



**Τ.Ε.Ι. ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ ΚΡΗΤΗΣ**  
**Σχολή Σ.Δ.Ο. - Τμήμα Λογιστικής**

# **ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ**

---

**ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ  
MANAGEMENT**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΤΡΙΑΡΧΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ  
ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ**

**ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ : ΚΑΤΑΛΑΓΑΡΙΑΝΟΥ ΓΕΩΡΓΙΑ  
ΑΜ 7741**

**ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2011**

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στις σημερινές συνθήκες έντονου ανταγωνισμού ο παράγοντας που βοηθά μια επιχείρηση να ξεχωρίσει είναι οι άνθρωποί της. Η διάθεση, ο ενθουσιασμός τους, η ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους, το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισής τους και η συμμετοχή στους κοινούς στόχους, διαμορφώνουν και επηρεάζουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης, το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών, τη φήμη – εικόνα της και κυρίως την επιβίωσή της. Συνεπώς το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το πολυτιμότερο κεφάλαιο-πόρο μιας επιχείρησης – οργανισμού.

Από τις πιο σημαντικές λειτουργίες του Μάνατζμεντ είναι η στελέχωση και η διεύθυνση. Ο κύριος κορμός της λειτουργίας της στελέχωσης, αποτελείται από τον προγραμματισμό, τη προσέλκυση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση, το σύστημα αμοιβών, και τις εργασιακές σχέσεις .

Ωστόσο, όπως κάθε σύνολο ανθρώπων έτσι και η επιχείρηση έχει ανάγκη από ηγεσία για να μπορέσει να πορευθεί με επιτυχία. Ιδιαίτερα στο σημερινό έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον απαιτείται από τον ηγέτη να διαχειρίζεται άριστα όλους τους διαθέσιμους πόρους ,να διαθέτει όραμα, να χαράζει στρατηγική, να επιδιώκει την αλλαγή, να εμπνέει, να παρακινεί την ομάδα του, να απαντά στις προκλήσεις με ταχύτητα και κυρίως με ευελιξία. Επίσης η σύγχρονη επιχείρηση έχει ανάγκη από ένα ηγέτη που να εστιάζει στον άνθρωπο είτε είναι πελάτης,είτε υφιστάμενός του ,εξασφαλίζοντας έτσι τη διαρκή επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης .

Αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω όλους όσους βοήθησαν να αντεπεξέλθω στις απαιτήσεις της πτυχιακής εργασίας μου. Πρωτίστως θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου Κο Πατεδάκη Γεώργιο για την βοήθεια και την αμέριστη συμπαράστασή του, τον πατέρα μου, τις φίλες μου Νάντια Καπέλα, Δήμητρα Ευαγγελινού, την Κα Χρονάκη Δάφνη τους συμφοιτητές μου και ιδιαιτέρως την Ευαγγελία Ταμπακάκη, Γιώργο Φανουράκη . Αφιερώνω την εργασία αυτή στη μνήμη της αγαπημένης μου θείας Ισμήνης.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

## ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

### Γενικά

Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία με την οποία η επιχείρηση εξασφαλίζει το σωστό αριθμό προσωπικού με τα κατάλληλα χαρακτηριστικά ικανότητες – δεξιότητες για να τοποθετηθούν στις ανάλογες θέσεις εργασίας. Σημαντικό είναι η διαδικασία του προγραμματισμού να γίνει με το μικρότερο δυνατό κόστος αλλά και στο σωστό χρόνο. Κατά συνέπεια ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού έχει ταυτόχρονα χαρακτήρα ποσοτικό και ποιοτικό.

Ωστόσο ο προγραμματισμός καθορίζεται και εξαρτάται άμεσα από τη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης και τον κύκλο ζωής της. Καθώς οι στόχοι της επιχείρησης και το πλαίσιο δραστηριοτήτων προσδιορίζουν τις απαιτήσεις σε ανθρώπινο δυναμικό. Συνεπώς απαιτείται άμεση συνεργασία ανάμεσα στους υπεύθυνους χάραξης στρατηγικής και στους υπεύθυνους διοίκησης Ανθρωπίνων πόρων.

Έτσι για επιχειρήσεις που είναι στο :

**Στάδιο εισαγωγής**, δηλαδή νεοεισερχόμενη στην αγορά, είναι αναγκαία η εξεύρεση ικανών στελεχών με υψηλή απόδοση και συνεπώς υψηλές αποδοχές.

**Στάδιο ωρίμανσης** : τα κίνητρα και οι αμοιβές αρχίζουν να ελέγχονται στοχεύοντας στη μείωση του εργατικού κόστους και παράλληλα την βελτίωση της παραγωγικότητας.

**Στάδιο παρακμής** : μείωση προσωπικού και ταυτόχρονα μεγάλη συμπίεση του εργατικού κόστους.

Οι **βασικές δραστηριότητες –λειτουργίες του προγραμματισμού** ανθρώπινου δυναμικού συνοψίζονται στα παρακάτω:

- Ανάλυση της αγοράς εργασίας η οποία θα βασίζεται στο νόμο της προσφοράς - ζήτησης.
- Πρόβλεψη των αναγκών και ενδεχόμενη μεταβολή τους σε ανθρώπινο δυναμικό σε συνάρτηση με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης
- Κατάρτιση πλάνου αναγκών ανθρώπινου δυναμικού σε ποσοτικό αλλά και ποιοτικό επίπεδο.

- Αντιμετώπιση προβλημάτων εξαιτίας της μεταβολής του ανθρωπίνου δυναμικού, ποσοτικής ή/ και ποιητικής μορφής ( έλλειψη – κορεσμός )

Για να επιτευχθούν οι παραπάνω λειτουργίες η επιχείρηση πρέπει να είναι ενήμερη ανά πάσα στιγμή για την υφιστάμενη κατάσταση στο εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον και να μπορεί να προγραμματίσει τις απαραίτητες ενέργειες για την επίτευξη των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων που έχουν τεθεί.

### **1.1. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Η διαδικασία προγραμματισμού διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση καθώς δίνεται έμφαση σε διαφορετικούς παράγοντες. Ο προγραμματισμός βασίζεται σε ένα πλήθος στοιχείων που έχουν να κάνουν με τη διάθρωση και την λειτουργία ολοκλήρου του οργανισμού. Τα Στοιχεία αυτά θα πρέπει να συσχετιστούν και να επεξεργαστούν έτσι ώστε να δώσουν τα αναγκαία και συγκεκριμένα συμπεράσματα για να υπάρξει σωστός προγραμματισμός.

Τα στοιχεία αυτά προκύπτουν από την μελέτη :

- Της στρατηγικής του οργανισμού
- Του σχεδιασμού της οργάνωσης της επιχείρησης
- Της διάρθρωσης και κατανομής του προσωπικού
- Της Ανάλυσης και του σχεδιασμού των έργων

Τα παραπάνω στοιχεία εξετάζονται σε συσχετισμό , βάσει της υφιστάμενης και της μελλοντικής διάρθρωσης της επιχείρησης ωστόσο υπάρχουν μεταβλητές που επηρεάζουν την πορεία της επιχείρησης , όπως οι αλλαγές στο νομοθετικό πλαίσιο, στους όρους απασχόλησης, τεχνολογικές μεταβολές, ακόμα μεταβολές στην πρόσφορα, ζήτηση αγαθών και εργασίας. Όλα τα παραπάνω αποτελούν ρυθμιστικούς παράγοντες που επηρεάζουν τον μακροπρόθεσμο επιχειρηματικό σχεδιασμό.

### **1.2 ΒΗΜΑΤΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Ο Προγραμματισμός μπορεί να ακολουθήσει τα **εξής βήματα** (κατά Armstrong 2000)

**1.** Μελέτη της υφιστάμενης κατάστασης :

- Μελέτη της αγοράς εργασίας (Νομός προσφοράς- ζήτησης)
- Μελέτη επιχειρηματικών σχεδίων
- Μελέτη εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (Επιχειρηματικά σχέδια για την παράγωγη, περιπτώσεις αύξησης ή μείωσης της)

2. Πρόβλεψη μεταβολών στο υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης (Αποχωρήσεις, συνταξιοδοτήσεις, προαγωγές).
3. Προσδιορισμός των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό (προσλήψεις, εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων, ενίσχυση της απόδοσης, ευέλικτες μορφές εργασίας , εσωτερικές μετακινήσεις εργαζομένων
4. Σχεδιασμός προγράμματος για την κάλυψη αναγκών σε συνάρτηση με τον προϋπολογισμό των οικονομικών πόρων. (Μελέτη και κοστολόγηση εναλλακτικών σχεδίων, σύνταξη προϋπολογισμού με γνώμονα τη σχέση κόστους-ωφέλειας)
5. Αξιολόγηση του προγράμματος και διαρθρωτικές ενέργειες που χρησιμεύουν στην αναπροσαρμογή μελλοντικών προγραμμάτων. Δίνει στοιχεία απαραίτητα για τον πιθανό επανασχεδιασμό, τις τροποποιήσεις και τις αναγκαίες βελτιώσεις του προγράμματος.

## **1. Μελέτη υφιστάμενης κατάστασης**

### **Μελέτη αγοράς εργασίας**

**Πρόβλεψη ζήτησης :** τα αρμόδια στελέχη θα πρέπει να εκτιμήσουν και να μελετήσουν τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες σε προσωπικό. Επιπλέον θα πρέπει να αναζητούν τις τάσεις και τα αποτελέσματα των μελετών αυτών, ώστε να παρθούν οι κατάλληλες αποφάσεις για την ποσότητα και ποιότητα σε ανθρώπινο δυναμικό.

**Πρόβλεψη προσφοράς :** θα πρέπει να πραγματοποιηθεί ανάλυση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού , των επιπτώσεων από τις εσωτερικές μεταθέσεις και προαγωγές. Επίσης θα πρέπει να προβλεφτούν οι επιπτώσεις που ενδεχομένως να έχουν στην παραγωγικότητα και την λειτουργία της επιχείρησης, οι αλλαγές στις συνθήκες εργασίας, όπως για παράδειγμα αλλαγές στις συμβάσεις εργασίας.

### **Επιχειρηματικά σχέδια**

Για την διαμόρφωση του πλάνου των ανθρωπίνων πόρων της επιχείρησης θα πρέπει να απαντηθούν κάποια ερωτήματα όσο γίνονται ακριβέστερα σχετικά με την πορεία της επιχείρησης στο χρόνο και σε σχέση με το επιχειρηματικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Οι κρίσιμες ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν είναι :

**Που θέλουμε να πάμε ?**. Εκφράζει τις συγκεκριμένες κατευθύνσεις του στρατηγικού οράματος .

**Που είμαστε τώρα?** .Αξιολογεί την παρούσα θέση της εταιρείας τόσο εσωτερικά όσο και σε σχέση με το περιβάλλον της .

**Τι χρειάζεται να γίνει ώστε να επιτευχθεί η μετάβαση?** Αναδεικνύει τις δράσεις που θα αναπτυχθούν και περιλαμβάνονται στο πρόγραμμα .

Τα επιχειρηματικά σχέδια ανάπτυξης θα πρέπει να υπολογίζουν την δυνατότητα αλλά και την δαπάνη εξεύρεσης κατάλληλου προσωπικού διαφορετικά είναι καταδικασμένα σε αποτυχία.

**2. Πρόβλεψη μεταβολών.** Εκτός από τη μελέτη της εξωτερικής και εσωτερικής αγοράς εργασίας, ο προσδιορισμός των αναγκών απαιτεί την πρόβλεψη των μεταβολών του ανθρωπίνου δυναμικού, παράγοντες που επηρεάζουν τη σύσταση και το μέγεθος του προσωπικού είναι οι εξής:

- ✓ Αναμενόμενες και μη αναμενόμενες απώλειες όπως παραίτηση, συνταξιοδοτήσεις, θάνατοι.
- ✓ Μετακινήσεις εργαζομένων εντός της επιχείρησης , προαγωγές , μεταθέσεις, αποσπάσεις.
- ✓ Ποιοτικές μεταβολές στο ανθρώπινο δυναμικό, οι μεταβολές αυτές εξαρτώνται από το επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων του προσωπικού, για παράδειγμα η απαξίωση γνώσεων εξαιτίας της ταχύτατης εξέλιξης της τεχνολογίας οδηγεί στην ανάγκη συνεχούς εκπαίδευσης για την βελτίωση των γνώσεων και των δεξιοτήτων του προσωπικού.

Η πρόβλεψη μεταβολών φέρνει στην επιφάνεια προβλήματα τα όποια πρέπει να επιλυθούν από τα στελέχη και τα όποια θα προσδιορίσουν τελικά τις ανάγκες, Προβλήματα όπως :

- Έλλειψη προσωπικού ποσοτικού και ποιοτικού χαρακτήρα.
- Υπερεπάρκεια προσωπικού

Το πρόβλημα έλλειψης προσωπικού μπορεί να αντιμετωπιστεί με :

- Εσωτερική μετακίνηση υπάλληλων σε ευρύτερο φάσμα καθηκόντων.
- Αλλαγή των επιχειρησιακών στόχων , υιοθετώντας πιο ρεαλιστικούς στόχους, αφού εξαιτίας της έλλειψης προσωπικού οι αρχικοί στόχοι δεν πρόκειται να πραγματοποιηθούν.
- Αλλαγές στην αξιοποίηση των υπαρχόντων υπαλλήλων, βελτιώνοντας την οργάνωση της εκπαίδευσης και της παράγωγης ώστε η ποιοτική δομή του ανθρωπίνου δυναμικού να βελτιωθεί.

Οι δυνατότητες να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα και να γεφυρωθεί το χάσμα μεταξύ ζήτησης και προσφοράς εργασίας είναι:

- Για το πρόβλημα της απασχόλησης υπεραρίθμων εργαζομένων πρέπει να γίνει μελέτη υπολογισμού του κόστους απασχόλησης των υπεράριθμων κατόπιν να εξευρεθούν τρόποι ώστε να απορροφηθούν οι πλεονάζοντες.
- Πρόγραμμα μείωσης προσωπικού. Πρέπει να γίνει μελέτη και αξιολόγηση των μεθόδων και του κόστους των απολύσεων. Απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή από μέρος τη επιχείρησης λόγω των οικονομικών και κοινωνικών επιπτώσεων. Επίσης σε περίπτωση αύξησης της ζήτησης θα είναι πολύ πιο δαπανηρό για την επιχείρηση να προβεί σε εξεύρεση προσωπικού.( Έξοδα επιλογής, εκπαίδευσης, χρόνος προσαρμογής )
- Πρόγραμμα επανατοποθετήσεων εντός και εκτός της επιχείρησης (in / out placement). Αφού αξιολογηθεί το κόστος και η δυνατότητα εσωτερικών μεταθέσεων, οι εργαζόμενοι μπορούν να μετακινηθούν είτε σε θυγατρικές της επιχείρησης είτε εντός της επιχείρησης σε άλλους τομείς ή τμήματα που έχουν ανάγκη από ενισχύσεις, εφόσον οι εργαζόμενοι έχουν λάβει την ανάλογη εκπαίδευση .
- Επαναπροσδιορισμός των οργανωσιακών στόχων προκειμένου να απορροφηθεί το πλεονάζων δυναμικό. Για παράδειγμα άνοιγμα σε νέες αγορές, διαφοροποίηση προϊόντος.

### **3. Προσδιορισμός αναγκών**

Είναι το τελευταίο βήμα στη διαδικασία προσδιορισμού της μελλοντικής ζήτησης για ανθρωπίνους πόρους από την επιχείρηση . Ο Προσδιορισμός αυτός βασίζεται σε μια ευρεία βάση πληροφοριών που περιλαμβάνει την προσεκτική ανάλυση των δεδομένων της εξωτερικής και εσωτερικής αγοράς εργασίας τη μελέτη επιχειρηματικών σχέσεων κα τις αναμενόμενες μειώσεις και μεταθέσεις προσωπικού.

### **4. Προϋπολογισμός οικονομικών μέσων**

Ο προγραμματισμός του ανθρωπίνου δυναμικού πρέπει να λάβει υπόψη του τους διαθέσιμους πόρους για τα διάφορα προγράμματα που θέλει να υλοποιήσει , καθώς κάποιες φορές ο προϋπολογισμός μπορεί να αδυνατεί να καλύψει τις ανάγκες για χρηματοδότηση.

### **5. Σχεδιασμός προγράμματος (σχέδιο δράσης)**

Αφού έχουν εντοπίσει και μελετηθεί οι ανάγκες, οι διαθέσιμοι πόροι και οι δυνατές λύσεις σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να υιοθετηθούν τα

κατάλληλα σχέδια δράσης. δηλαδή τι ακριβώς πρέπει να γίνει και με ποιο τρόπο θα πραγματοποιηθεί.

Τα σχέδια δράσης θα πρέπει να είναι ευέλικτα και άμεσα ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν σε ένα περιβάλλον συνεχώς μεταβαλλόμενο στο οποίο δραστηριοποιείται η σύγχρονη επιχείρηση. Τα Σχέδια δράσης μπορούν να αναπτυχθούν στους ακόλουθους τομείς: Ανάπτυξη σχεδίων δράσης , για τους τομείς:

- ✓ Προσλήψεων
- ✓ Ανάπτυξη εργαζομένων
- ✓ Εκπαίδευση εργαζομένων
- ✓ Ενίσχυση απόδοσης εργαζομένων
- ✓ Αμοιβών
- ✓ Ευέλικτων μορφών απασχόλησης
- ✓ Εργασιακών σχέσεων
- ✓ Μείωση προσωπικού
- ✓ Επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων και επιχείρησης

### **1.3 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ**

Υπάρχουν διάφορες τεχνικές προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων που βοηθούν την διοίκηση να πάρει σωστές αποφάσεις σχετικά με την ποσοτική και ποιοτική σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού. Τέτοιες είναι :

1. Δείκτης αποχώρησης ανθρώπινου δυναμικού.
2. Δείκτης σταθερότητας (μακροχρόνια εργαζόμενοι).
3. Δείκτης διάρκειας απασχόλησης (μέσος χρόνος προϋπηρεσίας αποχωρούντων).
4. Δείκτης συγκράτησης ανθρώπινου δυναμικού (διαχρονική παρουσίαση της καμπύλης συγκράτησης εργαζομένων).
5. Ηλικιακής δομής ανθρώπινου δυναμικού.
6. Σχέδια διαδοχής θέσης.
7. Προβλέψεις αναγκών σε δεξιότητες και προσόντα.
8. Υπολογισμοί αναγκών προσωπικού με διάφορους δείκτες (πίνακας 1.1.).
9. Εμπλουτισμένο οργανόγραμμα (πίνακας 1.2.).

(Οι δύο τελευταίες τεχνικές θ' αναλυθούν παρακάτω)



### 1.3.1 Υπολογισμός των αναγκών προσωπικού με διάφορους δείκτες-

Η μελέτη των αριθμοδεικτών βοηθά την επιχείρηση να κάνει προβλέψεις και αναλύσεις για μελλοντικές ή παρούσες ανάγκες της σε ανθρώπινο δυναμικό. Για παράδειγμα, ο λόγος του αριθμού των εργαζομένων στη παραγωγή και των εργαζομένων σε περιφερειακές – βοηθητικές λειτουργίες θα βοηθήσει την επιχείρηση να πάρει αποφάσεις σε περίπτωση μεταβολής της παραγωγής. Εάν για παράδειγμα αυξηθεί η ζητούμενη ποσότητα η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να χειριστεί άμεσα το ανθρώπινο δυναμικό της όπως για παράδειγμα :

Οι εργαζόμενοι σε βοηθητικές θέσεις να μετατεθούν στην κύρια παραγωγική διαδικασία.

Επίσης μπορεί να γίνει πρόβλεψη αναγκών μέσω του συσχετισμού υπαλλήλων προς άλλα μεγέθη όπως :

- Ύψος πωλήσεων
- Αριθμό παραγγελιών
- Ύψος παραγωγής
- Κύκλος εργασιών

Οι αριθμοδείκτες μπορούν να χρησιμοποιούν στην μελέτη σύγκρισης μεγεθών περασμένων ετών αλλά και για συγκριτική μελέτη άλλων επιχειρήσεων του κλάδου.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1. : Υπολογισμός του αριθμού απαιτούμενων εργατών για κάλυψη της ετήσιας παραγωγής**

Αναμενόμενη παραγωγή	20.000 μονάδες
Απαιτούμενος χρόνος ανά μονάδα	5 ώρες
Απαιτούμενες ώρες παραγωγής κατ' έτος	100.000 ώρες
Παραγωγικός χρόνος ανά εργάτη κατ' έτος (με πρόβλεψη συνηθισμένων υπερωριών, απουσιών, βλαβών μηχανών.	2.000 ώρες
Αριθμός απαιτούμενων εργατών	$100.000:2000=50$ εργάτες

## 1.4. ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Πριν ακόμα ξεκινήσει η διαδικασία προσέλκυσης ανθρωπίνου δυναμικού η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να πάρει κάποιες αποφάσεις σχετικά με την στρατηγική που θα ακολουθήσει. Καίριας σημασίας είναι η απόφαση της επιχείρησης να καθορίσει κατά ποσό για τις θέσεις που θα καλυφτούν θα αναζητηθούν υποψήφιοι από το εσωτερικό ή το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Καθώς οι συνεχείς ανάγκες στους τομείς της τεχνολογίας και της επιστήμης επηρεάζουν άμεσα την στελέχωση των επιχειρήσεων, νέα προϊόντα, μηχανήματα, εξάλειψη παλαιών ειδικοτήτων οδηγούν συχνά σε επανασχεδιασμό της στελέχωσης.

Αφού καταρτιστούν τα προγράμματα στελέχωσης και έχουν προσδιοριστεί οι απαιτούμενες δεξιότητες –ικανότητες για κάθε θέση εργασίας, οι υπεύθυνοι στρατολόγησης ανθρωπίνου δυναμικού θα πρέπει να γνωρίζουν ποιες είναι οι καλύτερες πηγές αναζήτησης ανθρωπίνου δυναμικού και ανάλογα να δράσουν για την προσέλκυσή τους.

### 1.4.1 Μελέτη της εξωτερικής αγοράς εργασίας

Κάθε επιχείρηση εξαρτάται από την ποιότητα και την ποσότητα των εξωτερικών ανθρωπίνων πόρων. Η εξωτερική αγορά εργασίας περιλαμβάνει την τοπική εθνική ακόμα και την διεθνή αγορά εργασίας. Εάν η πολιτική της επιχείρησης στοχεύει οι ανάγκες του ανθρωπίνου δυναμικού να καλύπτονται από το εσωτερικές μετακινήσεις, προαγωγές, ποιοτικές μεταβολές του ανθρωπίνου δυναμικού, τότε η διαδικασία του προγραμματισμού γίνεται απλούστερη. Οι δυσκολίες ξεκινούν από την στιγμή που η επιχείρηση θα πρέπει να απευθυνθεί στο εξωτερικό περιβάλλον για εξεύρεση ανθρωπίνου δυναμικού. Όμως η χρήση μιας σειράς μελετών κι αναλύσεων που βασίζονται σε στατιστικά στοιχεία και μεθόδους, σε γνώμες ειδικών θα διευκολύνουν την επιχείρηση στην διερεύνηση της στην εξωτερική αγορά εργασίας. Ιδιαίτερα εάν πρόκειται για θέσεις με ειδικές γνώσεις και δεξιότητες –υψηλή εξειδίκευση. Η εξωτερική αγορά μπορεί να επηρεαστεί από παράγοντες όπως:

- ✓ **Πολιτικές αποφάσεις – εθνική οικονομία.** Οι οικονομικές συγκυρίες στο παρόν και προβλέψεις για το μέλλον. Δηλαδή πιο θα είναι το οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον στο οποίο θα δραστηριοποιείται η επιχείρηση και κατά πόσο και πώς αυτό θα την επηρεάσει.

