύ γενικά από εξωτερικούς παράγοντες του περιβάλλοντος, όπως οι οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές συνθήκες, οι προτιμήσεις και οι ανάγκες των καταναλωτών, η διαθεσιμότητα πρώτων υλών, ο αριθμός και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών κ.α. (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς, 2003: 19).

Το προϊόν ή η υπηρεσία που προσφέρει μια οργάνωση ώστε να πραγματοποιήσει τους στόχους της και να επιτύχει τους αντικειμενικούς της σκοπούς καθορίζονται σε ένα μεγάλο βαθμό από τους εξωτερικούς παράγοντες που αναφέρθηκαν προηγουμένως.

Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας επηρεάζουν το σύνολο της οργάνωσης και τους παράγοντες οι οποίοι την απαρτίζουν. Ένα παράδειγμα είναι, πόσο διαφοροποιείται μια οργάνωση αν αυτή είναι μια τράπεζα, ένα κατάστημα τροφίμων, μια εταιρεία κατασκευής παπουτσιών ή μια εταιρεία μεταφοράς πετρελαίου. Κάθε μια διαφοροποιείται σε όρους ανθρώπων, χώρου, υλικών και δραστηριοτήτων.

Συνεπώς, για την κατανόηση μιας οργάνωσης, είναι σημαντικό να γνωρίζει κανείς το σκοπό της και το πώς επηρεάζεται και προσαρμόζεται στο περιβάλλον της.

Πολλά ανώτερα στελέχη υιοθετούν σαν πρωταρχικό τους σκοπό την εξασφάλιση μεγαλύτερων κερδών για τους ιδιοκτήτες, άλλοι επιδιώκουν να «βελτιώσουν» τα κέρδη τους αποβλέποντας στην ικανοποίηση άλλων στόχων, ενώ άλλοι επιδιώκουν κέρδη αρκετά, μόνο για να ικανοποιηθούν οι ιδιοκτήτες. Οι περισσότερες οργανώσεις έχουν μια ιεραρχική σειρά από επάλληλους αντικειμενικούς στόχους που περιλαμβάνουν το κέρδος, την ανάπτυξη, την επιβίωση, την προσφορά στο κοινωνικό σύνολο και τις καινοτομίες.

Η κατάταξη των στόχων αυτών και η αλληλοσύνδεσή τους με την οργάνωση είναι αυτά που ενδιαφέρουν, επειδή τέτοιες κατατάξεις είναι σημαντικές σαν

καθοριστικοί παράγοντες του τρόπου με τον οποίο συνήθως λαμβάνονται οι αποφάσεις. Η σχετική βαρύτητα κάθε σκοπού διαφέρει τόσο από οργάνωση σε οργάνωση όσο και διαχρονικά στην ίδια την οργάνωση.

➤ Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα και Τεχνολογία

Σε κάθε βιομηχανικό κλάδο, κάθε οργάνωση προσπαθεί με κάποιον τρόπο να έχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που την διαφοροποιεί από τους ανταγωνιστές. Αυτό είναι δυνατό να συνίσταται στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παράγει (τιμή, ποσότητα, ποιότητα, τοποθεσία, εγκατάσταση κλπ.) ή στον τρόπο με τον οποίο τα προσφέρει.

Η παρατήρηση των μεθόδων, βάσει των οποίων μια οργάνωση επιδιώκει να διαφοροποιηθεί και να προβληθεί, είναι χρήσιμη για να προσδιορισθεί η θέση της μέσα στο περιβάλλον και για να κατανοηθεί η πιθανή επίδραση των διαφορών αυτών στους ανθρώπους, τα υλικά, τις δραστηριότητες και το χώρο, μέσα σε μια οργάνωση.

Η τεχνολογία, σε μεγάλο βαθμό, μπορεί να συσχετισθεί με το βιομηχανικό κλάδο στον οποίο επιλέγει να εισέλθει μια εταιρεία. Με τον όρο τεχνολογία εννοούνται η γνώση, οι ικανότητες και τα υλικά που απαιτούνται για να πραγματοποιηθούν ορισμένα είδη εργασιών. Η τεχνολογία που απαιτείται σε μια τράπεζα διαφέρει σημαντικά από αυτήν που απαιτείται σε ένα κατάστημα τροφίμων, σε ένα χημικό εργαστήριο, ή σε μια ασφαλιστική εταιρεία.

➤ Τοποθεσία

Το πού βρίσκεται εγκατεστημένη η οργάνωση, είναι κάτι που επηρεάζεται συχνά από εξωτερικούς παράγοντες όπως οι πελάτες, οι πηγές των πρώτων υλών, η εργασία, το μεταφορικό δίκτυο εξυπηρέτησης, κλπ. Ένας παραγωγός δερμάτινων ειδών ποιότητας, με δίκτυο διανομής σε εθνική κλίμακα, είναι φυσικό να εγκατασταθεί στο γεωγραφικό εκείνο σημείο όπου τα δέρματα, η μεταφορά και η εργασία είναι διαθέσιμα. Ένα κατάστημα τράπεζας είναι λογικό να εγκατασταθεί εκεί όπου οι πελάτες της θα έχουν εύκολη πρόσβαση. Η περιοχή της χώρας, ο νομός, το σημείο της πόλης, όπου θα είναι εγκατεστημένη μια οργάνωση, μπορούν να μας βοηθήσουν να την κατανοήσουμε. Για παράδειγμα ο τρόπος με τον οποίο διευθύνεται μια τραπεζική εταιρεία στη μεγαλούπολη είναι πιθανά διαφορετικός από αυτό με

τον οποίο διευθύνεται σε μια επαρχιακή πόλη. Ακόμη και το σημείο της πόλης στο οποίο λειτουργεί μια εταιρεία είναι δυνατό να τη διαφοροποιεί. Τα πολιτιστικά και κοινωνικά πρότυπα σε διάφορες περιοχές της χώρας και οι διαφορές στις οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες μέσα στις πόλεις επηρεάζουν σημαντικά την οργάνωση και λειτουργία της οργάνωσης.

Επίσης, ο τόπος εγκατάστασης μιας εταιρείας μπορεί να δώσει ορισμένες ενδείξεις για το χαρακτήρα και το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Η φυσιογνωμία της περιοχής και των γύρω κτιρίων, συμπεριλαμβανομένων της εμφάνισής τους, του κόστους, της λειτουργίας και των τύπων των ανθρώπων που προσελκύουν, όλα έχουν να δώσουν χρήσιμες πληροφορίες για το ποια είναι η εταιρεία.

➤ Οργάνωση

Όταν οποιαδήποτε οργάνωση αναπτυχθεί αρκετά, ώστε να γίνει καταμερισμός της εργασίας και τα άτομα και οι ομάδες να αρχίζουν να εξειδικεύονται, θα πρέπει να γίνει συντονισμός του έργου. Ο συντονισμός αυτός επιτυγχάνεται μερικά, με την καθιέρωση τυπικών οργανωτικών σχέσεων και με την ανάθεση του διοικητικού έργου και της εποπτείας σε συγκεκριμένα άτομα. Το έργο μιας οργάνωσης διακρίνεται εννοιολογικά, σε λήψη αποφάσεων σε θεωρητικό επίπεδο και σε φυσική δράση. Γενικά, συγκεκριμένα άτομα ή ομάδες αναλαμβάνουν την ευθύνη να πάρουν ορισμένες αποφάσεις ή να εκτελέσουν συγκεκριμένο έργο. Τα διάφορα «κέντρα» λήψης αποφάσεων και η ανάληψη δραστηριοτήτων συνδέονται με δίκτυα επικοινωνιών σχεδιασμένα για το συντονισμό και έχοντας σκοπό να βοηθήσουν να συνεργασθούν άτομα και ομάδες διασκορπισμένα στο χώρο, αλλά ανεξάρτητα στη λειτουργία. Το ποιος έχει πρόσβαση σε τι είδους πληροφορίες, πότε, πώς και από ποιόν τις παίρνει, προδιαγράφεται, γενικά, στις περισσότερες οργανώσεις.

Ο συντονισμός επιτυγχάνεται επίσης σε ένα βαθμό μέσα από την καθιέρωση μιας τυπικής ιεραρχίας αρμοδιοτήτων, η οποία κάνει σαφές *ποιος* μπορεί να *πει* σε *ποιόν* να κάνει *τι*.

➤ Διοίκηση

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας στην προσπάθεια να κατανοήσουμε τη φύση μιας οργάνωσης και τη συμπεριφορά μέσα σε αυτήν, είναι η διοίκησή

της. Βέβαια οι μάνατζερ, όπως όλες οι ανθρώπινες υπάρξεις, δεν είναι ίδιοι μεταξύ τους και οι διαφορές τους, όπως και οι ομοιότητές τους, είναι σημαντικές. Για παράδειγμα πολλοί μάνατζερ στην ίδια εταιρεία έχουν τις ίδιες αξίες για ορισμένα πράγματα, όπως αυτές που σχετίζονται με τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας, τον τρόπο επίτευξης των στόχων και τον τρόπο χειρισμού των ανθρώπων-εργαζομένων.

Ποιοι οι λόγοι που οι μάνατζερ έχουν τις ίδιες αξίες σε ορισμένα θέματα; Γιατί, παράλληλα, υπάρχουν διαφορές μεταξύ των μάνατζερ σε άλλες αξίες και πράξεις; Για ποιο λόγο ορισμένοι θέλουν να παίρνουν μόνοι τους όλες τις αποφάσεις και άλλοι επιτρέπουν στους υφισταμένους τους να παίρνουν μερικές; Ή για ποιο λόγο μερικοί επιθυμούν να παρακολουθούν στενά το έργο των υπαλλήλων τους, ενώ άλλοι όχι; Ακόμη, γιατί ορισμένοι είναι φιλικοί και εγκάρδιοι με τους υφισταμένους τους και άλλοι ψυχροί και κρατούν μια απόσταση; Αυτές οι διαφορές και οι ομοιότητες είναι αξίες μελέτης σε μια οργάνωση.

➤ Μέγεθος

Το μέγεθος μιας οργάνωσης, ιδιαίτερα σε όρους του απασχολούμενου προσωπικού, επηρεάζει και τα είδη και τους τύπους του συντονιστικού και ελεγκτικού έργου που απαιτείται. Η πολιτική, ο έλεγχος και η οργάνωση που απαιτούνται για την πρώτη θα είναι πολύ διαφορετικά από αυτά που απαιτούνται για την δεύτερη. Γενικά, όσο μεγαλώνει το μέγεθος ενός οργανισμού, τόσο περισσότερο απρόσωπες θα είναι οι διαδικασίες διαμόρφωσης πολιτικής, και τόσο μεγαλύτερα θα είναι τα προβλήματα της ταύτισης με τον οργανισμό και η τάση να αντιμετωπίζει κανείς τους εργαζομένους περισσότερο σαν ομάδες, παρά σαν άτομα. Από την άλλη, μεγάλα μεγέθη σημαίνουν περισσότερες ευκαιρίες για εκπαίδευση, πιο πολλές διόδους προαγωγών και συνήθως περισσότερους πόρους διαθέσιμους για σκοπούς πέρα από την απλή επιβίωση. Όλα αυτά είναι σημαντικές μεταβλητές που βοηθούν να κατανοήσουμε μια συγκεκριμένη οργάνωση.

➤ Χρηματοοικονομική Κατάσταση

Μια εταιρεία επηρεάζεται με διάφορους τρόπους από τη χρηματοοικονομική της κατάσταση. Οι οργανώσεις που βρίσκονται αρκετά πάνω από το νεκρό σημείο (κύκλου εργασιών) είναι χρηματοοικονομικά πολύ διαφορετικοί από εκείνους που δεν το επιτυγχάνουν και η διαφορά τους είναι τέτοια που παρατηρείται εύκολα. Οι χρηματοοικονομικές καταστάσεις μιας εταιρίας, όταν δημοσιεύονται, περιέχουν πολλές πληροφορίες, όπως: πόσο ισχυρή είναι οικονομικά, πώς αναπτύχθηκε, πώς αξιοποιεί τα δάνεια, πώς χειρίζεται τα χρέη, πώς διανέμει τα κέρδη κ.ο.κ. Σημειώνεται ότι η σχέση μεταξύ κυκλοφορούντος και πάγιου ενεργητικού μπορεί να δώσει ορισμένες πληροφορίες σχετικά με το χαρακτήρα της εταιρείας. Αν δεν υπάρχουν χρηματοοικονομικές καταστάσεις, η οικονομική κατάσταση μιας εταιρείας μπορεί να εκτιμηθεί από τα κτίρια, τον εξοπλισμό και τους άλλους πόρους της. Το πόσα χρόνια υπάρχει η εταιρία και το ιστορικό της βοηθούν επίσης στο να εκτιμηθεί η οικονομική της κατάσταση. Έτσι λοιπόν, γνωρίζοντας την οικονομική κατάσταση της εταιρείας μπορεί κάποιος να συμπεράνει και να προβλέψει τη συμπεριφορά της.

➤ Το Ιστορικό της Εταιρείας

Εταιρείες με μακρά ιστορία έχουν δομές που είναι σε ένα βαθμό αποτέλεσμα του παρελθόντος. Τα σκάνδαλα που χτύπησαν τον ασφαλιστικό κλάδο, στις Η.Π.Α. κατά τα τέλη του 19ου αιώνα για παράδειγμα, οδήγησαν σε ομοσπονδιακή και πολιτειακή νομοθεσία που διέπει τη λειτουργία των ασφαλιστικών εταιρειών, ως σήμερα. Ένας λόγος για τον οποίο οι μισθοί των ανώτερων υπαλλήλων είναι συχνά πιο χαμηλοί από τους μισθούς των καλύτερων πωλητών, είναι ότι οι μισθοί των ανώτερων υπαλλήλων, που συνήθως δημοσιεύονται, αποτελούν μέχρι αυτή τη στιγμή ένα λεπτό θέμα. Οι αξίες και οι μέθοδοι λειτουργίας αναπτύσσονται μέσα στις οργανώσεις με την πάροδο του χρόνου και από τη στιγμή που καθιερώνονται συχνά τους καθιστούν πολύ σταθερούς. Οι παράγοντες αυτοί οπωσδήποτε επηρεάζουν τη σημερινή συμπεριφορά τους. Η γνώση του με ποιο τρόπο οι αξίες και οι μέθοδοι λειτουργίας αναπτύχθηκαν, μπορεί να χρησιμεύσει όχι μόνο στην κατανόηση των σκοπών μιας οργάνωσης, αλλά επίσης και στην προσπάθεια να σημειωθούν αλλαγές.

➤ Καταμερισμός Εργασίας και Σχεδιασμός Έργων

Όσοι εργάζονται είναι άνθρωποι που συμπεριφέρονται και είναι χρήσιμο να παρατηρήσουμε τι κάνουν. Πάντως εδώ, θα εξετάσουμε μόνο τον τρόπο με τον οποίο το έργο κατανέμεται και διαχωρίζεται και πιο ειδικά πώς σχεδιάζεται κάθε θέση εργασίας, για να εξηγήσουμε ένα μεγάλο μέρος της συμπεριφοράς. Η φύση του προϊόντος ή της υπηρεσίας και η σχετική τεχνολογία επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τον καταμερισμό της εργασίας. Τι είδους εργασία πρέπει να γίνει και πώς αυτή κατανέμεται, ποικίλει σημαντικά μεταξύ των οργανισμών.

Τα ξενοδοχεία ως μονάδες υπηρεσιών οργανώνονται διαφορετικά από τις βιομηχανίες και τα εργοστάσια, τα οποία παράγουν προϊόντα για αποκλειστικούς πελάτες ή σε μικρές παρτίδες(που με τη σειρά τους), οργανώνονται διαφορετικά από εκείνα που κάνουν μαζική παραγωγή προϊόντων. Σε μια τράπεζα οι εργασίες καταμερίζονται, συχνά, σύμφωνα με λειτουργίες όπως είναι τα δάνεια, οι αποταμιεύσεις, οι επιταγές, οι τραπεζικές θυρίδες. Αυτό έχει ορισμένες συνέπειες για τα άτομα, τα πράγματα, το χώρο και τελικά τη συμπεριφορά. Η εργασία, πιο συγκεκριμένα, διαιρείται σε έργα που είναι το σύνολο των καθηκόντων που ανατίθενται σε ένα άτομο. Ο σχεδιασμός εργασιών, σε συσχετισμό με την ανάλογη τεχνολογία είναι ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει τη συμπεριφορά. Σε μια εταιρεία, ένας σχεδιασμός εργασιών παρουσιάζει ποιος κάνει τι, πώς και με ποιόν. Τόσο το σχέδιο εργασίας ενός συγκεκριμένου έργου όσο και το σχέδιο που το συσχετίζει με τα άλλα έργα είναι σημαντικά για τη μελέτη της συμπεριφοράς.

