

**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: κ. Αντωνάκης
Ιωάννης**

**ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ: κ. Κρεμπενιού
Ανθή**

Ηράκλειο 2008

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<i>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</i>	4
<i>SUMMARY</i>	5
<i>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</i>	6
<i>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο</i>	
Το Περιβάλλον των Οργανώσεων	
1.1. Έννοια και Είδη Περιβάλλοντος	7
1.2. Το Εσωτερικό Περιβάλλον των Οργανώσεων	8
1.2.1. Η Ανώτατη Διοίκηση	9
1.2.2. Στόχοι και Αντικειμενικοί Σκοποί	9
1.2.3. Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα και Τεχνολογία	10
1.2.4. Τοποθεσία	10
1.2.5. Οργάνωση	11
1.2.6. Διοίκηση	13
1.2.7. Μέγεθος	13
1.2.8. Χρηματοοικονομική Κατάσταση	14
1.2.9. Το Ιστορικό της Εταιρείας	14
1.2.10. Καταμερισμός Εργασίας και Σχεδιασμός Έργων	15
1.2.11. Εργαζόμενοι	17
1.2.12. Πράγματα και Χώρος	19
1.2.13. Οι Φυσικές Συνθήκες	19
<i>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο</i>	
Αξιοποίηση του Ανθρώπινου Παράγοντα	
2.1. Επιλογή Προσωπικού	21
2.1.1. Στόχοι και Προϋποθέσεις Αποτελεσματικής Επιλογής	21
2.1.2. Μέθοδοι Επιλογής	23
2.1.3. Tests Επιλογής Προσωπικού	27
2.1.3.1. Είδη Τεστ	27
2.2. Εκπαίδευση του Ανθρώπινου Παράγοντα	28
2.2.1. Έννοια και Περιεχόμενο	29
2.2.2. Στόχοι και Τομείς Εκπαίδευσης Προσωπικού	30
2.2.3. Σημασία και Πλεονεκτήματα της Εκπαίδευσης Προσωπικού	31
2.2.4. Οι Πρακτικές Αρχές Αποτελεσματικής Μάθησης	33
2.2.5. Η Οργάνωση της Εκπαίδευσης Προσωπικού	35
2.2.5.1. Ο Εντοπισμός των Εκπαιδευτικών Αναγκών	36
2.2.5.2. Σχεδιασμός Προγραμμάτων Εκπαίδευσης	39
2.2.5.3. Επιλογή των Μεθόδων Εκπαίδευσης	39

2.3. Αξιολόγηση του Ανθρώπινου Παράγοντα	45
2.3.1. Ορισμός	45
2.3.2. Σκοπός της Αξιολόγησης	45
2.3.3. Μέθοδοι Αξιολόγησης της Απόδοσης των Εργαζομένων	46
2.3.4. Η Συνέντευξη Επαναπληροφόρησης της Αξιολόγησης	50
2.3.4.1. Η Προετοιμασία της Συνέντευξης Αξιολόγησης	50
2.3.4.2. Τακτική της Συνέντευξης	
2.3.5. Η Αντιμετώπιση Κοινών Προβλημάτων Αξιολόγησης του Προσωπικού	52
2.4. Διαπροσωπικές Σχέσεις	54
2.4.1. Η Επικοινωνία με τους Εργαζόμενους	55
2.4.2. Η Διαδικασία της Επικοινωνίας	56
2.4.3. Τα Κανάλια Επικοινωνίας στην Οργάνωση	57
2.5. Σημασία και Καλλιέργεια Διαπροσωπικών Σχέσεων	58
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο	
Οι Ρόλοι στο Χώρο των Οργανώσεων	
3.1. Ο Ρόλος των Εργαζόμενων	60
3.2. Ο Ρόλος των Ηγετικών Στελεχών	63
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ	67
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	69

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.α.) 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.

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, 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.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

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 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 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 ΠΡΩΤΟ

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.¹

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. λ. π.
- ❖ **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.

¹ Βλ. Παπαλεξανδρή Ν, 2003, 17.

- ❖ **Κοινωνικό περιβάλλον:** περιλαμβάνει την κοινωνική δομή, το σύστημα κοινωνικής οργάνωσης μιας χώρας, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά κ. λ. π.
- ❖ **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. λ. π.

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.).

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.²

² Βλ. Χυτήρης Σ, 2001, 25.

1.2.1. 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.

1.2.2. 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.

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. Με τη σειρά τους 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.

1.2.3. 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 κ.λ.π.) 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: (1) για να προσδιορισθεί η θέση της μέσα στο περιβάλλον και (2) 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. Ας σκεφτούμε πόσοι εσωτερικοί παράγοντες επηρεάζονται σημαντικά από τις τεχνολογικές απαιτήσεις και το κόστος τους, όπως και το έργο που πρέπει να γίνει και το πώς γίνεται ο καταμερισμός του.

1.2.4. 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, κ.λ.π. 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.

Έτσι, πολλές οργανώσεις αφού εγκατασταθούν κάπου, συνειδητά προσπαθούν να ταιριάξουν με το περιβάλλον τους σύμφωνα με την εικόνα που προβάλλουν στους τρίτους. Η σημασία της εναρμόνισης προς την κοινωνία έχει αρχίσει να αναγνωρίζεται περισσότερο τώρα παρά παλαιότερα.

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.

1.2.5. 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.

Όλες οι οργανώσεις ανεξάρτητα από το μέγεθός τους έχουν είτε σαφείς, είτε λανθάνουσες πολιτικές, διαδικασίες, μεθόδους, κανόνες και πρότυπα που βοηθούν να επιτευχθεί ο συντονισμός. Οι πολιτικές εξυπηρετούν σαν γενικοί οδηγοί σκέψης και

δράσης σε συγκεκριμένες καταστάσεις. Οι διαδικασίες προσδιορίζουν τη σειρά των ενεργειών που πρέπει να πραγματοποιούνται ώστε να επιτευχθεί έργο. Οι κανόνες ορίζουν με ακρίβεια συγκεκριμένη συμπεριφορά που επιτρέπεται ή απαγορεύεται. Τα πρότυπα προσφέρουν μια βάση για την εκτίμηση της απόδοσης, στα έργα που απαιτείται να γίνουν.

Όλα αυτά μαζί επηρεάζουν και κατευθύνουν μεγάλο τμήμα της απαιτούμενης συμπεριφοράς στις οργανώσεις και έχουν σχεδιασθεί κυρίως για να εξασφαλισθεί συντονισμένη και αποτελεσματική συμπεριφορά.

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*.

Μια άλλη πλευρά της τυπικής οργάνωσης είναι το σύστημα ανταμοιβών και ποινών. Το σύστημα αυτό περιλαμβάνει περισσότερα στοιχεία από τις χρηματικές αμοιβές, αν και αυτές είναι ένα σύνηθες και σημαντικό στοιχείο του. Πόσο αμείβονται τα άτομα για το έργο που επιτελούν σε σχέση με άλλους, μέσα αλλά και έξω από την οργάνωση, έχει φανερές επιπτώσεις στη συμπεριφορά.

Το αν ένα άτομο αμείβεται κατ' αποκοπή, ή με ωριαίο, εβδομαδιαίο, δεκαπενθήμερο ή μηνιαίο μισθό, έχει ανάλογες επιπτώσεις, διαφορετικές σε κάθε περίπτωση. Αλλά τα άτομα σε μια οργάνωση και οι ομάδες ανταμείβονται επίσης ή τιμωρούνται μέσω του έργου που τους ανατίθεται και των πόρων που τους παρέχονται, από τη σχετική τους τοποθέτηση στο δίκτυο επικοινωνίας και από τη θέση τους στην ιεραρχία.

1.2.6. 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 μάνατζερς, όπως όλες οι ανθρώπινες υπάρξεις, δεν είναι ίδιοι μεταξύ τους και οι διαφορές τους, όπως και οι ομοιότητές τους, είναι σημαντικές. Για παράδειγμα πολλοί μάνατζερς 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 μάνατζερς έχουν τις ίδιες αξίες σε ορισμένα θέματα; Γιατί, παράλληλα, υπάρχουν διαφορές μεταξύ των μάνατζερς 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.

1.2.7. 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. Οι 9.000 εργαζόμενοι της Εμπορικής Τράπεζας τη διαφοροποιούν από την Ασφαλιστική «ΩΜΕΓΑ» που έχει 100 εργαζόμενους. 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.

1.2.8. 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.

1.2.9. 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 19^{ου} 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.

Το κατά πόσο μια εταιρεία αναπτύχθηκε εσωτερικά ή από συγχώνευση ή εξαγορά είναι συχνά σημαντικό να γίνεται γνωστό. Μια θυγατρική εταιρεία η οποία εξαγοράστηκε πριν από πέντε χρόνια, μπορεί ακόμη να λειτουργεί διαφορετικά και να αισθάνεται ανεξάρτητη από τη μητρική εταιρεία.

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.

1.2.10. 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.

1.2.11. Εργαζόμενοι

«Γιατί βρίσκονται αυτά τα άτομα εδώ;» 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, ό,τι 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.

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, και αν παρατηρήσουμε ότι προσλαμβάνεται μεγάλος αριθμός αποφοίτων Λυκείου μπορούμε να οδηγηθούμε στο συμπέρασμα ότι η τελευταία ομάδα έχει μικρές πιθανότητες να φτάσει σε διευθυντική θέση στο μέλλον.

Η εθνικότητα είναι μια άλλη σημαντική μεταβλητή που διαφοροποιεί τα προσωπικά δεδομένα. Οι εθνικές καταβολές, είναι συχνά σημαντικές για τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι οργανώσεις. Στο λιανεμπόριο, η εθνικότητα του προσωπικού πωλήσεων είναι συχνά ίδια με την εθνικότητα των πελατών. Μέσα σε μια οργάνωση, μια ομάδα έστω δώδεκα ατόμων μπορεί να περιλαμβάνει τρεις εθνικές υποομάδες και θα ήταν φυσικό η λειτουργία της ομάδας να έχει την τάση να επηρεάζεται από τις εθνικές διακρίσεις. Η προκατάληψη για ορισμένες εθνικότητες είναι τόσο αληθινή όσο είναι και λυπηρή και θα ήταν αφελές να μην ληφθεί υπ' όψη στις παρατηρήσεις μας.