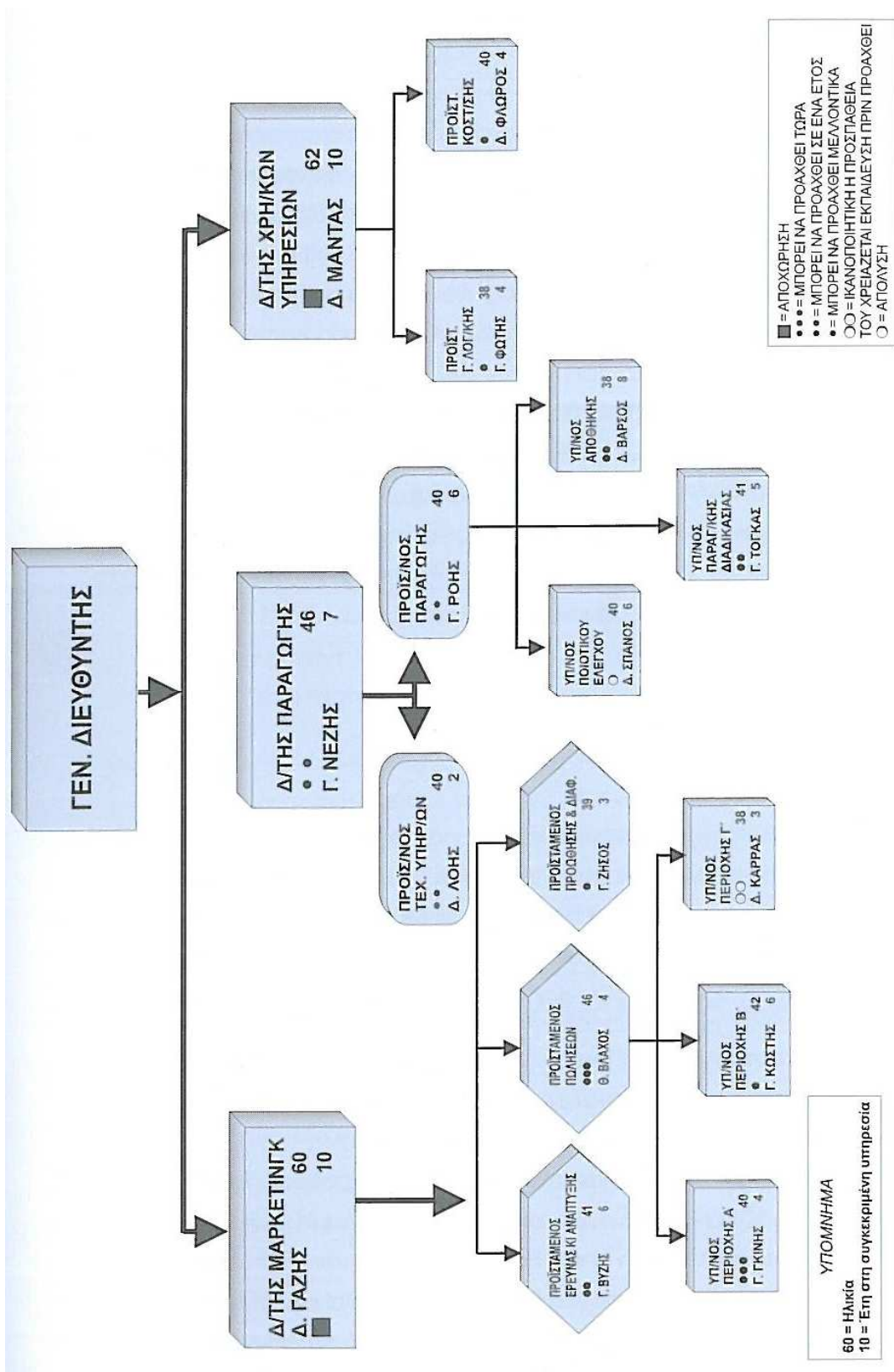
- ✓ **Τεχνολογική πρόοδος**, πώς και σε ποιο βαθμό θα επηρεάσει ποσοτικά και ποιοτικά το ανθρώπινο δυναμικό ενδεχομένως της απαξίωσης που μπορεί αυτή συνεπάγεται.
- ✓ **Τάσεις-καινούργια προϊόντα –υλικά**. Η εμφάνιση καινούργιων τάσεων (μόδα) ,υλικών ενδέχεται να επηρεάσουν την ζητούμενη ποσότητα και συνεπώς την παραγωγή και την σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού.
- ✓ **Δημογραφικά χαρακτηριστικά** , επηρεάζουν σημαντικά την σύνθεση ανθρώπινου δυναμικού ποιοτικά και ποσοτικά για παράδειγμα προσφορά εργασίας από οικονομικούς μετανάστες.

#### **1.4.2 Μελέτη της εσωτερικής αγοράς εργασίας**

Η μελέτη εσωτερικής αγοράς περιλαμβάνει το ανθρώπινο δυναμικό όντως της επιχείρησης, κι αφορά εσωτερικές μετακινήσεις και αναδιαρθρώσεις του οργανογράμματος των θέσεων εργασίας , περιλαμβάνει τους ανθρώπους που είναι κατάλληλοι να καλύψουν θέσεις μέσω προαγωγής, αναβάθμισης προσόντων ,εσωτερικών μετακινήσεων και ανάπτυξη καριέρας.Ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων πρέπει να διαπιστώνει τις παρούσες αλλά και τις μελλοντικές ανάγκες σε σχέση με τον στρατηγικό στόχο της επιχείρησης λαμβάνοντας υπ' όψη τις επικρατούσες συνθήκες στην αγορά εργασίας (νόμος προσφοράς –ζήτησης , ανεργία , ύφεση - ανάκαμψη της οικονομίας ) επίσης θα πρέπει να αναλύει τις πιθανές επιπτώσεις από τις εσωτερικές μετακινήσεις ,προαγωγές αποχωρήσεις ,αλλαγές των συνθηκών εργασίας κ.α

Για την κάλυψη των κενών θέσεων από το εσωτερικό περιβάλλον είναι απαραίτητη η κατάρτιση ενός οργανογράμματος όπου παραστατικά παρουσιάζει την θέση και την κατάσταση όλων των εργαζομένων στην επιχείρηση (**πίνακας 1.2.**).

Ειδικότερα για την κάθε θέση αναγράφονται οι πιθανοί αντικαταστάτες ,διάδοχοι, τα έτη εμπειρίας του κάθε εργαζομένου , τις προαγωγές, μετακινήσεις,, ή απολύσεις, τις ανάγκες εκπαίδευσης κάθε εργαζομένου. Το οργανόγραμμα είναι σε γνώση μόνο της διεύθυνσης της επιχείρησης και χρησιμοποιείται για την κάλυψη των αναγκών σε ανθρώπινο προσωπικό.



ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2.: Απογραφής ή Ανανέωσης Προσωπικού

## **1.5 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ**

Ο προγραμματισμός αφορά κυρίως θέσεις προσωπικού με σπάνιες ικανότητες ή υψηλά στελέχη. Για την πρόσληψη προσωπικού βάσης συνήθως δεν απαιτείται μακροχρόνιος προγραμματισμός ωστόσο οι πρακτικές που ακολουθούνται διαφοροποιούνται σε σημαντικό βαθμό από επιχείρηση σε επιχείρηση. Όπως έχει ήδη αναφερθεί οι λειτουργίες και η κατεύθυνση των προγραμμάτων (που σχεδιάζονται για την κάλυψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό), προσδιορίζονται από πλήθος εξωτερικών παραγόντων αλλά και μέτρων βασιζόμενων στους στρατηγικούς στόχους οι οποίοι θεσπίζονται από την διοίκηση της επιχείρησης.

Εάν για παράδειγμα η πολιτική της επιχείρησης είναι να δίνει έμφαση στην κάλυψη των κενών θέσεων μέσω του συστήματος προαγωγών είναι φυσικό το έργο του προγραμματισμού να καθίσταται ευκολότερο. Από την άλλη μεριά το έργο του προγραμματισμού γίνεται πολύπλοκο όταν η πολιτική του οργανισμού είναι προσανατολισμένη στην επιλογή προσωπικού από την ελεύθερη αγορά.

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού είναι αρκετά σύνθετη διεργασία απαιτεί την ταυτόχρονη πρόβλεψη των αναγκών καθώς και της μελλοντικής προσφοράς εργασίας. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η σωστή συσχέτιση και επεξεργασία των δεδομένων πληροφοριών οι οποίες προέρχονται τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Τα σχέδια δράσης (τι πρέπει να γίνει ακριβώς και με ποιο τρόπο θα πραγματοποιηθεί) πρέπει να είναι άρρηκτα συνδεδεμένα μεταξύ τους και αλληλεξαρτημένα ώστε ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού να είναι μια ολοκληρωμένη ενιαία διαδικασία, έστω και αν αποτελείται από ξεχωριστά προγράμματα θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από συνοχή και ακολουθία και η κάθε λειτουργία να συμπληρώνει την άλλη.

## **1.6. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ**

Εξ ίσου σημαντική με την οργάνωση και την εφαρμογή των διαφορετικών προγραμμάτων και σχεδίων είναι η αξιολόγηση και η παρακολούθηση της υλοποίησης των σχεδίων αυτών, θα πρέπει να εξετάζεται κατά πόσο τα σχέδια ολοκληρώνονται και επιτυγχάνουν τους στόχους τους. Τα προγράμματα αυτά πρέπει να επαναξιολογούνται σε συνεχή βάση ούτως ώστε να ανταποκρίνονται στο συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον η λειτουργία της αξιολόγησης πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ακέραιο κι εξίσου σημαντικό μέρος του προγραμματισμού. Οι

πληροφορίες που προκύπτουν από την αξιολόγηση θα πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψη στον επανασχεδιασμό

### **1.7 ΚΥΡΙΟΤΕΡΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Το εύρος και η ποικιλία των μορφών απασχόλησης έχει μεταβληθεί σημαντικά από το 1950-2010. Η παραδοσιακή απασχόληση σε 8ωρη καθημερινή βάση και σε μακροχρόνια σχέση εργασίας αποτελεί πλέον ένα μικρό ποσοστό των νέων θέσεων εργασίας κυρίως στην Ευρώπη και Αμερική. Καινούργιες μορφές εργασίας έχουν κάνει την εμφάνισή τους στην αγορά που σαν κύριο χαρακτηριστικό τους έχουν την ευελιξία. Προκειμένου οι επιχειρήσεις να μπορούν να αναπτύξουν και να επιβιώσουν σε ένα περιβάλλον συνεχώς μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό.

Συνεπώς ο προγραμματισμός του ανθρωπίνου δυναμικού και τα σχέδια δράσης του αποκτούν άλλη διάσταση και διαφορετική αντιμετώπιση από τις επιχειρήσεις στο άμεσο μέλλον.

Η ευελιξία μπορεί να εφαρμοστεί σε :

- ✓ Ωράρια εργασίας
- ✓ Σύμβαση εργασίας όπως προσωρινή ,ευκαιριακή, υπεργολαβία.
- ✓ Διάρκεια της εργασιακής ζωής όπως πρόωρη συνταξιοδότηση ,διακοπές στην απασχόληση για σπουδές ,οικογενειακές υποχρεώσεις κ.α
- ✓ Ευελιξία στον τόπο εργασίας όπως τηλεργασία, μέσω Η/Υ ή άλλες μορφές που βασίζονται κυρίως στην σύγχρονη τεχνολογία επικοινωνιών.
- ✓ Ευελιξία καθηκόντων, δηλαδή διεύρυνση των καθηκόντων της θέσης εργασίας ώστε με συμπληρωματική εκπαίδευση να μπορούν να αναλάβουν μεγαλύτερο εύρος εργασιών.
- ✓ Αμοιβές, όπως μερική απασχόληση, εποχιακή, συμβόλαια ετησίων ωρών, κ.α.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η ευελιξία κάθε μορφής θα χαρακτηρίζει την αγορά εργασίας μελλοντικά.

### **1.8. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (HRIS)**

Η εξέλιξη της τεχνολογίας και των Η/Υ προσφέρουν τα συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο επιχειρηματικό περιβάλλον (Human Resource Information Systems – HRIS). Τα συστήματα HRIS θεωρούνται πολύτιμα εργαλεία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αφού η κατάλληλη διαχείριση της πληροφορίας οδηγεί τη διοίκηση της επιχείρησης να πάρει τις σωστές αποφάσεις στο σωστό χρόνο.

Τα HRIS είναι συστήματα που βοηθούν στη συλλογή, αποθήκευση, επεξεργασία, ανάλυση και γενικά στη διαχείριση των πληροφοριών σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικά, όπως προγραμματισμό, προσέλκυση, επιλογή, εκπαίδευση, αξιολόγηση, αμοιβές. Σκοπός τους είναι η εξοικονόμηση χρόνου και πόρων.

Τα HRIS έχουν τη δυνατότητα να παρέχουν ένα ευρύ φάσμα πληροφοριών πέρα από τις παραδοσιακές λειτουργίες της διατήρησης αρχείων, ουσιαστικά προσφέρουν τη δυνατότητα ριζικής αναδιοργάνωσης των επιμέρους διαδικασιών και επιτρέπουν στα στελέχη να υπερβούν το ρόλο του απλού διαχειριστή, καθώς οι πληροφορίες που προσφέρουν στηρίζουν και καθοδηγούν τη λήψη αποφάσεων και το μακροπρόθεσμο σχεδιασμό.

Το HRIS μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε αναλύσεις για την πρόσληψη, μετάθεση του προσωπικού, επίσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί με βάση τις προβλέψεις για τις μελλοντικές ανάγκες προσωπικού στην ανάπτυξη σχεδίων πρόσληψης, στην επαναχάραξη σχεδίων προώθησης και οργάνωσης της εταιρίας καθώς και στο σχεδιασμό μιας πιθανής συγχώνευσης ή εξαγοράς.

Τα σύνθετα μοντέλα προσομοίωσης που διαθέτουν μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να προβλεφθούν τα αποτελέσματα μιας σειράς εναλλακτικών σεναρίων στρατηγικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Από την άλλη πλευρά τόσο τα στελέχη όσο και οι εργαζόμενοι εκφράζουν σοβαρές ανησυχίες για το προσωπικό απόρρητο στα πλαίσια των HRIS. Οι ενστάσεις αυτές έχουν σα στόχο να περιορίσουν το είδος και την ποσότητα των πληροφοριών που συγκεντρώνονται και σ' ένα δεύτερο επίπεδο, τον τρόπο χρήσης τους από την εκάστοτε εταιρεία – οργανισμό καθώς τα συστήματα Η/Υ επιτρέπουν την πρόσβαση σε εμπιστευτικές πληροφορίες που αφορούν τους εργαζόμενους ακόμα και σε μη εξουσιοδοτημένα άτομα.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>**

### **ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

#### **Γενικά**

Πρωταρχικό καθήκον των υπευθύνων της στελέχωσης είναι η ανάλυση των θέσεων εργασίας από την οποία προκύπτουν κυρίως οι βασικές περιγραφές των θέσεων, δηλαδή το σύνολο των καθηκόντων που αυτές περιλαμβάνουν και οι προδιαγραφές των θέσεων, δηλαδή τα προσόντα ή τα χαρακτηριστικά των ανθρώπων που θα τις καλύψουν ώστε να υπάρξει αποτελεσματική στελέχωση της επιχείρησης. Η ανάλυση της θέσης εργασίας αποτελεί μια διαδικασία συλλογής, μελέτης-αξιοποίησης πληροφοριών.

Ο σχεδιασμός της θέσης εργασίας (job design) είναι ο καθορισμός και η κατανομή (σε επίπεδα) των αναγκαίων θέσεων που απαιτούνται για την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού, ώστε να διασφαλίζεται η αριστοποίηση της παραγωγικότητας σε συνδυασμό με την μέγιστη δυνατή ικανοποίηση των εργαζομένων. Στις μέρες μας η εξέλιξη της τεχνολογίας επιβάλλει την συχνή μεταβολή του περιεχομένου της θέσης εργασίας καθώς οι ανάγκες της επιχείρησης τροποποιούνται συχνά. Συνεπώς οι θέσεις εργασίας πρέπει να αναπροσαρμόζονται βάσει των αναγκών αυτών ώστε η επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της και να εξασφαλίσει την ανάπτυξη και βιωσιμότητα της

Η ανάλυση της θέσης (job analysis) περιλαμβάνει :

- Περιγραφή της θέσης (job description )
- Προδιαγραφή της εργασίας (job specification)

Η **περιγραφή της εργασίας** απαρτίζεται ουσιαστικά από την γραπτή ανάλυση των δραστηριοτήτων που εκτελούνται κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης εργασίας, δηλαδή είναι η αναλυτική καταγραφή των ενεργειών, του τρόπου και του χώρου στον οποίο γίνεται αυτή ως επίσης και η επιθυμητή απόδοση δηλαδή το πρότυπο εργασίας. Επιπλέον περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για τον εξοπλισμό τις εργασιακές συνθήκες της αναλυόμενης θέσης εργασίας.

Η **προδιαγραφή της θέσης εργασίας** προσδιορίζει τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας δηλαδή ποιες είναι οι απαραίτητες ικανότητες –δεξιότητες, γνώσεις, ευθύνες και προσωπικά χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ο κάτοχος της θέσης ώστε να εκτελεί αποτελεσματικά τα καθήκοντα του.



Η ακριβής και λεπτομερής ανάλυση της εργασίας και των απαιτήσεων της παρέχει σημαντική βοήθεια στη στελέχωση ειδικότερα συμβάλλει:

- ✓ Στο προγραμματισμό και ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων
- ✓ Στην προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων
- ✓ Στην εφαρμογή της πολιτικής και τον εξορθολογισμό του συστήματος αμοιβών
- ✓ Στην εκπαίδευση του προσωπικού και την ανάπτυξη των στελεχών
- ✓ Στο καθορισμό προτύπων για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων
- ✓ Αναγνώριση των αναγκών και τήρηση προτύπων ασφάλειας και υγιεινής των εργαζομένων
- ✓ Σε αρμονικότερες εργασιακές σχέσεις.

Τα βασικά δεδομένα της προδιαγραφής θέσης μπορούν να αποτελέσουν βάση για τη διαδικασία της αξιολόγησης προσέλκυσης της επιλογής ανθρώπινου δυναμικού ως επίσης οδηγό για την προετοιμασία των προγραμμάτων εκπαίδευσης για το ανθρώπινο δυναμικό

## **2.1. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Η διαδικασία που αναφέρεται στην ανάλυση της θέσης εργασίας μπορεί να διεξαχθεί είτε από εταιρείες διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (εξωτερικοί συνεργάτες) είτε από το κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων της ίδιας της επιχείρησης σε συνεργασία με τους προϊστάμενους κάθε τμήματος. Η διαδικασία συνήθως αποτελείται από τις ακόλουθες 5 φάσεις.

- 1. Προσδιορίζονται οι λόγοι** για τους οποίους γίνεται η ανάλυση εργασίας (γιατί δηλαδή γίνεται και πού βοηθά), καθορίζονται οι θέσεις εργασίας για τις οποίες θα συγκεντρωθούν οι ανάλογες πληροφορίες.
- 2. Καθορίζονται τα δεδομένα** που αναφέρονται στη περιγραφή και προδιαγραφή της θέσης εργασίας. Η περιγραφή παρουσιάζει τις υποχρεώσεις, τις υπευθυνότητες, τις αρμοδιότητες, του κατόχου της θέσης. Η προδιαγραφή περιέχει τις απαραίτητες ικανότητες, γνώσεις και δεξιότητες ώστε να αντεπεξέλθει ο εργαζόμενος στις απαιτήσεις της θέσης. **Προσδιορίζεται η κατάλληλη μέθοδος ανάλυσης** που θα χρησιμοποιηθεί για την συλλογή πληροφοριών στη διαδικασία της ανάλυσης. Οι διάφορες μέθοδοι θα πρέπει να χρησιμοποιούνται συνδυαστικά για πιο έγκυρη συλλογή πληροφοριών. **Ορίζονται οι πηγές** από τις οποίες θα αντληθούν έγκυρα και αξιόπιστα δεδομένα

όπως, ήδη υπάρχουσες αναλύσεις εργασίας, εκπαιδευτικά εγχειρίδια, οι άμεσοι προϊστάμενοι, αυτό-περιγραφή κ.α. .

3. **Φάση συλλογής κι ανάλυσης των δεδομένων** αφού γίνει κατανοητή από όλους τους εργαζόμενους η σκοπιμότητα της διαδικασίας με την βοήθεια και την συμμετοχή τους, συλλέγονται οι κατάλληλες πληροφορίες ώστε στη συνέχεια να αναλυθούν. Ανάλυση των δεδομένων ως προς την αξιοπιστία και αντικειμενικότητα τους.
4. **Παρουσίαση της ανάλυσης εργασιών** στην επιχείρηση. Παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της μελέτης των δεδομένων που προκύπτουν σε μορφή έκθεσης αναφέροντας λεπτομερώς και με σαφήνεια κάθε πληροφορία που αφορά κάθε μια θέση εργασίας ξεχωριστά.
5. **Αποτίμηση των μεθόδων ανάλυσης εργασίας.** Εκτίμηση των αποτελεσμάτων αναφορικά με τα οφέλη που προσδίδουν και το κόστος εκπόνησης τους, θα πρέπει να εξετάζεται προσεκτικά κατά ποσό συμφέρει μια επιχείρηση η ανάλυση εργασίας δηλαδή η σχέση κόστους ωφέλειας.

Αναγκαίος είναι ο Περιοδικός έλεγχος των δεδομένων που έχουν καταγράψει στην ανάλυση εργασίας προκειμένου τα στοιχεία να είναι επίκαιρα και έγκαιρα καθώς οι τυχόν μεταβολές -αλλαγές τους επηρεάζουν καθοριστικά τις λειτουργίες – δράσεις της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, όπως εκπαίδευση, αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, διαδικασία προσέλκυσης.

#### **Στόχοι της ανάλυσης της θέσης εργασίας**

Η ανάλυση της θέσης εργασίας έχει τους παρακάτω στόχους:

- ✓ Ανάλυση και ορισμός του ρόλου του εργαζομένου για την εκπλήρωση των απαιτήσεων της θέσης.
- ✓ Προσδιορισμός των προδιαγραφών (προσόντων-ικανοτήτων) που απαιτούνται για κάθε θέση εργασίας, ο προσδιορισμός αυτός είναι αναγκαίος για την σύνταξη αγγελίας –προκήρυξης για την προσέλκυση προσωπικού.
- ✓ Καθορισμός των επιθυμητών προτύπων απόδοσης των εργαζομένων.
- ✓ Καθορισμός και αναγνώριση των προδιαγραφών μάθησης και εκπαίδευσης αυτό βοήθα στην κατάρτιση προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού.

## **2.2. ΣΥΛΛΟΓΗ ΚΑΙ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ**

Αφού έχουν καθοριστεί οι πηγές άντλησης των πληροφοριών και έχει προσδιοριστεί ο τρόπος διατύπωσης τους, σειρά έχει η συλλογή των στοιχείων. Οι συνήθεις μέθοδοι, που χρησιμοποιούνται είναι οι ακόλουθες:

- ✓ Συνέντευξη με καθένα εργαζόμενο χωριστά
- ✓ Κατάλογος σημείων για την συνέντευξη ανάλυσης θέσης (check list)
- ✓ Ερωτηματολόγια, κατάλογος σημείων και απογραφή
- ✓ Κλίμακες ποσοτών ή απογραφές της απόδοσης των εργαζομένων σε συσχετισμό με τα πρότυπα απόδοσης
- ✓ Παρατήρηση εν ώρα εργασίας
- ✓ Αυτό-περιγραφή από καθένα εργαζόμενο για τη θέση εργασίας του.
- ✓ Ημερολόγια και αναφορές των προϊσταμένων

Ωστόσο η πιο διαδεδομένη μέθοδος είναι η συνέντευξη, συχνός επίσης είναι και ο συνδυασμός συνέντευξης με ερωτηματολόγια.