Η σειρά των δραστηριοτήτων που πρέπει να γίνουν για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας και το τι απαιτήσεις έχουν από το άτομο που είναι υπεύθυνο για την εκτέλεση αυτής της εργασίας, είναι χρήσιμα στοιχεία για τη μελέτη της συμπεριφοράς του ατόμου αυτού στην εργασία του. Στην συνέχεια η σχέση ενός σχεδίου εργασίας με άλλα σχέδια εργασίας είναι ένα τμήμα ενός συστήματος. Στις γραμμές συναρμολόγησης η εργασία κάθε ατόμου εξαρτάται από την εργασία του ατόμου που προηγείται από αυτό. Το ίδιο έργο μπορεί να πραγματοποιηθεί σε ένα διαφορετικό σύστημα, στο οποίο κάθε άτομο κάνει όλες τις διαφορετικές λειτουργίες. Τα δύο συστήματα προϋποθέτουν διαφορετικούς κανόνες και ρυθμίσεις. Οι έλεγχοι, που είναι απαραίτητοι για να εξασφαλισθεί η ομαλή κίνηση της γραμμής συναρμολόγησης, είναι πιθανόν

περισσότεροι από αυτούς που απαιτούνται όταν κάθε υπάλληλος λειτουργεί σαν μια ξεχωριστή «μονάδα», ανεξάρτητα από τους άλλους.

Γενικά, όσο μεγαλώνει η αλληλεξάρτηση των θέσεων εργασίας που περιέχει ένα σχέδιο εργασίας, τόσο μεγαλύτερος αριθμός ελέγχων απαιτείται, αφού ένα άτομο με έναν αποτυχημένο χειρισμό επηρεάζει τη συνολική παραγωγή της ομάδας. Μερικές εργασίες σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε η εκτέλεσή τους από ένα και μόνο άτομο είναι πολύ δύσκολη. Για παράδειγμα, η τυπική θέση ενός ταμιά, για την οποία οι περισσότερες τράπεζες θεωρούν ότι απαιτεί αυστηρή προσήλωση στη λεπτομέρεια και την ακρίβεια.

Στις ερωτήσεις κάθε συγκεκριμένου πελάτη οφείλονται φιλικές και εγκάρδιες απαντήσεις. Πρέπει να αναγνωρίζονται οι ευκαιρίες πώλησης άλλων τραπεζικών υπηρεσιών στους πελάτες που είναι σε θέση να τις χρησιμοποιήσουν. Πρέπει να παρακολουθούνται οι δοσοληψίες που είναι δυνατόν να προκαλέσουν απώλειες στην τράπεζα. Να πραγματοποιούνται με ταχύτητα οι συναλλαγές κάθε πελάτη, ώστε να προσφέρεται γρήγορη εξυπηρέτηση. Όλες οι παραπάνω ευθύνες, που φέρει η θέση, δύσκολα εκτελούνται με συνέπεια σε όλη τη διάρκεια του ωραρίου από ένα μόνο άτομο. Η γνώση αυτού του γεγονότος χρησιμεύει σε έναν παρατηρητή που επιδιώκει να καταλάβει καλύτερα τη συμπεριφορά των ταμιών σε ένα υποκατάστημα.

Άλλες εργασίες έχουν σχεδιασθεί με τέτοιο τρόπο ώστε δύο ή περισσότερα άτομα αναγκάζονται να συνεργασθούν πολύ στενά ώστε να εκπληρώσουν τα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί. Αυτό απαιτεί ένα είδος συνεργασίας πολύ στενή. Μερικές εργασίες μπορεί να γίνουν αποτελεσματικά με λίγη αυτοσυγκέντρωση. Άλλες προϋποθέτουν στενή επίβλεψη. Μερικές δίνουν αρκετές ευκαιρίες στον υπάλληλο να αποφασίσει για το τι θα κάνει, πότε θα το κάνει και με ποιόν τρόπο θα το κάνει. Άλλες εργασίες έχουν προδιαγραφεί τόσο στενά που ο εργαζόμενος έχει ουσιαστικά μηδενικές πιθανότητες να διαφοροποιήσει τις ενέργειές του. Οι εργασίες μπορεί να χωρισθούν σε κατηγορίες με διάφορους τρόπους. Οι διαστάσεις μεταξύ των οποίων κυμαίνονται ποικίλουν από το πνευματικό στο φυσικό, από το απλό στο περίπλοκο, από το επαναλαμβανόμενο στο μη επαναλαμβανόμενο, από το τεχνικό στο μη τεχνικό, από το κατευθυνόμενο στο μη κατευθυνόμενο, από το αυτόνομο στο μη αυτόνομο, κ.λ.π. Αυτές οι παραλλαγές στο σχέδιο εργασίας

επηρεάζουν το τι θα κάνουν τα άτομα, ποια θα είναι και πώς θα αισθάνονται.

➤ Εργαζόμενοι

Έχουν ήδη επισημανθεί τρεις σημαντικές επιρροές. Η μια είναι το περιβάλλον στο οποίο βρίσκεται εγκατεστημένη μια οργάνωση. Ένας δεύτερος παράγοντας είναι η τεχνολογία. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν τις ικανότητες και την απαραίτητη θεωρητική κατάρτιση για να εκτελέσουν τα διάφορα είδη εργασίας που απαιτούνται. Ένας τρίτος παράγοντας είναι ο τύπος των πελατών που εξυπηρετούνται. Οι άνθρωποι δίνουν πάρα πολλές ενδείξεις που βοηθούν κάποιον να καταλάβει, ποιοι είναι και πώς εντάσσονται σε μια οργάνωση. Τι κάνουν, με ποιόν τρόπο είναι τοποθετημένοι στο χώρο και τι πράγματα δουλεύουν. Όλα τα παραπάνω δίνουν ενδείξεις για την προσωπικότητά τους. Τα προσωπικά χαρακτηριστικά όπως η ηλικία, το φύλο και η εξωτερική εμφάνιση πολύ συχνά βοηθούν στο να διακριθεί ένας υπάλληλος από έναν άλλο. Τις τεχνικές γνώσεις και τις ικανότητες που απαιτούνται για να γίνει ένα συγκεκριμένο έργο, τις αποκτά συνήθως κάποιος είτε μέσω της εκπαίδευσης είτε μέσω της εμπειρίας ή και από τα δύο μαζί. Έτσι γνωρίζοντας την εκπαίδευση ενός ατόμου είναι γνωστό περίπου και το τι κάνει, και αντίστροφα. Επιπρόσθετα, ότι κάνει επηρεάζεται από τις στάσεις του, τις φιλοδοξίες του και τις αξίες του, τα οποία με τη σειρά τους πηγάζουν από την οικογένεια, την εκπαίδευση, την εργασία, το θρησκευτικό και κοινωνικό -οικονομικό υπόβαθρο και την εμπειρία. Τα περισσότερα από αυτά τα χαρακτηριστικά περιμένουμε πάλι να αντιστοιχούν στη συμπεριφορά ενός ατόμου, ώστε και το καθένα ξεχωριστά και σε συνδυασμό μεταξύ τους να έχουν να πουν κάτι για το ρόλο και τη θέση ενός ατόμου σε μια οργάνωση.

(Παπαλεξανδρή Ν, 2003, 17)

Τα άτομα μέσα σε μια οργάνωση, ή ανάμεσα σε δύο ή περισσότερες οργανώσεις, είναι δυνατό να διαφέρουν, έτσι ώστε και να φαίνεται πολύ φυσικό αλλά και να έχει ιδιαίτερη σημασία για να κατανοήσουμε τη λειτουργία μιας οργάνωσης. Το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων και οι θεωρητικές κατευθύνσεις είναι σημαντικό να υπογραμμίζονται. Μια οργάνωση που προορίζει απόφοιτους Λυκείου να στελεχώσουν διοικητικές θέσεις θα

πρέπει να χαρακτηρίζεται από διαφορετικές δομές, σε σχέση με μια που ζητάει μόνο πτυχιούχους. Μέσα σε μια οργάνωση, ο αριθμός και η ταξινόμηση των ατόμων, ανάλογα με το είδος και το επίπεδο της μόρφωσης, είναι συχνά ενδιαφέρον να παρατηρούνται. Αν διαπιστώσουμε ότι κάθε σημαντική θέση καταλαμβάνεται από άτομα με πτυχία στα μαθηματικά και τις θετικές επιστήμες. Πλέον, οι περισσότερες επιχειρήσεις αναγκάζονται να επενδύσουν στη συνεχή βελτίωση και εξέλιξη του ανθρωπίνου κεφαλαίου τους. Ειδικά στο χώρο των στελεχών επιχειρήσεων, ένας από τους μεγάλους γκουρού του στρατηγικού management, ο Henry Mintzberg, διατυπώνει σε πρόσφατες εργασίες του την επιτακτική ανάγκη των επιχειρήσεων να ξεφύγουν από το παλιό μοντέλο επένδυσης στη γνώση (βλ. πρόσληψη αποφοίτων MBA) και να εστιάσουν στην επένδυση στη δια βίου επιμόρφωση των στελεχών τους (Mintzberg, 2004).

Η οικονομική επιστήμη έχει προ πολλού εστιάσει στα οικονομικά της εκπαίδευσης, δίνοντας έμφαση στο κέρδος των επιχειρήσεων ως αποτέλεσμα της βελτίωσης ανθρωπίνου δυναμικού. Χαρακτηριστικά, οι Nolan et al. (1993) δείχνουν γιατί η μετεκπαίδευση των νοσοκόμων αυξάνει την παραγωγικότητα. Παρόμοιες μελέτες που αποδεικνύουν τη σημαντικότητα της μετεκπαίδευσης έχουν γίνει σε μια ολόκληρη σειρά επαγγελμάτων.

Παράλληλα, (Cervero, 2001) η αύξηση των προγραμμάτων που παρέχονται για τη δια βίου εκπαίδευση και την όλο και μεγαλύτερη σημασία που αποκτούν στις εταιρικές επενδύσεις. Παρόμοια, ο Schank (2001) αναλύει τους λόγους για τους οποίους οι εταιρείες θα πρέπει να εστιάζουν στις νέες τεχνολογίες. Το πρόβλημα της επένδυσης στη γνώση και μόρφωση αποτελεί επίσης ένα θέμα κυβερνητικής πολιτικής που απασχολεί πάρα πολλές χώρες διεθνώς. (Levin and Dean 1999).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Ο Ρόλος και η σημασία των Εργαζομένων

Ο όρος ανθρώπινοι πόροι ή ανθρώπινο δυναμικό, που έχει αντικαταστήσει τα τελευταία χρόνια τον όρο εργαζόμενοι ή προσωπικό, δίνει έμφαση στο σημαντικό ρόλο που παίζει ο ανθρώπινος παράγοντας στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί σήμερα το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού γιατί στις σημερινές συνθήκες έντονου ανταγωνισμού, ο παράγοντας που βοηθάει μια επιχείρηση να ξεχωρίσει είναι οι άνθρωποί της. Τα προσόντα και η διάθεση των εργαζομένων, ο ενθουσιασμός τους, η ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους, το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισής τους και η συμμετοχή τους στους κοινούς στόχους, διαμορφώνουν και επηρεάζουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης, τη φήμη και την εικόνα της, το επίπεδο της εξυπηρέτησης των πελατών και τέλος την επιβίωσή της (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς, 2003: 19).

Κατά τους Jackson & Schuler μπορούμε να ορίσουμε τους ανθρώπινους πόρους ως εξής: «Ανθρώπινοι πόροι είναι το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της» (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς, 2003: 19).

Ο ρόλος καθορίζει το πώς λειτουργεί το άτομο που κατέχει μια συγκεκριμένη εργασιακή θέση. Για παράδειγμα, αναμένουμε συγκεκριμένη συμπεριφορά και αντίδραση από τον Πρόεδρο ή τον Διευθύνοντα Σύμβουλο μιας εταιρίας ανάλογη της ηγετικής θέσης που κατέχει, από τον απλό υπάλληλο που η εργασιακή συμπεριφορά του είναι αποτέλεσμα της εξάρτησής του από τις εντολές που δέχεται να εκτελέσει από τους προϊσταμένους του.

Έτσι όταν γνωρίζουμε το ρόλο κάποιου μπορούμε να προβλέψουμε ένα

μέρος της συμπεριφοράς του, ακόμη και αν δεν γνωρίζουμε το ίδιο το άτομο. Αν κάποιος εκδηλώσει αντίθετη συμπεριφορά από αυτήν που αναμένεται, ανάλογα με το ρόλο του, τις περισσότερες φορές δημιουργούνται αρνητικά συναισθήματα και εντυπώσεις.

Σε μια οργάνωση ανατίθενται στους εργαζόμενους, κατά κανόνα, διάφοροι ρόλοι, και κάθε ένας από αυτούς είναι δυνατό να έχει κάποιο γόητρο, που πηγάζει από τη σημασία που έχει ο ρόλος για την επίτευξη των στόχων και από τις απαιτήσεις που δημιουργεί. Για παράδειγμα, ο ρόλος του προέδρου θεωρείται περισσότερο σημαντικός από το ρόλο του γενικού διευθυντή, άρα και με μεγαλύτερο γόητρο.

Οι ρόλοι και το γόητρο που δημιουργούν στα άτομα και τις ομάδες έχουν ενδιαφέρον γιατί επηρεάζουν τη συμπεριφορά και τις σχέσεις μέσα σε μια οργάνωση. (Mintzberg, 2004).

Η ανθρώπινη συμπεριφορά επηρεάζεται από μεταβλητές όπως οι φιλοδοξίες, η παιδεία, τα προσωπικά βιώματα, το κοινωνικό περιβάλλον, τον αριθμό και την ένταση των προσωπικών αναγκών. Είναι η συνολική αντίδραση – ανταπόκριση του ατόμου σε διάφορες παρακινητικές δυνάμεις ή ανάγκες. Συνεπώς, όλοι οι άνθρωποι, συμπεριφέρονται έτσι ώστε να ικανοποιήσουν παρακινητικές δυνάμεις. Οι δυνάμεις που παρακινούν διαφέρουν σημαντικά, όχι μόνο από άτομο σε άτομο αλλά και διαχρονικά στο ίδιο το άτομο. Κυμαίνονται από συγκεκριμένες βιολογικές μέχρι καθαρά ψυχολογικές, βρίσκονται και ξεκινούν μέσα από το ίδιο το άτομο και καλούνται ανάγκες.

Ο Ρόλος των Ηγετικών Στελεχών

Η αποτελεσματικότητα των οργανώσεων εξαρτάται κυρίως από τις ηγετικές ικανότητες του ιδιοκτήτη της και αυτών που ασκούν διοίκηση. Ένας επιχειρηματίας, δεν είναι **εξ ορισμού ηγέτης**, επειδή έχει δύναμη και εξουσία που πηγάζουν από τη θέση που κατέχει. Ηγέτης είναι αυτός που **αναγνωρίζεται πρόθυμα και εθελοντικά** από τους συνεργάτες του ότι αξία κατέχει τη θέση αυτή, για να επηρεάζει την εργασιακή συμπεριφορά τους, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Η ηγεσία θα μπορούσε να

οριστεί ως η διαδικασία επηρεασμού των ενεργειών και της συμπεριφοράς των ατόμων από τον ηγέτη τους ώστε εθελοντικά και αυθόρμητα να συνεργαστούν για να υλοποιήσουν τους στόχους της ομάδας και μέσα από αυτούς και τους ατομικούς τους στόχους.

Κύριες δραστηριότητες αυτής της διαδικασίας είναι η καθοδήγηση των υφισταμένων, η ανάπτυξή τους, η εμπύχωσή τους, η υποκίνησή τους, η εξασφάλιση της αποτελεσματικότητας και του υψηλού ηθικού της ομάδας, η δημιουργία του ευνοϊκού οργανωτικού κλίματος.