Με παρόμοιο τρόπο οι θρησκευτικές ομάδες έχουν σχέση με το θέμα μας. Συχνά, διαφορετικές θρησκευτικές ομάδες επιβάλλουν στους πιστούς τους διαφορετικούς προσανατολισμούς στον τρόπο ζωής. Σε ορισμένες Ανατολικές χώρες οι Καθολικοί, οι Εβραίοι, και οι Προτεστάντες ζουν κυρίως μέσα στις δικές τους θρησκευτικές ομάδες. Αλλά σχεδόν παντού, οι άνθρωποι αισθάνονται περισσότερο άνετα «με τους όμοιούς τους» και έτσι η θρησκεία γίνεται, ως ένα βαθμό, μια εστία συγκέντρωσης για συγκεκριμένες ομάδες ανθρώπων.

Η οικογένεια, είναι επίσης μια σημαντική μεταβλητή γιατί οι δεσμοί συγγένειας επηρεάζουν τους οργανισμούς. Το «Παντρεύτηκε την κόρη του αφεντικού» μπορεί να ακούγεται σαν μια φράση από το μακρινό παρελθόν, αλλά είναι ακόμη ένα χρήσιμο βήμα σε πολλές ανδρικές καριέρες. Οι σχέσεις του πατέρα με το γιο, αδελφού με αδελφό κ.λ.π., μπορεί να έχουν ιδιαίτερη σημασία σε ορισμένους οργανισμούς.

Επίσης οι δεσμοί συγγένειας είναι συχνά ένα μέσο για τη μετάδοση τεχνικών κυρίως γνώσεων. Οι οικογενειακές σχέσεις σε μια επιχείρηση συχνά είναι αυτές που

δημιουργούν το ξεχωριστό της χαρακτήρα, γι' αυτό είναι σημαντικό να γίνονται γνωστές.

Υπάρχουν πολλά άλλα προσωπικά χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν τα άτομα μεταξύ τους και εξηγούν ορισμένες πλευρές τους και σχήματα συμπεριφοράς. Μερικά, όπως η ηλικία, το φύλο, το επίπεδο επιδεξιότητων, τα φυσικά χαρακτηριστικά, οι φιλοδοξίες και οι αξίες είναι αρκετά εύκολο να προσδιορισθούν, και οι τρόποι με τους οποίους επηρεάζουν τη συμπεριφορά είναι εύκολο να κατανοηθούν. Πάντως τα προσωπικά χαρακτηριστικά «από πού είναι και πώς είναι φτιαγμένα τα άτομα» έχουν πολύ μεγάλη σχέση με τη συμπεριφορά και μας βοηθούν να την κατανοήσουμε.

1.2.12. Πράγματα και Χώρος

Και τα πράγματα, (υλικά αγαθά), και ο χώρος μπορεί να προσφέρουν χρήσιμες πληροφορίες για τα άτομα και τη συμπεριφορά στις οργανώσεις. Για παράδειγμα μπορούμε να κάνουμε ορισμένες υποθέσεις για την οικονομική κατάσταση μιας εταιρείας παρατηρώντας τα είδη και την ποιότητα των πραγμάτων που υπάρχουν στις εγκαταστάσεις της, π.χ. τον εξοπλισμό, τις μηχανές, τα έπιπλα και τα διακοσμητικά στοιχεία. Τα είδη των πραγμάτων που έχουν οι άνθρωποι στη δουλειά τους συχνά «δείχνουν» την κοινωνική τους θέση ή ακόμη και τις προσωπικές αξίες και τα χαρακτηριστικά όπως η κοινωνική θέση του ατόμου που βρίσκεται μέσα σε αυτόν, η θέση στην ιεραρχία και η υπηρεσία στην οποία απασχολείται. Για παράδειγμα, σε πολλές οργανώσεις όσο κομψότερο και όσο μεγαλύτερο είναι το γραφείο κάποιου, τόσο ψηλότερα θα είναι και η θέση του, πιθανόν, μέσα στην οργάνωση.

1.2.13. Οι Φυσικές Συνθήκες

Οι φυσικές συνθήκες στον εργασιακό χώρο είναι ως επί το πλείστον ευκολοδιάκριτες και η επίπτωσή τους στη συμπεριφορά κατανοείται εύκολα αν και η «φυσικότητα» μας κάνει συχνά να μην τις αντιλαμβανόμαστε. Ας συγκρίνουμε τη εργασία ενός ατόμου στην υψικάμινο της Χαλυβουργικής με την εργασία άλλου σε ένα κλιματιζόμενο γραφείο. Ας δούμε τη διαφορά μεταξύ του «πνιγμένου» στη σκόνη χώρου ενός εργοστασίου κονσερβοποιείας και ενός μικρού γραφείου, τη μυρωδιά

μιας χαρτοποιίας ή ενός χημικού εργοστασίου σε σύγκριση με τη μυρωδιά ενός φούρνου. Ή τη διαφορά στις αντιδράσεις των υπαλλήλων σε ένα κεντρικό πολυκατάστημα και των υπαλλήλων σε μια ήσυχη τράπεζα των προαστίων. Τα χρώματα, η καθαριότητα, ο θόρυβος, ο εκσυγχρονισμός, το φως, η κομψότητα και πολλοί άλλοι παράγοντες που καθορίζουν την εικόνα ενός χώρου επηρεάζουν τα συναισθήματα και καθορίζουν τις συνθήκες που έχουν να αντιμετωπίσουν οι εργαζόμενοι, κάτι που εύκολα κατανοούμε με ποιόν τρόπο επιδρά στη συμπεριφορά. Σκεφθείτε πως η θερμοκρασία, ο θόρυβος, το χρώμα και ο συνωστισμός επηρεάζουν την απόδοση του καθ' ενός από εμάς.

Όσον αφορά στους υπόλοιπους παράγοντες που έχουν αναφερθεί, μας δίνουν τη δυνατότητα να συμπεράνουμε διάφορα πράγματα για την οργάνωση, παρατηρώντας τους και να προβλέψουμε τις επιπτώσεις τους στη συμπεριφορά. Για παράδειγμα, πώς σχετίζονται οι φυσικές συνθήκες με την τεχνολογία, με το ενδιαφέρον της διοίκησης για τους εργαζομένους, με τη χρηματοοικονομική κατάσταση της εταιρείας, ή με τους πελάτες; Όπως φαίνεται, πολλοί παράγοντες συνδυάζονται για να διαμορφωθούν οι συνθήκες αυτές, που στη συνέχεια θα επηρεάσουν την ανθρώπινη συμπεριφορά στις οργανώσεις.³

³ Βλ. Χυτήρης Λ., 2001, 26-37.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

Αξιοποίηση του Ανθρώπινου Παράγοντα

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.

2.1 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.

2.1.1. 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 διαπίστωσή 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 μεταξύ τους, και για θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης, κάποιος σύμβουλος οργανώσεων.

Συγκεκριμένα 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.

2.1.2. 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 συλλεγούν και αργότερα, και ενδεχομένως δεν είναι σκόπιμο να περιλαμβάνονται στην αίτηση.

Συγκεκριμένοι περιορισμοί που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά το σχεδιασμό της αίτησης 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. Οποσδήποτε, εφόσον οι συστάσεις δίνονται με σαφήνεια, πληρότητα και αμεσότητα μπορούν να βοηθήσουν στην ορθή απόφαση. 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.

Έχει υποστηριχθεί ότι η μέθοδος των συστάσεων θα μπορούσε να οδηγήσει σε χρησιμότερα αποτελέσματα αν γινόταν όχι με τη μορφή επιστολών ή με τη συμπλήρωση φόρμας, αλλά με την προφορική ή τηλεφωνική επικοινωνία με αυτόν που παρέχει τη σύσταση.

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.

2.1.3. Tests Επιλογής Προσωπικού

Προκειμένου να υπάρχει 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.

2.1.3.1. 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. Μετρούν τις ικανότητες, επιδεξιότητες, γνώσεις, που έχει ήδη αποκτήσει ο υποψήφιος, όπως ικανότητα χρήσης ηλεκτρονικού υπολογιστή, χειρισμού μηχανήματος κ. λ .π. ⁴

2.2. 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

⁴ Βλ. Παπαλεξανδρή Ν, 2003, 219-233.

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.

2.2.1. 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.

«**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.

2.2.2. 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.

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.

2.2.3. 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. 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 δουλειά και τη σωστή συντήρηση, ενώ ενημερώνει για τα μέτρα ασφαλείας, μπορεί να συμβάλει δυναμικά στη μείωση του ποσοστού ατυχημάτων.
- ❖ **Αυξημένη οργανωσιακή 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.