## **2.3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Η περιγραφή και η προδιαγραφή της εργασίας εξασφαλίζουν όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για το περιεχόμενο και τις απαιτούμενες ικανότητες μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Έτσι οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να γνωρίζουν τις υποχρεώσεις αλλά κυρίως η επιχείρηση να μπορεί να αξιοποιήσει με τον καλύτερο τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό της. Η περιγραφή της εργασίας διευκρινίζει τις λειτουργίες που τελούνται ενώ παράλληλα οριοθετεί τις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και επιχείρησης έτσι ώστε να γίνονται πλήρως κατανοητές οι υποχρεώσεις και οι απαιτήσεις για κάθε θέση εργασίας. Ωστόσο οι περιγραφές θέσεων δεν πρέπει να λειτουργούν περιοριστικά με το να ορίζουν λεπτομερώς κάθε ενεργεία των εργαζομένων, διότι έτσι περιορίζεται η πρωτοβουλία και η ευελιξία κατά την άσκηση των καθηκόντων τους. Ωστόσο άτομα που δεν έχουν άμεση σχέση με το αντικείμενο να μπορούν να κατανοήσουν τις λειτουργίες τη θέσης εργασίας. Επίσης πρέπει να προβάλλονται ξεκάθαρα οι στόχοι τους οποίους εξυπηρετεί η εκτέλεση της εργασίας.

### **Στόχοι της περιγραφής της θέσης εργασίας**

Από την περιγραφή της θέσης εργασίας πρέπει να εξυπηρετηθούν οι ακόλουθοι στόχοι:

- ✓ Να καθοριστεί που εντάσσεται η κάθε θέση εργασίας μέσα στην επιχείρηση να διευκρινιστεί τόσο στους κατόχους όσο και στον υπόλοιπο οργανισμό η

συνεισφορά της στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων ή των στόχων του τμήματος στο οποίο ανήκει.

- ✓ Να παρέχει τις κατάλληλες πληροφορίες για την θέση ώστε να χρησιμοποιηθούν στην ενημέρωση των υποψήφιων κατά τη διαδικασία προσέλκυσης προσωπικού.
- ✓ Να χρησιμοποιηθεί ως βάση για τη σύνταξη της σύμβασης απασχόλησης μεταξύ εργαζομένου και επιχείρησης. Αλλά η πιο σημαντική συνεισφορά της είναι η χρήση της για την εκτίμηση του παραγόμενου έργου και της αξιολόγησης του κάθε εργαζομένου.

Οι περιγραφές δεν χρειάζεται να είναι πολύ λεπτομερείς, εκείνο που χρειάζεται να διευκρινιστεί είναι η αναμενόμενη συνεισφορά των κατόχων της θέσης. Δηλαδή ποιο είναι το αποτέλεσμα της συνεισφοράς τους στην επιχείρηση.

Δεν υπάρχει ένα τυπικός τρόπος ή ένα πρότυπο στο οποίο να βασίζεται η δομή της περιγραφής και ανάλυσης της εργασίας αλλά στις περισσότερες περιπτώσεις περιλαμβάνει τα ακόλουθα στοιχεία :

- Γενικές πληροφορίες
- Περιληπτική παρουσίαση
- Βασικές λειτουργίες –καθήκοντα και υποχρεώσεις
- Εποπτεία
- Προσωπικές επαφές
- Στατιστικά στοιχεία
- Πρότυπα εργασίας
- Φύση εργασίας – πολυπλοκότητα
- Χρησιμοποιούμενος εξοπλισμός
- Συνθήκες εργασίας
- Δομή
- Παράγοντες ανάπτυξης και υποκίνησης
- Πιστοποίηση στοιχείων

Πιο αναλυτικά:

**Γενικές πληροφορίες:** περιλαμβάνονται τα στοιχεία ταυτότητας της θέσης, δηλαδή ο τίτλος , ο κωδικός της θέσης, ο άμεσος προϊστάμενος, τα γενικά χαρακτηριστικά της θέσης όπως και εάν η θέση είναι μόνιμη ή έκτακτη , χώρος εργασίας κ.α.

**Περιληπτική παρουσίαση** αλλά χωρίς αόριστες γενικότητες των βασικών λειτουργιών της θέσης. Αναφέρεται ο λόγος ύπαρξης της θέσης και ποίοι είναι οι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν από τον κάτοχο της .

**Βασικές λειτουργίες-καθήκοντα και υποχρεώσεις.** Αναλυτική παρουσίαση των υπευθυνοτήτων και των καθηκόντων της θέσης , δηλαδή των υποχρεώσεων που απαιτεί η θέση εργασίας

**Εποπτεία:** Παρουσίαση των προϊσταμένων και των υφισταμένων με τους οποίους συνδέεται η συγκεκριμένη θέση. Στόχος είναι η παρουσίαση της υπευθυνότητας που φέρει η θέση στη διεύθυνση , προγραμματισμό, στην καθοδήγηση, στο συντονισμό και τον έλεγχο άλλων υπάλληλων .

**Προσωπικές επαφές** πρόκειται για ένα κατάλογο με τους συνεργάτες του κατόχου της θέσης εντός και εκτός της επιχείρησης. Δηλαδή με ποιους συνεργάζεται ο κάτοχος της θέσης .Αναφέρονται συγκεκριμένα άτομα και η θέση τους στην ιεραρχία .

**Στατιστικά στοιχεία** περιλαμβάνουν περιοδικά ποσοτικά μεγέθη (ετήσια, εξαμηνιαία, μηνιαία) για κάθε τμήμα το οποίο οφείλει να εξετάζει και να μελετά ο κάτοχος της θέσης ώστε να μπορεί να βελτιώνει την παράγωγη έργου του.

**Πρότυπα εργασίας και πρότυπα απόδοσης :** παρουσιάζουν το επίπεδο παραγωγικότητας που αναμένεται να έχει ο εργαζόμενος κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του.

**Φύση εργασίας –Πολυπλοκότητα:** αναφέρεται στο επίπεδο δυσκολίας και πολυπλοκότητας της συγκεκριμένης εργασίας καθώς και στα προβλήματα που πρέπει να αντιμετωπίσουν, στις κρίσεις και αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν, στις αναλύσεις που πρέπει να γίνουν , στον επιμέρους συντονισμό δράσεων που θα πρέπει πρώτα να διενεργηθεί καθώς και τα επίπεδα ευθύνης που απαιτεί η συγκεκριμένη θέση.

**Χρησιμοποιούμενος εξοπλισμός:** αναλυτική αναφορά του χρησιμοποιούμενου εξοπλισμού κατά την εκτέλεση της εργασίας ως επίσης και η χρονική διάρκεια και ο χώρος χρήσης του.

**Συνθήκες εργασίας :** Συνήθως αναφέρονται τα χαρακτηριστικά που επηρεάζουν κυρίως αρνητικά την απόδοση των εργαζομένων όπως κακός φωτισμός, ακατάλληλος εξοπλισμός, έκθεση σε επικίνδυνους παράγοντες, θόρυβος κ.α. ωστόσο υπάρχουν και οι θετικές συνθήκες για παράδειγμα ευέλικτο ωράριο εργασίας.

**Δομή-οργανόγραμμα** .Γίνεται η σχεδίαση του συνολικού οργανογράμματος της επιχείρησης με παράλληλη παρουσίαση της δομής της θέσης εργασίας. Με αυτό τον

τρόπο διαγράφεται ξεκάθαρα η διάρθρωση της εξουσίας βάσει της οποίας ρυθμίζονται οι σχέσεις εξαρτήσεων λογοδοσίας και συνεργασίας των εργαζομένων. Η παράθεση της οργανωτικής δομής εμφανίζει ξεκάθαρα τα επίπεδα ευθύνης και το περιεχόμενο κάθε θέσης εργασίας.

**Παράγοντες ανάπτυξης-υποκίνησης.** Ποια τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της θέσης που ενδεχομένως μπορούν να υποκινήσουν τον εργαζόμενο και ποια τα στοιχεία της θέσης που βοηθούν στην ανάπτυξη του εργαζομένου.

Και τέλος

**Πιστοποιήσεις –βεβαιώσεις:** μια έκθεση- περιγραφή θέσης εργασίας περιλαμβάνει τις ενυπόγραφες αναφορές των υπεύθυνων ατόμων για την συλλογή και εγκυρότητα των στοιχείων που καταγράφηκαν κατά την διαδικασία της περιγραφής-ανάλυσης των θέσεων εργασίας της επιχείρησης.

#### **2.4. ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Η προδιαγραφή της θέσης εργασίας περιλαμβάνει τα προσόντα του κατόχου της θέσης δηλαδή τις ικανότητες, τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο παραγωγικός εργαζόμενος. Συνήθως η προδιαγραφή της θέσης εργασίας εντάσσεται μέσα στην περιγραφή της θέσης συνθέτοντας έτσι μια ολοκληρωμένη παρουσίαση αναφορικά με την ανάλυση της θέσης εργασίας ενώ άλλοτε η προδιαγραφή αποτελεί ξεχωριστή έκθεση –αναφορά που συνοδεύει την περιγραφή θέσης. Η προδιαγραφές της θέσης είναι χρήσιμες για την προκήρυξη αναγγελία μιας θέσης και βοηθούν στην επιλογή μεταξύ των υποψηφίων. αναλόγως την θέση εργασίας χρησιμοποιούνται τα κατάλληλα στοιχεία προδιαγραφής, άλλα για την θέση εργατοτεχνιτών και διαφορετικά για τις διοικητικές ή διευθυντικές θέσεις.

Η περιγραφή περιλαμβάνει στοιχεία όπως:

- ✓ Γραμματικές γνώσεις-σπουδές
- ✓ Εκπαίδευση εντός της επιχείρησης
- ✓ Εργασιακή εμπειρία
- ✓ Φυσική κατάσταση-ικανότητες
- ✓ Νοητικές ικανότητες
- ✓ Επίπεδο ευθύνης
- ✓ Διαπροσωπικές ικανότητες –επικοινωνία.

**Γραμματικές γνώσεις-σπουδές.** Ποιες είναι απαραίτητες για την συγκεκριμένη θέση εργασίας π.χ. απολυτήριο Λυκείου ,πανεπιστημίου, διδακτορικό κ.α.

**Εκπαίδευση** .προσδιορίζονται το είδος ,η χρονική διάρκεια ,συχνότητα και τις εκπαιδευτικές μεθόδους που θα εφαρμοστούν για τους νεοπροσληφθέντες ή τους ήδη εργαζόμενους στην επιχείρηση ,για κάθε θέση χωριστά.

**Εργασιακή εμπειρία** .Ποιές είναι οι προαπαιτούμενες ή μη, δεξιότητες –γνώσεις που θα πρέπει να έχει ο νεοεισερχόμενος για κάθε θέση εργασίας .π.χ. 5ετή εμπειρία ως προϊστάμενος λογιστηρίου.

**Φυσική κατάσταση –ικανότητες.** Υποδεικνύονται οι φυσικές ικανότητες που απαιτούνται για την επιτυχή εκτέλεση της εργασίας καθώς και η χρονική τους διάρκεια. Δηλαδή για πόσο χρονικό διάστημα ο εργαζόμενος θα πρέπει να διατηρεί τις ικανότητες αυτές. Π.χ. ορθοστασία όραση, γεύση ,ισορροπία.

**Νοητικές ικανότητες.** Καταγράφονται ποιες είναι οι νοητικές δεξιότητες-ικανότητες που θα πρέπει να διαθέτει ο κάτοχος της θέσης .Δηλαδή εάν απαιτείται κριτική και αναλυτική –συνθετική ικανότητα ,επίσης εάν έχει ευχέρεια να συγκροτεί δράσεις , ν' αναλαμβάνει πρωτοβουλίες αλλά και με ποια συχνότητα. Επίσης δυνατότητα καταγραφής παρατήρησης .επεξεργασίας πληροφοριών ,αριθμητικών υπολογισμών κ.α. Στη προδιαγραφή θα πρέπει να αναφέρονται λεπτομερώς τα εργασιακά καθήκοντα και η σχέση τους με τις απαιτούμενες νοητικές ικανότητες του κατόχου της θέσης.

**Επίπεδο ευθύνης** .Οριοθετείται το επίπεδο και ο ρόλος των ευθυνών διευκρινίζοντας εάν οι ευθύνες αυτές αναλαμβάνονται ατομικά ή συλλογικά από ομάδες εργασίας.

**Διαπροσωπικές ικανότητες.** Στις ικανότητες αυτές συγκαταλέγονται η διεύθυνση και η εποπτεία των υφιστάμενων, η επικοινωνία για την ανταλλαγή πληροφοριών κατά την διάρκεια συσκέψεων, λήψη και παροχή οδηγιών, διακίνησης ιδεών πληροφοριών, επιρροή σε άτομα, δυνατότητα έλεγχου καταστάσεων, πειθώ, συντονισμός εκπόνηση εργασιών κι αναφορών κ.α. Τέλος πρέπει να σημειωθεί ότι στην προδιαγραφή καταγράφονται και τα χαρακτηριστικά εκείνα τα οποία προβλέπεται να αλλάξουν στο μέλλον λόγω των αυξημένων απαιτήσεων σε γνώση και εξειδίκευση.

#### **Συνηθή προβλήματα και λάθη στις αναλύσεις θέσεων εργασίας**

Τα συνηθέστερα προβλήματα που παρουσιάζονται είναι:

- ✓ Απόκλιση από το πραγματικό περιεχόμενο της θέσης
- ✓ Χρήση πολύ εξειδικευμένης γλώσσας στη διατύπωση της ανάλυσης

- ✓ Παράλειψη σημαντικών πληροφοριών
- ✓ Παράθεση άχρηστων ή περιττών πληροφοριών
- ✓ Απαιτήσεις για υπερβολικά προσόντα από τον κάτοχο της θέσης
- ✓ Ελλιπή ενημέρωση στοιχείων σύμφωνα με τις τρέχουσες απαιτήσεις της θέσης
- ✓ Χρήση της περιγραφής θέσης για σκοπούς διαφορετικούς από εκείνους που οδήγησαν στη σύνταξή της χωρίς προηγουμένως να έχει γίνει κατάλληλη αναπροσαρμογή της. Για παράδειγμα μια περιγραφή – προδιαγραφή θέσης για σκοπούς αξιολόγησης να μην είναι η πλέον κατάλληλη για τη διαδικασία προσέλκυσης.

Ανεξάρτητα από τα προβλήματα που ενδέχεται να παρουσιαστούν κατά την καταγραφή, η σύγχρονη πρακτική δείχνει ότι οι αναλύσεις αυτές διευκολύνουν την επιχείρηση αλλά και τον εργαζόμενο σε σχέση με το περιεχόμενο της εργασίας χωρίς να αποτελούν εμπόδιο στη λειτουργική ευελιξία, στοιχείο απαραίτητο σε καιρούς έντονης ανταγωνιστικότητας.

## 2.5. ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Τα τελευταία χρόνια καθώς το επιχειρείν χαρακτηρίζεται από όλο και αυξανόμενη πολυπλοκότητα και συνεχείς αλλαγές υπάρχουν δύο σημαντικοί παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την προετοιμασία της ανάλυσης εργασίας.

- **Ευελιξία** (functional flexibility): Η λειτουργική ευελιξία και οι πολλαπλές ικανότητες των εργαζομένων (multitasking) είναι όλο και πιο σημαντικές παράμετροι για την επίτευξη του σκοπού της επιχείρησης. Αυτό επιτυγχάνεται με το να δίδεται μεγαλύτερη έμφαση στο αποτέλεσμα παρά στην ακριβή καταγραφή – περιγραφή του τι πρέπει να γίνει ακριβώς. Οι περιγραφές θέσεων πρέπει να χαρακτηρίζονται από ευελιξία, δεν είναι αναγκαίο να ορίζονται ακριβώς οι δουλειές που πρέπει να πραγματοποιηθούν. Ο σκοπός είναι οι εργαζόμενοι να προετοιμαστούν προς την κατεύθυνση να δέχονται συχνά συμπληρωματική εκπαίδευση προκειμένου να καταστούν ικανοί να εκτελούν συναφή καθήκοντα χωρίς να περιορίζονται στα στενά πλαίσια της θέσης εργασίας τους.
- **Ομαδική δουλειά:** Πολλές επιχειρήσεις δίνουν έμφαση και προωθούν την αρμονική ομαδική εργασία . Αυτή η ανάγκη πρέπει να τονιστεί κατά την περιγραφή των θέσεων εργασίας. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις εξαιτίας του



έντονου ανταγωνισμού πρέπει να ανταποκρίνονται γρηγορότερα και πιο άμεσα απ' ότι στο παρελθόν. Αυτό τις οδηγεί στην υιοθέτηση νέων πρακτικών όπως η «καθαίρεση θέσεων εργασίας», ώστε να ξεπεραστούν τα στενά όρια και οι αγκυλώσεις που θέτει η αυστηρή οριοθέτηση της θέσης εργασίας. Η ομαδική εργασία και η συμμετοχική διαδικασία λήψης αποφάσεων απαιτεί εργαζόμενους με πολλαπλές δεξιότητες καθώς και η ευέλικτη ανάθεση εργασιών προϋποθέτει ευρύτητα γνώσεων και ικανοτήτων αφού οι ανατιθέμενες εργασίες ενδέχεται να αλλάζουν ανά μέρα.

## Παράδειγμα (ανάλυση θέσης εργασίας) :

### **ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ**

#### **ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

**Τίτλος θέσης:** Προϊστάμενος τμήματος λογιστηρίου.

**Έδρα :** Ηράκλειο-Κρήτης

**Προϊστάμενος :** Διευθυντής οικονομικών υπηρεσιών

**Υφιστάμενοι:** 5

**Αποστολή θέσης:** Η λογιστική παρακολούθηση και καταγραφή των συναλλαγών της εταιρείας και η διεκπεραίωση όλων των απαραίτητων εργασιών που αχούν να κάνουν με τις σχέσεις της εταιρείας με τις οικονομικές αρχές σύμφωνα με το ΓΛΣ και το ΚΒΣ .

#### **ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΕΣ.**

- Συντονίζει και ελέγχει καθημερινά την επαρκή και σύννομη καταγραφή των λογιστικών γεγονότων .
- Εκπονεί εκθέσεις λογιστικών οικονομικών στοιχείων για χρήση από στελέχη (για την υποστήριξη λήψης αποφάσεων )ή προς τρίτους με έννομο συμφέρον (κρατικές αρχές).
- Επιβλέπει τη σύνταξη του μηνιαίου επισήμου οικονομικού απολογισμού πεπραγμένων και εκδίδει σε τακτική βάση οικονομικές καταστάσεις (ισολογισμός, κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως ) .
- Επιβλέπει τη διεκπεραίωση όλων των φορολογικών εργασιών .
- Παρακολουθεί τη λογιστική καταγραφή και τις όποιες μεταβολές των παγίων στοιχείων της εταιρίας κα παρέχει τα απαραίτητα στοιχεία στον οικονομικό προγραμματισμό .
- Παρακολουθεί κα υποστηρίζει τις λογιστικές καταγραφές όσον άφορα αποθήκες , για την τήρηση απαιτήσεων του ΚΒΣ.
- Επιβλέπει τη ασφαλή κα αποτελεσματική αρχειοθέτηση των παραστατικών .

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>**

### **ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

#### **Γενικά**

Η προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία που στοχεύει στη στελέχωση της επιχείρησης με το πλέον κατάλληλο προσωπικό ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της. Η προσέλκυση ακολουθεί χρονικά τον προγραμματισμό – σχεδιασμό ανθρώπινων πόρων και την ανάλυση των θέσεων εργασίας.

Στόχος της διαδικασίας αυτής είναι η προσέλκυση των ικανότερων υποψηφίων στο συντομότερο δυνατό χρόνο και βέβαια με το μικρότερο δυνατό κόστος. Η διαδικασία προσέλκυσης διαφέρει σε μεγάλο βαθμό ανά επιχείρηση. Καθοριστικοί παράγοντες για τον τρόπο και το χρονικό διάστημα που θα διαρκέσει η διαδικασία είναι το μέγεθος της επιχείρησης, ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται, ο τύπος και η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού που θέλει να προσελκύσει και βέβαια οι διοικητικές πρακτικές, η οργανωτική κουλτούρα της επιχείρησης, η αγορά εργασίας στη οποία απευθύνεται, τ' ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Για μια αποτελεσματική διαδικασία προσέλκυσης απαιτείται να τηρηθούν οι παρακάτω προϋποθέσεις:

- ✓ Ακριβή γνώση των απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό
- ✓ Γνώση της εξέλιξης των προαγωγών – μετακινήσεων μέσα στην επιχείρηση.
- ✓ Πρόβλεψη και αντιμετώπιση των μελλοντικών αλλαγών στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.
- ✓ Άρτια γνώση και προσδιορισμός του ιδανικού τύπου ανθρώπου που ταιριάζει περισσότερο στη συγκεκριμένη θέση και σαφής καθορισμός των ρόλων και καθηκόντων για τη θέση αυτή.
- ✓ Απόφαση για τις πηγές προσέλκυσης (εσωτερικό ή/και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης).
- ✓ Φορέας προσέλκυσης: Ανάθεση σε εξωτερικό συνεργάτη, δηλαδή εταιρείες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ή σε εσωτερικό φορέα, δηλαδή το τμήμα Διοίκησης ανθρώπινων πόρων, εφόσον υπάρχει κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό.

## **Ο ιδανικός υποψήφιος**

Βασική προϋπόθεση για επιτυχή προσέλκυση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού είναι ο ακριβής προσδιορισμός του προφίλ του υποψηφίου. Δηλαδή ποιες είναι οι γνώσεις, ικανότητες, χαρακτηριστικά, προσωπικότητα που πρέπει να διαθέτει ώστε να ταιριάζει καλύτερα με τις απαιτήσεις της θέσης, αλλά να ταιριάζει και με τις απαιτήσεις που προκύπτουν από την κουλτούρα, τη στρατηγική και την πολιτική της επιχείρησης. Συνήθως ο στόχος είναι το συνταίριασμα όλων των παραπάνω, καθώς συχνά σημειώνεται αποτυχία στην επιλογή εξαιτίας της μη ταύτισης της οργανωτικής κουλτούρας της επιχείρησης με την προσωπική κουλτούρα και το σύστημα αξιών του υποψηφίου.

Η επίτευξη αυτού του ταιριάσματος προϋποθέτει σαφή προσδιορισμό του προφίλ του «ιδανικού ατόμου». Το περιεχόμενο του προφίλ θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- ✓ Επαγγελματικές γνώσεις – ικανότητες που προκύπτουν από την ανάλυση της θέσης (περιγραφή – προδιαγραφή) δηλαδή τις απαιτήσεις και το περιεχόμενο της θέσης.
- ✓ Τις προοπτικές καριέρας που απορρέουν από τη συγκεκριμένη θέση.
- ✓ Ειδικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του υποψηφίου, όπως διαχείριση κινδύνου, προσωπικοί στόχοι – κίνητρα, διαπροσωπικές σχέσεις – επικοινωνία – συνεργασία, ακεραιότητα χαρακτήρα, δημιουργική διάθεση, καινοτόμες ιδέες.
- ✓ Γενικά χαρακτηριστικά που προκύπτουν από την κουλτούρα, τις πολιτικές και τις στρατηγικές της επιχείρησης.

### **3.1. ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Πριν ξεκινήσει η διαδικασία προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να πάρει κάποιες αποφάσεις σχετικά με τη στρατηγική που θα ακολουθήσει. Καίριας σημασίας είναι η απόφαση της επιχείρησης να προκαθορίσει αν και σε ποιο βαθμό για τις υπό πλήρωση θέσεις θα αναζητηθούν υποψήφιοι από το εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Υπάρχουν επιχειρήσεις που δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη των εργαζομένων και προγραμματίζουν την εκπαίδευσή τους έτσι ώστε ξεκινώντας από τις κατώτερες ιεραρχικά βαθμίδες να μπορέσουν να φτάσουν στις ανώτερες ανάλογα με την εμπειρία και τις ικανότητες που διαμορφώνονται κατά τον εργασιακό βίο. Κάποιες άλλες επιχειρήσεις προτιμούν να προσλαμβάνουν υπαλλήλους που ήδη έχουν τις απαραίτητες ικανότητες και δεξιότητες ώστε να εκτελέσουν αποτελεσματικά τα

καθήκοντα που απαιτεί η θέση καθώς έχουν δοκιμαστεί με την προϋπηρεσία τους σε άλλες επιχειρήσεις.