Προϋποθέσεις της αποτελεσματικής ηγεσίας είναι:

- Η επιτυχής άσκηση της εξουσίας, όταν αποφασίζει, δίνει εντολές, επικοινωνεί, ελέγχει και συντονίζει τις εργασίες των άλλων.
- Η διατήρηση της εκτίμησης των συνεργατών του. Αυτό επιτυγχάνεται όταν ο ηγέτης τηρεί τις υποσχέσεις του, ενεργεί με δικαιοσύνη και αμεροληψία, παίρνει εγκαίρως τις αποφάσεις του, δίνει σημασία στις ανθρώπινες σχέσεις, έχει συχνή επαφή με τους συνεργάτες του.
- Η ανάπτυξη πνεύματος πρωτοβουλίας στους συνεργάτες του. Δυνατότητες τέτοιες προσφέρονται όταν: προσδιορίζονται τα καθήκοντα και οι ευθύνες των εργαζομένων επακριβώς, γίνεται βαθμιαίος περιορισμός των λεπτομερειακών οδηγιών, δίνονται γενικές μόνο κατευθυντήριες εντολές, λαμβάνονται υπόψη οι πρωτότυπες ιδέες των συνεργατών.
- Η έγκαιρη και ορθή αντιμετώπιση των σφαλμάτων των συνεργατών.
- Η εκπαίδευση και προετοιμασία του αντικαταστάτη με μεταβίβαση αρμοδιοτήτων και εξουσιών σ' αυτόν.
- Η προετοιμασία της ομάδας για αντιμετώπιση των αλλαγών του περιβάλλοντος.
- Η δημιουργία οράματος για τα άτομα, την ομάδα, τον οργανισμό.

Η συστηματική εκπαίδευση του ανθρώπινου παράγοντα συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας- αποδοτικότητας (Μπουραντάς et Al, 2003, Παγκάκης 2003) και της γενικότερης ανάπτυξης και είναι συνυφασμένη με την ικανότητα ευελιξίας και προσαρμοστικότητας του οργανισμού στις αλλαγές και συνθήκες του περιβάλλοντος. Στη σημερινή κοινωνία της πληροφορίας, η πρόσληψη ανθρώπων που απολαμβάνουν τη μάθηση και στους οποίους δίνεται η δυνατότητα ανάπτυξης της δημιουργικότητάς τους και πλήρους εκμετάλλευσης των δυνατοτήτων τους είναι απαραίτητο συστατικό για την επιβίωση και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. (Beardwell et Al, 1997).

Ο προσδιορισμός και η ανάπτυξη των ανθρώπων- μελών ενός οργανισμού αποτελεί το συστατικό της επιτυχίας του. Ενώ ταυτόχρονα βασική επιδίωξη ενός οργανισμού καθίσταται η παραγωγική μάθηση δηλαδή η δημιουργικότητα και η καινοτομία και η γρηγορότερη ανταπόκριση στις αλλαγές από ότι οι ανταγωνιστές και όχι απλώς η ικανότητα προσαρμογής στις αλλαγές. (Ζαβλανός , 2005)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ-ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ

Η αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα μέσα σε μια οργάνωση αναφέρεται στα στάδια που πρέπει να ακολουθήσει η ίδια η οργάνωση προκειμένου να κάνει σωστές επιλογές προσωπικού το οποίο και θα συμβάλλει στην επιτυχή πορεία της. Τα στάδια αυτά είναι: η επιλογή του προσωπικού, η εκπαίδευσή του, η αξιολόγησή του, οι διαπροσωπικές σχέσεις.

3.1 Επιλογή Προσωπικού

Η επιλογή του προσωπικού αποτελεί μια σημαντική διαδικασία για την οργάνωση εξαιτίας των σοβαρών συνεπειών που μπορεί να έχουν οι λανθασμένες αποφάσεις προσλήψεων. Η προσπάθεια για την εξεύρεση της ορθής και ασφαλούς μεθόδου επιλογής εξακολουθεί να απασχολεί τους υπευθύνους στις επιχειρήσεις, ενώ ένας μεγάλος αριθμός ειδικών συμβούλων προσφέρει τις υπηρεσίες του στον τομέα αυτό. Παράλληλα οι διάφορες νομοθετικές ρυθμίσεις που προωθούν την ίση μεταχείριση και τη διαφάνεια στην επιλογή, αναγκάζουν τους υπευθύνους να είναι εξαιρετικά προσεκτικοί.

3.1.1. Στόχοι και Προϋποθέσεις Αποτελεσματικής Επιλογής

Έχοντας ολοκληρώσει τη καταγραφή των αναγκών και έχοντας προσελκύσει τους διάφορους υποψηφίους για τις θέσεις που θέλει να καλύψει, η οργάνωση καλείται να επιλέξει τους πλέον κατάλληλους από πλευράς γνώσεων, ικανοτήτων και ατομικών χαρακτηριστικών, οι οποίοι να θέλουν να παραμείνουν και να αποδώσουν στην οργάνωση, παρέχοντάς τους αμοιβές που κυμαίνονται στα πλαίσια των δυνατοτήτων της και όσων ισχύουν στην αγορά. Άρα βασικός στόχος της διαδικασίας επιλογής είναι η πρόσληψη του καταλληλότερου υποψηφίου για την κάθε διαθέσιμη θέση, και την οργάνωση γενικότερα, αλλά και η παραμονή σε αυτή και η απόδοσή του σύμφωνα με τις απαιτήσεις της θέσης, αλλά και με όρους που θα ικανοποιούν και τον υποψήφιο αλλά και την οργάνωση. Στην περίπτωση μιας αποτυχημένης πρόσληψης το κόστος είναι ιδιαίτερα σημαντικό δεδομένου ότι η διαπίστωση της γίνεται μετά από ένα διάστημα, συνήθως μετά από αρκετούς μήνες. Το

κόστος αυτό εκτιμάται περίπου στο διπλάσιο του ετήσιου εισοδήματος του κατόχου της θέσης αφού, εκτός από το κόστος προσέλκυσης και επιλογής, στους πρώτους μήνες προσαρμογής ο εργαζόμενος όχι μόνο δεν αποδίδει σημαντικά, αλλά ταυτόχρονα η επιχείρηση δαπανά χρόνο και χρήμα για την εισαγωγή του, την ενημέρωσή του, την εκπαίδευσή του κ.λ.π. Εκτός βέβαια από το οικονομικό κόστος, σημαντικό είναι και το ψυχολογικό κόστος μιας αποτυχημένης πρόσληψης. Απαραίτητες προϋποθέσεις για την επιτυχημένη επιλογή είναι η καλή προετοιμασία των υπευθύνων πρόσληψης, οι οποίοι μπορεί να είναι είτε οι υπεύθυνοι του τμήματος προσωπικού, είτε τα στελέχη γραμμής, μόνοι τους ή σε συνεργασία σύμβουλος μεταξύ τους, και για θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης, κάποιος οργανώσεων.

(Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς, 2003:266).

Σύμφωνα με τους [Κ. Τερζίδη & Κ. Τζωρτζάκη, \(2004:109\)](#), οι προϋποθέσεις αποτελεσματικής επιλογής περιλαμβάνουν:

- Ύπαρξη μιας ρεαλιστικής περιγραφής θέσης εργασίας.
- Γνώση της φύσης της κενής θέσης εργασίας και των προβλημάτων της. Καθορισμός των κριτηρίων για σωστή απόδοση στην κάθε θέση.
- Γνώση των διαφόρων μεθόδων επιλογής και της σημασίας τους.
- Κατανόηση των θεμάτων της αξιοπιστίας και εγκυρότητας των μεθόδων επιλογής.
- Εκπαίδευση των υπευθύνων για ανάπτυξη των απαιτούμενων ικανοτήτων.
- Σύστημα ανατροφοδότησης για μέτρηση της αποτελεσματικότητας στην επιλογή προσωπικού .
-

3.1.2. Μέθοδοι Επιλογής

Η διαδικασία της επιλογής έχει διάφορα στάδια, μέσα από τα οποία περνά κάθε υποψήφιος. Σε κάθε στάδιο, ορισμένοι από τους υποψηφίους αποκλείονται ως ακατάλληλοι για την κάλυψη της συγκεκριμένης θέσεως εργασίας. Τα συνήθη στάδια για την επιλογή των υποψηφίων είναι:

A) Αίτηση Πρόσληψης

Ο σχεδιασμός του εντύπου της αίτησης την οποία πρέπει να συμπληρώσει ο υποψήφιος εξυπηρετεί δύο κυρίως στόχους: Την παροχή των πληροφοριών για το σύνολο των υποψηφίων ούτως ώστε να επιλεγεί ένα μέρος από αυτούς, οι οποίοι να κληθούν να δώσουν συνέντευξη ή και να περάσουν γραπτές δοκιμασίες. Τα στοιχεία που συλλέγονται μπορούν να χρησιμοποιηθούν από την οργάνωση και μετά τη διαδικασία της επιλογής, σε περίπτωση που ο υποψήφιος τελικά προσληφθεί. Μεταξύ των δύο αυτών στόχων είναι δυνατό να υπάρχει σύγκρουση. Στοιχεία που δεν αφορούν την επιλογή μπορούν να συλλεχθούν και αργότερα, και ενδεχομένως δεν είναι σκόπιμο να περιλαμβάνονται στην αίτηση. Συγκεκριμένοι περιορισμοί που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά το σχεδιασμό της αίτησης (Καψάλης, 2003: 220) είναι οι ακόλουθοι:

➤ Ο βαθμός δυσκολίας κατά τη συμπλήρωση.

Είναι αναμενόμενο ότι όσο περισσότερα στοιχεία σχετικά με τον υποψήφιο έχει στη διάθεσή της η οργάνωση, τόσο αποτελεσματικότερη είναι και η διαδικασία της επιλογής. Η έκταση των ερωτήσεων ή των απαντήσεων μπορεί να επιδράσει πολύ θετικά στη διαδικασία της επιλογής μέχρι του σημείου να γίνεται ο παραλληλισμός της αίτησης με μια «συνέντευξη μέσω αλληλογραφίας».

Ωστόσο, η συμπλήρωση ενός υπερβολικά μακροσκελούς ή πολύπλοκου εντύπου αναπόφευκτα επιδεινώνει στην ποιότητα των απαντήσεων του υποψηφίου. Η πολυπλοκότητα του εντύπου της αίτησης μπορεί ακόμη και να αποτρέπει τους υποψηφίους από το να το συμπληρώσουν. Εξάλλου, όσο πιο περίπλοκη και μακροσκελής είναι η αίτηση, τόσο δυσχεραίνεται η επεξεργασία της από την οργάνωση.

➤ **Η προτυποποίηση της αίτησης.**

Ένα τυπικό έντυπο, κοινό για όλους τους υποψηφίους είναι συνήθως προτιμότερο, καθώς είναι ευκολότερο στην επεξεργασία. Ωστόσο, διαφορετικές θέσεις εργασίας μέσα στην ίδια την επιχείρηση έχουν διαφορετικές απαιτήσεις σε ανθρώπινο δυναμικό, είναι συνεπώς πολύ πιθανό η επιλογή να γίνει αποτελεσματικότερη με το σχεδιασμό και τη χρήση περισσότερων του ενός εντύπων. Συχνά η αίτηση μπορεί να συνοδεύεται από ένα βιογραφικό σημείωμα, καθώς με τον τρόπο αυτό δίνεται η δυνατότητα στους υποψηφίους να προβάλλουν οι ίδιοι τις ικανότητές τους.

B) Συστάσεις

Η περιγραφή της γνώμης ενός προηγούμενου εργοδότη για τον υποψήφιο, με τη μορφή συστατικής επιστολής ή προφορικής διαβεβαίωσης, συνήθως συμβάλλει σημαντικά στην αποτελεσματικότητα της επιλογής. Ωστόσο, μπορεί να αμφισβητηθεί η εγκυρότητα των συστάσεων, καθώς ο υποψήφιος επιλέγει ο ίδιος το πρόσωπο που θα του χορηγήσει την επιστολή, οπότε είναι πιθανό να υπάρχει κάποιος βαθμός μεροληψίας στο περιεχόμενό της. Γενικά θεωρείται ότι η αποτελεσματικότητα των συστατικών επιστολών μπορεί να βελτιωθεί σημαντικά, με τη χρήση κάποιου είδους ερωτηματολογίου ή μιας περιγραφής της συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Επίσης η δομή και σύνταξη των ερωτήσεων μπορεί να επηρεάσει τις απαντήσεις που θα δοθούν με τη συστατική επιστολή. Οπωσδήποτε, εφόσον οι συστάσεις δίνονται με σαφήνεια, πληρότητα και αμεσότητα μπορούν να βοηθήσουν στην ορθή απόφαση. (Καψάλης, 2003: 220).

Οι ακόλουθες επιλογές επηρεάζουν σημαντικά τη βοήθεια που μπορεί να προσφέρουν οι συστατικές επιστολές:

- ❖ Το στάδιο της διαδικασίας της επιλογής κατά το οποίο θα ζητηθούν και θα χρησιμοποιηθούν συστατικές επιστολές. Όσο αργότερα ζητηθούν, τόσο λιγότερο επηρεάζουν την τελική απόφαση.
- ❖ Η βαρύτητα που θα δοθεί στην πληροφορία που λαμβάνεται μέσω των επιστολών.
- ❖ Το είδος του επιθυμητού περιεχομένου. Η συστατική επιστολή μπορεί να

περιέχει είτε τη γνώμη που έχει σχηματίσει αυτός που τη γράφει είτε την περιγραφή συγκεκριμένων γεγονότων-συμβάντων στα οποία υπήρξε μάρτυρας.

Γ) Συνέντευξη

Η συνέντευξη αποτελεί την πλέον διαδεδομένη μέθοδο επιλογής προσωπικού και σε αρκετές περιπτώσεις είναι το μοναδικό μέσο που χρησιμοποιούν ορισμένες οργανώσεις για την επιλογή των ατόμων εκείνων που θα στελεχώσουν τις κενές θέσεις εργασίας που προσφέρουν. Αυτό συμβαίνει παρά το γεγονός ότι η αξιοπιστία της συνέντευξης είναι σχετικά χαμηλή. Σκοπός της συνέντευξης είναι να διαπιστώσει ο αξιολογητής σε ποιο βαθμό ο υποψήφιος ταιριάζει με το προφίλ του ιδανικού ατόμου για τη θέση και την οργάνωση, το οποίο έχει με σαφήνεια προκαθοριστεί. Οι επιμέρους στόχοι της συνέντευξης είναι:

- α)** Η επιβεβαίωση και η διευκρίνιση στοιχείων που περιλαμβάνονται στο βιογραφικό
- β)** Η συλλογή πληροφοριών προκειμένου να προβλεφθεί πόσο επιτυχημένο θα αποδειχθεί το άτομο στη διεκπεραίωση της εργασίας του, με τη μέτρηση των ικανοτήτων και των χαρακτηριστικών του υποψηφίου βάση συγκεκριμένων κριτηρίων που προκύπτουν από το προφίλ του ιδανικού ατόμου για τη θέση.
- γ)** Να δώσει στον υποψήφιο επαρκείς πληροφορίες για τη θέση και για την επιχείρηση, ούτως ώστε να μπορεί ο ίδιος να αποφασίσει αν του ταιριάζουν
- δ)** Να δώσει στους υποψηφίους την αίσθηση δίκαιης αντιμετώπισης και ότι τους δίνεται μια ευκαιρία να μιλήσουν για τον εαυτό τους.

Ορισμένα συνηθισμένα προβλήματα ή λάθη της συνέντευξης είναι τα ακόλουθα:

- Ένα και μόνο θετικό ή αρνητικό χαρακτηριστικό του υποψηφίου μπορεί να αποκτήσει δυσανάλογα μεγάλη σημασία.
- Τα αποτελέσματα είναι πολύ πιθανό να είναι μεροληπτικά. Κοινωνικά

στερεότυπα, κοινωνικές ομοιότητες και διαφορές, καθώς και οι προσωπικές προτιμήσεις των συνομιλητών μπορεί να επηρεάσουν σημαντικά την εντύπωση που αποκομίζει ο εξεταστής από τον υποψήφιο.