2.2.4. Οι Πρακτικές Αρχές Αποτελεσματικής Μάθησης

Στην πράξη οι κυριότερες αρχές μάθησης που εφαρμόζουν οι οργανώσεις, ιδίως για το προσωπικό των κατώτερων και μεσαίων βαθμίδων είναι οι εξής:

- ❖ Η ύπαρξη κινήτρων είναι αναγκαία για την επιτυχία της μάθησης. Αυτό σημαίνει ότι ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης εργαζομένων πρέπει να καλύπτει τα κίνητρα για μάθηση και αυτό-βελτίωση που έχει ο κάθε άνθρωπος και τις ευκαιρίες για καλύτερες αποδοχές ή προαγωγές που παρέχει η εκπαίδευση. Μαθησιακοί ψυχολόγοι ξέρουν ότι για να κάνουν τους φοιτητές τους να μάθουν, πρέπει πρώτα να τους κινήσουν το ενδιαφέρον και την επιθυμία για μάθηση. Πώς όμως υποκινείς τον εργαζόμενο κατά την εκπαίδευση; Κατ' αρχάς πρέπει να καταστεί σαφές στον εκπαιδευόμενο πως η εκπαίδευσή του μπορεί να είναι καθοριστική για την επιτυχία του. Σ' αυτό συμβάλει η διευκρίνιση των στόχων της εκπαίδευσης και η εξήγηση ότι η εργασιακή απόδοση μπορεί είτε να σχετίζεται με αμοιβές όπως τα πριμ παραγωγικότητας, είτε να οδηγεί σε εξέλιξη, καθώς ο εργαζόμενος μπορεί να βελτιώσει την απόδοσή του, να αναπτυχθεί και ως εκ τούτου να προωθήσει τις ευκαιρίες απασχόλησής του μελλοντικά.
- ❖ Η γνώση της προόδου και η επαναπληροφόρηση σχετικά με την επίδοση βοηθούν στην επίτευξη μάθησης. Χρειάζεται ο εκπαιδευόμενος να έχει τη σχετική πληροφόρηση και τη δυνατότητα να δοκιμάσει στην πράξη τις γνώσεις που απέκτησε. Είναι σημαντικό να αναγνωρίζεται άμεσα η καλή επίδοση του εργαζομένου και να επαινείται η πρόοδός του που προέκυψε από την εκπαίδευση που έλαβε.
- ❖ Η μάθηση είναι πληρέστερη όσο περισσότερες αισθήσεις χρησιμοποιούνται και όσο περισσότερες ευκαιρίες για εφαρμογή προσφέρονται στον εκπαιδευόμενο. Αυτό συνεπάγεται χρήση οπτικοακουστικών μέσων και πρακτικές ασκήσεις που βοηθούν την πληρέστερη γνώση.
- ❖ Η διακεκομμένη άσκηση βοηθά σε προγράμματα μαθητείας/ κατάρτισης. Στα προγράμματα αυτά συνίσταται η εναλλαγή ανάμεσα σε συναντήσεις στην αίθουσα διδασκαλίας και σε πρακτική εφαρμογή στη θέση εργασίας. Η εξάσκηση και η επανάληψη είναι σημαντικές για τη μάθηση νέων ικανοτήτων. Ικανότητες που εξασκούνται συχνά μαθαίνονται καλύτερα και δύσκολα ξεχνιούνται. Είναι μεγάλη σπατάλη πόρων να παρέχεται εκπαίδευση χωρίς πρόβλεψη για

αξιοποίηση των γνώσεων και ικανοτήτων που απέκτησε ο εργαζόμενος, όταν αυτός επιστρέψει πίσω στο εργασιακό περιβάλλον.

Εκτός όμως από την κατανόηση των αρχών μάθησης, ορισμένοι παράγοντες σχετικά με το περιεχόμενο της εκπαίδευσης βοηθούν στο να είναι αποτελεσματική η μάθηση. Οι συγκεκριμένοι αυτοί παράγοντες περιλαμβάνουν:

Αξιόλογο εκπαιδευτικό υλικό

Κατ' αρχάς ξέρουμε ότι είναι εύκολο για τους εκπαιδευόμενους να καταλάβουν και να θυμηθούν υλικό που είναι πλήρες νοήματος. Υπάρχουν τουλάχιστον έξι τρόποι για να κάνεις το εκπαιδευτικό υλικό σου περισσότερο περιεκτικό σε νοήματα:

- ❖ Στην αρχή της εκπαίδευσης, πρέπει να δοθεί μια συνοπτική εικόνα του υλικού που θα παρουσιαστεί. Γνωρίζοντας τη γενική εικόνα και κατανοώντας πώς κάθε μέρος εντάσσεται στο σύνολο, η εκπαίδευση αποκτά περισσότερο νόημα.
- ❖ Το υλικό πρέπει να περιλαμβάνει μια ποικιλία από παραδείγματα
- ❖ Το υλικό πρέπει να έχει οργανωθεί σε μια λογική σειρά και να έχει χωριστεί σε νοηματικές ενότητες αντί να παρουσιάζεται όλο μαζί.
- ❖ Προτιμότερη είναι η χρήση όρων και εννοιών που είναι ήδη οικείες στους εκπαιδευόμενους, ενώ η χρήση οπτικών βοηθημάτων βοηθά στην καλύτερη κατανόηση.

Μεταφορά της μάθησης

Τις περισσότερες φορές η εκπαίδευση των εργαζομένων γίνεται έξω από το χώρο εργασίας τους και σε αυτή την περίπτωση πρέπει να επιβεβαιωθεί πως ότι έχουν μάθει οι εργαζόμενοι θα αξιοποιηθεί πίσω στη δουλειά τους.

Επαναπληροφόρηση

Οι εκπαιδευόμενοι που έχουν επαναπληροφόρηση για την πρόοδό τους συνήθως μαθαίνουν γρηγορότερα και αποδίδουν καλύτερα από αυτούς που δεν έχουν. Σαν κανόνας, η επαναπληροφόρηση πρέπει να είναι γρήγορη και συχνή. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για θέσεις κατώτερης βαθμίδας όπου συνήθως οι διαδικασίες

εκπαίδευσης εκτελούνται γρήγορα και επαναληπτικά. Η επαναπληροφόρηση μπορεί να δίνεται μέσω της συμμετοχής σε τεστ ή μέσω των σχολίων του εκπαιδευτού ή ακόμη μέσω συμπλήρωσης τεστ αυτοελέγχου γνώσεων στον υπολογιστή.

2.2.5. 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 ανωτέρων 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. 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.

Με βάση τα ανωτέρω, η οργάνωση της εκπαίδευσης προσωπικού μπορεί να περιλάβει τα ακόλουθα στάδια:

1. Εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών
2. Σχεδιασμός προγράμματος εκπαίδευσης

3. Επιλογή των μεθόδων εκπαίδευσης
4. Εφαρμογή και αξιολόγηση της εκπαίδευσης

2.2.5.1. 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

1) Ανάλυση των στρατηγικών προγραμμάτων και προγραμμάτων ΔΑΠ: Η στρατηγική της εκπαίδευσης του οργανισμού πρέπει να προσδιορίζεται από τις γενικότερες στρατηγικές και τα επιχειρησιακά σχέδια, από τα οποία προέρχεται και ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτός ο προγραμματισμός πρέπει να προσδιορίζει σε γενικές τα είδη των δεξιοτήτων και τον απαραίτητο αριθμό των ατόμων με τις συγκεκριμένες δεξιότητες που θα απαιτηθούν στο μέλλον. Αυτά τα στοιχεία πρέπει να μεταφραστούν σε συγκεκριμένα εκπαιδευτικά προγράμματα, τα οποία να καλύπτουν τον απαραίτητο συνδυασμό δεξιοτήτων.

2) Εκπαιδευτικοί έλεγχοι: Ένας εκπαιδευτικός έλεγχος συγκεντρώνει όλες τις πληροφορίες που παρέχονται από τις παραπάνω μεθόδους ανάλυσης με σκοπό να αναπτύξει και να εφαρμόσει τα εκπαιδευτικά προγράμματα της οργάνωσης. Μπορεί να χρειαστεί αυτές οι πληροφορίες να συμπληρωθούν με συνεντεύξεις των διοικητικών στελεχών για να καταγραφούν οι δικές τους απόψεις και με συζητήσεις με ανθρώπους οι οποίοι έχουν λειτουργήσει ως εκπαιδευτές ή με άτομα τα οποία μόλις έχουν ολοκληρώσει μια εκπαίδευση ώστε να διατυπωθεί η γνώμη τους για τις ανάγκες εκπαίδευσης.

3) Ανάλυση απόδοσης: Η ανάλυση απόδοσης του εργαζομένου πρέπει να είναι μια πρωτογενής πηγή πληροφόρησης για τις ανάγκες εκπαίδευσης και ανάπτυξής του. Η σύνδεση της διοίκησης απόδοσης με τις ανάγκες της εκπαίδευσης οδηγεί στην ανάπτυξη προγραμμάτων βελτίωσης της απόδοσης για διάφορες ομάδες εργαζομένων ή σε σχέδια προσωπικής ανάπτυξης. Έτσι κάθε συνάντηση/ συνέντευξη αξιολόγησης προϊσταμένου και αξιολογούμενου αντιμετωπίζεται σαν μια ευκαιρία εντοπισμού των αναγκών εκπαίδευσης των υπαλλήλων, ενώ δίνεται έμφαση στη συνεχή ανάπτυξη.

4) Ανάλυση θέσης εργασίας: Η ανάλυση θέσης βοηθά στον εντοπισμό των αναγκών εκπαίδευσης, εφ' όσον περιλαμβάνει έρευνα εις βάθος του περιεχομένου της θέσης, των πρότυπων απόδοσης τα οποία απαιτούνται σε επίπεδα ποιότητας και αποτελεσμάτων, των γνώσεων και των δεξιοτήτων που είναι απαραίτητες. Για τον εντοπισμό των αναγκών εκπαίδευσης, η ανάλυση θέσης πρέπει να περιλαμβάνει εκτός των άλλων και τα ακόλουθα:

- ❖ να ανακαλύπτει κάθε πρόβλημα που αντιμετωπίζει ο κάτοχος της θέσης κατά τη διαδικασία εκμάθησης των βασικών δεξιοτήτων.
- ❖ να τονίζει τα αδύνατα σημεία απόδοσης των κατόχων της θέσης που προέρχονται από ελλείψεις σε γνώσεις, δεξιότητες ή υποκίνηση και τα οποία μπορούν να καλυφθούν μέσω της εκπαίδευσης, και τέλος,
- ❖ να εντοπίζει τους τομείς όπου οι ενδεχόμενες αλλαγές στις εργασιακές διαδικασίες, μεθόδους και ευθύνες υπαγορεύουν την ανάγκη παροχής εκπαίδευσης.

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.