Επίσης, η επιχείρηση θα πρέπει να αποφασίσει για το προσωπικό που πρόκειται να προσλάβει εάν και σε ποιο βαθμό θα εξυπηρετεί απλά τις παρούσες ανάγκες ή θα έχει τη δυνατότητα –δυναμική να αναπτυχθεί περαιτέρω μελλοντικά εντός της επιχείρησης. Η απόφαση αυτή της επιχείρησης έχει άμεση συνάρτηση με την χρονική διάρκεια της μεθόδου και το κόστος της διαδικασίας της επιλογής καθώς επίσης και του στρατηγικού σχεδίου ανάπτυξης της επιχείρησης.

Πολλές επιχειρήσεις, έχοντας σκοπό να προσελκύσουν το καλύτερο δυνατό ποιοτικά ανθρώπινο δυναμικό, πραγματοποιούν έρευνες αγοράς – για τον καθορισμό των παραμέτρων εκείνων που είναι αποδεκτές και επιθυμητές από τους υποψήφιους. Έτσι αναλόγως των αποτελεσμάτων της έρευνας καθορίζεται η πολιτική που ακολουθείται για τη διαδικασία της προσέλκυσης. Με άλλα λόγια, η επιχείρηση οφείλει, να προσελκύσει τους καλλίτερους υποψηφίους προκειμένου να οδηγηθεί στην επιτυχία των στόχων της (επιχειρησιακό πλάνο ) λαμβάνοντας υπόψη τον νόμο προσφοράς – ζήτησης στην αγορά εργασίας.

Η κάλυψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να γίνει από:

- ✓ Εσωτερικές πηγές προσέλκυσης
- ✓ Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης

### **3.1.1. Εσωτερικές πηγές προσέλκυσης**

Οι εσωτερικές πηγές αναφέρονται στους ήδη εργαζόμενους εντός της επιχείρησης, οι οποίοι διαθέτουν τα απαραίτητα προσόντα ώστε να καλύψουν τις προς πλήρωση θέσεις εργασίας (κενές ή νεοϊδρυθείσες θέσεις).

Οι εσωτερικές πηγές προσέλκυσης προϋποθέτουν, από πλευράς της επιχείρησης, διαδικασίες όπως:

- ✓ Μετακινήσεις εργαζομένων εντός της επιχείρησης:
- ✓ Προαγωγές
- ✓ Εκπαίδευση

Τα πλεονεκτήματα της εσωτερικής προσέλκυσης είναι:

- Το **μικρό ρίσκο** αποτυχίας: καθώς οι εργαζόμενοι είναι γνώστες της επιχείρησης και εξοικειωμένοι με τις συνθήκες, πρακτικές και το γενικότερο περιβάλλον της επιχείρησης και είναι «δοκιμασμένοι» εντός της επιχείρησης.

- **Γρήγορη και με χαμηλό κόστος** μέθοδος, καθώς μειώνεται το κόστος και ο χρόνος προσέλκυσης, υποδοχής, κι εκπαίδευσης των εργαζομένων.
- **Υποκίνηση και αίσθηση αφοσίωσης** στην επιχείρηση: μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μέσο υποκίνησης και επαγγελματικής ανάπτυξης, ανοίγματος επαγγελματικής ευκαιρίας, το οποίο επιπλέον έχει το πλεονέκτημα της αφοσίωσης, δηλαδή μείωση της διαρροής ανθρώπινου δυναμικού σε ανταγωνίστριες επιχειρήσεις.

Τα μειονεκτήματα της εσωτερικής προσέλκυσης είναι:

- Το **αίσθημα αντιζηλίας – αντιπαράθεσης** που ενδέχεται να δημιουργηθεί ανάμεσα στους εργαζόμενους με επακόλουθο τις αγκυλώσεις στην επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ τους , γενικά το δυσάρεστο κλίμα που δημιουργείται λειτουργεί εις βάρος της επιχείρησης.

Οι εσωτερικές πηγές προσέλκυσης **δεν ωθούν τις ουσιαστικές αλλαγές** στον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης .Καθώς αποκλείονται νέα άτομα με νεότερες και καινοτόμες ιδέες και δράσεις, τα οποία θα μπορούσαν να επιφέρουν αλλαγές βελτίωσης. Έτσι εάν η επιχείρηση «κλειστεί στον εαυτό της» και αρκεστεί στην «πεπατημένη οδό» θα έχει ως αποτέλεσμα να χάσει την ευελιξία της καθώς όλα τα στελέχη ξεκινούν μέσα από την επιχείρηση. Έτσι παγιποιείται ένας συγκεκριμένος τρόπος σκέψης και οργάνωσης ο οποίος συχνά δεν είναι αποτελεσματικός ιδιαίτερα όταν οι συνθήκες στο εξωτερικό περιβάλλον αλλάζουν με γρήγορους ρυθμούς, έτσι σύντομα θα παρουσιαστεί έλλειμμα ανταγωνιστικότητας για την επιχείρηση.

Οι πρακτικές για την εσωτερική προσέλκυση είναι:

- **Ανακοίνωση** των υπό πλήρωση θέσεων με τρόπους όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail), το εταιρικό website αλλά και παραδοσιακούς τρόπους, όπως ο πίνακας ανακοινώσεων , ενημέρωση από τους άμεσους προϊσταμένους, ανακοίνωση στην εταιρική εφημερίδα κ.α.
- **Αίτηση** των εργαζομένων για κάλυψη θέσης: προτροπή της επιχείρησης για οικειοθελή αίτηση από τους εργαζομένους οι οποίοι πιστεύουν ότι έχουν τα κατάλληλα προσόντα για να καλύψουν μελλοντικά θέσεις εργασίας.

### **3.1.2. Εξωτερική προσέλκυση**

Η εξωτερική προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού είναι αναγκαία στις εξής περιπτώσεις:

- ✓ Για την πλήρωση θέσεων εισαγωγικού επιπέδου- ιεραρχίας (entry level).

- ✓ Ανάγκη απόκτησης ανθρώπινου δυναμικού με ικανότητες που δεν είναι διαθέσιμες στο ήδη υπάρχον προσωπικό και δεν είναι δυνατό να καλυφθούν μέσω εκπαίδευσης των εργαζομένων.
- ✓ Για πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού με διαφορετικό υπόβαθρο (κουλτούρα, σύστημα αξιών – γνώσεων) και καινοτόμες ιδέες.

Τα πλεονεκτήματα της εξωτερικής προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού συνοψίζονται στα παρακάτω:

- ✓ Καινοτόμες ιδέες και νεωτερικές απόψεις για να «καλυφθεί» η αυξημένη ζήτηση και ανάγκη ταχύτερων ρυθμών ανάπτυξης
- ✓ Όφελος από την εξοικονόμηση κόστους εκπαίδευσης καθώς οι εργαζόμενοι έχουν ήδη πλούσια εμπειρία και είναι έτοιμοι να αποδώσουν στην επιχείρηση.
- ✓ Ευχέρεια για επιβολή αλλαγών και πιθανή αναδιοργάνωση στην επιχείρηση, καθώς ένας νέος υπάλληλος χωρίς προηγούμενη σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης μπορεί με πιο αντικειμενικό και αυστηρό τρόπο να καταφέρει να εδραιώσει τις αναγκαίες αλλαγές και να προτείνει ένα νέο όραμα – στόχο για την επιχείρηση.

Στη διαδικασία εξωτερικής προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού εμφανίζονται κάποια μειονεκτήματα:

- ✓ Το βασικότερο όλων είναι το υψηλό κόστος εξαιτίας της ευρύτητας της εξωτερικής αγοράς εργασίας με αποτέλεσμα η διαδικασία της προσέλκυσης να γίνεται πιο χρονοβόρα, περίπλοκη και τελικά αρκετά δαπανηρή.
- ✓ Κίνδυνος λανθασμένης επιλογής εξαιτίας εσφαλμένων κρίσεων - αποφάσεων κατά την επιλογή του υποψηφίου.
- ✓ Η πολιτική εξωτερικών προσλήψεων δρα ως αντικίνητρο για τους ήδη εργαζόμενους στην επιχείρηση, καθώς τους στερεί τις ευκαιρίες για προαγωγή εντός της επιχείρησης, αιτία συχνών διαρροών ικανών στελεχών.

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που μπορούν να καταστήσουν δύσκολη και χρονοβόρα την προσέλκυση, όπως:

- ✓ Μια πολύ απαιτητική ή ανεπαρκής περιγραφή θέσης εργασίας που να καθιστά την εξεύρεση υποψηφίων περιορισμένη ή δύσκολη.
- ✓ Ο ανταγωνισμός στην αγορά εργασίας με άλλους εργοδότες.
- ✓ Η κακή φήμη της επιχείρησης ή του συγκεκριμένου τομέα δραστηριότητας της επιχείρησης (προβληματική, έξωθεν εικόνα – φήμη).

- ✓ Προσφερόμενες αποδοχές(οικονομικές και μη οικονομικές) πολύ χαμηλές σε σχέση με τις εταιρείες του κλάδου
- ✓ Ανεπιθύμητη τοποθεσία.

**Συμπέρασμα:** Οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ένα μείγμα εσωτερικών και εξωτερικών πηγών προσέλκυσης δίνοντας προαγωγή όταν ικανοί υπάλληλοι είναι διαθέσιμοι και κάνουν χρήση των εξωτερικών πηγών όταν απαιτούνται νέες δεξιότητες – ικανότητες ή όταν επιθυμούν γρήγορη ανάπτυξη της επιχείρησής τους μέσω καινοτόμων δράσεων και ιδεών.

### 3.2. ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

Οι εξωτερικές μέθοδοι προσέλκυσης ομαδοποιούνται σε επίσημες και ανεπίσημες.

#### **Ανεπίσημες μέθοδοι**

Η πιο διαδεδομένη ανεπίσημη πηγή είναι η **υπαλληλική διάδοση**, γνωστή ως «από στόμα σε στόμα» προσέλκυση (word of mouth). Εργαζόμενοι στην επιχείρηση προτείνουν υποψήφιους κατάλληλους, από το φιλικό ή οικογενειακό περιβάλλον τους.

Στις ανεπίσημες, μεθόδους προσέλκυσης συμπεριλαμβάνονται οι προσλήψεις **παλαιών εργαζομένων** που δεν εργάζονται πια στην επιχείρηση αλλά επιθυμούν να επιστρέψουν.

Οι προσλήψεις **ασκούμενων φοιτητών** οι οποίοι ενδέχεται να ενταχθούν στο τακτικό προσωπικό της επιχείρησης.

Η μέθοδος αυτή έχει σημαντικά πλεονεκτήματα:

- ✓ Είναι άμεση, γρήγορη, αποτελεσματική και με πολύ χαμηλό κόστος προσέλκυσης.
- ✓ Τα άτομα που θα επιλεγούν προσαρμόζονται γρήγορα στην οργανωτική κουλτούρα της επιχείρησης χάρη στη βοήθεια του μέντορά τους.

Ωστόσο σημαντικό μειονέκτημα είναι ότι:

- ✓ Ενδέχεται να δημιουργηθούν ομάδες κοινών συμφερόντων (κλίκες – ομάδες άτυπων οργανώσεων) οι οποίες μπορεί να αποβούν ζημιογόνες για την επιχείρηση.
- ✓ Δε δίνεται η δυνατότητα εισροής «νέου αίματος» δηλαδή ανθρώπους που θα φέρουν καινοτόμες και νέες ιδέες, καθώς οι προτεινόμενοι είναι συνήθως πανομοιότυπων χαρακτηριστικών και αντιλήψεων με τους ήδη εργαζόμενους στην επιχείρηση, με αποτέλεσμα να περιορίζονται οι φορείς εισαγωγής αλλαγών και βελτιώσεων στην επιχείρηση.



## **Επίσημες μέθοδοι προσέλκυσης**

Γίνεται προσπάθεια προσέλκυσης υποψηφίων οι οποίοι δεν είχαν κάποια προηγούμενη σχέση με την επιχείρηση έως τότε. Η προσέλκυση μπορεί να γίνει με πολλούς τρόπους. Μερικοί από αυτούς είναι:

- **Αγγελία – καταχώριση στον έντυπο τύπο.**

Θα πρέπει να αναφέρονται όλες οι πληροφορίες για την προτεινόμενη θέση. Επίσης πρέπει να έχει καλοσχεδιασμένη δομή, να είναι ακριβής ώστε να δίνει «θετική εικόνα» προς τα έξω για την επιχείρηση. Γενικά θεωρείται η πιο διαδεδομένη μέθοδος εξωτερικής προσέλκυσης. Ένας άλλος τύπος αγγελίας είναι η «τυφλή» αγγελία. Σε αυτήν δεν αναφέρεται η ταυτότητα ή επωνυμία της επιχείρησης για λόγους ανταγωνισμού, κακή φήμη της επιχείρησης ως εργοδότης, εχεμύθεια κλπ. Κάποιες εταιρείες επιμένουν στην απόκρυψη της ταυτότητάς τους κατά την αναγγελία προσέλκυσης γιατί δε θέλουν να δημιουργήσουν ανασφάλεια στους ήδη εργαζομένους τους.

- **Γραφεία ευρέσεως εργασίας.**

Όλο και συχνότερα κάποιες επιχειρήσεις απευθύνονται σε εταιρείες Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, είτε γιατί δεν διαθέτουν εξειδικευμένο προσωπικό, είτε διότι θέλουν να τηρηθεί εχεμύθεια και μόνο στο τελευταίο στάδιο αποκαλύπτεται η ταυτότητα της εργοδότης επιχείρησης. Αυτό βοηθάει στην προσέλκυση στελεχών καθώς επιθυμούν να διατηρείται η εχεμύθεια για λόγους ανταγωνισμού. Σε περιπτώσεις που προκύπτουν έκτακτες και επείγουσες ανάγκες σε προσωπικό τα εξειδικευμένα αυτά γραφεία αποτελούν πρόσφορη λύση διότι τηρούν αρχείο και μπορούν γρήγορα, εύκολα και αξιόπιστα να εντοπίσουν τον κατάλληλο υποψήφιο.

Συνήθως τα γραφεία ευρέσεως εργασίας διενεργούν όλη τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής και στο τελικό στάδιο η εργοδότης επιχείρηση επιλέγει τον κατάλληλο υποψήφιο για τη θέση ανάμεσα στις δύο – τρεις επικρατέστερες υποψηφιότητες.

- **Σωματείο.**

Τα Σωματεία εργαζομένων συχνά γίνονται η πηγή προσέλκυσης καθώς παρέχουν υπηρεσίες ευρέσεως εργασίας για τα μέλη τους.

- **Προσέλκυση μέσω διαδικτύου (internet).**

Θεωρείται από τους πιο δημοφιλείς τρόπους προσέλκυσης με συνεχή ανάπτυξη. Συναντάται στις ακόλουθες μορφές:

- Ανακοίνωση των θέσεων που επιθυμεί να καλύψει η επιχείρηση στον εταιρικό δικτυακό τόπο (website- intranet).
- Αποδοχή αιτήσεων και βιογραφικών μέσω διαδικτύου σε έτοιμες φόρμες για συμπλήρωση των προσωπικών στοιχείων των υποψηφίων (online proforma) ή απλή αποστολή ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail) με παραλήπτη το Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων της επιχείρησης. Για αυτή τη μορφή δεν απαιτείται προηγούμενη ανακοίνωση – αναγγελία της επιχείρησης για πλήρωση θέσεων. Έτσι η επιχείρηση γρήγορα και άμεσα έχει στη διάθεσή της ένα πλούσιο αρχείο βιογραφικών σε περίπτωση ανάγκης για άμεση και γρήγορη επιλογή υποψηφίου.
- Η χρήση σύγχρονων τηλεπικοινωνιακών μέσων, όπως video conferencing on-line interview, βοηθά ώστε οι υποψήφιοι και οι υπεύθυνοι πρόσληψης της εργοδότης επιχείρησης να μπορούν να έρθουν σε επαφή χωρίς να απαιτηθεί μετακίνηση.

Τα πλεονεκτήματα της προσέλκυσης μέσω διαδικτύου είναι ότι:

- Μειώνονται σημαντικά το κόστος και ο χρόνος προσέλκυσης
- Διευρύνονται σημαντικά τα γεωγραφικά όρια που καλύπτει η καμπάνια προσέλκυσης
- Παρέχει τη δυνατότητα ευρύτερης και πληρέστερης πληροφόρησης για τη θέση, το προφίλ και την κουλτούρα της επιχείρησης.

#### **Προσέλκυση από συγκεκριμένες ομάδες**

- Πανεπιστημιακή προσέλκυση εργαζομένων – ΑΤΕΙ. Οι ενημερωτικές ημερίδες που διοργανώνουν τα Ανώτερα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα με τη συμμετοχή εταιρειών βοηθά τους φοιτητές και αυριανούς εργαζόμενους να έρθουν σε επαφή με δυνητικούς εργοδότες τους.
- Η λίστα των καλύτερων αποφοίτων βοηθά συχνά στην προσέγγιση των αποφοίτων από τις επιχειρήσεις εργοδότες. Βραβεία κι υποτροφίες, διαλέξεις, είναι μερικοί από τους τρόπους προσέγγισης της επιχείρησης με τα εκπαιδευτικά ιδρύματα για δημιουργία ευνοϊκού κλίματος προσέλκυσης.
- Άλλες ομάδες πληθυσμού εναλλακτικές της παραδοσιακής προσέλκυσης. Τέτοιες ομάδες μπορεί να είναι συνταξιούχοι που μπορεί να αυξήσουν το εισόδημά τους,

μεσήλικες που αλλάζουν καριέρα, μητέρες που επιθυμούν να ξαναβγούν στον εργασιακό στίβο, κάτοικοι μη προνομιακών αστικών περιοχών, άτομα με ειδικές ανάγκες. Σε αυτή την περίπτωση οι μέθοδοι και μηνύματα προσέλκυσης πρέπει να προσαρμοστούν στις ανάγκες και τις επιθυμίες αυτών των ιδιαίτερων ομάδων πληθυσμού.

### **Ποιοτικές διαφορές των πηγών προσέλκυσης**

Η πρακτική στην αγορά εργασίας δείχνει ότι οι καλύτερες θέσεις καλύπτονται εσωτερικά ή μέσω ανεπίσημων μεθόδων, κυρίως με συστάσεις.

Ακόμα, οι καλύτεροι υποψήφιοι βρίσκουν ανεπίσημα νέες δουλειές χάρις του δικτύου δημοσίων σχέσεων που έχουν αναπτύξει στη διάρκεια της εργασιακής εμπειρίας τους καθώς είναι γνωστές οι δυνατότητές τους και η επιτυχημένη πορεία τους.

Διαφορετικές πηγές προσέλκυσης ταιριάζουν σε διαφορετικούς τύπους ανθρώπων από άποψη ικανοτήτων, κινήτρων, εμπειρίας. Έτσι οι πιο έμπειροι υπάλληλοι είναι πιο πιθανό να χρησιμοποιούν ένα δίκτυο ανεπίσημων πηγών (γνωριμίες), ενώ το νέο εργατικό δυναμικό τείνει να χρησιμοποιεί εφημερίδες, γραφεία ευρέσεως εργασίας κ.α.

Μια άλλη διαπίστωση είναι ότι οι υποψήφιοι που προτείνονται από υπαλλήλους που ήδη εργάζονται στην επιχείρηση μένουν στη νέα τους εταιρεία για σημαντικά μεγαλύτερο χρονικό διάστημα σε σχέση με άλλες μεθόδους προσέλκυσης.

Η παραπάνω διαπίστωση στηρίζεται στη θεωρία της **ρεαλιστικής περιγραφής εργασίας** η οποία υποστηρίζει ότι οι ανεπίσημες πηγές, όπως οι υπαλληλικές συστάσεις και επαναπρόσληψη, παράγουν υποψήφιους που γνωρίζουν τόσο τα θετικά όσο και τα αρνητικά στοιχεία στη λειτουργία της επιχείρησης και γι' αυτό παρουσιάζουν χαμηλό ποσοστό παραιτήσεων, δηλαδή δημιουργείται μια εργασιακή σχέση πολύ πιο σταθερή και μακροχρόνια με την εργοδότη επιχείρηση.

### **3.3. ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ**

Όλο και πιο συχνά οι επιχειρήσεις κάνουν χρήση μεθόδων εναλλακτικών της παραδοσιακής προσέλκυσης, είτε λόγω έλλειψη κατάλληλου προσωπικού είτε για περιορισμό των υποστηρικτικών λειτουργιών της επιχείρησης ή για μείωση κόστους της εργασίας.

Έτσι μια λύση θεωρείται ένας μικρός πυρήνας μόνιμων υπαλλήλων και ταυτόχρονα προσωρινά εργαζόμενοι με σύμβαση εργασίας και τηλεργασίας με τη βοήθεια της τεχνολογίας. Εργαζόμενοι εξ' αποστάσεως με χρήση τεχνολογίας, π.χ. εταιρείες λογισμικού που εδρεύουν στην Ιρλανδία αλλά το helpdesk τους για την

εξυπηρέτηση πελατών βρίσκεται στην Ινδία, επωφελούμενοι από το χαμηλό κόστος εργασίας της χώρας αυτής.

**Προσωρινά απασχολούμενοι υπάλληλοι νοικιασμένοι από γραφεία διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (leasing).** Η εταιρεία leasing προσελκύει, αξιολογεί, προσλαμβάνει και εκπαιδεύει ανθρώπινο δυναμικό το οποίο στη συνέχεια παρέχει για συγκεκριμένο χρόνο έναντι συμβολαίου στην επιχείρηση - πελάτη για να εργαστούν στις εγκαταστάσεις της υπό την ευθύνη της κι επίβλεψή της. Για παράδειγμα νοικιάζονται νοσηλευτές σε νοσοκομεία σε Ευρώπη και Αμερική. Έτσι το νοσοκομείο απαλλάσσεται από τη διαχείριση του νοσηλευτικού προσωπικού. Με αυτό τον τρόπο μπορεί εύκολα να μεταβληθεί ο αριθμός των απασχολούμενων υπαλλήλων χωρίς τα δυσάρεστα επακόλουθα πιθανών απολύσεων.

**Εξ ολοκλήρου ανάληψη επιχειρησιακών λειτουργιών:** Σε αυτή την περίπτωση γίνεται συμφωνία με μια επιχείρηση να αναλάβει εξ' ολοκλήρου κάποια λειτουργία (outsourcing) όταν δεν μπορεί να εκτελεστεί μια υποστηρικτική λειτουργία εξαιρετικά καλά από την ίδια την επιχείρηση. Αυτή η μέθοδος θα βοηθήσει την επιχείρηση να επικεντρωθεί στην αναπτυξιακή πορεία της κύριας λειτουργίας της, αφιερώνοντας όλους τους διαθέσιμους πόρους της σε αυτήν ώστε να επιτύχει το στρατηγικό της στόχο. Για παράδειγμα, συντήρηση, ασφάλεια εργασιών, marketing.

**Υπερωρίες:** όταν είναι δύσκολο ή αργεί να καλυφθεί κάποια θέση εργασίας, ή σε περιόδους αιχμής, οι υπερωρίες μπορούν να ωφελήσουν τους εργαζόμενους αλλά και τον εργοδότη. Ωστόσο, η χρήση της μεθόδου δεν είναι οικονομικά συμφέρουσα, ούτε πρακτική για μακροχρόνιο διάστημα, ωστόσο βοηθά προσωρινά στην κάλυψη των άμεσων αναγκών για ανθρώπινο δυναμικό.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

### ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

#### Γενικά

Από τις πιο σημαντικές διαδικασίες για την επιχείρηση είναι η επιλογή προσωπικού αφού και οι λανθασμένες αποφάσεις προσλήψεων έχουν σημαντικές επιπτώσεις στην πορεία και ανάπτυξη της επιχείρησης.