- Αναπόφευκτα, την αξιολόγηση κάθε υποψηφίου επηρεάζουν και οι προηγούμενοι που ενδεχόμενα εξετάστηκαν, με αρνητικές επιπτώσεις στην αντικειμενικότητά της.
- Μπορεί να δοθεί ιδιαίτερο βάρος σε αρνητικές ενδείξεις. Η επιφυλακτικότητα αυτή αποβαίνει σε βάρος της αξιολόγησης των επιθυμητών χαρακτηριστικών του υποψηφίου.
- Συνήθως η πρώτη εντύπωση που σχηματίζεται για τον υποψήφιο κατά τα λίγα πρώτα λεπτά δύσκολα ανατρέπεται αργότερα και είναι σαν ο υπόλοιπος χρόνος της συνέντευξης να χρησιμοποιείται απλώς για να επιβεβαιώσει αυτή την πεποίθηση.
- Αρκετές φορές, οι αξιολογητές, λόγω έλλειψης εκπαίδευσης δεν μπορούν να αξιολογήσουν τη γλώσσα του σώματος του υποψηφίου, η οποία πολλές φορές είναι πιο ειλικρινής και σαφής από τα λόγια των απαντήσεων.

Τα προβλήματα αυτά επιδεινώνονται εξαιτίας παραγόντων που αφορούν την υποκειμενική αντίληψη και τις ικανότητες του εκπροσώπου της οργάνωσης. Η ατελής γνώση της συγκεκριμένης θέσης που πρέπει να καλυφθεί και των χαρακτηριστικών που απαιτούνται από τους υποψήφιους ή η έλλειψη εκπαίδευσης και εμπειρίας σε συνεντεύξεις, επιβαρύνουν την εγκυρότητα της μεθόδου. Επίσης, η ίδια η δομή και ο σχεδιασμός της συνέντευξης έχουν καθοριστική σημασία. Πολλές φορές, στις Ελληνικές κυρίως επιχειρήσεις, στελέχη πραγματοποιούν συνεντεύξεις χωρίς να έχουν ειδική εκπαίδευση στη μέθοδο αυτή. Έτσι, οι σχετικές αποφάσεις που λαμβάνουν, μόνο κατά τύχη είναι σωστές. Η ικανότητα να κάνει κανείς συνεντεύξεις πρόσληψης, απαιτεί ειδική εκπαίδευση και εξάσκηση. Παρ' όλα αυτά, οι οργανώσεις χρησιμοποιούν την πρακτική της συνέντευξης ευρύτατα, καθώς αποτελεί την κύρια τεχνική που εξασφαλίζει προσωπική επαφή ανάμεσα στον εργοδότη ή

τον εκπρόσωπό του και τον υποψήφιο, πράγμα πολύ σημαντικό και για τις δύο πλευρές.

3.1.3. Tests Επιλογής Προσωπικού

Προκειμένου να υπάρξει ένας επιστημονικός και αντικειμενικός τρόπος επιλογής προσωπικού ώστε να καλυφθεί κατά το δυνατόν η ρήση «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση», χρησιμοποιούνται σε μεγάλη έκταση στην Ευρώπη, αλλά τελευταία και στην Ελλάδα διάφορα τεστ ή ψυχομετρικά εργαλεία μέτρησης. Αυτό κρίνεται όλο και περισσότερο αναγκαίο, καθώς το κοινό χαρακτηριστικό όλων των μεθόδων για την επιλογή προσωπικού είναι ότι τα κριτήριά τους είναι κατά κύριο λόγο υποκειμενικά. Η επεξεργασία των πληροφοριών που συγκεντρώνονται σχετικά με τους υποψηφίους, γίνεται από τα ίδια τα στελέχη της οργάνωσης που έχουν τη σχετική ευθύνη και συχνά επηρεάζεται από τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους.

3.1.3.1. Είδη Τεστ

Ένα τεστ συνίσταται σε ερωτήσεις που απαντά ο ίδιος ο υποψήφιος προκειμένου να διαπιστωθούν ικανότητες και χαρακτηριστικά προσωπικότητας που διαθέτει. Τα τεστ σχεδιάζονται από ειδικούς ψυχομέτρους επιστήμονες και η αξιοποίησή τους επιτυγχάνεται μέσω της εφαρμογής τους σε μεγάλο αριθμό ατόμων. Υπάρχουν πολλά είδη τεστ ανάλογα με τα χαρακτηριστικά που πρόκειται να μετρηθούν. Αυτά είναι:

Τεστ διανοητικών ικανοτήτων ή ευφυΐας.

τα γνωστά IQ tests, που είναι πολύ δημοφιλή και ίσως τα πιο γνωστά τεστ επιλογής, αν και δεν έχει διαπιστωθεί ισχυρή θετική συσχέτιση ανάμεσα στη γενική ευφυΐα που γίνεται προσπάθεια να μετρηθεί με αυτά τα τεστ, και την απόδοση ενός εργαζομένου. Σχεδιάστηκαν για να δώσουν μια ένδειξη της γενικής διανοητικής ικανότητας. Περιλαμβάνουν πλήθος ερωτήσεων με λεξιλόγιο, αναλογίες, συνωνυμίες, συγκρίσεις, αριθμητικά θέματα και γενικές πληροφορίες .

Τεστ ενδιαφερόντων.

Απευθύνονται είτε σε άτομα που έχουν τελειώσει το σχολείο για τον εντοπισμό των επαγγελματικών ενδιαφερόντων τους, είτε για την ανίχνευση του είδους εργασίας που ταιριάζει καλύτερα σε κάποιον υποψήφιο σε περίπτωση που η οργάνωση διαθέτει πολλές διαφορετικές θέσεις εργασίας.

Τεστ ικανοτήτων.

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 πιο συνηθισμένες ικανότητες που αξιολογούνται μέσω αυτών των τεστ στις διαδικασίες επιλογής είναι αυτές του Γλωσσικού, Αριθμητικού, Διαγραμματικού Συλλογισμού και Παρατηρητικότητας.

Τεστ προσωπικότητας.

Πρόκειται για τεστ που δίνουν πληροφορίες για το σύστημα αξιών του ατόμου, τις συναισθηματικές του αντιδράσεις, την ωριμότητα και την διάθεση που τον χαρακτηρίζει. Τα ερωτηματολόγια προσωπικότητας στοχεύουν στη μέτρηση διαφορετικών προσωπικών χαρακτηριστικών που σχετίζονται με τον εργασιακό χώρο.

Τεστ εκπαίδευσης.

Μετρούν την ανταπόκριση του υποψηφίου στην εκπαίδευση, κυρίως για εργασίες που απαιτούν λεπτομέρεια και τέχνη. Οι υποψήφιοι καλούνται να εκτελέσουν μια εργασία που δεν γνωρίζουν και που μαθαίνουν για πρώτη φορά λίγο πριν την εκτελέσουν.

Τεστ γνώσεων / επιτευγμάτων.

1. Μετρούν τις ικανότητες, επιδεξιότητες, γνώσεις, που έχει ήδη αποκτήσει ο υποψήφιος, όπως ικανότητα χρήσης ηλεκτρονικού υπολογιστή, χειρισμού μηχανήματος κ. λ .π. (Παπαλεξανδρή Ν, 2003, 219-233.)

3.2. Εκπαίδευση του Ανθρώπινου Παράγοντα

Η επιβίωση μιας οργάνωσης εξαρτάται από την ικανότητά του να μαθαίνει γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές του. Αυτό όμως απαιτεί συστηματική και μακρόχρονη προσπάθεια ούτως ώστε οι εργαζόμενοι να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι και να υλοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους στόχους της οργάνωσης. Η συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του, ενώ επίσης βελτιώνει την ατομική απόδοση των εργαζομένων και συνεισφέρει στην συνολική ανάπτυξη της οργάνωσης. Το κόστος του προγράμματος της εκπαίδευσης δεν πρέπει να θεωρείται από την οργάνωση σαν επιπλέον έξοδο αλλά σαν επένδυση, η οποία θα ωφελήσει την επιχείρηση, εφ' όσον όμως η εκπαίδευση έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του οργανισμού. Σε οργανώσεις που παρέχουν σωστή εκπαίδευση, η ευελιξία και προσαρμοστικότητα γίνονται βίωμα και τρόπος λειτουργίας, βοηθώντας τους ανθρώπους να μαθαίνουν πώς να αντιδρούν και να αντιμετωπίζουν ταχύτερα τις αλλαγές, ή ακόμα και να προβλέπουν τις αλλαγές που τείνουν να συμβούν και να προσαρμόζονται ανάλογα στις συνθήκες του περιβάλλοντος. Οι έννοιες της αλλαγής και της εκπαίδευσης είναι στενά συνδεδεμένες. Σήμερα που η τεχνολογία αλλάζει ραγδαία, το περιβάλλον αναδομείται, η παγκοσμιοποίηση ολοκληρώνεται και οι μικρομεσαίες οργανώσεις αποκτούν ολοένα και σπουδαιότερο ρόλο, οι εργαζόμενοι σε οποιοδήποτε μεγέθους οργάνωση, πρέπει να μπορούν να ανταποκριθούν γρήγορα και να αποδώσουν τα επιθυμητά επίπεδα παραγωγικότητας, ποιότητας και καινοτομιών. Για να επιτύχουν όμως αυτούς τους στόχους είναι απαραίτητο να διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις, συνεπώς είναι προς το συμφέρον της οργάνωσης να παρέχει συνεχή και προσαρμοσμένη στις ανάγκες της εκπαίδευση στους εργαζομένους της.

3.2.1. Έννοια και Περιεχόμενο

Εκπαίδευση είναι η οργανωμένη διαδικασία μάθησης που στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων για έναν ορισμένο σκοπό. Η εκπαίδευση, στόχο έχει την μεταφορά γνώσεων, ή δεξιοτήτων από έναν πομπό, σε ένα δέκτη, μέσω μιας τυπικής διαδικασίας πάνω σ' ένα, ή περισσότερα αντικείμενα. (Κ. Τερζίδη & Κ. Τζωρτζάκη, (2004:109),

«Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού», είναι η διαδικασία μάθησης που αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Πρόκειται για μια προγραμματισμένη διαδικασία η οποία σκοπεύει στην απόκτηση και βελτίωση των γνώσεων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων και στην τροποποίηση της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Ως μέσα χρησιμοποιεί τη διδασκαλία και την προγραμματισμένη εμπειρία για την επίτευξη αποτελεσματικής απόδοσης σε μια δραστηριότητα ή σε μια σειρά δραστηριοτήτων που εκτελούνται στα πλαίσια της επιχείρησης. Ο σκοπός της στο εργασιακό περιβάλλον, είναι να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων ώστε να ικανοποιήσει τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες της οργάνωσης για ανθρώπινο δυναμικό.

Οι όροι **Επιμόρφωση** και **Ανάπτυξη Προσωπικού** που είναι στενά συνδεδεμένοι με την έννοια της εκπαίδευσης, προϋποθέτουν την ύπαρξη μορφωτικού επιπέδου και δυνατοτήτων επαγγελματικής εξέλιξης και αναφέρονται συνήθως σε προσωπικό μεσαίων και ανώτερων βαθμίδων.

Ο όρος **Κατάρτιση**, τονίζει τον τεχνικό ή εισαγωγικό χαρακτήρα της εκπαίδευσης και αναφέρεται σε προσωπικό βάσης ή σε νεοεισερχόμενους, ενώ ο όρος **Παιδεία Ενηλίκων** έχει σαφώς ευρύτερους σκοπούς από την **Εκπαίδευση Προσωπικού** και στοχεύει στην άνοδο γενικότερα του μορφωτικού επιπέδου των ενηλίκων. Τέλος, ο όρος «Δια Βίου Εκπαίδευση» δείχνει την ανάγκη να εκπαιδεύονται οι άνθρωποι σε τακτά χρονικά διαστήματα, καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής τους ώστε να μπορούν να προσαρμόζονται στις συνεχείς αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

3.2.2. Στόχοι και Τομείς Εκπαίδευσης Προσωπικού

Θεμελιώδης στόχος της εκπαίδευσης είναι να βοηθάει την επιχείρηση να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους, προσθέτοντας αξία στην εργασία των ανθρώπων που απασχολεί. Εκπαίδευση σημαίνει επένδυση στους ανθρώπους ώστε να αποδίδουν καλύτερα και να κάνουν καλύτερη χρήση των φυσικών τους ικανοτήτων. Στόχοι της εκπαίδευσης μπορεί να είναι οι εξής:

- ⇒ Ανάπτυξη των υπάρχουσών επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων ούτως ώστε να βελτιωθεί η επίδοσή τους στα καθήκοντά τους.
- ⇒ Ανάπτυξη διαφορετικών ή νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων στους εργαζόμενους ώστε να μπορέσουν να αναλάβουν νέα καθήκοντα και να ικανοποιηθούν οι μελλοντικές ανάγκες της οργάνωσης όσο το δυνατόν καλύτερα από τους υπάρχοντες εργαζόμενους.

Μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας, μετάθεσης ή προαγωγής.

(Χυτήρης, 2001: 113)

Οι τομείς οι οποίοι με την εκπαίδευση μπορούν να βελτιωθούν ανάλογα με τα ήδη υπάρχοντα έμφυτα ή επίκτητα προσόντα κάθε στελέχους είναι

Γνώσεις: Οι γνώσεις αποτελούνται από ένα απόθεμα παρατηρήσεων, γεγονότων και πληροφοριών, το οποίο αφορά στην εκάστοτε θέση εργασίας, τις διαδικασίες, τα πρόσωπα και τα καθήκοντα που την αφορούν.

Ικανότητες: Οι ικανότητες αναφέρονται στις ικανότητες με τις οποίες γίνονται ορισμένες ενέργειες. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων περιλαμβάνει τη βελτίωση των διανοητικών και διαπροσωπικών ικανοτήτων, ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της δράσης του υπαλλήλου, όπως π.χ. η ικανότητα ανάλυσης προβλημάτων, λήψης αποφάσεων, χειρισμού προβλημάτων, διαπροσωπικής επικοινωνίας κ.λ.π.

Στάσεις: Αυτές περιλαμβάνουν την προδιάθεση του ατόμου να δρα ή να αντιδρά με ένα συγκεκριμένο και προβλεπόμενο τρόπο. Η αλλαγή στις στάσεις συνήθως οδηγεί και σε τροποποίηση της συμπεριφοράς και αποβλέπει στο να γίνει αποτελεσματικότερος ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται σε μια ποικιλία παραγόντων του περιβάλλοντος.

3.2.3. Σημασία και Πλεονεκτήματα της Εκπαίδευσης Προσωπικού

Η σημασία της εκπαίδευσης για μια οργάνωση είναι εμφανής. Τα οφέλη για την επιχείρηση από την εκπαίδευση των εργαζομένων διακρίνονται σε:

- ⇒ **Αυξημένη παραγωγικότητα:** Ο εμπλουτισμός των δεξιοτήτων και των γνώσεων συνήθως οδηγεί σε αύξηση τόσο της ποσότητας όσο και της ποιότητας της παραγόμενης ποσότητας, καθώς και μείωση των λαθών, των παρεξηγήσεων και των καθυστερήσεων. Έτσι η εκπαίδευση βελτιώνει την προσωπική, ομαδική και επιχειρησιακή απόδοση σε όρους παραγόμενης ποσότητας, ποιότητας, ταχύτητας και συνολικής παραγωγικότητας. Οι απαιτήσεις των σημερινών θέσεων εργασίας υπαγορεύουν συστηματική εκπαίδευση για να αξιοποιηθούν οι δυνατότητες της νέας τεχνολογίας, η οποία είναι βασικό όργανο στις μέρες για την αύξηση της παραγωγικότητας.
- ⇒ **Ανύψωση του ηθικού:** Η παροχή των απαιτούμενων δεξιοτήτων για ανταπόκριση στις απαιτήσεις κάθε θέσης είναι απαραίτητη για την ικανοποίηση των βασικών ανθρωπίνων αναγκών των εργαζομένων.
(Μάντζαρης, 2003: 249)

Δεδομένου ότι η εκπαίδευση είναι απαραίτητο μέσο για την επίτευξη επαγγελματικής ανάπτυξης, η παροχή εκπαίδευσης από την επιχείρηση μπορεί να ικανοποιήσει τις ανώτερες ανάγκες ανάπτυξης και αυτό-ολοκλήρωσης του προσωπικού.