2.2.5.2. Σχεδιασμός 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*

2.2.5.3. 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 προγραμμάτων εκπαίδευσης από την οργάνωση. Εξωεπιχειρησιακή εκπαίδευση

όμως χρησιμοποιούν συχνά και οι μεγάλες οργανώσεις όταν θέλουν να προσφέρουν κάποια πολύ εξειδικευμένη γνώση-δεξιότητα σε μικρό αριθμό εργαζομένων τους, οπότε δεν τις συμφέρει να αναπτύξουν συγκεκριμένο πρόγραμμα ενδοεπιχειρησιακά.

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 τηλεσυσκευές 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.

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.

Η εκπαίδευση στη θέση εργασίας παρουσιάζει και μερικά μειονεκτήματα. Τα κυριότερα από αυτά τα μειονεκτήματα είναι:

- ❖ **Απώλεια χρόνου από την πλευρά του εκπαιδευτή.** Αυτό γίνεται διότι ο εκπαιδευτής για όση ώρα εκπαιδεύει τον εργαζόμενο, δεν εκτελεί τα δικά του καθήκοντα.
- ❖ **Απώλεια χρόνου από την πλευρά του εκπαιδευόμενου.** Αυτό μπορεί να γίνει για δύο λόγους. Συνήθως ο εργαζόμενος, κατά την διάρκεια της εκπαίδευσής του δεν εκτελεί την καθημερινή του εργασία, με άμεσο αποτέλεσμα την καθυστέρηση και τη μεταφορά προβλημάτων που αντιμετωπίζει σε συναδέλφους του. Επίσης μπορεί να χαθεί πολύτιμος χρόνος, αν η διαδικασία εκπαίδευσης πάνω στην εργασία δεν είναι κατάλληλα σχεδιασμένη, ή ο εκπαιδευτής κατάλληλα προετοιμασμένος.
- ❖ **Καταστροφές ή ζημιές που μπορεί να προκληθούν από τον εκπαιδευόμενο κατά την διάρκεια της εκπαίδευσής.** Για παράδειγμα αν ο εργαζόμενος εκπαιδεύεται στην χρήση ενός ευαίσθητου και πολύπλοκου μηχανήματος, μπορεί χωρίς την θέλησή του να προκαλέσει ζημιές, που μπορεί να είναι δαπανηρές.

Οι βασικότεροι μέθοδοι διδασκαλίας που υπάγονται στην κατηγορία «Εκπαίδευση στη θέση εργασίας», είναι οι εξής:

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.

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.⁵



⁵Βλ. Παπαλεξανδρή Ν, 2003, 266-289.

2.3. 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 Ανθρώπινων Πόρων που ονομάζεται **Αξιολόγηση Εργαζομένων**. Πρόκειται για μια αρκετά πολύπλοκη διαδικασία η οποία συναντά δυσκολίες ενώ, ακόμη και σήμερα, εφαρμόζεται ανεπαρκώς από αρκετές οργανώσεις.

2.3.1 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».

2.3.2. 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 αξιοκρατικά
- ❖ η ανακάλυψη και αξιοποίηση στοιχείων για τη δημιουργία μιας περισσότερο αποτελεσματικής οργάνωσης

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.

2.3.3. Μέθοδοι Αξιολόγησης της Απόδοσης των Εργαζομένων

Υπάρχουν πολλές και διαφορετικές μέθοδοι αξιολόγησης. Όλες έχουν μειονεκτήματα, με κυριότερο το ότι οι μάνατζερ διστάζουν να γράψουν στο χαρτί

πράγματα σχετικά με το προσωπικό τους. Η διστακτικότητα αυτή τους ανακύπτει διότι δεν είναι σίγουροι πώς να αξιολογήσουν τους ανθρώπους, ή επειδή αισθάνονται ότι ανώτεροί τους μάνατζερ θα αξιολογήσουν και τις δικές τους ικανότητες όπως ακριβώς εκείνοι αξιολογούν το προσωπικό τους, ή, ακόμα, επειδή γνωρίζουν ότι θα χρειαστεί να δικαιολογήσουν τη βαθμολογία τους στην ανώτερη διοίκηση ή στους ίδιους τους εργαζόμενους. Είναι σημαντικό να επιλέξουμε τις καλύτερες δυνατές μεθόδους αξιολόγησης και να εκπαιδεύσουμε τα μέλη του εποπτικού προσωπικού πώς να τις χρησιμοποιούν, προκειμένου να δημιουργήσουμε ένα πραγματικά αποτελεσματικό σύστημα.

A) Μέθοδος της καταγραφικής κλίμακας βαθμολογίας

Η μέθοδος της καταγραφικής κλίμακας βαθμολογίας αποτελεί έναν κατάλογο χαρακτηριστικών και του εύρους απόδοσης για κάθε ένα από αυτά. Ο επόπτης βαθμολογεί τον κάθε υφιστάμενό του σημειώνοντας το βαθμό που εκφράζει πληρέστερα την απόδοση του υφισταμένου ως προς κάθε χαρακτηριστικό, και στη συνέχεια αθροίζει το σύνολο για όλα τα χαρακτηριστικά.

B) Μέθοδος εναλλαγής κατάταξης

Μια απ' τις πολύ δημοφιλείς μεθόδους αξιολόγησης είναι η βαθμολόγηση των εργαζομένων με κλίμακα, απ' τον χειρότερο έως τον καλύτερο. Επειδή πολύ συχνά είναι ευκολότερο να διακρίνει κανείς τον καλύτερο και τον χειρότερο εργαζόμενο, παρά να τους κατατάξει με βάση τη βαθμολογία τους, η μέθοδος εναλλαγής κατάταξης είναι χρήσιμη. Στη μέθοδο αυτή χρησιμοποιείται ένα έντυπο , προκειμένου να εντοπιστεί ποιος εργαζόμενος παρουσιάζει το υψηλότερο επίπεδο στο υπό εξέταση χαρακτηριστικό και ποιος το χαμηλότερο, με εναλλαγή ανάμεσα στον καλύτερο και τον χειρότερο έως ότου όλοι οι υπό αξιολόγηση εργαζόμενοι λάβουν την κατάταξή τους σ' αυτή την κλίμακα.

Γ) Μέθοδος κρίσιμου γεγονότος

Πρόκειται για την καταγραφή ασυνήθιστα καλών ή ανεπιθύμητων παραδειγμάτων της συμπεριφοράς του εργαζομένου τα οποία συνδέονται με τη εργασία του, και για την αναθεώρησή τους σε εύθετο χρόνο.

Οι εργοδότες συνήθως χρησιμοποιούν τη μέθοδο αυτή συμπληρωματικά προς τη μέθοδο βαθμολογίας ή κατάταξης. Έτσι διασφαλίζεται ότι ο επόπτης έχει στο μυαλό του τον υφιστάμενό του καθ' όλη τη διάρκεια του έτους, επειδή τα γεγονότα αυτά πρέπει να συσσωρευθούν. Κατά συνέπεια, η βαθμολογία δεν αντικατοπτρίζει απλώς την πιο πρόσφατη απόδοση του εργαζόμενου. Η διατήρηση αυτού του καταλόγου των κρίσιμων γεγονότων παρέχει επίσης συγκεκριμένα παραδείγματα του τι μπορούν πραγματικά να κάνουν οι υφιστάμενοί σας προκειμένου να εξαλείψουν τις τυχόν ανεπάρκειες στην απόδοσή τους.

Δ) Η μέθοδος μάνατζμεντ βάσει στόχων

Η μέθοδος μάνατζμεντ βάσει στόχων απαιτεί να θέσει ο μάνατζερ συγκεκριμένους μετρήσιμους στόχους με κάθε έναν από τους εργαζόμενους και, στη συνέχεια, να συζητά κατά διαστήματα με αυτούς για την πρόοδό τους στην πορεία προς την επίτευξη των στόχων αυτών. Η μέθοδος μάνατζμεντ βάσει στόχων χρησιμοποιείται, συνήθως, απ' όλες τις διευθύνσεις της οργάνωσης. Το πρόγραμμα αξιολόγησης περιλαμβάνει έξι βήματα:

Καθορισμός των στόχων της επιχείρησης. Κατάρτιση προγράμματος για ολόκληρη την οργάνωση για τον επόμενο χρόνο, και καθορισμός των στόχων.

Καθορισμός των στόχων για το τμήμα. Οι επικεφαλής των τμημάτων και οι ανώτεροι υπάλληλοι θέτουν από κοινού τους στόχους των τμημάτων τους.

Συζήτηση για τους στόχους των τμημάτων. Οι επικεφαλής των τμημάτων συζητούν τους στόχους των τμημάτων τους με τους ανώτερους υπαλλήλους τους στο τμήμα και τους ζητούν να αναπτύξουν τους δικούς τους ατομικούς στόχους.

Καθορισμός των αναμενόμενων αποτελεσμάτων. Οι επικεφαλής των τμημάτων και οι υφιστάμενοί τους καθορίζουν βραχυχρόνιους στόχους απόδοσης.

Επισκόπηση απόδοσης και μέτρηση των αποτελεσμάτων. Οι επικεφαλής των τμημάτων συγκρίνουν την πραγματική απόδοση του κάθε εργαζομένου με τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Δυνατότητα επαναπληροφόρησης. Οι επικεφαλής των τμημάτων συγκαλούν περιοδικώς συναντήσεις επισκόπησης με τους υφισταμένους τους, προκειμένου να συζητήσουν και να αξιολογήσουν την πρόοδο των υφισταμένων τους στην επίτευξη των αναμενόμενων αποτελεσμάτων.

E) Ηλεκτρονική παρακολούθηση της απόδοσης

Με την ηλεκτρονική παρακολούθηση της απόδοσης, η τεχνολογία δικτύων ηλεκτρονικών υπολογιστών παρέχει στους μάνατζερ πρόσβαση στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές των υφισταμένων τους και στα τηλέφωνα τους, και «επιτρέπει έτσι στους μάνατζερ να διαπιστώνουν, οποιαδήποτε στιγμή κατά τη διάρκεια της ημέρας, το ρυθμό με τον οποίο εργάζονται οι εργαζόμενοι, τη διάρκεια χρόνου που βρίσκονται συνδεδεμένοι στο δίκτυο, ακόμη και τη διάρκεια της απουσίας τους στην τουαλέτα». Φαίνεται ότι περισσότεροι από 10 εκατομμύρια εργαζόμενοι υπόκεινται σε ηλεκτρονική παρακολούθηση της απόδοσής τους.