#### 4.1. ΣΤΟΧΟΙ, ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Εφόσον έχει ολοκληρωθεί η καταγραφή των αναγκών κι έχει διενεργηθεί η προσέλκυση των υποψηφίων, η επιχείρηση πρέπει να επιλέξει τους καταλληλότερους από άποψη προσόντων – χαρακτηριστικών. Ο κύριος στόχος της διαδικασίας επιλογής είναι η κάλυψη των θέσεων εργασίας από τους καταλληλότερους υποψήφιους, βάσει των απαιτήσεων των θέσεων εργασίας στο μικρότερο χρονικό διάστημα και με το χαμηλότερο δυνατό κόστος.

Βάσει ερευνών, η ζημιά για την επιχείρηση μιας αποτυχημένης πρόσληψης εκτιμάται στο διπλάσιο του ετήσιου εισοδήματος του εργαζομένου, αφού, εκτός από το κόστος προσέλκυσης και επιλογής, συμπεριλαμβάνεται και η χαμηλή απόδοση του εργαζομένου κατά το χρόνο προσαρμογής και εκπαίδευσής του. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι εκτός από το οικονομικό κόστος, σημαντικό είναι και το ψυχολογικό κόστος. Από τα παραπάνω μπορεί να εξαχθεί ότι η επιτυχημένη επιλογή ανθρώπινου δυναμικού παίζει σημαντικό ρόλο στη βιωσιμότητα και την πορεία μιας επιχείρησης.

Η αποτελεσματική επιλογή προϋποθέτει:

- ✓ Την ύπαρξη ρεαλιστικής και ακριβούς περιγραφής θέσης
- ✓ Την άριστη γνώση της θέσης εργασίας (ανάγκες, προβλήματα, ευθύνες, ιδιαίτερα χαρακτηριστικά), πληροφορίες που αντλούνται από την ανάλυση της θέσης η οποία έχει προηγηθεί. Συχνά βοηθά η μελέτη απόδοσης των προκατόχων της θέσης (εμπειρία θέσης εργασίας). Παράλληλα, καθορισμός κριτηρίων προτύπων απόδοσης για κάθε θέση.
- ✓ Άριστη γνώση των διαφόρων μεθόδων επιλογής υποψηφίων, γνώση των μειονεκτημάτων και των πλεονεκτημάτων τους, αξιοποιώντας την εγκυρότητα των μεθόδων αυτών.

- ✓ Ύπαρξη ικανών συστημάτων ανατροφοδότησης των όλων διαδικασιών (feedback) για άσκηση ελέγχου της αποτελεσματικότητας των μεθόδων επιλογής προσωπικού.

Η διαδικασία επιλογής προσωπικού μπορεί να διεξαχθεί είτε από τα κατάλληλα εκπαιδευμένα στελέχη της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων της επιχείρησης, είτε από τον άμεσο προϊστάμενο της θέσης. Οι μεγαλύτερες σε μέγεθος επιχειρήσεις συχνά επιστρατεύουν εξωτερικούς συνεργάτες, εταιρείες εξειδικευμένες στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων, οι οποίες διαχειρίζονται εξ' ολοκλήρου ή έως κάποιου προκαθορισμένου σημείου τη διαδικασία πρόσληψης προσωπικού. Συχνά καταλήγουν στους δύο - τρεις καταλληλότερους υποψήφιους και την τελική απόφαση παίρνει η εργοδότηρια εταιρεία.

### **Τεχνικές επιλογής**

Επίσης, οι τεχνικές επιλογής που ακολουθούνται στη διαδικασία επιλογής ποικίλουν ανάλογα με την εργοδότηρια επιχείρηση.

Η πιο συνήθης τεχνική είναι του «**Σταδιακού Αποκλεισμού**», όπου ένας υποψήφιος κρίνεται σε μια σειρά από δοκιμασίες – κριτήρια, π.χ. βιογραφικό σημείωμα, test, συνέντευξη και αποκλείεται από τη διαδικασία μόλις παρουσιαστεί μη ικανοποιητικό αποτέλεσμα σε ένα από τα στάδια αυτά.

Μια άλλη μέθοδος επιλογής είναι αυτή της «**Πολλαπλής Συσχέτισης**», όπου οι υποψήφιοι εξετάζονται με βάση την απόδοσή τους σε όλα τα στάδια πριν την τελική απόφαση ανεξάρτητα από την απόδοσή τους σε καθένα από αυτά χωριστά.

## **4.2. ΒΗΜΑΤΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Η διαδικασία επιλογής των υποψηφίων εξαρτάται από το μέγεθος της επιχείρησης, τα χαρακτηριστικά και τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης εργασίας, καθώς και από τον αριθμό των υποψηφίων. Τα στάδια που θα αναφερθούν στη συνέχεια δεν ακολουθούνται όλα από τις μικρού ή και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις επειδή κάποια είναι δαπανηρά και χρονοβόρα ή απαιτούν εξειδικευμένο προσωπικό κατά την εφαρμογή τους (**Σχήμα 4.1**).

Για την επιλογή προσωπικού συνήθως ακολουθούνται τα παρακάτω βήματα :

- 1) Αρχική επιλογή από την Αίτηση και το Βιογραφικό
- 2) Προκαταρκτική συνέντευξη με τον υποψήφιο
- 3) Επαγγελματικά tests (δοκιμασίες) για την επιλογή
- 4) Έλεγχος υπόβαθρου συστάσεων που αφορούν τον υποψήφιο

## 5) Εξέταση φυσικής κατάστασης

Απόφαση επιλογής

### 4.2.1. Βιογραφικό Σημείωμα (Curriculum Vitae)

Αποτελεί το κύριο μέσο προβολής της εικόνας του υποψηφίου. Με το βιογραφικό ο υποψήφιος αποσκοπεί να δημιουργήσει θετικές εντυπώσεις και τελικά να πείσει ότι είναι ο κατάλληλος για τη θέση ώστε να προχωρήσει στις επόμενες φάσεις της διαδικασίας. Επομένως είναι προφανές ότι το βιογραφικό πρέπει να προσαρμόζεται αναλόγως τη θέση για την οποία υποβάλλεται.

Τα στοιχεία τα οποία πρέπει να περιλαμβάνει το βιογραφικό είναι:

- ✓ **Ατομικά στοιχεία:** ονοματεπώνυμο, διεύθυνση κατοικίας, ηλικία (βασικά στοιχεία αστυνομικής ταυτότητας), οικογενειακή κατάσταση.
- ✓ **Στοιχεία επικοινωνίας:** ταχυδρομική διεύθυνση, αριθμό τηλεφώνου, διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (email). Τα στοιχεία πρέπει να είναι ακριβή για τη διευκόλυνση της επικοινωνίας και ενημέρωσης του υποψηφίου σχετικά με τη διαδικασία πρόσληψης.
- ✓ **Σπουδές:** λεπτομερής αναφορά των τίτλων σπουδών καθώς και των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων – τμημάτων, ημερομηνία και τόπος κτήσης.
- ✓ **Επαγγελματική εμπειρία:** περιληπτική αναφορά της θέσης, των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων. Επίσης, το χρονικό διάστημα για κάθε θέση χωριστά και η επωνυμία της κάθε επιχείρησης στη οποία εργάστηκε ο υποψήφιος. Η παράθεση της επαγγελματικής εμπειρίας καλό θα ήταν να αναφέρεται με αντίστροφη χρονολογική σειρά.
- ✓ **Επιμόρφωση:** αναφέρονται οι γνώσεις Η/Υ, ξένες γλώσσες, κατοχή άδειας οδήγησης, οι γνώσεις χειρισμού άλλων μηχανημάτων. Εδώ μπορούν να αναφερθούν οι όποιες δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες που έχουν σχέση με τη θεωρούμενη θέση εργασίας.
- ✓ **Άλλες ασχολίες:** γίνεται αναφορά σε τυχόν χόμπι ή γενικά τρόπος αξιοποίησης του ελεύθερου χρόνου. Επισημαίνεται ότι τα στοιχεία αυτά θεωρούνται σημαντικά για να δοθεί μια σφαιρική εικόνα για την προσωπικότητα του υποψηφίου.
- ✓ **Κοινωνικές δραστηριότητες,** δηλαδή συμμετοχή του υποψηφίου σε συλλόγους, σωματεία, οργανώσεις, καθώς επίσης και η ευρύτερη κοινωνική προσφορά του (προαιρετική αναφορά).

- ✓ **Συστάσεις:** αναγράφονται συγκεκριμένα πρόσωπα από τα οποία μπορεί ο δυνητικός εργοδότης να πάρει πληροφορίες για τον υποψήφιο. Η ύπαρξη συστατικών επιστολών κρίνεται ιδιαίτερα ευνοϊκή για τον υποψήφιο, ωστόσο δεν είναι απαραίτητη η επισύναψή τους στο βιογραφικό, αλλά υποβάλλονται εφόσον ζητηθούν και σημειώνεται στο τέλος του βιογραφικού «Συστάσεις διαθέσιμες εφόσον ζητηθούν».
- ✓ **Επισυνάψεις:** στο τέλος του βιογραφικού αναφέρονται τα δικαιολογητικά που επισυνάπτονται. Εφόσον απαιτείται θα πρέπει να είναι επικυρωμένα αντίγραφα από επίσημο κρατικό φορέα.

Αρκετές επιχειρήσεις μεσαίου ή μεγάλου μεγέθους διαθέτουν προκαθορισμένη φόρμα βιογραφικού σημειώματος με σκοπό να διευκολύνεται η σύγκριση μεταξύ των υποψηφίων αλλά και η αρχειοθέτηση στη βάση δεδομένων της εταιρείας με τη χρήση Η/Υ. Η σύγχρονη τάση είναι το βιογραφικό να υποβάλλεται σε ηλεκτρονική μορφή, όπου ο υποψήφιος συμπληρώνει μια προκαθορισμένη φόρμα μέσα στο δικτυακό τόπο (website) της εταιρείας με ένα κωδικό τον οποίο λαμβάνει στο τέλος της διαδικασίας. Το βιογραφικό καταχωρείται ηλεκτρονικά και ταυτόχρονα η συμμετοχή στη διαδικασία για την προς πλήρωση θέση.

Τα βιογραφικά υποβάλλονται συνήθως στις ακόλουθες μορφές:

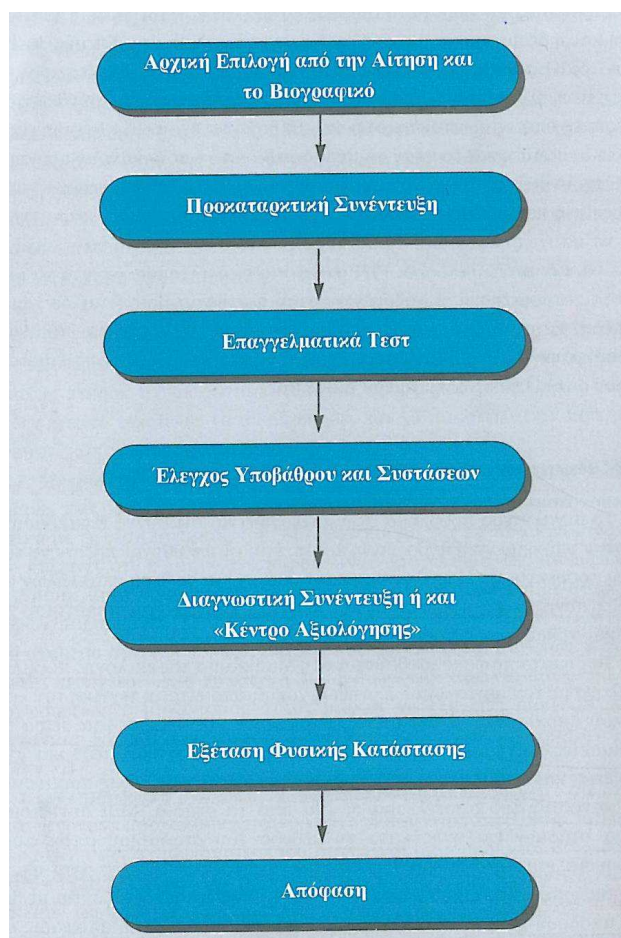
- **Λειτουργική:** Χρησιμοποιούνται ενότητες για την ομαδοποίηση των πληροφοριών ώστε να δώσει έμφαση στις ικανότητες του υποψηφίου, ξεκινώντας πάντα από τις κυριότερες όπως δείχνει το **Φόρμα 2**
- **Χρονολογική:** Ξεκινώντας από τα πιο πρόσφατα στοιχεία αναφορικά με τις σπουδές και την προϋπηρεσία. Η χρήση της μορφής αυτής γίνεται σκόπιμη όταν δεν υπάρχουν μεγάλα χρονικά κενά ανάμεσα στις πληροφορίες που παρέχονται. **Φόρμα 1**
- **Συνδυαστική:** Είναι ο συνδυασμός των δύο προηγούμενων μεθόδων, της λειτουργικής και χρονολογικής μορφής, ωστόσο δε χρησιμοποιείται συχνά.

Για τους πολίτες της Ευρωπαϊκής Ένωσης έχει θεσπιστεί το ενιαίο βιογραφικό **euro pass** (2006) με σκοπό να αναδεικνύονται ευκολότερα τα προσόντα των πολιτών σε εθνικό και διεθνές επίπεδο για μια ευρύτερη αγορά εργασίας. Μέσω διαδικτύου ο ενδιαφερόμενος μπορεί να βρει παραδείγματα CV για όλες τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ώστε να δημιουργήσει το δικό του CV που ταιριάζει στα προσωπικά στοιχεία του. Ένα σωστά συνταγμένο βιογραφικό θα πρέπει να είναι:



- **Σύντομο:** όχι περισσότερο από δύο σελίδες. Θα πρέπει να γίνεται μία επιλογή πληροφοριών προσαρμοσμένη στην προσφερόμενη θέση εργασίας.
- **Κατανοητό:** να δίνει σαφείς απαντήσεις χωρίς να δημιουργεί επιμέρους ερωτήματα, π.χ. χρονικά κενά, ασαφή στοιχεία εμπειρίας, σπουδών κλπ.
- **Ειλικρινές:** περιγραφή των ικανοτήτων και προσόντων του υποψηφίου χωρίς υπερβολές. Σε περίπτωση που ζητηθεί, ο υποψήφιος θα πρέπει να είναι έτοιμος να αποδείξει τα αναφερόμενα στο βιογραφικό του.
- **Ευανάγνωστο και κατανοητό:** να προξενεί θετική εντύπωση οπτικά (δομημένη εμφάνιση). Επίσης να έχει προσωπικό στυλ ώστε να το διαχωρίζει από τα υπόλοιπα των υποψηφίων. Πρωτίστως να εκπέμπει την αίσθηση ότι ο συντάκτης του διαθέτει την προσωπικότητα εκείνη που απαιτείται για την αιτούμενη θέση εργασίας.
- **Ενημερωμένο:** Να περιλαμβάνει κάθε πρόσθετη πληροφορία μέχρι την ημέρα αποστολής, όπως τίτλους σπουδών, σεμινάρια.

Σχήμα 4.1. : Βήματα επιλογής ανθρώπινου δυναμικού



**ΙΩΑΝΝΟΥ ΙΩΑΝΝΗΣ**

Αγίου Δημητρίου 55

ΗΡΑΚΛΕΙΟ –ΚΡΗΤΗΣ

Τηλ :281 0 222 555 & Κινητό 697000000

Έτος γεν/σης 1982

ΤΟΠΟΣ ΚΑΤΟΙΚΙΑΣ :Ηράκλειο –Κρήτης

ΟΙΚ. ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ :Άγαμος

**Επαγγελματικός στόχος:**

Μια θέση στη διεύθυνση πωλήσεων /Μάρκετινγκ μιας αναπτυσσόμενης επιχείρησης τροφίμων στον ελλαδικό και ευρωπαϊκό χώρο.

**ΣΠΟΥΔΕΣ**

**2000-04** ΤΜΗΜΑ :Διοίκηση επιχ/σεων ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ Βαθμός 7,2

Πτυχιακή εργασία : «Πρώθηση πωλήσεων τροφίμων»

**2004 ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΑΣΚΗΣΗ** :ΚΡΗΤΗ Α.Ε (μονάδα μεταποίησης βιολογικών λαχανικών ).

**ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ**

**2007-2011** ΥΦΑΝΤΗΣ ΑΕ ( βιομηχανία αλλαντικών & μεταποίησης λαχανικών).

**2005-2007** ΔΕΛΤΑ ΑΕ ( βιομηχανία γάλακτος)

**2004-2005** ΜΠΑΡΠΑΣΤΑΘΗΣ Α.Ε (μονάδα μεταποίησης λαχανικών )

**ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ Η ΕΙΔΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ**

Άριστη γνώση Η/Υ : Microsoft office windows XP.

**ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ**

**2004** Προώθηση τροφίμων

**2005** Επικοινωνία & Διαπροσωπικές σχέσεις

**2008** Τρόφιμα και ομάδες πληθυσμού.

**ΞΕΝΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ**

Αγγλικά: Proficiency CAMBRIDGE (2004)

Γαλλικά: SORBONNE II (2008)

**ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ**

Ιδρυτικό Μέλος : οικολογικού συλλόγου **Minoistas**

**Φόρμα 1** (βιογραφικό με χρονολογική μορφή )

## **ΓΕΩΡΓΙΟΥ ΓΕΩΡΓΙΟΣ**

Αγίου Μηνά 60

ΗΡΑΚΛΕΙΟ –ΚΡΗΤΗΣ

Τηλ :281 0 222 555 & Κινητό 697000000

Έτος γεν/σης 1982

ΤΟΠΟΣ ΚΑΤΟΙΚΙΑΣ :Ηράκλειο –Κρήτης

ΟΙΚ.ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ :Άγαμος

### **Επαγγελματικός στόχος:**

Μια θέση στη διεύθυνση πωλήσεων /Μάρκετινγκ μιας αναπτυσσόμενης επιχείρησης τροφίμων στον ελλαδικό και ευρωπαϊκό χώρο.

### **ΣΠΟΥΔΕΣ**

**ΠΤΥΧΙΟ** : ΤΜΗΜΑ :**Διοίκηση επιγ/σεων ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ** Βαθμός 7,2

Πτυχιακή εργασία : «Προώθηση πωλήσεων τροφίμων» **2000-04**

**ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΑΣΚΗΣΗ** :ΚΡΗΤΗ Α.Ε (μονάδα μεταποίησης βιολογικών λαχανικών ). **2004**

### **ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ**

**Προϊστάμενος τμήματος** marketing ΚΑΝΑΚΙΣ ΑΕ ( βιομηχανία αλλαντικών & μεταποίησης λαχανικών). **2007-2011**

**Υπεύθυνος στην Προώθηση πωλήσεων σε Νέες αγορές** ΦΑΓΕ ΑΕ ( βιομηχανία γάλακτος) **2005-2007**

**Προώθηση πωλήσεων** ΔΕΛΤΑ Α.Ε (μονάδα μεταποίησης λαχανικών ) **2004-2005**

### **ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ Η ΕΙΔΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ**

Άριστη γνώση Η/Υ : Microsoft office windows XP.

### **ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ**

Προώθηση τροφίμων σε νέες αγορές **2004**

Επικοινωνία & Διαπροσωπικές σχέσεις **2005**

Τρόφιμα και ομάδες πληθυσμού. **2008**

### **ΞΕΝΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ**

Άριστη γνώση : Αγγλικά: Proficiency CAMBRIDGE ( 2004)

Άριστη γνώση : Γαλλικά: SORBONNE II (2008)

### **ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ**

Ιδρυτικό Μέλος : οικολογικού συλλόγου **Minoistas**

**Φόρμα 2** (βιογραφικό με λειτουργική μορφή )

#### 4.2.2. Συνέντευξη

Η συνέντευξη (interview) είναι ίσως η πιο δημοφιλής μέθοδος επιλογής προσωπικού. Ορισμένες επιχειρήσεις μικρού ή μεσαίου μεγέθους τη χρησιμοποιούν ως μοναδικό μέσο επιλογής σε συνδυασμό με βιογραφικό. Ο κύριος ρόλος της είναι να διαπιστώσει ο εργοδότης – αξιολογητής κατά πόσο ο υποψήφιος ταιριάζει με το προφίλ του ιδανικού ατόμου για τη θέση.

Οι στόχοι της συνέντευξης είναι:

- ✓ Η επιβεβαίωση και διευκρίνιση των στοιχείων του βιογραφικού σημειώματος.
- ✓ Η διερεύνηση των ικανοτήτων και των χαρακτηριστικών του υποψηφίου βάσει προκαθορισμένων κριτηρίων – προτύπων (προδιαγραφή θέσης).
- ✓ Να πληροφορήσει επαρκώς τον υποψήφιο για τη θέση ώστε να αποφασίσει αν του ταιριάζει η θέση. Ερωτήσεις μπορούν να τεθούν και από τον υποψήφιο.
- ✓ Να δημιουργεί την αίσθηση της δίκαιης αντιμετώπισης στους υποψηφίους, διότι η συνέντευξη δίνει την ευκαιρία να παρουσιάσουν τον εαυτό τους (sell yourself).

Ωστόσο, η συνέντευξη παρουσιάζει κάποια προβλήματα που οι αξιολογητές θα πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη ώστε να διασφαλιστεί η αντικειμενικότητα της διαδικασίας:

- ✓ Ένα μόνο θετικό ή αρνητικό του υποψηφίου μπορεί να αποκτήσει δυσανάλογα βαρύνουσα σημασία.
- ✓ Μεροληψία λόγω ύπαρξης κοινωνικών στερεοτύπων ή προτιμήσεων και από τις δύο πλευρές, τα οποία μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά τη διαδικασία και το αποτέλεσμα της.
- ✓ Η παγίδα της πρώτης εντύπωσης, η οποία δύσκολα ανατρέπεται στην πορεία της συνέντευξης.
- ✓ Η γλώσσα του σώματος συχνά δίνει ακριβέστερες πληροφορίες για τον υποψήφιο από ότι η λεκτική επικοινωνία.

Τα παραπάνω προβλήματα συχνά εμφανίζονται λόγω ανεπάρκειας εμπειρίας και γνώσεων των αξιολογητών. Παρόλα αυτά η συνέντευξη αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την επιλογή του κατάλληλου υποψηφίου.

Υπάρχουν δύο βασικά είδη συνεντεύξεων:

- **Ελεύθερη συνέντευξη:** οι ερωτήσεις δεν είναι προκαθορισμένες και η εξέλιξη της διαδικασίας είναι συνάρτηση των απαντήσεων. Οι πληροφορίες που συλλέγονται έχουν να κάνουν περισσότερο με την προσωπικότητα του υποψηφίου και λιγότερο με τα επαγγελματικά χαρακτηριστικά και τις γνώσεις

του. Σημαντικό μειονέκτημα είναι ότι οι ερωτήσεις μπορεί να μη διερευνούν σε βάθος τις ικανότητες του υποψηφίου σε σχέση με την υπό πλήρωση θέση.

- **Δομημένη συνέντευξη:** η συνέντευξη αυτού του τύπου είναι εστιασμένη στην επίτευξη ενός αριθμού στόχων οι οποίοι είναι συγκεκριμένοι και προκαθορισμένοι. Για παράδειγμα θέτονται ερωτήσεις για την επίλυση προβλημάτων που αφορούν την προς πλήρωση θέση. Άλλοτε γίνεται προσπάθεια διερεύνησης – ανάλυσης της συμπεριφοράς του υποψηφίου κάτω από ιδιαίτερες συνθήκες που έχουν σχέση με το εργασιακό παρελθόν του υποψηφίου ή πρόκειται να αντιμετωπίσει στην υπό πλήρωση θέση εργασίας. Συχνά ο υποψήφιος υποβάλλεται σε ερωτήσεις που σκοπό έχουν να καταγράψουν την αντίδραση του σε συνθήκες ψυχολογικής πίεσης.