- ⇒ **Μειωμένη επίβλεψη:** Ο εργαζόμενος που έχει εκπαιδευτεί μπορεί να εκτελέσει τα καθήκοντά του με μειωμένη επίβλεψη, γεγονός που είναι

θετικό τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για την οργάνωση εξαιτίας της δυνατότητας ανάληψης πρωτοβουλιών από τον πρώτο και της σημαντικής μείωσης του κόστους επίβλεψης για τη δεύτερη.

- ⇒ **Μείωση ατυχημάτων:** Τα περισσότερα ατυχήματα προκαλούνται από την ανεπάρκεια γνώσεων του προσωπικού, την κακή συντήρηση του εξοπλισμού και την άγνοια των μέτρων ασφάλειας. Η κατάλληλη εκπαίδευση, αν αναπτύσσει ικανότητες που αφορούν τη δουλεία και τη σωστή συντήρηση, ενώ ενημερώνει για τα μέτρα ασφαλείας, μπορεί να συμβάλει δυναμικά στη μείωση του ποσοστού ατυχημάτων.
- ⇒ **Αυξημένη οργανωτική σταθερότητα και ευελιξία:** Η σταθερότητα, δηλαδή η ικανότητα μιας οργάνωσης να διατηρεί την αποτελεσματικότητά της παρά την απώλεια έμπειρου προσωπικού, μπορεί να ενισχυθεί με τη δημιουργία ενός αποθέματος εκπαιδευμένων υπαλλήλων που να μπορούν άμεσα να αναπληρώσουν τις απώλειες. Η ευελιξία, δηλαδή η ικανότητα άμεσης προσαρμογής σε επερχόμενες αλλαγές του αντικειμένου ή του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης, προϋποθέτει την ύπαρξη προσωπικού με πολλαπλές ικανότητες ώστε να είναι δυνατή η μετακίνηση υπαλλήλων σε θέσεις με διαφορετικές απαιτήσεις. Επίσης βοηθά να εφαρμοστούν αποτελεσματικότερα οι αλλαγές, παρουσιάζοντας τα αίτια της αλλαγής και παρέχοντας στους εργαζόμενους τη γνώση και τις ικανότητες που χρειάζονται για να προσαρμοστούν σε νέες καταστάσεις.
- ⇒ **Αυξημένη αφοσίωση εργαζομένων:** Με την εκπαίδευση μια οργάνωση μπορεί να αυξήσει την αφοσίωση και την υποκίνηση των εργαζομένων ενθαρρύνοντάς τους να ταυτιστούν με την αποστολή και τους στόχους της οργάνωσης.
- ⇒ **Ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένης στη βελτίωση της απόδοσης:** Η συνεπής, καθολική και εξειδικευμένη προσφορά εκπαίδευσης βοηθά στην ανάπτυξη θετικής κουλτούρας μέσα στην οργάνωση, μιας κουλτούρας για παράδειγμα που είναι προσανατολισμένη προς τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης.

3.2.4. Η Οργάνωση της Εκπαίδευσης Προσωπικού

Επειδή η εκπαίδευση σχετίζεται με όλες τις λειτουργίες της οργάνωσης, η διαδικασία της εκπαίδευσης πρέπει να γίνεται με τη συμμετοχή ανώτερων στελεχών της οργάνωσης π.χ. γενική διοίκηση, τμήμα προσωπικού και τμήμα εκπαίδευσης. Οι λεπτομέρειες της εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι στη διακριτική ευχέρεια κάθε επιχείρησης. Αποφασίζονται από το διοικητικό συμβούλιο της οργάνωσης ή από μια ομάδα που λειτουργεί γι' αυτόν ειδικά το σκοπό. Η καθημερινή επίβλεψη της εκπαίδευσης συνήθως γίνεται από το Διευθυντή Προσωπικού ή τον υπεύθυνο εκπαίδευσης, ανάλογα με το αν η εκπαίδευση θεωρείται αρμοδιότητα του τμήματος προσωπικού, οπότε ο διευθυντής εκπαίδευσης αναφέρεται στο διευθυντή προσωπικού ή ανήκει σε ξεχωριστό Τμήμα/ Διεύθυνση. (Κανελλόπουλος, 2002:342)

Σε γενικές γραμμές, οι υποχρεώσεις των υπευθύνων εκπαίδευσης είναι οι ακόλουθες:

- Η διατύπωση και η κοινοποίηση της πολιτικής και των αρχών για την εκπαίδευση.
- Η εξασφάλιση των χρηματικών πόρων και της υποδομής που είναι απαραίτητοι για την υλοποίηση των προγραμμάτων.
- Ο καθορισμός των συγκεκριμένων υποχρεώσεων και συνθηκών για όλα τα μέλη του προσωπικού σχετικά με τη συμμετοχή τους στην εκπαίδευση είτε ως εκπαιδευτές είτε ως εκπαιδευόμενοι.
- Ο συντονισμός των εκπαιδευτικών ενεργειών των διαφόρων τμημάτων της οργάνωσης μέσω του τμήματος προσωπικού ως συνδεδετικού κρίκου για την ανταλλαγή και κυκλοφορία προτάσεων σχετικά με το σχεδιασμό της εκπαίδευσης.
- Η παρακολούθηση της αποτελεσματικής λειτουργίας του συστήματος εκπαίδευσης και η εξασφάλιση της σχέσης κόστους-οφέλους για την οργάνωση.

3.2.5. Ο Εντοπισμός των Εκπαιδευτικών Αναγκών

Αποτελεί βασική απαίτηση σήμερα για την εκπαίδευση προσωπικού να ανταποκρίνεται σε υπάρχουσες, πραγματικές, όχι αόριστες και υποθετικές

εργασιακές ανάγκες. Επομένως η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι απαραίτητη προϋπόθεση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή των αναγκαίων μέτρων για αποτελεσματική εκπαίδευση. Η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι το πρώτο στάδιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Σκοπός αυτής της ανάλυσης είναι να καθορίσει αν υπάρχει διάσταση μεταξύ των προτύπων απόδοσης της θέσης των στόχων της επιχείρησης και του επιπέδου απόδοσης του εργαζομένου. Αν εντοπιστούν αποκλίσεις, η εκπαίδευση μπορεί να είναι μια από τις μεθόδους αντιμετώπισης του προβλήματος.

Για τους εκπαιδευόμενους εκπαιδευτικές ανάγκες μπορούν να εμφανιστούν σε οποιαδήποτε στιγμή της εργασιακής τους ζωής. Υπάρχουν όμως συγκεκριμένες περιπτώσεις όπου κυρίως χρειάζεται εκπαίδευση, π.χ.

- 1. Η έναρξη απασχόλησης:** Νεοπροσληφθέντες εργαζόμενοι χρειάζονται εκπαίδευση η οποία θα συμπληρώσει το κενό μεταξύ των σημερινών τους γνώσεων και ικανοτήτων που απαιτούνται για αποτελεσματική απόδοση στη θέση που πρόκειται να αναλάβουν.
- 2. Η αξιολόγηση της απόδοσης:** Στην τακτική αξιολόγηση της απόδοσης, η επιτυγχανόμενη απόδοση του εργαζομένου συγκρίνεται με τα πρότυπα απόδοσης για τη θέση. Η σύγκριση συχνά αποκαλύπτει ανεπάρκειες στην κατάρτιση του εργαζομένου, οι οποίες πρέπει να καλυφθούν με την εκπαίδευση.
- 3. Η εναλλαγή θέσεων εργασίας:** Οι άνθρωποι που είτε μετατίθενται, είτε λόγω προαγωγής ή αναδιάρθρωσης της λειτουργίας της επιχείρησης, αναλαμβάνουν νέα θέση εργασίας, είναι σε παρόμοια θέση με τους νεοπροσληφθέντες. Η ανάληψη μιας νέας θέσης εργασίας μπορεί να δυσκολεύει τον εργαζόμενο λόγω της έλλειψης των γνώσεων που απαιτεί η νέα του θέση. Την έλλειψη αυτή καλείται να καλύψει η εκπαίδευση.

Μέθοδοι Ανάλυσης των Εκπαιδευτικών Αναγκών

Οι τέσσερις μέθοδοι ανάλυσης των αναγκών εκπαίδευσης είναι:

1. Ανάλυση των επιχειρησιακών προγραμμάτων και των προγραμμάτων ανθρώπινου δυναμικού.
2. Εκπαιδευτικοί έλεγχοι
3. Ανάλυση της απόδοσης και ανάπτυξης
4. Ανάλυση θέσης εργασίας

Η ανάλυση της θέσης μπορεί να αποτελέσει ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για την εξειδίκευση της εκπαίδευσης για μια συγκεκριμένη θέση, προσδιορίζοντας τα ακόλουθα:

Γνώσεις, δηλαδή τι πρέπει να ξέρει το άτομο. Αυτές μπορεί να αφορούν το επαγγελματικό, τεχνικό και εμπορικό περιβάλλον, τα μηχανήματα ή τα υλικά που χρησιμοποιούνται, τις διαδικασίες που ακολουθούνται, τους πελάτες, συναδέλφους και υφισταμένους με τους οποίους τηρούνται επαφές και τους παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά του ατόμου.

Δεξιότητες, δηλαδή τι πρέπει να μπορεί να κάνει το άτομο έτσι ώστε να είναι αποτελεσματικό στη θέση του και να αξιοποιεί τις γνώσεις του. Οι δεξιότητες χτίζονται σταδιακά μέσω επαναλαμβανόμενης εκπαίδευσης ή πρακτικής εμπειρίας. Οι δεξιότητες μπορεί να είναι σωματικές, κατανόησης, πνευματικές, κοινωνικές ή αισθηματικές.

Υποκίνηση, δηλαδή ποια είναι η διάθεση που πρέπει να έχει το άτομο ώστε να συμπεριφέρεται και να παρουσιάζεται με έναν τρόπο ανάλογο των απαιτήσεων της θέσης.

Πρότυπα απόδοσης, δηλαδή τι πρέπει να είναι σε θέση να πετύχει ένα άτομο στη θέση.

3.3. Σχεδιασμός Και Περιβάλλον Προγραμμάτων Εκπαίδευσης

Αφού εντοπιστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες, οι υπεύθυνοι εκπαίδευσης πρέπει να προχωρήσουν στο σχεδιασμό που περιλαμβάνει την επιλογή και τον καθορισμό του περιεχομένου και των στόχων της εκπαίδευσης, των εκπαιδευομένων και των εκπαιδευτών, της εκπαιδευτικής μεθόδου, καθώς και του χρόνου και του χώρου που θα λάβει χώρα η εκπαίδευση.

Αυτές οι επιλογές είναι:

1. *Στόχοι και περιεχόμενο προγράμματος εκπαίδευσης*
2. *Εκπαιδευόμενοι*
3. *Χώρος και χρόνος της εκπαίδευσης*
4. *Εκπαιδευτές*
5. *Εκπαιδευτικές μέθοδοι*

Επιλογή των Μεθόδων Εκπαίδευσης

Υπάρχουν δύο βασικοί τρόποι διάρθρωσης της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού μιας οργάνωσης:

Εκπαίδευση στη Θέση Εργασίας: Αυτή η διάρθρωση εκπαίδευσης αφορά την περίπτωση που ο εργαζόμενος στην ουσία μαθαίνει εξασκώντας τις δεξιότητές του, πάνω στο αντικείμενο εργασίας του. Θεωρείται από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους εκπαίδευσης, γιατί ενσωματώνει τη συγκεκριμένη εμπειρία, τον ενεργό προγραμματισμό.

Εκπαίδευση εκτός Θέσης Εργασίας: Η εκπαίδευση εκτός εργασίας διακρίνεται σε ενδοεπιχειρησιακή, η οποία οργανώνεται και παρέχεται μέσα στην επιχείρηση και εξωεπιχειρησιακή που παρέχεται από τρίτους σε εργαζόμενους της επιχείρησης σε χώρους έξω από αυτή. Συνήθως οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν και να παρέχουν εκπαιδευτικά προγράμματα ενδοεπιχειρησιακά, δεδομένου ότι έτσι παρέχουν εκπαίδευση μαζικά για μεγάλο αριθμό εργαζομένων και συνεπώς πραγματοποιούν οικονομίες κλίμακας. Οι μικρότερες οργανώσεις συνήθως παρέχουν εκπαίδευση μέσω εξωτερικών φορέων, δεδομένου ότι η έλλειψη πόρων και ο μικρός αριθμός εργαζομένων-εκπαιδευομένων καταστούν ασύμφορη την ανάπτυξη ειδικευμένων.

Για την κάθε κατηγορία διάρθρωσης της εκπαίδευσης χρησιμοποιείται μια σειρά από μεθόδους εκπαίδευσης και αυτό που πρέπει να γίνει κατανοητό από την αρχή, είναι ότι κάθε μέθοδος εκπαίδευσης, έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της. Δεν υπάρχει άριστη μέθοδος που θα πρέπει να χρησιμοποιείται πάντα και κάτω από όλες τις συνθήκες. Η επιλογή της εκπαιδευτικής μεθόδου, είναι μια πολύ σοβαρή υπόθεση και πρέπει να γίνεται από έμπειρα στελέχη και μετά από εξέταση των εναλλακτικών που προσφέρονται. Τόσο η εκπαίδευση στην αίθουσα διδασκαλίας όσο και η εξ αποστάσεως εκπαίδευση χρησιμοποιούν διάφορα τεχνικά βοηθήματα. Τα τεχνικά εκπαιδευτικά βοηθήματα είναι οπτικά και ακουστικά στη φύση τους, και περιλαμβάνουν διαφάνειες, μαγνητοταινίες, βιντεοταινίες, προβολές slides, τηλεοράσεις κλειστού κυκλώματος και τηλεδιασκέψεις μέσω διαδραστικού video. Όλα τα παραπάνω, βοηθούν το έργο του εκπαιδευτή, καθώς επιτρέπουν την πλήρη παρουσίαση πληροφοριών που δεν μπορούν να αναπτυχθούν διαφορετικά στην αίθουσα. Οι επιδείξεις μηχανημάτων, πειραμάτων, και υποδειγμάτων συμπεριφοράς είναι παραδείγματα. Αυτά τα βοηθήματα μπορούν επίσης να συνδεθούν με δορυφορικά επικοινωνιακά συστήματα για την μεταβίβαση πληροφοριών, όπως λεπτομέρειες για καινούργιο προϊόν σε προσωπικό πωλήσεων σε διάφορες πόλεις. Όμως αξίζει να σημειωθεί ότι ενώ τα οπτικοακουστικά βοηθήματα διευκολύνουν σημαντικά, δεν μπορούν να υποκαταστήσουν πλήρως το ρόλο του εκπαιδευτή. Οι εκπαιδευτές πρέπει να αποφεύγουν να ενθουσιάζονται με τα μηχανικά εξαρτήματα και να θυμούνται ότι η πραγματική έμφαση είναι στην ανταλλαγή απόψεων και τη συμμετοχή. Η αποτελεσματικότητα των τεχνολογιών και των μέσων πρέπει να εξετάζεται κατά την αξιολόγηση της εκπαίδευσης. Ιδίως για την εξ αποστάσεως εκπαίδευση, όπου εφαρμόζεται καλό είναι να περιλαμβάνει, εφ' όσον είναι δυνατό, και ένα μέρος εκπαίδευσης στην αίθουσα διδασκαλίας. (Μάντζαρης, 2003: 249):

3.3.1 Μέθοδοι εκπαίδευσης στη θέση εργασίας

Το μεγαλύτερο μέρος της εκπαίδευσης του εργαζομένου πραγματοποιείται κατά τη διάρκεια της εργασίας. Ουσιαστικά, κάθε εργαζόμενος, από τον υπάλληλο του τμήματος αλληλογραφίας μέχρι τον πρόεδρο της εταιρείας, λαμβάνει άτυπη εκπαίδευση στο χώρο εργασίας. Εκτός από την άτυπη υπάρχει και μια ποικιλία μεθόδων τυπικής εκπαίδευσης στο χώρο εργασίας. Πιθανότατα η πιο γνωστή είναι η εκπαίδευση των εργαζομένων πάνω στη δουλειά από τους αμέσως ανωτέρους τους. Σε κατώτερες βαθμίδες μπορεί να περιλαμβάνει απλά την παρακολούθηση της εργασίας του ειδικευμένου από τον ειδικευόμενο, ώστε να αναπτύξει τις δεξιότητες που απαιτούνται για το χειρισμό μιας μηχανής. Αλλά η εκπαίδευση πάνω στην εργασία χρησιμοποιείται επίσης ευρέως και στα κορυφαία διευθυντικά επίπεδα. Εδώ η θέση του βοηθού σε κάποιο στέλεχος, συχνά χρησιμεύει για την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των μελλοντικών κορυφαίων στελεχών της οργάνωσης.