Πορίσματα ερευνών καταδεικνύουν ότι η ηλεκτρονική παρακολούθηση της απόδοσης μπορεί να βελτιώσει την παραγωγικότητα υπό συγκεκριμένες συνθήκες. Παραδείγματος χάριν, για εργασίες ρουτίνας και μικρής πολυπλοκότητας, άτομα υψηλών δεξιοτήτων υπό παρακολούθηση συμπλήρωσαν περισσότερες εγγραφές σε σύγκριση με τα άτομα υψηλών δεξιοτήτων αλλά όχι υπό παρακολούθηση. Όμως, η ηλεκτρονική παρακολούθηση της απόδοσης μπορεί να λειτουργήσει και ως μπουμερανγκ. Στην ίδια έρευνα, άτομα χαμηλών δεξιοτήτων αλλά υψηλής παρακολούθησης είχαν χειρότερη απόδοση απ' ό,τι άτομα χαμηλότερων δεξιοτήτων χωρίς παρακολούθηση. Οι εμπειρικές μελέτες μας παρέχουν επίσης αποδείξεις ότι η ηλεκτρονική παρακολούθηση της απόδοσης συνδέεται με το αυξημένο άγχος.

2.3.4. Η Συνέντευξη Επαναπληροφόρησης της Αξιολόγησης

Η αξιολόγηση συνήθως ολοκληρώνεται με τη συνέντευξη αξιολόγησης, κατά την οποία ο επόπτης και ο υφιστάμενος του εξετάζουν την αξιολόγηση και καταρτίζουν προγράμματα για τη διόρθωση των ανεπαρκειών και την ενίσχυση των ισχυρών σημείων. Συνεντεύξεις αυτού του είδους ίσως προξενούν μια κατάσταση αμηχανίας, επειδή ελάχιστα άτομα επιθυμούν να δέχονται-ή να δίνουν- αρνητική επαναπληροφόρηση. Γι' αυτό, λοιπόν, είναι απαραίτητη η επαρκής προετοιμασία και η αποτελεσματική διεξαγωγή της συνέντευξης.

2.3.4.1. Η Προετοιμασία της Συνέντευξης Αξιολόγησης

Η επαρκής προετοιμασία περιλαμβάνει τρία βήματα. Πρώτον, ο υφιστάμενος πρέπει να έχει στη διάθεσή του τουλάχιστον μία εβδομάδα καιρό για να κάνει μια επισκόπηση της εργασίας του, να διαβάσει την περιγραφή της θέσεως εργασίας του, να αναλύσει τα προβλήματα και να καταρτίσει τα ερωτήματα και τα σχόλια. Στη συνέχεια, ο προϊστάμενος θα πρέπει να μελετήσει την περιγραφή της θέσεως εργασίας του υφισταμένου, να συγκρίνει την απόδοσή του με τα πρότυπα, και να ξαναδει το αρχείο προηγούμενων αξιολογήσεων του ίδιου εργαζομένου. Τέλος, χρειάζεται επιλογή της κατάλληλης τοποθεσίας για τη συνέντευξη και προγραμματισμός ώστε να υπάρχει αρκετός χρόνος. Η συνέντευξη θα πρέπει να γίνει σε χώρο όπου δεν θα υπάρχουν διακοπές από τηλεφωνήματα και επισκέπτες. Ο χρόνος διεξαγωγής της θα πρέπει να εξυπηρετεί και τα δύο μέρη και να υπάρχει αρκετός διαθέσιμος χρόνος – περί τη μισή ώρα για χαμηλότερου επιπέδου προσωπικό, και μια ώρα, περίπου, για στελέχη της διεύθυνσης.

2.3.4.2. Τακτική της Συνέντευξης

Όση προετοιμασία ή προγράμματα κι αν έχει ο επιφορτισμένος με τη διεξαγωγή της συνέντευξης, θα πρέπει να είναι απολύτως ευέλικτος προκειμένου να διερευνήσει παράπλευρες οδούς, και όχι να είναι περιχαρακωμένος σε ανελαστικά πλαίσια..

Εισαγωγή

Αφού ο εργαζόμενος αισθανθεί άνετα, θα πρέπει να τους εξηγήσουμε το σκοπό της συνέντευξης. Ένας καλός τρόπος για να ξεκινήσουμε, είναι να διαβάσουμε μαζί την περιγραφή της θέσεως εργασίας του.

Μια συζήτηση για τη φύση της εργασίας, τα καθήκοντα και τις ευθύνες θα δώσει, φυσικά, πολλές ευκαιρίες για να θιγεί το σημερινό επίπεδο επιτυχίας του εργαζομένου στην εκτέλεση της εργασίας του.

Το κυρίως τμήμα της συνέντευξης

Αφού αυτός που κάνει τη συνέντευξη έχει πετύχει να ξεκινήσει πλήρη διάλογο με το εργαζόμενο, θα πρέπει να τον ενθαρρύνει με οποιονδήποτε τρόπο στην άσκηση αυτοκριτικής. Η αυτοκριτική είναι πάντοτε χρήσιμη και μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγή άποψης περισσότερο απ' ό τι η κριτική εκ μέρους κάποιου άλλου.

Το κέντρο βάρους τώρα μετατίθεται στην αυτοβοήθεια: αυτός που κάνει τη συνέντευξη καθοδηγεί τον εργαζόμενο ώστε να βρει τις δικές του λύσεις για τις ανεπάρκειές του και να κάνει τις δικές του επικοδομητικές προτάσεις. Η ιδανική κατάσταση θα είναι η κατάληξη σε μια αμοιβαίως αποδεκτή λύση. Μετά το πέρας της συνέντευξης, ο εργαζόμενος θα πρέπει να αισθάνεται πως υπήρξαν αρκετές ευκαιρίες κατά τις οποίες μπόρεσε να παρουσιάσει τις ιδέες του, και πως οι ιδέες του αυτές θα εξεταστούν και ενδεχομένως θα εφαρμοστούν.

Οι τακτικές επισκοπήσεις των όσων έχει πει ο εργαζόμενος στη συνέντευξη βοηθούν το άτομο που διεξάγει τη συνέντευξη να αποσαφηνίσει την κατάσταση, ενώ ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι λειτουργεί ένα σύστημα αμφίδρομης, πραγματικής επικοινωνίας.

Συμπέρασμα

Στο τέλος της συνέντευξης, ο προϊστάμενος που τη διεξήγαγε θα πρέπει να συνοψίσει τη συζήτηση και να επαναδιατυπώσει τυχόν αποφάσεις, δεσμεύσεις, συμφωνίες ή συστάσεις που έγιναν, ώστε να υπάρχει πλήρης κατανόηση σχετικά με το μελλοντικό σχέδιο δράσης και των δύο μερών.

Μετά τη συνέντευξη

Αμέσως μόλις ολοκληρωθεί η συνέντευξη αξιολόγησης θα πρέπει να κρατηθούν σημειώσεις για τα σημεία που ακολουθούν:

- α.** Τυχόν αλλαγή άποψης της αρχικής αξιολόγησης μετά τη συνέντευξη, εκ μέρους αυτού που κάνει τη συνέντευξη.
- β.** Ποιες αδυναμίες ή ανεπάρκειες συζητήθηκαν, και με ποιο αποτέλεσμα;
- γ.** Σε ποια μελλοντικά σχέδια συμφώνησαν τα δύο μέρη;
- δ.** Τι βοήθεια χρειάζεται ο εργαζόμενος; Και τι υποσχέσεις δόθηκαν κατά τη συνέντευξη;

2.3.5. Η Αντιμετώπιση Κοινών Προβλημάτων Αξιολόγησης του Προσωπικού

Μερικά χρόνια προβλήματα υποσκιάζουν τις αξιολογήσεις, και ιδίως την καταγραφική κλίμακα βαθμολογίας. Ευτυχώς, και για τα προβλήματα αυτά υπάρχουν λύσεις.

Ασαφή πρότυπα. Το πρόβλημα των ασαφών προτύπων της αξιολόγησης σημαίνει ότι η κλίμακα της αξιολόγησης υπόκειται σε ερμηνεία μεγάλου εύρους. Έτσι, η κλίμακα βαθμολογίας μπορεί να φαίνεται αντικειμενική, ενδέχεται όμως

να οδηγήσει σε άδικη αξιολόγηση επειδή τα χαρακτηριστικά και η κλίμακα αξίας επιδέχονται ποικίλες ερμηνείες. Για παράδειγμα, ο κάθε επόπτης δίνει διαφορετικό ορισμό στο χαρακτηρισμό «καλή» απόδοση. Το ίδιο ισχύει και για τα χαρακτηριστικά του τύπου «ποιότητα εργασίας». Ο καλύτερος τρόπος διόρθωσης αυτού του προβλήματος είναι η ανάπτυξη και η συμπερίληψη περιγραφικών προτάσεων που αποσαφηνίζουν το κάθε χαρακτηριστικό και βαθμό αξίας.

Το φαινόμενο της επισκίασης. Αυτό σημαίνει ότι η βαθμολόγηση ενός υφισταμένου για ένα χαρακτηριστικό επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο αυτός βαθμολογείται για κάποιο άλλο χαρακτηριστικό. Έτσι, ένας δύστροπος εργαζόμενος μπορεί να κριθεί μη ικανοποιητικός όσον αφορά όλα τα χαρακτηριστικά, και όχι μόνο για το στοιχείο «τα πάει καλά με τους άλλους». Και μόνον η συνειδητοποίηση αυτού του κινδύνου αποτελεί μεγάλο βήμα για την αποφυγή του.