Οι ερωτήσεις είναι ίδιες και συνήθως τίθενται στην ίδια σειρά κατάταξης για όλους τους υποψήφιους της θέσης. Αυτό διευκολύνει τη σύγκριση και την αμερόληπτη κρίση από τους αξιολογητές συνέντευξη μπορεί να διεξαχθεί από ένα αξιολογητή ή από επιτροπή αξιολογητών. Ακόμα, μπορεί να πραγματοποιηθεί με χρήση Η/Υ και σύγχρονων οπτικοακουστικών μέσων, εκτός από τον κλασικό τρόπο διεξαγωγής της. Συχνά χρησιμοποιείται ένα μίγμα των δύο τύπων συνέντευξης. Συνήθως η διαδικασία ξεκινά με ελεύθερες ερωτήσεις (ελεύθερη συνέντευξη) και σταδιακά περνά σε δομημένου τύπου συνέντευξη. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στους αξιολογητές να αποκομίσουν περισσότερα ακριβή στοιχεία για τον υποψήφιο.

#### **4.2.3. Test επιλογής προσωπικού**

Πρόκειται για ειδικές δοκιμασίες, γραπτές ή προφορικές ή και πρακτικές, που σκοπό έχουν να παρέχουν περισσότερα και ακριβέστερα στοιχεία για τις ικανότητες – δεξιότητες κάθε υποψήφιο. Θεωρείται επιστημονικός και αντικειμενικός τρόπος επιλογής προσωπικού αφού ο στόχος είναι να επιλεγεί ο κατάλληλος υποψήφιος στην κατάλληλη θέση.

Τα test έχουν μορφή ερωτηματολογίων, συνεντεύξεων ή πρακτικής άσκησης, ανάλογα με το είδος. Για παράδειγμα τα test διανοητικών ικανοτήτων είναι έντυπα που συμπληρώνονται από τους υποψήφιους είτε σε ηλεκτρονική μορφή με τη χρήση Η/Υ, είτε πρακτικά όπου ο υποψήφιος θα υποβληθεί σε δοκιμασία σε πραγματικές συνθήκες εργασίας.

Τα test κατατάσσονται στις παρακάτω κατηγορίες:

- **Διανοητικών ικανοτήτων – ευφυΐας (intelligence test):** αναζητούνται ενδείξεις για τη βασική διανοητική ικανότητα του υποψήφιο, ωστόσο δεν έχει διαπιστωθεί

ισχυρή θετική συσχέτιση ανάμεσα στη γενική ευφυΐα και την απόδοση του εργαζόμενου (βάσει μετρήσεων).

- **Ικανοτήτων** (aptitude test): αναλόγως τη θέση εργασίας περιλαμβάνουν έλεγχο παρατηρητικότητας, γλωσσικού, αριθμητικού, διαγραμματικού συλλογισμού, αλλά και τεχνικών, σωματικών, φυσικών δεξιοτήτων.
- **Προσωπικότητας** (personality test): διερευνάται η επιτυχής προσαρμοστικότητα του υποψηφίου στο εργασιακό περιβάλλον. Παράλληλα ελέγχονται όλα τα χαρακτηριστικά που δομούν το χαρακτήρα του υποψηφίου. Για παράδειγμα σύστημα αξιών, αντιδράσεις, συναισθηματική νοημοσύνη.
- **Εκπαίδευσης**: μετριέται η ικανότητα του υποψηφίου στη μάθηση. Αφορούν κυρίως εργασίες που απαιτούν εστίαση στη λεπτομέρεια και τέχνη. Σε αυτά τα Test ζητείται από τους υποψήφιους να εκτελέσουν κάποια εργασία που αγνοούσαν και που μαθαίνουν για πρώτη φορά λίγο πριν την εκτελέσουν.
- **Γνώσεων – δεξιοτήτων** εκτέλεσης εργασίας: μετριέται ο βαθμός ικανότητας, επιδεξιότητας, γνώσεων που έχει αποκτήσει στο παρελθόν ο υποψήφιος και αποτελούν σημαντικό στοιχείο για την επιτυχή άσκηση των καθηκόντων του. Για παράδειγμα για ένα λογιστή η γνώση λογισμικού όπως το Eurofasma ,για μεταφραστές η γνώση γλωσσών, κ.α.
- **Εκτέλεσης εργασίας**: ζητείται από τον υποψήφιο να εκτελέσει τα βασικά στάδια της θεωρούμενης εργασίας ώστε να αξιολογηθεί η ικανότητά του να αντεπεξέλθει επιτυχώς. Αυτή η μέθοδος έχει το πλεονέκτημα ότι δίνει αξιόπιστα αποτελέσματα αναφορικά με τις ικανότητες των υποψηφίων.
- **Πρακτική άσκηση**: αποτελεί μια προσπάθεια να εκτιμηθεί η συμπεριφορά των υποψηφίων σε πραγματικές συνθήκες. Οι υποψήφιοι είτε προσλαμβάνονται δοκιμαστικά ως ασκούμενοι (trainees), είτε αναλαμβάνουν εργασία κανονικά για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (π.χ. 6 μήνες). Με αυτό τον τρόπο παρέχεται η δυνατότητα να εξεταστεί η απόδοση του υποψηφίου σε πραγματικές συνθήκες. Η εφαρμογή αυτής της μεθόδου συνεπάγεται υψηλό κόστος για την επιχείρηση, εξαιτίας της εκπαίδευσης που πρέπει να λάβουν οι υποψήφιοι ώστε να ενταχθούν ομαλά στο νέο εργασιακό περιβάλλον. Από την άλλη μεριά, η μέθοδος μειώνει τις συχνές αποχωρήσεις των εργαζομένων, εδραιώνοντας έτσι μακροχρόνιες εργασιακές σχέσεις με την επιχείρηση λόγω της εμπειρίας σε πραγματικές συνθήκες που προσφέρει.

#### **4.2.4. Έλεγχος φυσικής κατάστασης**

Πριν φτάσει η επιχείρηση στην τελική απόφαση ζητά από τους υποψήφιους να συμπληρώσουν το ιατρικό έντυπο που σκοπό έχει να παρέχει πληροφορίες για τη γενική φυσική κατάσταση και υγεία των υποψηφίων. Κάποιες εταιρείες απαιτούν από τους υποψήφιους μια σειρά ιατρικών εξετάσεων.

Αυτό έχει σκοπό:

- ✓ Να αποκλείσει υποψήφιους που η φυσική κατάσταση – υγεία τους δεν επιτρέπει την άσκηση των καθηκόντων τους.
- ✓ Να αρχειοθετήσει το ιστορικό υγείας των εργαζομένων σε περίπτωση ατυχήματος.

#### **4.2.5. Έλεγχος υπόβαθρου και συστάσεων**

Μετά τον έλεγχο των επαγγελματικών δεξιοτήτων, η εργοδότηρια επιχείρηση θα πρέπει να ελέγξει τα στοιχεία που αναφέρονται στο βιογραφικό, όπως συστάσεις. Η επικοινωνία με προηγούμενους εργοδότες ή αξιόπιστα άτομα τα οποία έχουν μια σαφή «εικόνα» για το επαγγελματικό προφίλ, την προσωπικότητα, τις διαπροσωπικές σχέσεις του υποψηφίου, και θα μπορούσαν να δώσουν πληροφορίες ώστε η επιλογή να βασιστεί σε περισσότερα στοιχεία, αλλά και να επιβεβαιώσουν στοιχεία – ερωτηματικά τα οποία προέκυψαν στα προηγούμενα στάδια της διαδικασίας. Συχνά οι συστατικές επιστολές δεν είναι αξιόπιστες. Για παράδειγμα, ένας εργοδότης που θέλει να απαλλαγεί από έναν εργαζόμενο, θα δώσει μια καλή συστατική επιστολή.

#### **4.2.6. Απόφαση**

Είναι το τελικό στάδιο της διαδικασίας επιλογής. Η εργοδότηρια επιχείρηση έχει αποκομίσει σαφή συμπεράσματα για τους υποψήφιους και έχει καταλήξει ποιοί είναι οι καταλληλότεροι για την υπό πλήρωση θέση. Ο υπεύθυνος για τη διαδικασία επιλογής προγραμματίζει συνέντευξη με τους δύο – τρεις επικρατέστερους για τη θέση υποψήφιους, όπου δίνεται η ευκαιρία και στις δύο πλευρές (εργοδότης – υποψήφιος) να διευκρινιστούν και να απαντηθούν ερωτηματικά, και να δοθούν περισσότερες λεπτομέρειες και διευκρινίσεις. Την τελική απόφαση επιλογής την παίρνει ο υπεύθυνος της οργανωτικής μονάδας και ο άμεσος προϊστάμενος. Μετά την επιλογή το Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων προχωρά στη διαδικασία πρόσληψης και εκπαίδευσης του νεοπροσλαμβανομένου.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>

### ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

#### Γενικά

Περισσότερο από ότι στο παρελθόν, η επιβίωση μιας επιχείρησης εξαρτάται σημαντικά από την ικανότητά της να μαθαίνει γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές της, δηλαδή να έχει τη δυνατότητα να αναπροσαρμόζεται, να είναι ευέλικτη, δεκτική στην αλλαγή. Για την υιοθέτηση και την προσαρμογή στις αλλαγές, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η εκπαίδευση.

Η συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων γίνεται πλέον αναγκαία εξαιτίας των μεγάλων προκλήσεων και αλλαγών στο επιχειρηματικό περιβάλλον (όπως υψηλός ανταγωνισμός, συγχωνεύσεις, μεγάλους ρυθμούς αποδοτικότητας, αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων), αλλά και ραγδαίας ανάπτυξης της τεχνολογίας, και των συνεχώς αυξανόμενων απαιτήσεων των αναγκών των καταναλωτών κ.α.

Γενικά, ως εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού ορίζεται η διαδικασία μάθησης που σκοπό έχει τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων ώστε να ικανοποιηθούν οι παρούσες αλλά και μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης. Πρόκειται για προγραμματισμένη διαδικασία η οποία αποσκοπεί στην απόκτηση και βελτίωση γνώσεων, την ανάπτυξη των ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων, την τροποποίηση της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων.

Τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την εκπαίδευση είναι η διδασκαλία και η προγραμματισμένη εμπειρία ώστε να επιτευχθεί η επιθυμητή απόδοση για μια δραστηριότητα ή σειρά δραστηριοτήτων σε μια επιχείρηση.

#### 5.1. ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΤΟΜΕΙΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η εκπαίδευση μπορεί να στοχεύει:

- ✓ Στην ανάπτυξη των επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων κατά τρόπο ώστε να βελτιωθεί η επίδοσή τους.
- ✓ Στην ανάπτυξη νέων ή διαφορετικών επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων ώστε να καταστούν ικανοί να αναλάβουν νέα καθήκοντα και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες της επιχείρησης στο μέλλον.
- ✓ Στη μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής σε περίπτωση ανάληψης νέας θέσης εργασίας, μετάθεσης, προαγωγής.



Ανάλογα με τα έμφυτα ή επίκτητα προσόντα κάθε εργαζόμενου και με τη βοήθεια της εκπαίδευσης μπορούν να βελτιωθούν οι παρακάτω τομείς:

- **Γνώσεις (knowledge):** αποτελούνται από ένα απόθεμα παρατηρήσεων, γεγονότων, πληροφοριών το οποίο αφορά τη θέση εργασίας, καθώς επίσης, τις διαδικασίες, τα πρόσωπα και τα τυπικά καθήκοντα της θέσης.
- **Ικανότητες (skills):** περιλαμβάνουν όλα τα φυσικά και επίκτητα στοιχεία του ατόμου τα οποία συμβάλλουν στην αποτελεσματική δράση του εργαζόμενου, όπως διαπροσωπικές ικανότητες επικοινωνίας, λήψη αποφάσεων, χειρισμός δύσκολων καταστάσεων.
- **Στάσεις (attitudes):** περιλαμβάνουν την προδιάθεση του ατόμου να δρα ή να αντιδρά με συγκεκριμένο τρόπο. Αλλαγή στη στάση των εργαζομένων σημαίνει προσπάθεια για τροποποίηση της συμπεριφοράς τους και αυτό επιτυγχάνεται μόνο δια μέσου της εκπαίδευσης.
- **Επαγγελματικές δεξιότητες (competencies):** περιλαμβάνουν το σύνολο των επαγγελματικών προσωπικών χαρακτηριστικών, γνώσεων, ικανοτήτων και συμπεριφορών που απαιτούνται προκειμένου ένας εργαζόμενος να εκτελεί αποτελεσματικά τα καθήκοντά του.

#### **Σημασία και πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης προσωπικού**

Τα οφέλη για την επιχείρηση από την εκπαίδευση των εργαζομένων διακρίνονται σε:

- ✓ Αύξηση της παραγωγικότητας σε όρους ποσότητας και ποιότητας
- ✓ Ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων
- ✓ Μείωση της ανάγκης επίβλεψης των εργαζομένων (εποπτεία)
- ✓ Μείωση των ατυχημάτων εν ώρα εργασίας
- ✓ Αύξηση της προσαρμοστικότητας – ευελιξίας των λειτουργιών της επιχείρησης
- ✓ Αύξηση της ελκυστικότητας της επιχείρησης ως εργοδότης
- ✓ Αύξηση της αφοσίωσης των εργαζομένων για την επιχείρηση
- ✓ Ανάπτυξη της κουλτούρας της «συνεχούς βελτίωσης» εντός της επιχείρησης.

#### **5.2. ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΜΑΘΗΣΗΣ ΤΟΥ D. KOLB**

Ένα κλασικό μοντέλο που εξηγεί τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι μαθαίνουν προτάθηκε από τον David Kolb. Το μοντέλο αυτό βοηθά στην κατανόηση των αρχών της αποτελεσματικής μάθησης, υποστηρίζοντας ότι οι άνθρωποι μαθαίνουν με διάφορους τρόπους.

- ✓ Από **συγκεκριμένες εμπειρίες** που βιώνουν.

Τα γεγονότα εξαναγκάζουν τα άτομα να μαθαίνουν, δηλαδή να αναπροσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους, καθώς ο άνθρωπος δεν μπορεί να ελέγξει τα εξωτερικά γεγονότα, μαθαίνει ν' αποφεύγει αυτά που του προκαλούν δυσαρέσκεια και επιδιώκει εκείνα που τον ευχαριστούν.

- ✓ Από την **παρατήρηση – στοχασμό** αυτών που συμβαίνουν.

Κάποια άτομα αξιοποιούν τις γνώσεις των άλλων και μαθαίνουν παρατηρώντας τους άλλους όταν κάνουν κάτι, συζητώντας μαζί τους κάνοντας ερωτήσεις ή ζητώντας συμβουλές.

- ✓ Από την **αφηρημένη εννοιολόγηση**. Μαθαίνοντας από τη μελέτη βιβλίων, άρθρων, μοντέλων κατανόηση θεωριών.

- ✓ Από τον **ενεργό πειραματισμό**. Η μάθηση προέρχεται από τη δοκιμή κάποιου νέου τρόπου συμπεριφοράς, δηλαδή κάποιος μαθαίνει κάποιον κάτι (εμπειρικά).

Από το μοντέλο του **Kolb** προκύπτει ότι η αποτελεσματική μάθηση απαιτεί πολλαπλές κι εν μέρει αντικρουόμενες ικανότητες. Δηλαδή αφενός απαιτεί ικανότητες αξιοποίησης της συγκεκριμένης χειροπιαστής εμπειρίας – του ενεργού πειραματισμού και αφετέρου ικανότητες αφηρημένης εννοιολόγησης και παρατήρησης – στοχασμού.

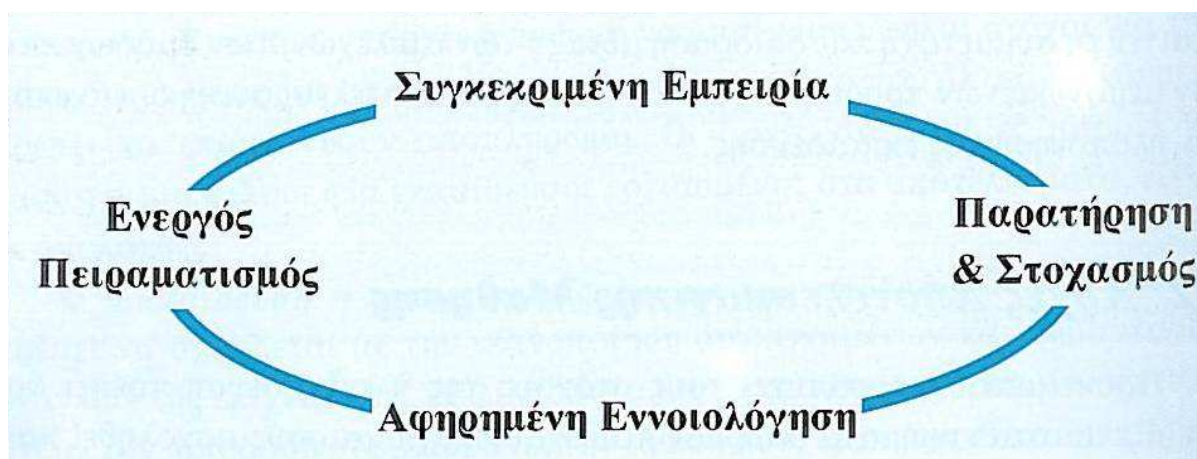
Συνεπώς, οι εκπαιδευτές θα πρέπει να είναι ικανοί να επιλέγουν κατά περίπτωση το μηχανισμό μέσω του οποίου θα προωθήσουν τη μάθηση και να ορίσουν για τους εκπαιδευόμενους ρόλους που ποικίλουν βάσει του μηχανισμού μάθησης του Kolb. Δηλαδή από τον άνθρωπο της δράσης, στον παρατηρητή, από τον άνθρωπο που αντιμετωπίζει συγκεκριμένες καταστάσεις στον άνθρωπο που αποστασιοποιείται και κάνει αναλυτικές θεωρητικές σκέψεις.

Η αντίφαση του μοντέλου έγκειται στο ότι συνήθως η παρατήρηση και ο στοχασμός εμποδίζουν τον πειραματισμό και αντίστροφα. Συνεπώς η συγκεκριμένη εμπειρία εμποδίζει την εισροή νέων διαφορετικών γνώσεων. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι κάθε άνθρωπος συγκλίνει προς ένα στυλ μάθησης σύμφωνα με το χαρακτήρα του, καθώς μπορεί να είναι περισσότερο ικανός στην αφομοίωση της γνώσης μέσω ενός από τα τέσσερα (4) στάδια του κύκλου του Kolb. Ωστόσο η εκπαίδευση θα πρέπει να περιλαμβάνει και τα τέσσερα στάδια. Βέβαια με μεγαλύτερη έμφαση σε εκείνο που βοηθά καλύτερα στη μάθηση λόγω φυσικής ροπής ώστε η εκπαίδευση να είναι

αποτελεσματική. Ο Kolb (σχ. 5.1.) περιγράφει 4 τύπους ανθρώπου με διαφορετικά στυλ μάθησης που ταιριάζουν σε διαφορετικά επαγγέλματα.

- ✓ Ενεργητική – Παθητική (οριζόντιος άξονας)
- ✓ Συγκεκριμένη – Αφηρημένη (κάθετος άξονας)

Σχήμα 5.1. : Κύκλος μάθησης κατά Kolb



### 5.3. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Η εκπαίδευση προσωπικού μπορεί να περιλαμβάνει τ' ακόλουθα στάδια:

1. **Εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών.** Η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι απαραίτητη προϋπόθεση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή των αναγκαίων μέτρων ώστε η εκπαίδευση να είναι αποτελεσματική. Σκοπός της ανάλυσης είναι να καθορίσει αν υπάρχει και που, διάσταση μεταξύ των προτύπων απόδοσης της θέσης, των στόχων της επιχείρησης και του επιπέδου απόδοσης των εργαζομένων. Οι τυχόν αποκλίσεις θα εξαλειφθούν μέσω της εκπαίδευσης. Οι αποκλίσεις αυτές μπορούν να παρουσιαστούν σε οποιαδήποτε στιγμή του εργασιακού βίου εάν κατά την αξιολόγηση του εργαζομένου διαπιστωθούν αποκλίσεις από το πρότυπο απόδοσης.
2. **Σχεδιασμός προγράμματος εκπαίδευσης.** Σ' αυτό το στάδιο καθορίζονται οι στόχοι και το περιεχόμενο του προγράμματος εκπαίδευσης, ποιοι και πόσοι και με ποια κριτήρια θα επιλεγούν οι εκπαιδευόμενοι. Επίσης καθορίζεται η χρονική διάρκεια και ο χώρος που θα λάβει χώρα η εκπαίδευση και ποια είναι η καταλληλότερη χρονική στιγμή ώστε η εκπαίδευση να είναι όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματική.

Σ' αυτό το στάδιο καθορίζεται το είδος και ο ρόλος των εκπαιδευτών. Δηλαδή θα είναι εξωτερικοί συνεργάτες ή θα προέρχονται από την ίδια την επιχείρηση (ανώτερα στελέχη, εργαζόμενοι με ειδικές γνώσεις ή εμπειρία).

3. **Επιλογή των μεθόδων εκπαίδευσης.** Σ' αυτό το στάδιο πρέπει να ληφθούν αποφάσεις για το ποια μέθοδος είναι η πιο κατάλληλη να εφαρμοστεί κατά την εκπαιδευτική διαδικασία. Οι υπεύθυνοι έχουν να επιλέξουν ποια από τις μεθόδους που μπορούν ν' αναπτυχθούν «εντός της θέσης εργασίας» και «εκτός της θέσης εργασίας» είναι η καταλληλότερη ώστε να καλύψει τα εκπαιδευτικά κενά των εργαζομένων.
4. **Εφαρμογή της εκπαίδευσης.** Η επιτυχία του εκπαιδευτικού προγράμματος, εξαρτάται από την σωστή εφαρμογή του βασιζόμενη στο σχεδιασμό που προηγήθηκε. Απαιτείται η συνεχής παρακολούθηση της διαδικασίας για να διαπιστωθούν τυχόν αποκλίσεις οι οποίες πρέπει να διορθώνονται άμεσα διαφορετικά το πρόγραμμα μπορεί να είναι όχι μόνο μη αποτελεσματικό αλλά και επιζήμιο για την επιχείρηση.
5. **Αξιολόγηση της εκπαίδευσης.** Θεωρείται το πιο σημαντικό στάδιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Ουσιαστικά πρόκειται για την σύγκριση των στόχων με το αποτέλεσμα. Αυτό έχει σαν σκοπό να διερευνηθεί κατά πόσο η εκπαίδευση έχει πετύχει το σκοπό της. Ωστόσο η αξιολόγηση συχνά παραλείπεται, καθώς είναι δύσκολο να τεθούν μετρήσιμοι στόχοι και ακόμα δυσκολότερο να συγκεντρωθούν οι απαραίτητες πληροφορίες για τα αποτελέσματα.

**Συμπέρασμα.** Για να είναι αποτελεσματικές οι μέθοδοι και οι τεχνικές της εκπαίδευσης η πρακτική έχει δείξει ότι :

- Οι εκπαιδευμένοι χρειάζονται κίνητρα για να μάθουν, επίσης θα πρέπει να κατανοούν άριστα την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης και τα οφέλη που αυτή προσφέρει.
- Η εκπαίδευση πρέπει να δίνει προσωπική ευχαρίστηση κι αυτό συμβαίνει όταν οι εκπαιδευόμενοι νιώθουν ότι ικανοποιεί τις ανάγκες τους και ο σκοπός και οι στόχοι της είναι σαφείς για τους εκπαιδευόμενους.
- Στις περιπτώσεις που οι εκπαιδευόμενοι συμμετέχουν ενεργά η εκπαίδευση πετυχαίνει τους στόχους ταχύτερα και πιο αποδοτικά παρά όταν οι συμμετέχοντες είναι απλοί θεατές.