Η μέθοδος εκπαίδευσης πάνω στην εργασία, χρησιμοποιείται από πολλές οργανώσεις και οργανισμούς, διότι παρουσιάζει αρκετά πλεονεκτήματα, όπως το ότι:

- Είναι απλή σαν σύλληψη και εκτέλεση
- Παρουσιάζει σχετικά μικρό κόστος εφαρμογής
- Επιτρέπει την άμεση αξιολόγηση της πορείας του εκπαιδευόμενου
- Βοηθάει στην άμεση διόρθωση των λαθών του εκπαιδευόμενου
- Επιτρέπει την άμεση χρήση νέας γνώσης
- Επιτυγχάνει άμεση αύξηση της απόδοσης του εργαζομένου
- Ο εκπαιδευόμενος δεν χρειάζεται να μετακινηθεί από τον τόπο της εργασίας του

Για να είναι αποδοτική, όμως, αυτή η μέθοδος εκπαίδευσης, προϋποθέτει την ύπαρξη των εξής:

- Ενός επιβλέποντος ή εκπαιδευτή
- Ενός ή περισσότερων εκπαιδευομένων
- Μιας οργανωμένης διαδικασίας μεταφοράς γνώσεων και δεξιοτήτων

μέσω τόσο της παρατήρησης, όσο και της άμεσης εφαρμογής.

Από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι το γεγονός ότι ο εκπαιδευόμενος μαθαίνει στην πράξη αυτό που κρίνεται απαραίτητο να μάθει, και συνεπώς αποκτά πρακτική εμπειρία.

Επίδειξη. Η μέθοδος της επίδειξης χρησιμοποιείται κυρίως για νέους υπαλλήλους κυρίως σε εισαγωγικό επίπεδο. Πολλές δουλειές αποτελούνται από μια λογική σειρά βημάτων και διδάσκονται καλύτερα με αυτόν τον τρόπο: βήμα –προς-βήμα. Αυτή η βήμα –προς βήμα μάθηση ονομάστηκε εκπαίδευση μέσω επίδειξης στη θέση εργασίας. Περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός καταλόγου με όλα τα απαραίτητα βήματα μιας δουλειάς, κάθε ένα με τη σειρά. Κάθε βήμα επιδεικνύεται από έναν παλαιότερο υπάλληλο στους νέους. Παράλληλα με κάθε βήμα παρουσιάζεται επίσης ένας κατάλογος με το ανάλογο σημείο-κλειδί. Τα βήματα δείχνουν τι πρέπει να γίνει, ενώ τα σημεία-κλειδιά δείχνουν πώς πρέπει να γίνεται και γιατί.

Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας. Η εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης είναι μια τεχνική όπου ο νέος εργαζόμενος εκπαιδεύεται στη θέση εργασίας του από έναν παλιότερο κάτοχο αυτής. Στόχος της καθοδήγησης είναι η ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων, γνώσεων και συμπεριφορών. Είναι πιο αποτελεσματική όταν αναπτύσσεται άτυπα ως φυσικό επακόλουθο της διοικητικής διαδικασίας.

Αποτελείται από:

- συμβουλές για να διαμορφώσει προγράμματα αυτό-ανάπτυξης ή συμφωνίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης
- καθοδήγηση στην απόκτηση των απαραίτητων γνώσεων και ικανοτήτων για να κάνει μια νέα δουλειά
- συμβουλές αναφορικά με το πώς να αντιμετωπίσει διοικητικά, τεχνικά ή διαπροσωπικά προβλήματα που μπορεί να συναντήσει, κυρίως στα πρώτα στάδια της καριέρας του
- πληροφορίες για την επιχειρησιακή κουλτούρα
- καθοδήγηση σε συγκεκριμένες ικανότητες
- ένα οικείο πρόσωπο με το οποίο ο προστατευόμενος μπορεί να

συζητήσει τις φιλοδοξίες του και ότι τον απασχολεί

Πρόγραμμα ελεγχόμενης μαθητείας. Όταν οι γνώσεις, ή οι δεξιότητες που πρέπει να μεταφερθούν είναι πολύπλοκες, τότε πολλές εταιρίες ή επαγγελματικοί σύλλογοι πριν δώσουν την άδεια ασκήσεως ενός επαγγέλματος διαλέγουν την μέθοδο της μαθητείας. Ο εκπαιδευόμενος που πολλές φορές σε τέτοια εκπαιδευτικά προγράμματα αποκαλείται «μαθητευόμενος» ή «ειδικευόμενος», ή «ασκούμενος» τοποθετείται σε συγκεκριμένο και ελεγχόμενο εργασιακό περιβάλλον, όπου με την κατάλληλη καθοδήγηση αποκτά τις απαραίτητες γνώσεις. Ο χρόνος της μαθητείας μπορεί να έχει μεγαλύτερη διάρκεια από άλλες μεθόδους μεταφοράς γνώσεων, αλλά τις περισσότερες φορές έχει θετικά αποτελέσματα. Βασική προϋπόθεση επιτυχίας, είναι ο αποτελεσματικός σχεδιασμός της μαθητείας, καθώς και η ύπαρξη μηχανισμών ελέγχου της πορείας του εκπαιδευόμενου.

Εκπαίδευση με εργασιακή ενημέρωση. Προς το τέλος της δεκαετίας του '40 και μέσα στο πλαίσιο της εκπαίδευσης των εργαζομένων πάνω στην εργασία, δημιουργήθηκε μια μέθοδος εκπαίδευσης που γρήγορα άρχισε να εφαρμόζεται σε όλο τον κόσμο. Ακόμη και σήμερα αυτή η μέθοδος κατάρτισης έχει πολλούς υποστηρικτές, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις μετεκπαίδευσης εργαζομένων σε νέες θέσεις εργασίας. Αν για παράδειγμα μια οργάνωση ή οργανισμός έχει εργαζόμενους που λόγω έλλειψης προσόντων κινδυνεύουν να απολυθούν, ή υπάρχουν εργαζόμενοι που πρέπει να μετεκπαιδευτούν σε νέους τρόπους εκτέλεσης των καθηκόντων τους, ή για νέες θέσεις εργασίας, αυτή η μέθοδος δείχνει να παρουσιάζει πολλά πλεονεκτήματα.

1. **Πρακτική άσκηση.** Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται κυρίως από πανεπιστημιακά ιδρύματα, σαν μέσο βοήθειας των φοιτητών να αποκτήσουν πρακτική εμπειρία πάνω στο αντικείμενο που σπουδάζουν. Η διάρκεια αυτής της πρακτικής άσκησης είναι συνήθως 3-21 μήνες και γίνεται σε συνεργαζόμενες εταιρείες ή οργανισμούς. Πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι βοηθά τον φοιτητή να γνωρίσει, όσο του επιτρέπει ο χρόνος, το πώς εφαρμόζονται στην πράξη αυτά που έχει μάθει θεωρητικά. (Παπαλεξανδρή Ν, 2003, 266-289)

3.4 Αξιολόγηση του Ανθρώπινου Παράγοντα

Ένας σημαντικός παράγοντας που σχετίζεται με τη μακροχρόνια επιτυχία μιας οργάνωσης είναι η ικανότητά του να εκτιμά πόσο καλά αποδίδουν οι εργαζόμενοι σε αυτόν και στη συνέχεια να χρησιμοποιεί τις πληροφορίες αυτές για να εξασφαλίσει ότι η εκτέλεση των εργασιών συμφωνεί με τα σύγχρονα πρότυπα και βελτιώνεται με την πάροδο του χρόνου. Οι στόχοι αυτοί περιλαμβάνονται συνήθως στη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων που ονομάζεται **Αξιολόγηση Εργαζομένων**. Πρόκειται για μια αρκετά πολύπλοκη διαδικασία η οποία συναντά δυσκολίες ενώ, ακόμη και σήμερα, εφαρμόζεται ανεπαρκώς από αρκετές οργανώσεις.

Ορισμός : **Αξιολόγηση Εργαζομένων** είναι η διαδικασία αξιολόγησης-εκτίμησης του εργαζομένου, με σκοπό να οριστεί ο βαθμός στον οποίο αυτός φέρνει εις πέρας τη δουλειά του αποδοτικά. Ορισμένες οργανώσεις, αντί για την «αξιολόγηση εργαζομένου» χρησιμοποιούν εναλλακτικά τους όρους «Εκτίμηση Εργαζομένου», «Αξιολόγηση Απόδοσης», «Εκτίμηση Απόδοσης», «Ανασκόπηση Απόδοσης», «Ετήσια Ανασκόπηση».

Σκοπός της Αξιολόγησης

Από τη στιγμή που η αξιολόγηση υιοθετηθεί από την οργάνωση ως μέρος της «ελεγκτικής» λειτουργίας του μάνατζμεντ, τότε χρειάζεται:

- α)** ένα πρότυπο μέτρο ως βάση για τη μέτρηση των αποκλίσεων
- β)** προσεκτική μέτρηση της απόδοσης
- γ)** αξιολόγηση των αποκλίσεων από το προκαθορισμένο πρότυπο
- δ)** ενέργειες για να εξαλείψουμε, αν χρειαστεί, τις αρνητικές αποκλίσεις

Για τους εργαζομένους, η αξιολόγηση αποτελεί μέρος του ελεγκτικού συστήματος . Τα πρότυπα γι' αυτήν, ουσιαστικά, παραδίδονται έτοιμα στο άτομο εκείνο που είναι επιφορτισμένο να τη διενεργήσει.

Ορισμένοι λόγοι που επιβάλλουν την αξιολόγηση είναι οι ακόλουθοι:

- η εξακρίβωση εάν ένας εργαζόμενος είναι ο κατάλληλος για μια θέση εργασίας, αν δηλαδή, γίνεται σωστή χρήση των δεξιοτήτων και των ταλέντων του στη θέση που έχει τοποθετηθεί.
- η ανακάλυψη αφανούς δυναμικού στους εργαζομένους.
- ο καθορισμός της μελλοντικής απασχόλησης του εργαζομένου.

- ο εντοπισμός ενός έργου ιδιαίτερης αξίας, το οποίο πραγματοποιήθηκε σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο.
- ο εντοπισμός πεδίων εργασίας ή καθηκόντων όπου η απόδοση είναι χαμηλότερη από το επιδιωκόμενο πρότυπο, αλλά μπορεί να βελτιωθεί αν παρασχεθεί η κατάλληλη εκπαίδευση.
- ο εντοπισμός των ατομικών εκπαιδευτικών αναγκών.
- η ενθάρρυνση και προσφορά κινήτρων προς τους εργαζομένους προκειμένου να βελτιώσουν την απόδοσή τους στην εργασία.
- ο εντοπισμός και η καταγραφή οποιασδήποτε ειδικής δυσκολίας που αφορά μια θέση εργασίας και η οποία ίσως δεν έχει καταγραφεί ακόμα.
- η βελτίωση της επικοινωνίας ανάμεσα στους μάνατζερ και τους εργαζομένους.
- η παροχή βοήθειας προς το μάνατζερ ή τον επόπτη, προκειμένου να αποφασίσει το ύψος της αύξησης του μισθού που θα πρέπει να δοθεί ή να προταθεί αξιολογικά.
- η ανακάλυψη και αξιοποίηση στοιχείων για τη δημιουργία μιας περισσότερο αποτελεσματικής οργάνωσης. (Καραλής, 2005).

Έτσι, λοιπόν, στην αξιολόγηση, το ζητούμενο είναι η αναθεώρηση και η αλλαγή. Για να γίνει κατορθωτό αυτό, χρειάζεται: η πληροφόρηση, η παρακολούθηση, η εξέταση και η αξιολόγηση των εργαζομένων. Οι δραστηριότητες αυτές δεν γίνονται εξ αποστάσεως, και ως εκ τούτου θα πρέπει να εξασφαλίζεται ότι ο επόπτης βρίσκεται στην καταλληλότερη θέση για να πραγματοποιεί αυτές τις αξιολογήσεις.

3.5. Διαπροσωπικές Σχέσεις

Οι καλές εργασιακές σχέσεις περιλαμβάνουν την απόδοση δίκαιης και συνεπούς μεταχείρισης προς όλους τους εργαζομένους, ώστε να είναι αφοσιωμένοι στην οργάνωση. Οι επιχειρήσεις με καλές εργασιακές σχέσεις έχουν, το πιο πιθανό, μια στρατηγική ανθρωπίνων πόρων που αποδίδει υψηλή αξία στους εργαζομένους ως συμμετόχους στην επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι που θεωρούνται συμμετόχοι έχουν συγκεκριμένα δικαιώματα μέσα στην οργάνωση και επιθυμούν να τους αντιμετωπίζουν με αξιοπρέπεια και σεβασμό. Για να δημιουργήσουν καλές εργασιακές σχέσεις, οι μάνατζερ

πρέπει να ακούν και να καταλαβαίνουν τι λένε και ζουν οι εργαζόμενοι, να τους κρατούν ενήμερους σχετικά με τα σχέδια της διοίκησης για την οργάνωση και να τους λένε ποια σχέδια ενδέχεται να επηρεάσουν τις θέσεις εργασίας τους. Θα πρέπει επίσης να δίνουν στους εργαζομένους την ελευθερία να λένε τα παράπονά τους σχετικά με τις αποφάσεις της διοίκησης. Οι **αποτελεσματικές εργασιακές σχέσεις** απαιτούν συνεργασία των μάνατζερ με τους εκπροσώπους των εργαζομένων. Όλοι όσοι εμπλέκονται στις εργασιακές σχέσεις λειτουργούν ως εσωτερικοί σύμβουλοι της οργάνωσης. Προσπαθούν να διασφαλίσουν ότι τηρούνται οι πολιτικές και οι διαδικασίες της επιχείρησης και συμβουλεύουν τόσο τους προϊστάμενους όσο και τους εργαζομένους επί συγκεκριμένων προβλημάτων εργασιακών σχέσεων. Οι **πολιτικές εργασιακών σχέσεων** παρέχουν διάυλους για την επίλυση τέτοιων προβλημάτων. (Μάντζαρης, 2003: 249):

Η Επικοινωνία με τους Εργαζόμενους

Πολλές οργανώσεις έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι το κλειδί για ένα καλό πρόγραμμα εργασιακών σχέσεων είναι ο διάυλος επικοινωνίας, που δίνει στους εργαζομένους πρόσβαση σε σημαντικές πληροφορίες και μια ευκαιρία να εκφράσουν τις ιδέες και τα αισθήματά τους. Όταν οι προϊστάμενοι γνωρίζουν τις πολιτικές απασχόλησης και οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τα δικαιώματά τους, υπάρχουν λιγότερες πιθανότητες παρεξηγήσεων και μείωσης της παραγωγικότητας.