Κεντρική τάση. Το πρόβλημα αυτό αναφέρεται στην τάση να βαθμολογούνται όλοι οι εργαζόμενοι με τον μέσο όρο. Για παράδειγμα, εάν η κλίμακα κυμαίνεται από το 1 έως το 7, ο επόπτης ίσως αποφύγει το 6 και το 7 ως ανώτατες βαθμολογίες και το 1 και το 2 ως κατώτατες, με συνέπεια οι περισσότεροι εργαζόμενοί του να λάβουν 3 έως 5. Αυτός ο περιορισμός μπορεί να διαστρεβλώσει τις αξιολογήσεις και να τις καταστήσει λιγότερο χρήσιμες για τις προαγωγές, τις αυξήσεις και την παροχή συμβουλών. Η κατάταξη των εργαζομένων, αντί της βαθμολόγησής τους, μπορεί να βοηθήσει στην εξάλειψη αυτού του προβλήματος, επειδή με αυτήν όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να μπου σε μια συγκριτική κατάταξη και, επομένως, δεν θα είναι δυνατόν να λαμβάνουν όλοι τον μέσο όρο της βαθμολογίας.

Αυστηρότητα ή επιείκεια. Μερικοί επόπτες, πάλι, τείνουν να βαθμολογούν όλους τους εργαζομένους τους με χαμηλούς ή με υψηλούς βαθμούς. Και σε αυτή την περίπτωση, η λύση είναι να επιμένουμε στην κατάταξη των υφισταμένων, επειδή έτσι ο επόπτης αναγκάζεται να διακρίνει ανάμεσα στις καλές και τις κακές αποδόσεις.

Προκατάληψη. Η προκατάληψη αναφέρεται στην τάση να επιτρέπουμε ώστε ορισμένα ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, όπως είναι η ηλικία, η φυλή και το φύλο, να επηρεάζουν την αξιολόγηση που τους γίνεται. Μια μελέτη καταδεικνύει πώς η προκατάληψη μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο ένα άτομο αξιολογεί κάποιον άλλο. Στη μελέτη αυτή, οι ερευνητές προσπάθησαν να εκτιμήσουν κατά πόσον η εγκυμοσύνη αποτελεί πηγή προκατάληψης στην αξιολόγηση απόδοσης. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι έγκυες γυναίκες αντιμετωπίζουν στο χώρο εργασίας επιπρόσθετη διακριτική μεταχείριση, πάνω και πέρα από την ενδεχόμενη προκατάληψη λόγω φύλου που υπάρχει γενικά εναντίον των γυναικών. Μολονότι είχαν δει την κατά τα λοιπά ίδια συμπεριφορά από την ίδια γυναίκα «εργαζόμενη», οι βαθμολογητές, σύμφωνα με την έρευνα αυτή, έτειναν «με αξιοσημείωτη συνέπεια» να δίνουν χαμηλότερη βαθμολογία στις έγκυες γυναίκες από ότι στις μη έγκυες. Επιπλέον, οι άνδρες βαθμολογητές είναι πιο επιρρεπείς στην αρνητική προκατάληψη απ' όσο οι γυναίκες. Είναι, λοιπόν, αναγκαίο να ενημερώνονται εκ των προτέρων οι βαθμολογητές για παρόμοια προβλήματα και να εκπαιδεύονται για να επιστρατεύουν την αντικειμενικότητά τους κατά τη βαθμολόγηση των υφισταμένων τους.⁶

2.4. 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 συμμετοχοί 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

⁶ Βλ. Τερζίδης Κ, 135-148.

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 προϊσταμένους όσο και τους εργαζομένους επί συγκεκριμένων προβλημάτων εργασιακών σχέσεων. Οι **πολιτικές εργασιακών σχέσεων** παρέχουν διάυλους για την επίλυση τέτοιων προβλημάτων.

2.4.1. 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.

Επειδή πολλές οργανώσεις είναι ιδιαίτερα πολύπλοκες, είναι υποχρεωμένες να αναπτύξουν πολλά κανάλια επικοινωνίας προκειμένου οι πληροφορίες να κινούνται προς τα πάνω, προς τα κάτω και οριζόντια στη δομή οργάνωσής τους. Για παράδειγμα, η Creta Farm παρέχει πολλούς διαύλους επικοινωνίας, οι οποίοι επιτρέπουν στους εργαζόμενους και στους μάνατζερ να συζητούν μεταξύ τους και να ανταλλάσσουν πληροφορίες. Οι μάνατζερ επικοινωνούν με τους εργαζομένους κυκλοφορώντας μεταξύ τους και κάνοντας μαζί τους άτυπες συζητήσεις. Οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται, παρέχοντας επαναπληροφόρηση στους μάνατζερ μέσω συσκέψεων που λαμβάνουν χώρα κατόπιν, ή με άλλες μορφές επικοινωνίας. Άλλωστε, καθώς οι σημερινές επιχειρήσεις αναθέτουν όλο και περισσότερο ευθύνες και εξουσίες λήψης αποφάσεων στους εργαζομένους, αυτοί χρειάζεται να έχουν στη διάθεσή τους όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες.

2.4.2. Η Διαδικασία της Επικοινωνίας

Η επικοινωνία είναι μια σκόπιμη διαδικασία, που ακολουθεί την εξής πορεία: Ως αφετηρία, πρέπει να υπάρχει ένας σκοπός που να εκφράζεται ως «**μήνυμα**». Αυτό το μήνυμα διαβιβάζεται από μία πηγή, τον **αποστολέα**, σε ένα άλλο πρόσωπο, τον αποδέκτη. Το μήνυμα μετατρέπεται σε μία συμβολική μορφή, ενέργεια που αποκαλείται «**κωδικοποίηση**», και διαβιβάζεται με κάποιο μέσο στον αποδέκτη, ο οποίος μεταφράζει το μήνυμα του αποστολέα, ενέργεια που αποκαλείται «**αποκωδικοποίηση**». Το αποτέλεσμα είναι η μεταφορά του νοήματος από ένα πρόσωπο στο άλλο.

Στην επικοινωνία υπάρχουν ορισμένοι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη διαμόρφωση και το περιεχόμενο του κωδικοποιημένου μηνύματος, όπως ο τρόπος σκέψης, οι ειδικές και γενικές γνώσεις πομπού και δέκτη και το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον όπου ζουν. Για να επικοινωνεί με επιτυχία κάποιος, πρέπει να έχει τις ικανότητες να μιλά, να διαβάζει, να ακούει και να επιχειρηματολογεί. Ο τρόπος σκέψης μας επηρεάζει τη συμπεριφορά μας. Έχουμε προδιαμορφωμένες απόψεις για πολυάριθμα θέματα και αυτές οι απόψεις επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο επικοινωνούμε. Επιπλέον, η έκταση της γνώσης μας για ένα συγκεκριμένο θέμα ορίζει το εύρος της επικοινωνίας μας.

Δεν μπορούμε να επικοινωνήσουμε γι' αυτό που δεν ξέρουμε. Είναι μάλιστα δυνατόν, ακόμα κι αν διαθέτουμε ευρύτατη γνώση για το θέμα μας, ο παραλήπτης να μην καταλάβει το μήνυμά μας. Τέλος, όπως ο τρόπος σκέψης μας επηρεάζει τη συμπεριφορά μας, το ίδιο επηρεάζει την θέση μας στο κοινωνικοπολιτιστικό σύστημα στο οποίο ζούμε. Οι πεποιθήσεις και οι αξίες μας μάς επηρεάζουν ως παράγοντες επικοινωνίας.

Το κανάλι είναι το μέσο με το οποίο γίνεται η μεταβίβαση του μηνύματος . Αυτό επιλέγεται από τον αποστολέα. Ο **αποδέκτης** είναι το άτομο στο οποίο απευθύνεται το μήνυμα. Μόλις, όμως, ληφθεί το μήνυμα, τα σύμβολα του μηνύματος πρέπει να μεταφραστούν σε μια μορφή που να μπορεί να κατανοηθεί από τον παραλήπτη. Αυτή είναι η **αποκωδικοποίηση** του μηνύματος.

2.4.3. Τα Κανάλια Επικοινωνίας στην Οργάνωση

Για να πετύχει τους στόχους της μια οργάνωση, πρέπει να διαθέτει ένα αποτελεσματικό σύστημα επικοινωνίας. Η μεταβίβαση, δε, των πληροφοριών στη σημερινή επιχείρηση πρέπει να γίνεται με μεγαλύτερη ταχύτητα παρά ποτέ άλλοτε, γιατί τα δεδομένα, τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης αλλάζουν με μεγάλη ταχύτητα. Οι συνηθισμένες μορφές επικοινωνίας είναι από πάνω προς τα κάτω, από κάτω προς τα πάνω και οριζόντια.

- ❖ **Η από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία:** Αυτή η μορφή επικοινωνίας αρχίζει από τα ανώτερα και καταλήγει στα κατώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας. Αυτός ο τύπος επικοινωνίας παρουσιάζεται κυρίως σε οργανώσεις που η διοίκησή τους είναι αυταρχική. Σε αυτήν την περίπτωση, τα μηνύματα έχουν τη μορφή ανακοινώσεων, διαταγών και οδηγιών. Συνήθως το μήνυμα χάνεται ή παραμορφώνεται μέχρι να φτάσει στα κατώτερα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας.
- ❖ **Η από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία:** Οι πληροφορίες ξεκινούν από τα κατώτερα και καταλήγουν στα ανώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας. Δυστυχώς, αυτή η ροή πληροφοριών πολλές φορές εμποδίζεται από τα στελέχη των ενδιάμεσων επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας. Πληροφορίες που νομίζουν πως είναι αρνητικές για αυτούς δεν θα φτάσουν ποτέ στους ανωτέρους τους.
- ❖ **Η οριζόντια επικοινωνία:** Είναι η επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων στο ίδιο επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας ή σε διαφορετικά τμήματα της οργάνωσης.⁷

⁷ Βλ. Σκουλάς Ν-Οικονομάκη Κ, 1998,160-175.

2.5. 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.