## **Ο ρόλος της ανάλυσης της θέσης εργασίας στην εκπαίδευση**

Η ανάλυση θέσης εργασίας βοηθά αποτελεσματικά στον εντοπισμό των αναγκών εκπαίδευσης καθώς περιλαμβάνει μια εμπειριστατωμένη έρευνα του περιεχομένου της θέσης και των προτύπων απόδοσης.

Για την διευκόλυνση του εντοπισμού των εκπαιδευτικών αναγκών η ανάλυση θέσης πρέπει να πληροφορεί:

- Για κάθε πρόβλημα που αντιμετωπίζει ο εργαζόμενος κατά την άσκηση των καθηκόντων του.
- Για όλα τα αδύνατα σημεία απόδοσής του, δηλαδή ελλείψεις γνώσεων, δεξιοτήτων ή υποκίνησης του εργαζομένου.
- Για τους τομείς όπου ενδεχόμενες αλλαγές στις εργασιακές διαδικασίες, τις μεθόδους, τις ευθύνες δημιουργούν την ανάγκη για εκπαίδευση.

Γενικά η ανάλυση θέσης πληροφορεί για την σχέση απόδοσης του εργαζομένου σε σχέση με τα προκαθορισμένα πρότυπα απόδοσης, δηλαδή τι πρέπει να είναι σε θέση να πετύχει ο εργαζόμενος ώστε σε περίπτωση απόκλισης η διαφορά να καλυφθεί μέσω της εκπαίδευσης.

## **5.4. ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

### **5.4.1. Στη θέση εργασίας**

Οι εργαζόμενοι, ανεξάρτητα της ιεραρχίας, εκπαιδεύονται άτυπα στο χώρο εργασίας καθημερινά κατά την άσκηση των καθηκόντων τους. Ωστόσο η τυπική εκπαίδευση είναι εκείνη που χρειάζεται οργάνωση, προγραμματισμό και επιπλέον πόρους για να πραγματοποιηθεί.

Η μέθοδος εκπαίδευσης πάνω στη θέση εργασίας χρησιμοποιείται ευρέως εξαιτίας των πολλών πλεονεκτημάτων που παρουσιάζει, όπως:

- ✓ Είναι απλή στη σύλληψη και εκτέλεσή της
- ✓ Έχει σχετικά μικρό κόστος στην εφαρμογή
- ✓ Δίνει τη δυνατότητα άμεσης αξιολόγησης της πορείας του εκπαιδευόμενου (feedback)
- ✓ Επιτρέπει την άμεση διόρθωση λαθών, χρήση γνώσεων, αλλά κυρίως τη γρήγορη αύξηση της απόδοσης του εργαζόμενου, καθώς μαθαίνει στην πράξη και αποκτά πρακτική εμπειρία.

- ✓ Επιπλέον, έχει πρακτικά πλεονεκτήματα καθώς ο εργαζόμενος δε χρειάζεται να μετακινηθεί από τον τόπο εργασίας του και έτσι περιορίζονται και τα επιπλέον έξοδα και ο χρόνος προσαρμογής του εκπαιδευόμενου.

Ωστόσο, η μέθοδος εκτός από τα άμεσα και σημαντικά πλεονεκτήματα, παρουσιάζει και κάποια μειονεκτήματα όπως:

- ✓ **Απώλεια χρόνου** για τον εκπαιδευόμενο και τον εκπαιδευτή διότι για όση ώρα διαρκεί η εκπαίδευση δε μπορούν να ασκήσουν τα καθήκοντά τους, με αποτέλεσμα να μεταφέρονται και να επιβαρύνουν άλλους συναδέλφους και έτσι να δυσχεραίνεται η ροή της εργασίας.
- ✓ **Καταστροφές ή ζημιές** που προκαλούνται κατά την εκπαίδευση, κυρίως σε τεχνικής φύσεως εργασίες, π.χ. κατά τη χρήση ενός πολύπλοκου και ευαίσθητου μηχανήματος.

Οι τρόποι διδασκαλίας που συνηθίζονται για την εκπαίδευση στη θέση εργασίας είναι οι ακόλουθοι:

- **Επίδειξη (demonstration):** Η μέθοδος θεωρείται αποτελεσματική για εργασίες που έχουν μια λογική σειρά και διδάσκονται βήμα – βήμα. Χρησιμοποιείται συνήθως στο εισαγωγικό επίπεδο για την εκπαίδευση νεοπροσλαμβανομένων εργαζομένων.
- **Εκπαίδευση μέσω μέντορα (mentoring):** Ειδικά επιλεγμένα και εκπαιδευμένα άτομα που παρέχουν καθοδήγηση και συμβουλές οι οποίες θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη της επαγγελματικής σταδιοδρομίας των προστατευόμενων τους, έτσι ώστε αναπτύσσοντας ικανότητες και χαρακτηριστικά, να καταστούν ικανοί να αναλάβουν επιτελικές θέσεις.
- **Πρόγραμμα ελεγχόμενης μαθητείας (Apprenticeship program):** Σε αυτή τη διαδικασία υπάρχει συνδυασμός εκπαίδευσης στη θέση εργασίας και θεωρητικής εκπαίδευσης σε αίθουσα διδασκαλίας, προκειμένου να αποκτηθούν οι κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες. Χρησιμοποιείται για τεχνικές εργασίες, αλλά και από συλλόγους οι οποίοι δίδουν άδεια ασκήσεως επαγγέλματος. Για παράδειγμα, δικηγόροι, φαρμακοποιοί, εκτελωνιστές κ.α.
- **Πρακτική άσκηση (Internship):** Υπό την επίβλεψη του εκπαιδευτή, ο εργαζόμενος αποπειράται να εκτελέσει μια εργασία η οποία του έχει επιδειχθεί ή περιγραφεί. Έτσι ο εκπαιδευόμενος προσπαθεί να αντιμετωπίσει διάφορα εργασιακά ζητήματα στο χώρο του πραγματικού εργασιακού περιβάλλοντος. Η

μέθοδος χρησιμοποιείται και από εκπαιδευτικά ιδρύματα (AEI, TEI), ώστε οι φοιτητές να έρθουν σε επαφή και με την πρακτική πλευρά του αντικειμένου που διδάχθηκαν θεωρητικά κατά τη διάρκεια των σπουδών τους.

- **Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης** στη θέση εργασίας: Ο νεοεισερχόμενος εργαζόμενος εκπαιδεύεται στη θέση εργασίας του από ένα παλαιότερο κάτοχο της θέσης. Παρέχεται βοήθεια στον εργαζόμενο να κατανοήσει το αντικείμενο εργασίας μέσα από την ελεγχόμενη ανάθεση αρμοδιοτήτων και την παροχή συμβουλών και στήριξης εάν χρειάζεται, ώστε να φέρει σε πέρας τα καθήκοντά του.
- **Συμμετοχή σε επιτροπές:** Κάποιες επιχειρήσεις και οργανισμοί διαθέτουν μόνιμες επιτροπές οι οποίες είναι υπεύθυνες για το χειρισμό διαφόρων θεμάτων. Για παράδειγμα, επιτροπές για σύνταξη προϋπολογισμού, γνωμοδοτικές, ελέγχου κ.α. Ο εκπαιδευόμενος μπορεί να συμμετέχει στις επιτροπές αυτές προκειμένου να αντιληφθεί τις συνολικές λειτουργίες της επιχείρησης ή οργανισμού.
- **Εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation):** Θεωρείται από τις πιο απλές αλλά ταυτόχρονα αποτελεσματικές μεθόδους μάθησης. Ο εργαζόμενος εναλλάσσεται σε μια σειρά θέσεων εργασίας, συνήθως διαφορετικού αντικειμένου ώστε να εμπλουτίζει τις γνώσεις και την εμπειρία του και να γίνει γνώστης ενός ευρύτερου φάσματος εργασιών. Αρκετές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την εναλλαγή θέσεων εργασίας για το νεοπροσλαμβανόμενο προσωπικό πριν το τοποθετήσουν στη θέση εργασίας για την οποία προσλήφθηκε. Συχνά η μέθοδος χρησιμοποιείται για την εκπαίδευση στελεχών ως προετοιμασία για προαγωγή ή ανάληψη διοικητικών θέσεων. Το μειονέκτημα της μεθόδου είναι ότι αν η εναλλαγή δεν είναι κατάλληλα σχεδιασμένη και δε δίνει τον απαιτούμενο χρόνο και την ευκαιρία στον εργαζόμενο να εμβαθύνει στις γνώσεις που αποκτά από την εναλλαγή αυτή, ελλοχεύει ο κίνδυνος της ημιμάθειας, η οποία συχνά αποβαίνει καταστροφική διότι οδηγεί σε στρεβλές αποφάσεις.
- **Εμπλουτισμός θέσεως εργασίας (job enrichment):** Η μέθοδος προτείνει τη σταδιακή αύξηση των αρμοδιοτήτων ενός εργαζόμενου αναθέτοντάς του νέα καθήκοντα. Κατά αυτό τον τρόπο, ο εργαζόμενος αποκτά σταδιακά νέες γνώσεις και δεξιότητες που μπορούν να τον οδηγήσουν στην άνοδο στην ιεραρχία. Ωστόσο, η επαύξηση των αρμοδιοτήτων του εργαζόμενου πρέπει να γίνεται κατόπιν μελέτης και σχεδιασμού ώστε να συμβαδίζει με τις πραγματικές δυνατότητες και τα προσόντα του εργαζόμενου. Διαφορετικά θα νιώσει

ανασφάλεια και φόβο και θα εκτεθεί απέναντι στους συναδέλφους και προϊσταμένους τους ως αναποτελεσματικός.

- **Γραπτές εργασίες και συμμετοχή σε έργα (assignments & projects):** Οι γραπτές εργασίες περιλαμβάνουν έρευνα, αξιολόγηση και επίλυση προβλημάτων, οι οποίες ανατίθενται στον εκπαιδευόμενο από τον προϊστάμενο ή τον εκπαιδευτή του. Στο τέλος της εκπαίδευσης, ο εργαζόμενος ετοιμάζει τη γραπτή εργασία (η οποία έχει θέση test), ώστε να βοηθήσει στη σύνδεση των αποκτηθέντων γνώσεων με την πράξη, δηλαδή με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας.

Τα έργα (projects) ενισχύουν την κατεξοχήν ανάληψη πρωτοβουλιών, την αναζήτηση και ανάλυση πληροφοριών, τη διαμόρφωση ιδεών και την προετοιμασία και παρουσίαση των αποτελεσμάτων της δουλειάς. Μπορεί να περιλαμβάνουν μια μελέτη, μια έρευνα αγοράς, ένα σχέδιο marketing κ.α.

#### **5.4.2. Εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας (off job training)**

Η εκπαίδευση διεξάγεται εκτός των εγκαταστάσεων της επιχείρησης, σε ιδιαίτερους χώρους, είτε εντός του πλαισίου του εργασιακού χρόνου είτε επιπρόσθετα.

##### **Διαλέξεις:**

Η μέθοδος θεωρείται από τις πιο απλές και παραδοσιακές για τη μεταβίβαση γνώσης. Οι εκπαιδευόμενοι συμμετέχουν κυρίως ως ακροατές, μιας και δεν υπάρχει πρακτική εξάσκηση. Ο εκπαιδευτής παρουσιάζει μια εισήγηση κάποιου θέματος σε μικρό ή μεγάλο ακροατήριο. Συχνά χρησιμοποιούνται ταυτόχρονα οπτικοακουστικά μέσα για να υποστηρίξουν την εισήγηση και να την κάνουν πιο ενδιαφέροντα.

Το κύριο πλεονέκτημα της μεθόδου είναι ότι είναι απλή, αποτελεσματική και οικονομικά συμφέρουσα και μπορεί να παρουσιαστεί περισσότερο υλικό από ότι με κάποια άλλη μέθοδο.

Από την άλλη πλευρά παρουσιάζει σημαντικά μειονεκτήματα. Συχνά οι διαλέξεις δεν καταφέρνουν να εξασφαλίσουν τη συμμετοχή – συγκέντρωση του ακροατηρίου, εκτός και αν η εισήγηση καταφέρει να είναι άριστα δομημένη, υποστηρίζεται κατάλληλα από οπτικοακουστικά μέσα και ο εισηγητής είναι εξαιρετικά χαρισματικός. Διαφορετικά το αποτέλεσμα της μάθησης είναι εξαιρετικά χαμηλό. Συνήθως οι άνθρωποι αποκτούν δεξιότητες μέσω της πρακτικής και γι' αυτό οι



διαλέξεις δεν επαρκούν από μόνες τους για τη διδασκαλία νέων δεξιοτήτων ή την αλλαγή στάσεων.

Επίσης, ο μεγάλος αριθμός ακροατηρίου δε βοηθά την επιτυχία της μεθόδου καθώς είναι αδύνατον η όλη διαδικασία να προσαρμοστεί στις ατομικές ιδιαιτερότητες των συμμετεχόντων.

#### **Σεμινάρια – Εργαστήρια (seminars – workshops):**

Κύριος στόχος των σεμιναρίων είναι η μετάδοση γνώσεων, η ανάπτυξη ικανοτήτων και η διαμόρφωση στάσεων. Χαρακτηρίζονται ως πιο συμμετοχικά από τη διάλεξη και απευθύνονται σε μικρότερο αριθμό συμμετεχόντων. Επίσης, η διάρκειά τους είναι από μερικές ώρες έως μερικές μέρες. Τα εργαστήρια απευθύνονται σε πιο ολιγομελές κοινό από ότι οι διαλέξεις και τα σεμινάρια, ωστόσο χαρακτηρίζονται ως η πιο συμμετοχική μέθοδος εκπαίδευσης και από τις τρεις.

Μπορούν να λειτουργήσουν με διάφορους τρόπους. Οι πιο δημοφιλείς είναι οι παρακάτω:

- Ο εκπαιδευτής αφού παρουσιάσει τα γεγονότα και βεβαιωθεί ότι έχουν γίνει κατανοητά από το κοινό του οι αρχές, οι ιδέες και γενικά το «αντικείμενο» προς εκμάθηση, καθοδηγεί τη συζήτηση.
- Άλλοτε ο σκοπός των εργαστηρίων είναι η απάντηση σε ένα ερώτημα ή περισσότερα ή η εξεύρεση λύσης σε ένα προκαθορισμένο πρόβλημα. Ο εκπαιδευτής οφείλει να ενθαρρύνει την καθολική συμμετοχή του κοινού για συζήτηση, έως ότου κατορθώσει να δοθεί λύση παίζοντας το ρόλο συντονιστή.

Το κύριο πλεονέκτημα των σεμιναρίων και εργαστηρίων είναι ότι επιτρέπουν στα άτομα να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία, πράγμα σημαντικό για τους περισσότερους ανθρώπους διότι η συμμετοχή ,τους βοηθά στη μάθηση και την πλήρη κατανόηση ενός θέματος ή στη λύση προβλημάτων. Ωστόσο η έλλειψη καλού συντονιστή ή σωστής οργάνωσης, οδηγεί σε πλήρη αποτυχία της μεθόδου και επιφέρει σύγχυση στο κοινό.

#### **Μελέτη περιπτώσεων (case studies)**

Για την εκπαιδευτική διαδικασία «μελέτη περιπτώσεων» δίδεται ένα σενάριο, περιγραφή αληθινών ή αληθοφανών γεγονότων ή το σύνολο συνθηκών το οποίο αναλύεται, είτε ανά ομάδες είτε μεμονωμένα, από τους εκπαιδευόμενους με στόχο να διαγνώσουν τις αιτίες του προβλήματος και να δώσουν την κατάλληλη λύση. Παράλληλα παρέχεται στους εκπαιδευόμενους πλήθος πληροφοριών (οικονομικών,

επιχειρησιακών, διοικητικών) και τους ζητείται να αξιολογήσουν τη γενική κατάσταση, να πάρουν αποφάσεις, να αντιμετωπίσουν πιθανά προβλήματα, να εφαρμόσουν στρατηγικές.

Σκοπός της μεθόδου είναι η ανάπτυξη δεξιοτήτων ανάλυσης και λήψης αποφάσεων από τους εκπαιδευόμενους, αλλά και η ανάπτυξη δεξιοτεχνίας στην εφαρμογή στρατηγικών, ώστε οι εκπαιδευόμενοι να μπορούν να τις εφαρμόσουν στο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Απαιτείται ένας έμπειρος εκπαιδευτής που θα κατευθύνει την ανάλυση στα σημεία – εκπαιδευτικούς στόχους. Είναι εύκολο να αποτύχει η διαδικασία εάν οι εκπαιδευόμενοι θεωρήσουν τις περιπτώσεις που μελετώνται ως μη ρεαλιστικές, πολύ θεωρητικές και συνεπώς άσχετες με τις ανάγκες τους.

Η μελέτη περιπτώσεων χρησιμοποιείται κυρίως για στελέχη λήψης αποφάσεων, συντονιστές εργασίας και βασίζεται στην πεποίθηση ότι οι διοικητικές ικανότητες και αναλυτικές δεξιότητες επιτυγχάνονται καλύτερα μέσα από τη μελέτη και συζήτηση γεγονότων.

### **Επιχειρηματικά παίγνια (business games)**

Οι εκπαιδευόμενοι χωρίζονται σε ομάδες και η κάθε ομάδα λειτουργεί για λογαριασμό της ,είτε ως εν δυνάμει ανταγωνίστρια εταιρεία ή σαν τμήμα της ίδιας εταιρείας. Επιδίωξη είναι η ομαδική συνεργασία και η υλοποίηση ορισμένων διοικητικών στόχων που συντελούν στην ανάπτυξη των χαρακτηριστικών τα οποία είναι απαραίτητα στη λήψη αποφάσεων πάνω σε θέματα προγραμματισμού και οργάνωσης της επιχείρησης.

Σε κάθε ομάδα, που συνήθως αποτελείται από πέντε – έξι άτομα, δίνεται ένας στόχος – πρόκληση, π.χ. μεγιστοποίηση των πωλήσεων. Οι εκπαιδευόμενοι, αναλαμβάνοντας ρόλους (στόχους), για παράδειγμα Διευθυντή marketing, καλούνται να λάβουν συγκεκριμένες αποφάσεις βασιζόμενοι σε στοιχεία, δεδομένα οικονομικά, διοικητικά, πολιτικά πάνω σε συγκεκριμένα προβλήματα – επιχειρηματικές προκλήσεις, όπως πόσο να επενδύσουν στη διαφήμιση , τι ποσότητα προϊόντος να παράγουν κ.α.

Ως πλεονέκτημα της μεθόδου θεωρείται η ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων, η καλλιέργεια του πνεύματος συνεργασίας, η επίλυση προβλημάτων διαμέσου της διασκέδασης και του αισθήματος ενθουσιασμού που κυριαρχεί. Επίσης, βοηθούν στην εστίαση της προσοχής των στελεχών στον προγραμματισμό δράσης με στόχο την πρόληψη παρά τη «θεραπεία» προβληματικών καταστάσεων.

Στα μειονέκτημα συγκαταλέγεται το υψηλό κόστος για την ανάπτυξη και εκτέλεσή τους ,ειδικότερα όταν γίνεται με χρήση σύγχρονων τεχνολογικών μεθόδων (πολυμέσα, Η/Υ ). Επίσης κάποιες φορές, η μέθοδος δρα περιοριστικά ως προς τις επιλογές αποφάσεων λόγω της ύπαρξης συγκεκριμένης λίστας εναλλακτικών προτάσεων, ενώ στην πραγματικότητα τα διευθυντικά στελέχη αμείβονται όταν δημιουργούν νέες καινοτόμες εναλλακτικές δράσεις.

### **Υποκριτική ρόλων (role playing)**

Οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να υποκριθούν – παίζουν ένα ρόλο που το σενάριο του συνήθως περιλαμβάνει ένα υποθετικό περιστατικό συναλλαγής μεταξύ δύο ή περισσότερων προσώπων – εκπαιδευόμενων.

Στην υποκριτική ρόλων οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να αντιδράσουν υπό ορισμένες συνθήκες υιοθετώντας το ρόλο προσώπων υποθετικά. Το σενάριο – δυνητικό περιστατικό συνήθως αφορά συναλλαγή μεταξύ δύο ή περισσότερων προσώπων και προετοιμάζεται με μορφή ώστε οι συμμετέχοντες να κατανοήσουν τις συνθήκες και τη δράση που θα πρέπει να αναπτύξουν σε ανάλογες περιπτώσεις.

Η υπόδηση των ρόλων χρησιμοποιείται για να εμπλουτίσει την εμπειρία στην εφαρμογή διαδραστικών πρακτικών μεταξύ δύο ή περισσότερων προσώπων. Η μέθοδος είναι χρήσιμη για πωλήσεις προϊόντων, για συνεντεύξεις, στην οργάνωση και διοίκηση μιας ομάδας και συνήθως αφορά ηγέτες, στελέχη, πωλητές.

Το σημαντικότερο ίσως προσόν της μεθόδου είναι ότι οι εκπαιδευόμενοι μπορούν να έχουν άμεση αναπληροφόρηση για τους ρόλους (feedback): τα σχόλια, τις παρατηρήσεις των εκπαιδευτών αλλά και της ομάδας τους αναφορικά με τον τρόπο που λειτούργησαν μέσα στο προστατευμένο εκπαιδευτικό περιβάλλον, πράγμα που τους βοηθά να νιώσουν ελεύθεροι και ασφαλείς.

### **Προσομοιώσεις (simulations)**

Κατά την προσομοίωση, ο εκπαιδευόμενος υποβάλλεται σε συνθήκες παρόμοιες με τις πραγματικές που βιώνει στο περιβάλλον εργασίας. Η μέθοδος αφορά όλο το φάσμα των εργαζομένων από τα ηγετικά στελέχη ως το εργατοϋπαλληλικό προσωπικό.

Η πιο συνηθισμένη μορφή προσομοίωσης είναι η μέθοδος «προθαλάμου»: οι εργαζόμενοι εξασκούνται σε καμπίνες προσομοίωσης, δηλαδή σε χώρο με εξοπλισμό και ίδιες συνθήκες με το περιβάλλον εργασίας τους. Η προσομοίωση χρησιμοποιείται σε πολλές τεχνικές εργασίες και έχει το προσόν να εξοικειώνει τον εκπαιδευόμενο με τον πραγματικό χώρο εργασίας που θα συναντήσει και ταυτόχρονα μειώνει τον

κίνδυνο λανθασμένων χειρισμών. Η μέθοδος της προσομοίωσης παρέχει υψηλή ασφάλεια τόσο στους εργαζόμενους, όσο και στον χρησιμοποιούμενο εξοπλισμό και ταυτόχρονα βοηθά στη μείωση της δυσαρέσκειας των πελατών κατά την περίοδο προσαρμογής του εργαζόμενου στα νέα του καθήκοντα.

Συχνά, η μέθοδος χρησιμοποιείται για την επανεκπαίδευση των εργαζομένων λόγω αλλαγής συνθηκών στο περιβάλλον εργασίας εξαιτίας της αλματώδους προόδου και των καινοτομιών που φέρουν οι νέες τεχνολογίες.

### **Διαμόρφωση συμπεριφοράς (behavior modeling)**

Η μέθοδος βοηθά στη δημιουργία της επιθυμητής συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας. Χρησιμοποιείται για:

- ✓ την εκπαίδευση εργαζομένων στην άσκηση και αποδοχή κριτικής, παροχής βοήθειας, εδραίωσης αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού.
- ✓ την εκπαίδευση στελεχών ώστε να χειρίζονται επιδέξια καταστάσεις που αφορούν τους υφιστάμενους τους, όπως: συναλλαγών, προστριβών, διατήρησης πειθαρχίας, εισαγωγής αλλαγών και βελτίωση απόδοσης.
- ✓ την εκπαίδευση χειρισμού διαπροσωπικών σχέσεων, όπως συζήτηση μη επιθυμητών συνθηκών στην εργασία, αξιολόγηση απόδοσης, κ.α.