Σημασία και Καλλιέργεια Διαπροσωπικών Σχέσεων

Οι καλές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων στο χώρο της εργασίας, έχουν καθοριστική σημασία. Ο ρόλος τους δεν περιορίζεται μόνο στο επαγγελματικό περιβάλλον. Η σωματική και ψυχική υγεία, η οικογενειακή γαλήνη, η απόδοση, η παραγωγικότητα, η κερδοφορία των οργανισμών που τους εργοδοτούν και γενικά η ποιότητα ζωής τους, αναπόφευκτα επηρεάζονται από τις σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ εργαζομένων σε όλες τις βαθμίδες. Η καλλιέργεια των καλών σχέσεων μεταξύ εργαζομένων στο ίδιο επαγγελματικό περιβάλλον πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα των εργοδοτών. Οι αρμονικές σχέσεις δημιουργούν τις προϋποθέσεις για συνεχείς επιτυχίες. Αναπόφευκτα σε ένα

ανθρώπινο περιβάλλον, θα πρέπει να αναμένεται να υπάρχουν διαφορετικοί τρόποι προσέγγισης για την επίλυση προβλημάτων. Οι διαφωνίες, οι ανταγωνιστικές συμπεριφορές και η κακή επικοινωνία, μπορούν να οδηγήσουν σε άσχημες σχέσεις μεταξύ των μελών μιας ομάδας που εργάζονται για ένα κοινό στόχο. Παράλληλα διαφορές νοοτροπίας, θέσης, επιπέδου μόρφωσης στις διάφορες ιεραρχικές βαθμίδες, μπορούν να συμβάλλουν στην δημιουργία καταστάσεων που οδηγούν σε κακές σχέσεις με αρνητικές επιπτώσεις όσον αφορά την αποτελεσματικότητα. Γι' αυτό οι σχέσεις μέσα σ' έναν οργανισμό θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από:

- *Αλληλοσεβασμό και αλληλοεκτίμηση:* Οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από σεβασμό και εκτίμηση.
- *Κατανόηση και επικοινωνία:* Η κακή επικοινωνία είναι συνήθως η κυριότερη αιτία παρεξηγήσεων ή προστριβών.
- *Συνεργασία και κοινές προσεγγίσεις.*
- *Επίλυση δύσκολων προβλημάτων.*
- *Επίλυση αντιπαραθέσεων.*
- *Έκφραση των αισθημάτων.*
- *Παραδοχή διάπραξης λαθών.*

(Παπαλεξανδρή Ν, 2003, 266-289)

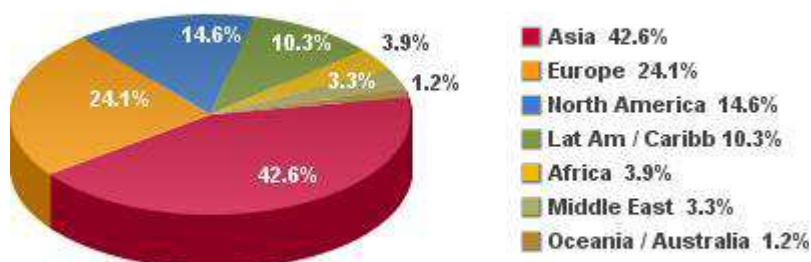
3.6: ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΟΙ

Ο **υπολογιστής** μαζί με τα γενικά και εξειδικευμένα προγράμματά του καθώς και τα δίκτυα, αποτελούν ένα ισχυρότατο σύγχρονο εργαλείο του νου. Χάρη στη ραγδαία εξελισσόμενη αντίστοιχη επιστήμη και τεχνολογία της γνώσης είναι φυσικό να επιδρά στην κοινωνία με πολλούς τρόπους αλλά και σε πολλά πεδία και δραστηριότητες του ανθρώπου. Οι **τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών** (ΤΠΕ, ICT: Information and Communication Technology) μετασχηματίζουν τις παραγωγικές διαδικασίες αλλά και τις διαδικασίες και μεθόδους πρόσκτησης γνώσης και πρόσβασης στις πληροφορίες. Αλλάζουν επίσης τις διαδικασίες και τις μεθόδους επικοινωνίας και κατά συνέπεια τις διαδικασίες και τις μεθόδους της μάθησης και της διασκέδασης. Με λίγα λόγια

κάθε στοιχείο της καθημερινότητας του πολίτη επηρεάζεται. Θετική επίδραση θεωρούμε το ότι με τον αυτοματισμό της παραγωγικής διαδικασίας έχει μειωθεί η χειρωνακτική εργασία στους παραγωγικούς τομείς προς όφελος της δημιουργικής εργασίας. Χαρτογιακάδες (white collar) αντικαθιστούν τους κλασικούς εργάτες (blue collar) και αναδύονται οι 'εργάτες γνώσης'. Επίσης, στο κυρίαρχο καπιταλιστικό σύστημα παραγωγής προσφέρεται η δυνατότητα μείωσης των ωρών εργασίας και η αύξηση του ελεύθερου χρόνου των εργαζομένων. Όμως αυτό δεν επέφερε την καλύτερευση της ποιότητας ζωής του πολίτη αλλά τη θεσμοθέτηση ελαστικών μορφών εργασίας, τη μείωση των αποδοχών και τη συρρίκνωση του κοινωνικού κράτους. Ανάμεσα στα αρνητικά αποτελέσματα συγκαταλέγονται και οι απολύσεις εργαζομένων ως περιττών ή μη ψηφιακά καταρτισμένων ("ψηφιακά αναλφάβητων").

(Σκουλάς Ν-Οικονομάκη Κ, 1998,160-175)

World Internet Users by World Regions



Source: Internet World Stats - www.internetworldstats.com/stats.htm
1,733,993,741 Internet users for September 30, 2009
Copyright © 2009. Miniwatts Marketing Group

Τα τελευταία χρόνια όλες οι βιομηχανικές χώρες αντιμετωπίζουν μια περίοδο γρήγορων αλλαγών. Ο ανταγωνισμός εντείνεται, όχι μόνο μέσα στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης αλλά και στις αναδυόμενες νέες οικονομίες της ανατολικής Ευρώπης, της Ιαπωνίας και των ταχύτατα αναπτυσσόμενων χωρών της Νοτιοανατολικής Ασίας. Επίσης πολλές νέες χώρες, που τώρα ξεκινούν την εκβιομηχάνισή τους, αποδεικνύονται σταδιακά εξίσου σοβαροί οικονομικοί αντίπαλοι.

Τα επόμενα χρόνια οι αλλαγές και οι εξελίξεις που θα επηρεάσουν και τις πολιτικές των επιχειρήσεων σε διάφορους τομείς είναι πολλές. Η ανάπτυξη στη νέα τεχνολογία και σε νέες μεθόδους παραγωγής θα είναι ουσιαστική με

αποτέλεσμα την παράλληλη ανάπτυξη νέων αγαθών αλλά το κυριότερο νέων ικανοτήτων που θα απαιτούνται από το ανθρώπινο δυναμικό. Το ενδιαφέρον επίσης για το περιβάλλον είναι ένας άλλος λόγος της ανάπτυξης νέων προϊόντων και διαδικασιών. Οι δημογραφικές αλλαγές θα έχουν επίσης σημαντική επίδραση. Η υπογεννητικότητα που παρατηρείται στις αναπτυσσόμενες χώρες έχει ως αποτέλεσμα τη μικρή αύξηση του εργατικού δυναμικού σε αυτές τις χώρες. Σε αντίθεση, ο πληθυσμός στις αναπτυσσόμενες χώρες θα αναπτύσσεται με μεγαλύτερο ρυθμό. Έτσι, φθηνά εργατικά χέρια θα βρίσκονται σε άφθονη προσφορά στις παγκόσμιες αγορές και οι ηγέτιδες αναπτυσσόμενες χώρες θα χρειαστεί να επενδύσουν ακόμη περισσότερο στις εξειδικευμένες και υψηλής προστιθέμενης αξίας δραστηριότητες (Prior, 2000: 15).

Τεχνολογική ανάπτυξη και ανάγκη για εκπαίδευση ανθρώπινου Δυναμικού

Σήμερα, ίσως περισσότερο από ποτέ, παρά το γεγονός ότι δεν μπορούμε να θεωρούμε δεδομένα τα οφέλη της εκπαίδευσης, η καλή εκπαίδευση είναι σημαντική. Κανείς δεν μπορεί να γνωρίζει όσα είναι απαραίτητα για τη δουλειά του από την αρχή. Όπως αναφέραμε και στο πρώτο μέρος για την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης, οποιαδήποτε δουλειά εξελίσσεται στο πέρασμα του χρόνου, με αποτέλεσμα να δημιουργείται και η ανάγκη για την εκμάθηση των νέων γνώσεων που απαιτεί η εξέλιξη αυτής της δουλειάς από τον εργαζόμενο που την ασκεί. Η τεχνολογική ανάπτυξη, από μόνη της, δημιουργεί μια συνεχή ανάγκη για μάθηση. Κάποτε οι πιο πολλές εργασίες απαιτούσαν ελάχιστα προσόντα. Αυτό όμως δεν συμβαίνει πλέον. Η είσοδος της τεχνολογίας από τη μία, αντικαθιστώντας την ανθρώπινη εργασία με αυτή των μηχανών, μείωσε τον αριθμό των ανειδίκευτων θέσεων εργασίας αλλά παράλληλα αύξησε την προσφορά θέσεων που απαιτούν περισσότερα προσόντα. Τα σύγχρονα μηχανήματα και οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές απαιτούν εξειδικευμένες γνώσεις τόσο για την κατασκευή τους όσο και για τον χειρισμό τους (Peel, 1994:9).

Η ίδια η τεχνολογία επίσης, αλλάζει με όλο και πιο γρήγορους ρυθμούς.

Μέχρι σήμερα μπορούσε κανείς να μάθει τη δουλειά του από την αρχή, χωρίς να χρειάζεται κάποια μετεκπαίδευση. Σήμερα αυτό έπαψε να ισχύει, με τις περισσότερες εργασίες να απαιτούν εκπαίδευση πέρα από την αρχική, αφού μόλις αποκτηθεί μια δεξιότητα η εξέλιξη της τεχνολογίας δημιουργεί την ανάγκη για εκμάθηση νέων τεχνικών και την απόκτηση νέων προσόντων. Επομένως, όσο αφορά στην αναγκαιότητα της εκπαίδευσης, αυτή γίνεται ολοένα πιο σημαντική και συνεχής. Η εφαρμογή της τεχνολογίας γενικότερα αλλά και η νέες ειδικές εφαρμογές της σε συγκεκριμένους τομείς έχουν ως αποτέλεσμα τη μείωση του χρόνου για τη δημιουργία ενός αποτελέσματος και επομένως την αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας της επιχείρησης. Είναι λοιπόν απαραίτητη η, μέσω της εκπαίδευση και ανάπτυξης, δημιουργία ενός εργατικού δυναμικού που θα ξέρει να εφαρμόζει αυτές τις νέες τεχνολογίες έτσι ώστε και η επιχείρηση με την αύξηση της παραγωγικότητας αλλά και την είσοδο της καινοτομίας, που η εφαρμογή της τεχνολογίας θα επιτρέψει, να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΑΡΑΘΕΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ

Η «ΕΥ ΖΗΝ ΕΠΕ» είναι μια εταιρία που δραστηριοποιείται τον χώρο της εστίασης, των ποτών και του καφέ.

Ιδρυτές της προσπάθειας αυτής είναι, ο διακεκριμένος στο χώρο του καφέ Δημήτρης Κούτουλος, ο διευθυντής Δημήτρης Γιαουρτάς και ο Φραγκίσκος Ρομπογιαννάκης Bartender-Mixologist, με εγχώριες και διεθνείς διακρίσεις, κάτοχος πολλών διπλωμάτων του εξωτερικού και πολυετή πείρα στο χώρο του Bar. Οι δυο τους ένωσαν τις δυνάμεις τους πάνω σε μία πρωτότυπη ιδέα: ***Την επιστημονική κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων καφέ και ποτού.***

Στόχος της ΕΥ ΖΗΝ ΕΠΕ: Να δημιουργηθούν καταρτισμένοι επαγγελματίες οι οποίοι θα παρέχουν υψηλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες στους καταναλωτές/πελάτες τους.

Στα αντικείμενα της εταιρίας περιλαμβάνονται εκτός των άλλων :

1. Η συνεχής εκπαίδευση και εξειδίκευση των επαγγελματιών της εστίασης με την οργάνωση τμημάτων εκπαίδευσης- σεμιναρίων και γευσιγνωσίας σε ποτά και καφέ.
2. Η εκπαίδευση καταναλωτών και ιδιωτών που αγαπούν να δημιουργήσουν ένα καλό κοκτέιλ ή έναν καλό espresso στο σπίτι τους.
3. Η επιστημονική μελέτη και ερευνά των υλικών για την δημιουργία ενός καλύτερου χαρμανιού καφέ και συνταγής cocktail
4. Το στήσιμο από την αρχή ενός καφέ-μπαρ με σχεδιασμό του χώρου εργασίας με πρωτότυπες ιδέες για την λειτουργία και εύρεση προσωπικού και παροχή τεχνογνωσίας. Επίσης δημιουργία καταλόγων με νέα προϊόντα, ευφάνταστες συνταγές cocktail και κοστολόγηση
5. Cocktail Catering σε ιδιωτικά πάρτυ, γάμους, κοινωνικές εκδηλώσεις.
6. Προπόνηση των Barista-Bartender για τους εθνικούς και διεθνείς διαγωνισμούς.
7. Εύρεση εργασίας για τους σπουδαστές των σεμιναρίων και αντίστοιχα παροχή προσωπικού σε συνεργαζόμενες επιχειρήσεις.

4.1 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 1 :

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

I. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Επωνυμία Επιχείρησης : ΕΥ ΖΗΝ ΕΠΕ
Νομική Μορφή επιχείρηση : ΕΠΕ
Έτος Ίδρυσης : 2000
Έδρα της επιχείρησης : ΗΡΑΚΛΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ
Κλάδος Δραστηριότητας : ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΕΣΤΙΑΣΗΣ
Αριθμός εργαζομένων στην επιχείρηση 59
Θέση του ατόμου που συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο : ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

II. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Παρακαλώ υποδείξτε:

1. Ποιος (οι) έχει την ευθύνη σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρησή σας

Πρόεδρος – Διευθύνων Σύμβουλος	
Διευθυντής εταιρίας	
Διευθυντής Προσωπικού	•
Διευθυντής Παραγωγής	
Εξωτερικοί Σύμβουλοι	
Άλλος εξηγήστε	

2. Ποιο ή ποια από τα παρακάτω θέματα αποτελούν αντικείμενο απασχόλησης αναφορικά με τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ)

Θέματα ΔΑΠ	Τμήμα /Υπεύθυνος
Προγραμματισμός Ανθρώπινου δυναμικού	
Στρατολόγηση και Επιλογή	
Εκπαίδευση - Κατάρτιση	•
Αμοιβές	
Αξιολόγηση Απόδοσης	•
Εργασιακές Σχέσεις	•
Αποχωρήσεις – Απολύσεις, κτλ	•
Αρμοδιότητες και ρόλος τμήματος προσωπικού	
Υγιεινή και ασφάλεια	•

3. Υπάρχει γραπτή πολιτική για κάποιο από τα παραπάνω θέματα;

Αν ναι σε ποιο,

Δεν υπάρχει.

4. Ποιο τμήμα ή ποιο στέλεχος ασχολείται στην επιχείρησή σας με τα παρακάτω θέματα Διοίκησης Προσωπικού στην επιχείρησή σας

Θέματα ΔΑΠ	Τμήμα /Υπεύθυνος
Εισαγωγή αλλαγών στην επιχείρηση (προγράμματα και πρωτοβουλίες που υλοποιεί το τμήμα, συνεργασία σε προγράμματα και πρωτοβουλίες άλλων τμημάτων, κτλ)	Λογιστικό Τμήμα---- ----Λογιστές
Αποσαφήνιση και μορφοποίηση της εργασιακή κουλτούρα της επιχείρησης (company newsletter, εκδηλώσεις,	Τμήμα διοίκησης Προσωπικού-

διαμόρφωση ρόλων, επιβράβευση, χρήση εταιρικής γλώσσας – συμβόλων κτλ)	Διευθυντής Προσωπικού
Διενέργεια επιχειρησιακών μελετών σε θέματα προσωπικού	Τμήμα διοίκησης Προσωπικού- Διευθυντής Προσωπικού

ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

1. Τι από τα παρακάτω στοιχεία καταχωρεί η επιχείρηση αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό (να αναφερθούν αν υπάρχουν και αν καταχωρούνται σε γραπτή ή ηλεκτρονική μορφή)

	Διοικητικοί υπάλληλοι (Ηλεκτρονικά /Γραπτά)	Τεχνικό προσωπικό (Ηλεκτρονικά /Γραπτά)	Πωλητές (Ηλεκτρονικά /Γραπτά)	Στελέχη (Ηλεκτρονικά /Γραπτά)
1. Προσωπικά στοιχεία	•	•	•	•
2. Εργασιακή εμπειρία	•	•		•
3. Επίπεδο εκπαίδευσης (τίτλοι)	•	•		•
4. Τεχνικές, Διοικητικές και άλλες Δεξιότητες	•	•		•
5. Προηγούμενες αξιολογήσεις	•			•
6. Συστάσεις			•	
7. Μισθολογική εξέλιξη			•	
8. Μετατάξεις, αποσπάσεις, μετακινήσεις, προαγωγές κτλ				•
9. Βιογραφικά	•			
10. Επιμόρφωση, κατάρτιση (προγράμματα)		•		•

11. Αποτελέσματα τεστ επιλογής				
--------------------------------	--	--	--	--

2. Ποιος είναι υπεύθυνος για την παρακολούθηση, επεξεργασία και έλεγχο των παραπάνω

1. Τμήμα Προσωπικού	
2. Άμεσος Προϊστάμενος	•
3. Τμήμα Μηχανοργάνωσης	

3. Σε ποιες περιπτώσεις κάνετε χρήση των παραπάνω στοιχείων στην επιχείρησή σας.