Θα ήταν ουτοπία να περιμένει κανείς ότι σε σύνολα ανθρώπων όλα θα κυλούν χωρίς πρόβλημα. Δυσκολίες κάθε μορφής στις σχέσεις, ιδιαίτερα στο στρεσογόνο επαγγελματικό χώρο, πάντοτε υπάρχουν. Γι' αυτό λοιπόν, είναι απαραίτητο να αναμένονται και εκ των προτέρων να δημιουργούνται οι προϋποθέσεις ουσιαστικής και γρήγορης επίλυσής τους.

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. Πρέπει να ακούει ο ένας τον άλλο προσεκτικά, επιτρέποντάς του να παρουσιάσει το πρόβλημά του χωρίς διακοπή γιατί έτσι θα μπορεί να ανακαλύψει πράγματα που ήταν κρυμμένα και που δεν γνώριζε.
- ❖ **Κατανόηση και επικοινωνία:** Η κακή επικοινωνία είναι συνήθως η κυριότερη αιτία παρεξηγήσεων ή προστριβών. Για να επέλθει μια αμοιβαία κατανόηση και

να φύγουν οι παρεξηγήσεις, είναι καλό να επαναλαμβάνουμε με δικά μας λόγια αυτό που μας λέει ο συνομιλητής μας ρωτώντας τον αν είναι αυτό πραγματικά που εννοεί. Η αναγνώριση των ανησυχιών και φόβων του άλλου, είναι πολύτιμη πληροφόρηση που θα μας επιτρέψει να δράσουμε αποτελεσματικά με τέτοιο τρόπο που θα κερδίσουμε την εμπιστοσύνη του συναδέλφου μας. Η αναγνώριση των σκέψεων του άλλου βοηθά στην δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και συντείνει στην λύση των προβλημάτων.

- ❖ *Συνεργασία και κοινές προσεγγίσεις.*
- ❖ *Επίλυση δύσκολων προβλημάτων.*
- ❖ *Επίλυση αντιπαραθέσεων.*
- ❖ *Έκφραση των αισθημάτων.*
- ❖ *Παραδοχή διάπραξης λαθών.*



ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

Οι Ρόλοι στο Χώρο των Οργανώσεων

3.1. Ο Ρόλος των Εργαζομένων

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. Ή από τον επιστάτη να συμπεριφέρεται διαφορετικά από τους εργάτες ή από τον προπονητή να συμπεριφέρεται διαφορετικά από τον παίκτη. 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.

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,

είτε συμπεριφέρονται λογικά είτε όχι, συνειδητά ή ασυνείδητα, 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.

Σε διάφορες περιπτώσεις η ικανοποίηση μιας ανάγκης δεν θα επιτρέψει ή θα δυσκολέψει πολύ την ικανοποίηση μιας άλλης. Εμπόδια για την ικανοποίηση των αναγκών του ατόμου μπορούν να προέλθουν από το περιβάλλον, από την ίδια την εργασία και από το ίδιο το άτομο. Στην πρώτη πλευρά ανήκουν οι φυσικές συνθήκες εργασιακού χώρου, τα συστήματα και οι πολιτικές της οργάνωσης για αμοιβές, προαγωγές, εκπαίδευση, πειθαρχία, οι άμεσοι προϊστάμενοι και οι συνάδελφοι και οι διοικητικές πρακτικές.

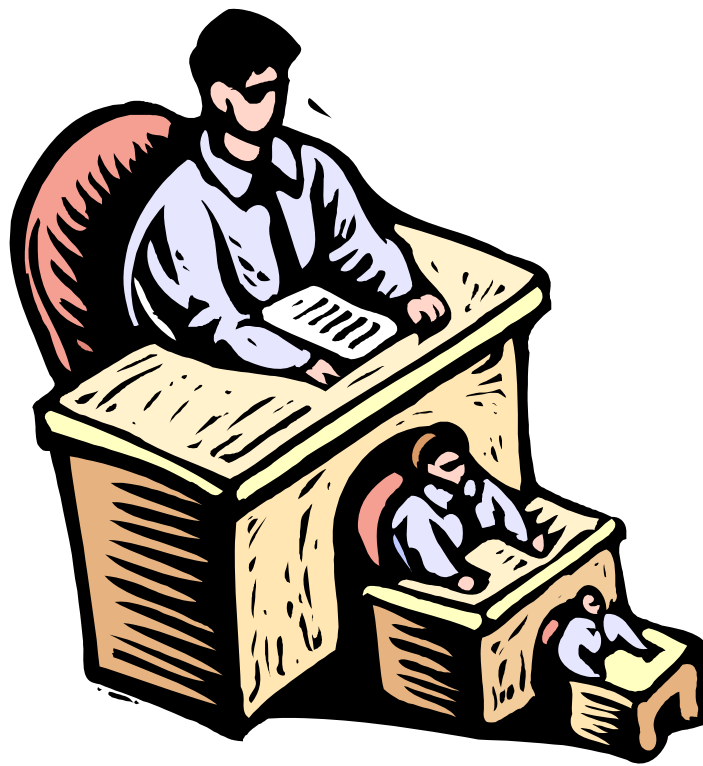
Η φύση και το περιεχόμενο της ίδιας της εργασίας που εκτελεί ο εργαζόμενος επηρεάζει το βαθμό παρακίνησης. Είναι εργασία που αυτός αξιοποιεί τις γνώσεις του; παρουσιάζει δυνατότητες και ευκαιρίες για ανάληψη πρωτοβουλιών; ευθύνης; ή είναι εργασία ρουτίνας; πόση αυτονομία έχει ο εργαζόμενος στο πως, πότε θα την εκτελέσει; είναι τέτοια η φύση της εργασίας που να μπορεί ο ίδιος ο εργαζόμενος να αξιολογεί την επίδοσή του;

Εμπόδια για να ικανοποιήσει ο εργαζόμενος τις ανάγκες του στον εργασιακό χώρο προέρχονται και από τον ίδιο όσον αφορά: τα ενδιαφέροντά του, τη γενικότερη στάση που έχει για την εργασία, τους εργοδότες, τους ασκούντες εξουσία, την κοινωνία και ειδικότερα τη στάση που έχει για τον συγκεκριμένο εργασιακό χώρο. Οι άνθρωποι έχουν συγκεκριμένους στόχους τους οποίους προσπαθούν να επιτύχουν, επιδεικνύοντας την κατάλληλη – απαιτούμενη συμπεριφορά κάθε φορά. Έτσι, αν κάποιος θέλει να επηρεάσει αυτούς τους στόχους, για να επιδείξει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά (που επιθυμεί η επιχείρηση) είναι σκόπιμο να αλλάξει τα χαρακτηριστικά του στόχου ή και τον ίδιο το στόχο, ώσπου να γίνει πιο ελκυστικός για τους εργαζόμενους. Ο εργαζόμενος θα αποδεχθεί ένα στόχο και θα δεσμευθεί να τον επιτύχει, αν κάποιος τον ενημερώνει για το πόσο καλά τα πηγαίνει και βέβαια αν ο ίδιος έχει συμμετάσχει στο να καθορισθεί ο συγκεκριμένος στόχος.

Βασικός ρόλος, λοιπόν, του εργαζόμενου σε μια οργάνωση είναι να έχει σφαιρική αντίληψη των πραγμάτων, να είναι σε θέση να προσδιορίσει ένα εργασιακό πρόβλημα με σαφήνεια και αντικειμενικότητα, να βελτιώνει συνεχώς τις γνώσεις του και να ανταποκρίνεται θετικά στη συνεχή και ραγδαία αύξηση των απαιτήσεων της

τεχνολογίας ώστε να μπορεί να συμβάλλει αποτελεσματικά στην επίτευξη των στόχων της οργάνωσης.

Τέλος, ο εργαζόμενος πρέπει να νιώθει ότι η οργάνωση στην οποία εργάζεται, σέβεται τα δικαιώματά του, ενθαρρύνει και ανταμείβει τις προσπάθειές του, φροντίζει για την ατομική και οικογενειακή του ευημερία. Αυτός ο εργαζόμενος, είναι, όχι απλά πιο παραγωγικός αλλά πολύτιμος συνεργάτης, κεφάλαιο για την οργάνωση.



3.2. 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 οργανωσιακού 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.

Για να ανταπεξέλθει ο ηγέτης στις υποχρεώσεις του και να αναγνωριστεί από τους συνεργάτες του, πρέπει να επιλέξει το κατάλληλο στυλ ηγεσίας, το οποίο θα προσαρμόζει κάθε φορά ανάλογα με τους συνεργάτες του, τις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσει με αυτούς, το είδος των εργασιών, το οργανωσιακό κλίμα που επικρατεί και άλλους παράγοντες που έχουν σχέση με το χρόνο και τον τόπο.

Διάφορες θεωρίες έχουν αναπτυχθεί σχετικά με την επιλογή του καταλληλότερου στυλ ηγεσίας. Μπορούμε να διακρίνουμε και να εξετάσουμε τέσσερις ηγετικούς τύπους. Θα πρέπει, όμως, να σημειωθεί πως είναι σπάνιο, αν όχι αδύνατο, να βρεθεί ηγετικός τύπος που να ταιριάζει απόλυτα στην περιγραφή που δίνουμε, χωρίς να περιλαμβάνει στοιχεία από τους άλλους τρεις.

Στην ουσία, ο κάθε ηγέτης αποτελεί σύνθεση και των τεσσάρων τύπων που περιγράφονται, παίρνει όμως τον ένα ή τον άλλο χαρακτηρισμό, ανάλογα με τα χαρακτηριστικά που έχει αναπτύξει σε μεγαλύτερο βαθμό. Για να γίνει όμως εύκολα κατανοητή η παρουσίαση των τύπων αυτών, τους απομονώνουμε και τους περιγράφουμε σαν να είναι εντελώς αμιγείς. Πρέπει επίσης να σημειωθεί πως κανένας απ' αυτούς τους ηγετικούς τύπους δεν είναι απόλυτα καλός ή απόλυτα κακός. Ο καθένας έχει τη χρήση του ανάλογα με το χώρο, τις δραστηριότητες και τις περιστάσεις.

Ο γραφειοκράτης

Όλες οι οργανώσεις απαιτούν την τήρηση ορισμένων κανονισμών, διαδικασιών και συστημάτων, ως μέσων συντονισμού και ελέγχου των λειτουργιών τους. Η τήρηση αρχείων, η συμπλήρωση εντύπων, η υποβολή εκθέσεων σε τακτική βάση, είναι απαραίτητα στοιχεία για την ενημέρωση της διοίκησης που είναι σε θέση να κάνει σωστές κρίσεις και να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες.

Χωρίς την ύπαρξη στοιχειώδους έστω συστήματος κανονισμών και διαδικασιών, διευκολύνεται η σύγχυση και η αταξία, που συχνά καταλήγουν σε οργανωτικό χάος.

Δυστυχώς, πολλά διοικητικά στελέχη, είτε από αβεβαιότητα για την ικανότητά τους να πάρουν σωστές αποφάσεις, είτε από απειρία, είτε από προσήλωση στη συνήθεια και την παράδοση, συμπεριφέρονται σαν να είναι αυτοσκοπός οι κανονισμοί και οι τυπικές διαδικασίες.

Το πρόβλημα της γραφειοκρατικής διαδικασίας είναι πως συχνά τείνει να θυσιάζει την ουσία στον τύπο και η μεγάλη αδυναμία του γραφειοκράτη είναι η δυσκολία του να αντιμετωπίσει νέες καταστάσεις και νέα προβλήματα που δεν καλύπτονται από τον κανονισμό, ή δεν υπάρχει προηγούμενη πείρα στην οποία μπορεί να αναφερθεί. Οι αρνητικές επιπτώσεις της γραφειοκρατικής νοοτροπίας είναι ιδιαίτερα έκδηλες στις δημόσιες υπηρεσίες, όπου οι ιστορικές συγκυρίες όσο και το πολιτικό κλίμα την ενίσχυσαν επί δεκαετίες.

Ο αυταρχικός

Ενώ ο γραφειοκράτης βρίσκει αίσθημα ασφάλειας στους κανονισμούς και τις τυπικές διαδικασίες, ο αυταρχικός ηγέτης το βρίσκει στην άσκηση της εξουσίας που κατέχει. **Συνήθως, ξέρει καλά τη δουλειά του.** Στόχος του, η εκτέλεση της αποστολής του, εμπρόθεσμα και με ακρίβεια. Οι σχέσεις του με τους υφισταμένους του είναι τυπικές. Σπάνια λαμβάνει υπ' όψιν του τις γνώμες των υφισταμένων του. Ξέρει πόση εξουσία απορρέει από τη θέση που κατέχει και τη χρησιμοποιεί στο έπακρο.

Αν και αυτός ο ηγέτης είναι χρήσιμος σε ορισμένες καταστάσεις, προκαλεί αντιδράσεις ανάμεσα στους υφισταμένους του, οι οποίοι, με τον καιρό, φτάνουν σε ανοιχτή αναμέτρηση ή παραίτηση. Οι περισσότεροι άνθρωποι θέλουν να έχουν γνώμη πάνω σε θέματα που τους αφορούν. Θέλουν να ακούγεται η φωνή τους με προσοχή. Θέλουν να τους μεταχειρίζεται η διοίκηση με σεβασμό. Αλλιώς, θίγεται το φιλότιμό τους και αν δεν παραιτηθούν χρησιμοποιούν περισσότερη ενεργητικότητα για να υπονομεύσουν τον προϊστάμενό τους παρά να προωθήσουν τους στόχους της οργάνωσης.

Ο ιδιοκράτης

Ενώ ο αυταρχικός διοικεί με επίκεντρο τον εαυτό του, ο ιδιοκράτης έχει εντελώς διαφορετική προοπτική. Για την επιτυχία του, προσβλέπει στον υφιστάμενό του ως άτομο και απευθύνεται στην ατομικότητά του.

Ξέρει πως για να πετύχει την αποστολή του, πρέπει να κερδίσει την αγάπη, το σεβασμό και τη υποστήριξη των υφισταμένων του. Γι' αυτό, προσπαθεί να δημιουργήσει, στενές εγκάρδιες σχέσεις, επικοινωνώντας μαζί τους, ένας προς έναν.

Είναι γενναιόδωρος στους επαίνους του και αναγνωρίζει την προσφορά των υφισταμένων του. Διαθέτει άφθονο χρόνο για την εξακρίβωση ειδικών προσόντων που έχουν οι υφιστάμενοί του και τους αναθέτει δουλειές στις οποίες αξιοποιούνται καλύτερα. **Γενικά, βλέπει τους υφισταμένους του ως μέσα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και τους χρησιμοποιεί αναλόγως.**

Ο δημοκράτης

Απευθύνεται στους υφισταμένους του ως ομάδα και καταβάλλει προσπάθειες να υποβοηθήσει την ανάπτυξή τους, στο πλαίσιο της συλλογικότητας και της συνεργασίας ανάμεσά τους. Δίνει στους υφισταμένους του την ευκαιρία να προβληματιστούν συλλογικά και να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων. Είναι πρόθυμος να προωθήσει την αποκέντρωση της διοικητικής εξουσίας και μ' αυτό τον τρόπο δεν έχει την ανάγκη να ασκεί συνεχή έλεγχο.

Ο σεβασμός και η εμπιστοσύνη που δείχνει στους υφισταμένους του συμβάλλει στην αύξηση της υπευθυνότητάς τους και της συνειδητής συμμετοχής τους στην υλοποίηση αποφάσεων που τους εκφράζουν. Σε τελευταία ανάλυση, **ο δημοκράτης ηγέτης κουράζεται πολύ λιγότερο από τους άλλους τρεις τύπους και επιπλέον είναι πολύ αποτελεσματικότερος, αξιοποιώντας το δημιουργικό ταλέντο και το ζήλο των υφισταμένων του για δουλειά.**⁸

⁸ Βλ. Σκουλάς Ν-Οικονομάκη Κ, 1998, 193-194.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Το ανθρώπινο δυναμικό ή αλλιώς οι άνθρωποι πόροι αποτελούν σήμερα το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας οργάνωσης. Και αυτό γιατί κάτω από τις σημερινές συνθήκες έντονου ανταγωνισμού, ο παράγοντας που βοηθάει μια επιχείρηση να ξεχωρίσει είναι οι άνθρωποί της. Τα προσόντα και η διάθεση των εργαζομένων, ο ενθουσιασμός τους, η ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους, το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισής τους και η συμμετοχή τους στους κοινούς στόχους, όλα διαμορφώνουν και επηρεάζουν την παραγωγικότητα της οργάνωσης, το επίπεδο της εξυπηρέτησης πελατών, τη φήμη και την εικόνα που αυτή προβάλλει και τέλος την επιβίωσή της.

Ο ανθρώπινος παράγοντας στην οργάνωση έχει διπλή ιδιότητα: αυτή του φορέα αλλαγής και αυτή του χρήστη των αποτελεσμάτων της αλλαγής, ενώ ταυτόχρονα είναι ο κρίσιμος και αποφασιστικός παράγοντας για την τελική, επιτυχή έκβαση του οποιουδήποτε εγχειρήματος προσαρμογής στις νέες συνθήκες. Η διαπίστωση αυτή πρέπει να συνοδεύεται από την ανάλογη θεώρηση του ανθρώπινου δυναμικού της οργάνωσης ως στρατηγικής σημασίας πόρων και την εξαρχής διαμόρφωση της φιλοσοφίας του μάνατζμεντ με την εισαγωγή των κατάλληλων μεθόδων διοίκησης και ανάπτυξής του.

Δεδομένου, λοιπόν, ότι ο εργαζόμενος είναι ο σημαντικότερος παράγοντας στο γίνεσθαι της οργάνωσης, οι οργανώσεις πρέπει να επιφυλάσσουν την καλύτερη δυνατή αντιμετώπιση σ' αυτόν τον παράγοντα, που τώρα έγινε αποφασιστικός στη μάχη του ανταγωνισμού στις διεθνείς αγορές.

Οι οργανώσεις που διαθέτουν την καλύτερη ομάδα, την πιο ανταγωνιστική, την πιο προετοιμασμένη και που συμμετέχει ενεργά και δραστικά έχουν περισσότερες πιθανότητες ανταγωνιστικού αποτελέσματος και πλεονεκτήματος σήμερα. Για το λόγο αυτό πρέπει να δίνεται σημασία στην αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα η οποία συνεπάγεται την σωστή επιλογή προσωπικού, την κατάλληλη εκπαίδευσή του και την σωστή αξιολόγησή του, που θα συμβάλλει αποτελεσματικά στον καθορισμό

του οράματος και της αποστολής της οργάνωσης. Η ενεργοποίηση του προσωπικού, η ευαισθητοποίησή του και η συμμετοχή του στην διαρκή βελτίωση μπορεί να αποτελέσει κέρδος και ευκαιρία για την οργάνωση και όχι κόστος και ρίσκο.

«Μπορείς να οραματιστείς, να σχεδιάσεις και να χτίσεις το ομορφότερο μέρος στον κόσμο..... αλλά απαιτείται ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ για να γίνει το όραμα πραγματικότητα».

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Α. ΣΥΓΓΡΑΜΜΑΤΑ

1. Χυτήρης Σ, Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Αθήνα, INTERBOOKS, 2001.
2. Παπαλεξανδρή Ν, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Αθήνα, Μπένου, 2003.
3. Τερζίδης Κ & Τζωρτζάκης Κ, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Αθήνα, Rosili.
4. Σκουλάς Ν & Οικονομάκη Κ, Διαχείριση & Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων, Αθήνα, Κάπα, 1998.

Β. ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

- www.wikipedia.org.
- <http://openarchives.gr/view/96957>
- <http://www.securitylabs.gr/forum/showthread>
- <http://www.makine.gr>
- <http://www.keta-ionion.gr>
- http://www.medlook.net/elactroline_1/director.asp.