✚ Η χρήση των παραπάνω στοιχείων πραγματοποιείται στις περιπτώσεις πρόσληψης/απόλυσης προσωπικού,σε περιπτώσεις περαιτέρω εκπαίδευσης/κατάρτισης του προσωπικού καθώς και σε περιπτώσεις μετάθεσης,προαγωγής ή μετακίνησης ενός από τα μέλη του προσωπικού.

4. Πως γίνεται η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών την επιχείρησή σας. Εξηγείστε

✚ Η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών στην επιχείρηση γίνεται σύμφωνα με τις εκάστοτε χρονικές ανάγκες και απαιτήσεις της επιχείρησης για την βελτίωση της τεχνογνωσίας του προσωπικού και της απόδοσης της επιχείρησης στα πλαίσια του ανταγωνισμού και του εκσυγχρονισμού της αγοράς.

5. Σε ποια αντικείμενα εκπαιδεύονται οι εργαζόμενοι και τα στελέχη της επιχείρησης

	Εργαζόμενοι	Στελέχη
Τεχνικά θέματα πάνω στο αντικείμενο δουλειάς	•	
Πληροφορικής		•
Μάρκετινγκ – πωλήσεων		•
Οργάνωσης και διοίκησης		•
Διοίκηση ομάδων		•
Δυναμική ομάδων		•
Ηγεσία/επικοινωνία		•

6. Ποιες μεθόδους εφαρμόζει η επιχείρησή σας για την εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού

	Εργαζόμενοι	Στελέχη
Εκπαίδευση στη συγκεκριμένη εργασία (on the job training)	•	
Συμμετοχή σε ομάδες (Ανάθεση ρόλων, role playing, κτλ)	•	
Σεμινάρια , διαλέξεις από στελέχη της επιχείρησης	•	•
Εξωτερικοί εκπαιδευτές	•	
Συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς		•
E-learning (Εξ αποστάσεως κατάρτιση)		
Εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation)	•	
Self development	•	•

7. Γίνεται αξιολόγηση των προγραμμάτων κατάρτισης και τι είδους στοιχεία λαμβάνονται υπόψη. Εξηγήστε

Η απόδοση της εταιρείας, οι πωλήσεις , τα σχόλια των πελατών μας είναι μερικά από τα πιο βασικά στοιχεία κλειδιά που καθορίζουν το είδος των προγραμμάτων κατάρτισης που ακολουθούνται από την επιχείρησή μας.

8. Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης στην επιχείρηση, και ποιοι αξιολογούνται .

Στην επιχείρησή μας αξιολογούνται όλοι όσοι απαρτίζουν το προσωπικό της, από την χαμηλότερη κλίμακα μέχρι την υψηλότερη. Η αξιολόγηση συμβαίνει σε τακτά χρονικά διαστήματα που δεν ξεπερνούν το εξάμηνο. Η μέθοδος αξιολόγησης παραλλάσσεται ανάλογα με το ποιος αξιολογείται και ποια είναι τα καθήκοντά του στην επιχείρηση.

9. Αξιοποιούνται πληροφορίες αναφορικά με τα παρακάτω από την επιχείρησή σας

	Καθόλου	Σε ελάχιστο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό
Βελτίωση ατομικών αδυναμιών				•	
Προσδιορισμός πακέτου αμοιβών			•		
Ενημέρωση – αναπληρόρηση εργαζομένου				•	
Προσδιορισμός αναγκών εκπαίδευσης / επιμόρφωσης				•	
Ενθάρρυνση ομαδικής εργασίας					•
Βελτίωση της απόδοσης εργαζομένων				•	
Βελτίωση διαπροσωπικών σχέσεων			•		
Βελτίωση δεικτών ποιότητας (π.χ. ικανοποίηση πελατών, χρόνοι διεκπεραίωσης εργασιών)				•	
Άλλο					

10. Με ποιον τρόπο γίνεται η αναπληροφόρηση αναφορικά με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης;

Συνάντηση-συζήτηση αξιολογητή-αξιολογούμενου	•
Γραπτή αναφορά	
Ομαδικές συζητήσεις	•
Δεν ενημερώνεται ο αξιολογούμενος	
Άλλο	

11. Υπάρχει καταγεγραμμένη πολιτική αμοιβών στην επιχείρησή σας και ποιος είναι υπεύθυνος διαχείρισης του συστήματος αμοιβών (θέση);

Υπάρχει καταγεγραμμένη πολιτική αμοιβών στην επιχείρηση για την οποία υπεύθυνος διαχείρισης είναι ο διευθυντής προσωπικού.

12. Ποια είναι τα είδη ανταμοιβών που χρησιμοποιούνται από την εταιρία σας;

A. Χρηματικές ανταμοιβές (άμεσες & έμμεσες):

- Βασικός μισθός
- Νόμιμα επιδόματα
- Προμήθειες
- Bonus εξαρτημένα από την απόδοση
- Ασφάλιση
- Πρόσθετες παροχές (π.χ. κινητό τηλέφωνο, φορητός Η/Υ, δωροεπιταγές)

B. Μη χρηματικές ανταμοιβές:

- Αναγνώριση (π.χ. δημοσιεύσεις, απονομές βραβείων, πιστοποιητικά)

Προαγωγή (δυνατότητα εξέλιξης)

Ευκαιρίες ανάπτυξης (εκπαίδευση για την απόκτηση νέων γνώσεων / δεξιοτήτων)

Εμπλουτισμός εργασίας (ανάληψη περαιτέρω καθηκόντων)

13. Για την επιχείρησή σας διαχείριση γνώσης σημαίνει

1. Αποθήκευση και ανάκτηση πληροφοριών	
2. Ανταλλαγή πληροφοριών	
3. Συνεργασία	
4. Ανταλλαγή απόψεων	
5. Όλα τα παραπάνω	•

14. Στην επιχείρησή σας σε ποιο βαθμό είναι εύκολη

	Καθόλου	Σε ελάχιστο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό
1. Η ανεύρεση της κατάλληλης πληροφορίας σε καθημερινή βάση					•
2. Η επικοινωνία με τα κατάλληλα άτομα για την ανταλλαγή απόψεων και εμπειριών				•	
3. Διαδικασία διαχείρισης των εγγράφων (όχι απαραίτητα ηλεκτρονικά)			•		

15. Σε ποιο από τα παρακάτω διαθέτει η επιχείρησή σας σύστημα πληροφόρησης – εξηγήστε τι στοιχεία συγκεντρώνονται και σημειώσετε με τι μορφή καταχωρούνται;

	Γραπτή	Ηλεκτρονική
Ανάπτυξη προϊόντων – υπηρεσιών	•	•
Παραγωγική διαδικασία	•	
Μάρκετινγκ – πωλήσεων	•	•
Αποθήκη		•
Διαχείριση χρηματοοικονομικών πόρων	•	
Διαχείριση πελατεία	•	•
Άλλο.....		

16. Πόσα άτομα απασχολεί η εταιρεία σας στην Ελλάδα; 59

17. Παρακαλούμε προσδιορίστε τον κύριο κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείστε, καθώς και το είδος της επιχείρησής σας:

Πώληση προϊόντων -Παροχές υπηρεσιών εστίασης

Άλλος κλάδος δραστηριότητας / Παρακαλώ
προσδιορίστε:

- **Ελληνική** (εγκαταστάσεις μόνο
στην Ελλάδα)
- Πολυεθνική**

18. ποια/ες περιοχή/ές της Ελλάδας βρίσκεται η επιχείρησή σας; (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από
μία απαντήσεις)

Ηράκλειο Κρήτης

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην παρούσα εργασία μελετήθηκε το εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού. Αρχικά αναλύθηκαν όλοι οι παράγοντες που μπορεί να κρύβονται πίσω από την έννοια επιχείρηση - οργανισμός. Πριν ξεκινήσει μια επιχείρηση - οργανισμός τη δράση της, πρέπει να έχει σαφώς ορισμένους τους επιμέρους στόχους και το σκοπό της, έτσι ώστε να φτάσει στην επιτυχία και να κρατηθεί στην αγορά εργασίας· πρέπει να είναι ανταγωνιστική σε σχέση με όμοιους οργανισμούς, να διαθέτει την κατάλληλη οργάνωση και διοίκηση, τεχνολογία, τοποθεσία.

Όποιος και αν είναι ο μηχανισμός μιας επιχείρησης - οργανισμού, οτιδήποτε και αν παράγει (προϊόντα - υπηρεσίες), πάντα υπάρχει ο ανθρώπινος παράγοντας· είτε πρόκειται για διοικητικό στέλεχος είτε για χειρώνακτα. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί σήμερα το πολυτιμότερο κεφάλαιο μίας επιχείρησης – οργανισμού, η οποία είναι σημαντικό να αξιοποιήσει όσον το δυνατόν καλύτερα το ανθρώπινο δυναμικό της, έτσι ώστε να συμβάλει στην επιτυχή πορεία της. Η επιλογή του προσωπικού, η εκπαίδευση του και η αξιολόγηση του αποτελούν τα βασικά στάδια της αξιοποίησης του ανθρώπινου παράγοντα.

Πρώτον, η επιλογή προσωπικού αποτελεί μια σημαντική διαδικασία για την οργάνωση, εξαιτίας των σοβαρών συνεπειών που μπορεί να έχουν οι λανθασμένες αποφάσεις προσλήψεων, όπως είναι το κόστος οικονομικό και ψυχολογικό, αφού, πέραν του οικονομικού, η επιχείρηση δαπανά και χρόνο για την ενημέρωση του υποψηφίου και την εκπαίδευσή του. Άρα βασική προϋπόθεση για την επιτυχημένη επιλογή είναι η καλή προετοιμασία των υπευθύνων πρόσληψης.

Δεύτερον, η συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του, ενώ βελτιώνει την ατομική απόδοση των εργαζομένων και συνεισφέρει στην συνολική ανάπτυξη της οργάνωσης. Η επιβίωση μιας οργάνωσης εξαρτάται από την ικανότητα να μαθαίνει γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές της, το οποίο απαιτεί συστηματική και μακρόχρονη προσπάθεια, ούτως ώστε οι εργαζόμενοι να

είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι και να υλοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους στόχους της οργάνωσης. Η επιχείρηση - οργανισμός δεν πρέπει να θεωρεί το κόστος του προγράμματος της εκπαίδευσης ως έξοδο αλλά ως επένδυση. Για την καλύτερη απόδοση ενός εργαζομένου σημαντικός παράγοντας είναι και η δική του ψυχολογία στο χώρο εργασίας. Μία επιχείρηση – οργανισμός με καλές εργασιακές σχέσεις πρέπει να έχει μια στρατηγική ανθρωπίνων πόρων που να προσδίδει ικανοποιητική προσοχή στους εργαζομένους ως συμμετόχους στην οργάνωση. Αλλά και οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων πρέπει να είναι ακολούθως καλές, να υπάρχει κατανόηση και αλληλοσεβασμός, ώστε να αποφεύγονται τυχόν προβλήματα που εμποδίζουν την ομαλή διεξαγωγή της εργασίας και επομένως να σημειώνονται παρεκκλίσεις από το στόχο της οργάνωσης.

Τρίτον, στα στάδια της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού βρίσκεται και η αξιολόγηση του ανθρώπινου παράγοντα. Η επιχείρηση – οργανισμός φτάνει στο σημείο να κάνει την αυτοκριτική της και να δει κατά πόσο διεξάγονται σωστά οι εργασίες στο εσωτερικό της περιβάλλον, κρίνοντας έτσι την απόδοση των εργαζομένων της και στη συνέχεια χρησιμοποιώντας αυτές τις πληροφορίες για τυχόν αλλαγές που πρέπει να γίνουν για να είναι πιο αποτελεσματική.

Παράλληλα με τον ανθρώπινο παράγοντα που θεωρήθηκε ο σημαντικότερος στο εσωτερικό περιβάλλον μιας οργάνωσης, δε θα μπορούσαμε να παραλείψουμε ακόμη έναν που κάθε μέρα διεισδύει όλο και περισσότερο στην καθημερινότητα μας και επηρεάζει κάθε επιχείρηση - οργανισμό. Ο παράγοντας αυτός είναι τα μηχανήματα σε συνάρτηση με την τεχνολογία. Επιδρά σε κάθε περιβάλλον θετικά, αφού μειώνεται η χειρωνακτική εργασία σε πολλούς τομείς, αυξάνεται όμως ο χρόνος εκπαίδευσης που χρειάζεται να διαθέσει μια οργάνωση, για να μάθει ο εργαζόμενος να χειρίζεται τα ανάλογα μηχανήματα και προγράμματα.

Φτάνουμε στο τέλος της εργασίας και συμπεραίνουμε ότι για να υπάρξει μία επιχείρηση - οργανισμός και να φτάσει σε μακροχρόνια επιτυχία και κέρδη πρέπει να έχει σημαντικές βάσεις. Ακρογωνιαίος λίθος στο οικοδόμημα ενός οργανισμού είναι τα στελέχη και οι εργαζόμενοι, ο άνθρωπος στο εσωτερικό

περιβάλλον του οργανισμού.

Η παρούσα εργασία μελέτησε τον ανθρώπινο παράγοντα του εσωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού και εξετάστηκαν οι τρόποι αυτοαξιολόγησης του τελευταίου. Περαιτέρω μελέτη όσον αφορά την αξιολόγηση, εξωτερική αυτή τη φορά, αποτελούν οι καταναλωτές – πελάτες, αφού ένας ικανοποιημένος πελάτης είναι το δεύτερο κλειδί της επιτυχίας της οργάνωσης.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΚΑΙ ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ -ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Ζαβλανός (2003). Ολική ποιότητα στην Εκπαίδευση.
2. Καραλής Θ, 2005, Σχεδιασμός, Διοίκηση, Αξιολόγηση προγραμμάτων ενηλίκων, Τόμος Β', Πάτρα. Ε.Α.Π.
3. Καψάλης Α, : Εκπαίδευση ενηλίκων. Γενικά εισαγωγικά θέματα. 2006:220
4. Κ.Τερζίδα & Κ. Τζωρτζάκη, Διοίκηση ανθρώπινων πόρων (2004:109)
5. Μάντζαρης Γ., 2003, Σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων, Αθήνα, Β.Γκιούρδας Εκδοτική: 249
6. Μπουραντάς et Al, 2003, Παγκάκης, 2003
7. Παπαλεξανδρή Ν, 2003, 17.
8. Μπουραντάς, & Παπαλεξανδρή, Ν. (2003). Εισαγωγή στη διοίκηση Επιχειρήσεων. Αθήνα Ε. Μπένου: 2003: 19
9. Παπαλεξανδρή Ν, 2003, 219-233.
10. Παπαλεξανδρή Ν, 2003, 266-289
11. Σκουλάς, Ν. & Οικονομάκη, Κ. (1998). Διαχείριση & Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων.
12. Χυτήρης, Λ. (2001). Διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Αθήνα: interbooks
13. Χυτήρης Λ, 2001, 26-37

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

12. Beardwell et Al, 1997
13. Cervero, 2001
14. Levin and Dean 1999
15. Mintzberg, 2004, Human Resource Development in a Knowledge Economy.

An organizational view. Palgrave macmillan

16. Nolan et al. , 1993

17. Peel, 1994:9- Επιτυχημένη εκπαίδευση προσωπικού σε μια εβδομάδα.

μτφ: Β. Ταουσάνης.

Εκδ: ANUBIS

18. Prior, 2000: 15- Εκπαίδευση και ανάπτυξη. μτφ: Ν. Σαρρής.

Εκδ: Έλλην

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

19. 2010_CS-Social_Effects-Naoussa.pdf

20. diorganosi.certh.gr/dat/%7B0eceb944-08c7-4936-81e8.../file.doc