Αρχικά η διαμόρφωση συμπεριφοράς είχε χρησιμοποιηθεί για τη βελτίωση των διαπροσωπικών ικανοτήτων των εργαζομένων, ωστόσο είναι χρήσιμη για τη δημιουργία κι άλλων τύπων δεξιοτήτων, όπως η εκπαίδευση των εργαζομένων στη συναρμολόγηση ενός εξοπλισμού.

Η βασική διαμόρφωση συμπεριφοράς ενδέχεται να περιλαμβάνει:

- ✓ Επίδειξη με χρήση υποδειγμάτων
- ✓ Υπόδηση ρόλου σε μια υποθετική κατάσταση
- ✓ Κοινωνική ενίσχυση με τη μορφή επαίνου και εποικοδομητικής κριτικής
- ✓ Ενθάρρυνση για την εφαρμογή της εκπαίδευσης

Η διαμόρφωση συμπεριφοράς θεωρείται επιτυχημένη εκπαιδευτική μέθοδος διότι συνδυάζει πολλές από τις αρχές της μάθησης.

### **Εκπαίδευση ευαισθητοποίησης (T-Groups)**

Στοχεύει στην καλύτερη γνώση του εαυτού και της ομάδας, στη δημιουργία ομαδικού πνεύματος, στην ανάπτυξη ενσυναίσθησης θετικών στάσεων και αποτελεσματικής συμπεριφοράς. Τα στάδια της τεχνικής είναι τα εξής:

- ✓ Συνειδητοποίηση συμπεριφοράς και αλλαγή της λανθασμένης συμπεριφοράς
- ✓ Πειραματισμός με τους νέους τρόπους συμπεριφοράς

✓ Παγίωση της νέας συμπεριφοράς

Για την εφαρμογή της T-Groups απαιτείται κάποιος εξειδικευμένος συντονιστής στην ανθρώπινη συμπεριφορά, όπως ψυχολόγος, ψυχαναλυτής. Η μέθοδος εφαρμόζεται συνήθως στα στελέχη της επιχείρησης. Ωστόσο λόγω της δύσκολης αποδοχής της από τους εργαζόμενους, δεν προχωρά σε βάθος, αλλά μπορεί να εφαρμοστεί ως μέρος της δυναμικής ομάδων με τη χρήση ασκήσεων όπου μια ομάδα καλείται να λύσει ένα πρόβλημα αναπτύσσοντας λύσεις και συμπεριφορές με βάση το ομαδικό πνεύμα. Στις ομαδικές ασκήσεις, το πρόβλημα που καλείται να λύσει η ομάδα μπορεί να είναι μια μελέτη περίπτωσης ή ένα πρόβλημα τελείως άσχετο με την εργασία.

**Εκπαίδευση υπαίθρου (outdoor training)**

Πραγματοποιείται σε εξωτερικούς χώρους -συνήθως στη φύση- και σκοπός της είναι η ενδυνάμωση των δεσμών μεταξύ των μελών μιας ομάδας. Βοηθά στην ανάπτυξη των διαπροσωπικών ικανοτήτων του ατόμου, εξασκεί το άτομο ώστε να λειτουργεί αποδοτικά σε συνθήκες πίεσης και stress. Η μέθοδος περιλαμβάνει παίγνια και ασκήσεις που απαιτούν ομαδική συνεργασία, εφευρετικότητα και συντονισμό μεταξύ των μελών. Χαρακτηρίζεται από απλή και ευχάριστη έως πολύ σκληρή.

**Εξ' αποστάσεως εκπαίδευση (distance learning)**

Η μέθοδος επιτρέπει στους εκπαιδευόμενους να αποκτήσουν γνώσεις στο χρόνο και τον τόπο που επιθυμούν με τη βοήθεια εξειδικευμένου για την περίπτωση εκπαιδευτικού υλικού. Οι πιο διαδεδομένοι τρόποι της εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης είναι:

- Η μέθοδος προγραμματισμένης εκπαίδευσης με χρήση Η/Υ
- Η μέθοδος ηλεκτρονικής μάθησης (e-learning) μέσω τηλεδιάσκεψης.

Η μέθοδος χαρακτηρίζεται από υψηλό κόστος εφαρμογής, επιπλέον δεν λειτουργεί υποκινητικά λόγω της **μη** συμμετοχής σε ομάδα και παράλληλα υπάρχει η δυσκολία της διάδρασης μεταξύ εκπαιδευόμενου και εκπαιδευτή.

**5.5. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

Η σωστή εφαρμογή της εκπαίδευσης περιλαμβάνει:

- ✓ Την τήρηση του χρονοδιαγράμματος.
- ✓ Την ακρίβεια στην προσέλευση των εκπαιδευτών και εκπαιδευόμενων.
- ✓ Την οργανωμένη δομή και διανομή του εκπαιδευτικού υλικού.

- ✓ Τη φροντίδα για την καλή λειτουργία των χώρων διεξαγωγής της εκπαίδευσης.
- ✓ Την άρτια οργάνωση και συνοχή του εκπαιδευτικού προγράμματος.
- ✓ Την συνεχή παρακολούθηση για να διαπιστωθεί κατά πόσο έχουν επιλεγεί οι κατάλληλοι εκπαιδευτές και οι κατάλληλες εκπαιδευτικές μέθοδοι για την ολοκλήρωση των προκαθορισμένων εκπαιδευτικών στόχων.

Όλα τα παραπάνω θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και κατά το επόμενο στάδιο, το οποίο είναι αυτό της αξιολόγησης της εκπαίδευσης.

## 5.6. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Η αξιολόγηση μπορεί να διεξαχθεί σε πέντε επίπεδα ώστε σε καθένα από αυτά να δοθούν τα επιμέρους αποτελέσματα και από τα πέντε μαζί να δοθεί η γενική εικόνα της επίδρασης της εκπαίδευσης για την επιχείρηση.

- **Αντίδραση:** Αξιολόγηση της μάθησης βάσει των αντιδράσεων και εντυπώσεων των εκπαιδευόμενων από την εμπειρία της εκπαίδευσης, δηλαδή να εκφράσουν οι εκπαιδευόμενοι μέσω ερωτηματολογίων την άποψή τους κατά πόσο χρήσιμη, ενδιαφέρουσα, ευχάριστη ήταν η διαδικασία της εκπαίδευσης, τη γνώμη τους για τους εισηγητές, τι θα ήθελαν να αλλάξει, τι να συμπληρωθεί ή να αφαιρεθεί από το πρόγραμμα.
- **Μάθηση:** Να αξιολογηθεί το επίπεδο μάθησης, δηλαδή η εφαρμογή των νέων γνώσεων και δεξιοτήτων, οι αλλαγές στη νοοτροπία που επετεύχθησαν χάρις το εκπαιδευτικό πρόγραμμα.
- **Συμπεριφορά:** Αξιολογείται η επίδραση της εκπαίδευσης στην εργασιακή συμπεριφορά. Δηλαδή η ποιοτική και ποσοτική μεταβολή της συμπεριφοράς των εργαζομένων και αν εφαρμόζουν όσα έμαθαν από το πρόγραμμα εκπαίδευσης.
- **Αποτελέσματα τμήματος:** Η αξιολόγηση πραγματοποιείται ανά λειτουργικό τμήμα και εξετάζεται κατά πόσο και με ποιο τρόπο επηρέασε η εκπαίδευση στην απόδοση, την παραγωγικότητα, την ποιότητα ή το ύψος των πωλήσεων σε κάθε τμήμα της επιχείρησης. Σε αυτή την περίπτωση, η αξιολόγηση περιλαμβάνει αμιγώς ποσοτικά στοιχεία. Έτσι η αξιολόγηση καθίσταται ευκολότερα μετρήσιμη και πιο αντικειμενική.
- **Αποτελέσματα επιχείρησης:** Στο τελικό επίπεδο αξιολόγησης μετράται πώς η επιχείρηση σαν σύνολο έχει ωφεληθεί από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα στην αποδοτικότητα, την επιβίωση ή ανάπτυξή της. Σε αυτό το επίπεδο η αξιολόγηση

εξαρτάται από το κριτήριο αποδοτικότητας που θέτει η επιχείρηση. Συνεπώς τα κριτήρια επιτυχίας ή αποτυχίας της επιχείρησης διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση αλλά και ως προς το χρονικό τους ορίζοντα.

Η αξιολόγηση μπορεί να γίνει σε οποιοδήποτε από τα πέντε επίπεδα. Ωστόσο το ιδανικότερο είναι να γίνει ανάλυση προς τα πίσω, για να βρεθεί τι μπορεί να πήγε λάθος στα προηγούμενα επίπεδα.

Τα πρακτικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της εκπαίδευση είναι:

- **Ερωτηματολόγια** τα οποία συμπληρώνει ο εκπαιδευόμενος **αμέσως** μετά την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης (επίπεδο αντίδρασης).
- **Έλεγχος γνώσεων και εξέταση** των εκπαιδευόμενων αμέσως ή και μερικούς μήνες μετά (επίπεδο μάθησης).
- **Ερωτηματολόγια** στον εκπαιδευόμενο **αρκετό καιρό μετά** από την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης για τη μέτρηση της επίδρασης της εκπαίδευσης στην εργασία του. Παράλληλα, ερωτηματολόγια και συνεντεύξεις των εκπαιδευόμενων για να διαπιστωθεί η αναμενόμενη αλλαγή στη συμπεριφορά των εργαζομένων (επίπεδο συμπεριφοράς).
- **Συνεντεύξεις αξιολόγησης** του εργαζόμενου και σύγκριση αποτελεσμάτων τμήματος με το παρελθόν (επίπεδο αποτελεσμάτων τμήματος).
- **Σύγκριση αποτελεσμάτων επιχείρησης**, επιδόσεων και απόδοσης εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα, με προηγούμενες περιόδους (αποτελέσματα επιχείρησης).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>

### ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

#### Γενικά

Η μακροχρόνια επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται εκτός των άλλων από την ικανότητα της να εκτιμά ποσοτικά και ποιοτικά την απόδοση των εργαζομένων της. Κατόπιν να χρησιμοποιεί τις πληροφορίες αυτές για να εξασφαλίσει ότι η εκτέλεση των εργασιών συμφωνεί με τα σύγχρονα πρότυπα και ότι βελτιώνεται με την πάροδο του χρόνου.

Γενικά η εκτίμηση –αξιολόγηση των εργαζομένων είναι η διαδικασία που σκοπό έχει να ορίσει το βαθμό στον οποίο ο εργαζόμενος φέρνει εις πέρας αποτελεσματικά τα καθήκοντα του. Πρόκειται για μια διαδικασία πολύπλοκη και δύσκολη σε σημείο που αρκετές επιχειρήσεις να την εφαρμόζουν ανεπαρκώς.

Η αξιολόγηση πρέπει να συνοδεύεται από την επαναπληροφόρηση των εργαζομένων για τα αποτελέσματα της επίδοσης τους και πως αυτά εκτιμήθηκαν. Η διαδικασία της επαναπληροφόρησης επιτρέπει στον εργαζόμενο να γνωρίζει πόσο αποτελεσματικά εργάστηκε κατά την διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου σε σύγκριση με τα πρότυπα του οργανισμού ή την απόδοση του σε προηγούμενες χρονικές περιόδους.

Η αξιολόγηση (employee evaluation) και επαναπληροφόρηση (feedback) έχει δυο μορφές επίσημη δηλαδή στα πλαίσια μιας διαδικασίας συγκεκριμένης, θεσμοθετημένης και ελεγχόμενης, είτε ανεπίσημη δηλαδή ένας επόπτης παρατηρεί, σχολιάζει, και καταγράφει ένα θετικό ή αρνητικό περιστατικό που συνέβη κατά την εργασία.

Συνήθως η πιο επίσημη διαδικασία αξιολόγησης είναι η ετήσια καθορισμένη έκθεση εργασίας όπου ο προϊστάμενος εκτιμά την αποδοτικότητα και την γενικότερη στάση καθενός εργαζομένου χρησιμοποιώντας συγκεκριμένα επίσημα έντυπα, και πρότυπα αξιολόγησης. Συνήθως οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις και οργανισμοί κάνουν χρήση της επίσημης και ανεπίσημης αξιολόγησης ενώ οι μικρότερες μονάδες αρκούνται στις ανεπίσημες μεθόδους αξιολόγησης.

#### 6.1. ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΧΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Συχνά κατά την διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης εκφράζεται δυσαρέσκεια σχετικά με το χρόνο, την προσπάθεια αλλά και τους πόρους που δαπανώνται σε αυτή. Επίσης ενστάσεις εκφράζονται και για την ένταση που προκαλεί



στις σχέσεις υφιστάμενων και προϊσταμένων και την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων. Παρ' όλα αυτά δεν μπορεί να παραβλεφθεί ποσό σημαντική κι απαραίτητη είναι για την επιχείρηση εφόσον διεξαχθεί κατάλληλα.

Η αξιολόγηση των εργαζομένων μπορεί να χρησιμοποιηθεί με πολλούς τρόπους ώστε να ενθαρρύνει την προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων και κατ' επέκταση την επαγγελματική. Έχει σημαίνοντα ρολό στην βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης στην ενδυνάμωση των εργαζομένων ως επίσης και στον καθορισμό των εναλλακτικών προοπτικών καριέρας εφόσον ληφθούν υπόψη οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων.

Γενικά οι βασικές χρήσεις της αξιολόγησης του ανθρωπίνου δυναμικού είναι οι ακόλουθες:

- Καθορισμός των στόχων απόδοσης και ανάπτυξης των εργαζομένων
- Καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών του ανθρωπίνου δυναμικού
- Σύνδεση αμοιβής με την απόδοση των εργαζομένων
- Ανατροφοδότηση – επαναπληροφόρηση των εργαζομένων για τις επιδόσεις τους (feedback)
- Βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού.

## **6.2. ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Η αποτελεσματική αξιολόγηση των επιδόσεων των εργαζομένων προϋποθέτει ένα σύστημα το οποίο πρέπει να είναι :

- **Συγκεκριμένο και σαφές σε όλους** . Σαφή διατύπωση των αξιών που συνδέονται με τα κριτήρια της αξιολόγησης π.χ. εστίαση στον πελάτη, επίτευξη στόχων, ανάπτυξη πρωτοβουλιών κα.
- **Ευθυγραμμισμένο και εναρμονισμένο** στις ιδιαιτερότητες της κάθε επιχείρησης όπως μέγεθος, φύση δραστηριοτήτων, σύνθεση εργαζομένων, επίπεδο τεχνολογίας, περιβάλλον δομές, στρατηγικές, κουλτούρα της επιχείρησης.
- **Αποδεκτό από τους εργαζόμενους** .Είναι αναγκαία η ύπαρξη θετικού κλίματος μεταξύ αξιολογητών και αξιολογουμένων, σε αυτό βοηθά η ανοιχτή ειλικρινής επικοινωνία και συνεργασία. Γενικά το σύστημα πρέπει να εμπνέει αίσθημα εμπιστοσύνης.
- **Αξιόπιστο και αντικειμενικό** κατά το δυνατό, ώστε να είναι ικανό να προσδιορίζει με σαφήνεια τις διαφορές των επιδόσεων διαχρονικά για καθένα

εργαζόμενο, ή να κάνει σύγκριση μεταξύ των εργαζομένων κατά την ίδια χρονική περίοδο.

- **Εστιασμένο**, δηλαδή να προσδιορίζει στόχους και αποτελέσματα για κάθε πεδίο ευθύνης του εργαζομένου και να βοηθά στον εντοπισμό συγκεκριμένων σημείων για περαιτέρω βελτίωση και ανάπτυξη των εργαζομένων.
- **Αποδοτικό**, να διερευνάται η σχέση κόστους σε συνάρτησή με τα οφέλη που προσφέρει, ώστε να είναι θετική, δηλαδή να προσφέρει στην ανάπτυξη του οργανισμού περισσότερο από όσο κοστίζει.

Για το σωστό σχεδιασμό ενός συστήματος αξιολόγησης πρέπει να απαντηθούν ερωτήματα όπως: Γιατί, τι, πως, αξιολογούμε –μετράμε τις επιδόσεις. Ακόμα, ποιος κάνει τι και ποτέ και με ποιο τρόπο.

Σε σχέση με την κουλτούρα, η αξιολόγηση οφείλει να αντανακλά της ευρύτερες αξίες της επιχείρησης έτσι ώστε να ενταχθεί σωστά στις λειτουργίες της και να είναι καρποφόρα. Το σύστημα αξιολόγησης μπορεί ουσιαστικά να χρησιμοποιηθεί για να υποστηρίξει και να προβάλλει την κουλτούρα και το ύφος διοίκησης της επιχείρησης. Εναλλακτικά η αξιολόγηση σε συνδυασμό με αλλά διαχειριστικά εργαλεία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να βοηθήσει στην αλλαγή της κουλτούρας της επιχείρησης.

### **6.3. ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Οποιαδήποτε μέθοδος αξιολόγησης κι αν ακολουθείται είναι αναγκαίο οι αξιολογητές να έχουν πλήρη γνώση της διαδικασίας που θα ακολουθηθεί και να είναι σωστά ενημερωμένοι για το στόχο της αξιολόγησης. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω εκπαίδευσης ( σεμινάρια ) ώστε να διεξαχθεί μια εποικοδομητική και αντικειμενική αξιολόγηση. Τα στοιχεία που είναι απαραίτητα για την αντικειμενική και χρήσιμη αξιολόγηση είναι τα εξής:

- Πρέπει να βασίζεται σε προκαθορισμένους στόχους - πρότυπα τα οποία πρέπει να είναι ομοιόμορφα και συνεπή, ώστε η απόδοση να μπορεί να μετρηθεί με βάση τα πρότυπα αυτά.
- Κατά τη διάρκεια της περιόδου αξιολόγησης είναι απαραίτητη η περιοδική, κι ανεπίσημη αξιολόγηση και επαναπληροφόρηση, πριν από την τελική αξιολόγηση.
- Πρέπει να γίνεται χρήση αντικειμενικών στοιχείων επίδοσης που τηρούνται από τον προϊστάμενο καθ' όλη την εξεταζόμενη περίοδο.

- Εφαρμογή ομοιόμορφων και συνεπών προτύπων βαθμολογιών. Αυτό σημαίνει ομοειδής εργασίες πρέπει να έχουν ομοειδή πρότυπα αξιολόγησης που να είναι εφαρμόσιμα για όλους τους υπάλληλους.

Η αξιολόγηση θα επιτύχει τους στόχους μόνο εάν οι αξιολογητές είναι κατάλληλα προετοιμασμένοι.

#### **6.4. ΕΝΤΥΠΟ – ΦΟΡΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Η φόρμα αξιολόγησης μπορεί να έχει έντυπη ή ηλεκτρονική μορφή και να συμπληρώνεται από τον αξιολογητή και τον αξιολογούμενο ,οι πληροφορίες που περιλαμβάνει είναι οι ακόλουθες.

- Σύντομες οδηγίες χρήσης
- Την εταιρική ταυτότητα τ' αξιολογούμενου και τ' αξιολογητή

Το **A** μέρος όπου αναφέρονται οι υπευθυνότητες και οι στόχοι για τις οποίες αξιολογείται ο εργαζόμενος.

Το **B** μέρος όπου αναφέρονται οι ικανότητες για τις οποίες αξιολογείται ο εργαζόμενος, οι κλίμακες βαθμολόγησης του, τα σχόλια για την αιτιολόγηση και επισήμανση των ισχυρών και ασθενών του σημείων.

Το **Γ** μέρος αφορά το σχέδιο βελτίωσης ανάπτυξης του εργαζομένου για την επομένη περίοδο.

Το **Δ** μέρος αναφέρει την απόφαση και τις προτάσεις του αξιολογητή σχετικά με τις δυνατότητες εξέλιξης του αξιολογούμενου και την πιθανή εξέλιξη των αμοιβών του .

Το **E** μέρος είναι συνήθως εμπιστευτικό και ενδέχεται να περιλαμβάνει σχόλια τ' αξιολογητή και των προϊσταμένων του εργαζόμενου για το εργασιακό μέλλον του στην εταιρεία .

#### **6.5. ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Οι μέθοδοι μέτρησης της αποτελεσματικότητας διαχωρίζονται σε αντικειμενικές και υποκειμενικές. Οι **αντικειμενικές** είναι οι κλασικές μέθοδοι που στηρίζονται στα αποτελέσματα κι εφαρμόζονται περισσότερο για εργαζόμενους στην παράγωγη. Ενώ οι **υποκειμενικές** μέθοδοι χρησιμοποιούνται για να εκτιμήσουν τάσεις, συμπεριφορές ή/ και αποτελέσματα. Πρακτικά για να είναι πλήρης ένα σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να περιλαμβάνει τόσο τις αντικειμενικές όσο και τις υποκειμενικές μεθόδους αξιολόγησης.

### 6.5.1. Αντικειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης.

Οι αντικειμενικές μέθοδοι εκτιμούν την απόδοση των εργαζομένων ποσοτικά π.χ. όγκος της παράγωγης, αριθμός της παράγωγης, αριθμός ελαττωματικών προϊόντων κ.α.

- **Μέθοδοι μέτρησης παράγωγης:** Η βιομηχανία πάντα μετρούσε την παράγωγη με διάφορες ποσοτικές μεθόδους, όπως μέτρηση των ετοιμών προϊόντων ανά εργαζόμενο, τον αντίστοιχο αριθμό ελαττωματικών μονάδων ή οποιαδήποτε άλλο αριθμητικό δείκτη της παράγωγης. Ωστόσο οι μέθοδοι αυτές δεν μπορούν να εφαρμοστούν στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών καθώς προϋπόθεση της εφαρμογής τους είναι οι εργαζόμενοι να πάρουν ένα μετρίσιμο προϊόν με φυσική υπόσταση και επαναλαμβανόμενη βάση ή να είναι εξ' ολοκλήρου υπεύθυνοι για την παραγόμενη ποσότητα προϊόντος.
- **Πωλήσεις σε χρηματικές μονάδες.** Μετράται ο όγκος των συνολικών πωλήσεων που πραγματοποίησε ένας εργαζόμενος σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Θεωρείται η ιδανική μέθοδος για την αξιολόγηση πωλητών. Συχνά ορίζεται ένα ελάχιστο επίπεδο πωλήσεων και όταν η απόδοση υπερβαίνει το επίπεδο αυτό αμείβεται επιπλέον με διάφορους τρόπους ( όπως bonus, incentive). Όμως η μέθοδος έχει το μειονέκτημα ότι δεν σταθμίζει το βαθμό δυσκολίας πωλήσεων ανά περιοχή.
- **Προσωπικά στοιχεία εργαζομένου** .Χρησιμοποιούνται στοιχεία και πληροφορίες από το φάκελο του εργαζομένου προκειμένου να συνταχθεί η έκθεση αξιολόγησης του. Στοιχεία όπως ο αριθμός απουσιών, καθυστερημένη άφιξη στην εργασία, αναρρωτικές άδειες κ.α.  
Η μέθοδος μειονεκτεί καθώς ενδέχεται να δώσει λανθασμένη κρίση των γεγονότων και συχνά καταλήγει να μην είναι αντιπροσωπευτική και αντικειμενική ως πηγή πληροφόρησης ώστε να χρησιμοποιηθεί κατά την αξιολόγηση .
- **Άμεση μορφή αποδοτικότητας** .Η μέθοδος αυτή μετρά την αποδοτικότητα λαμβάνοντας υπόψη τα ποσοτικά αποτελέσματα που επιτυγχάνει κάθε εργαζόμενος κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες. Για παράδειγμα οι εργαζόμενοι σε τηλεφωνικά κέντρα που αξιολογούνται με την ποσότητα των κλίσεων, τη συνέπεια και την διεκπεραίωση τους. Το βασικό μειονέκτημα της είναι ότι δεν μετρά την μεγίστη αποτελεσματικότητα αλλά τη μεγίστη δυνατή, καθώς όταν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ότι θα αξιολογηθούν με βάση την αποτελεσματικότητα τους πιέζονται να αποδώσουν το μέγιστο.

### 6.5.2. Υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης.

Οι υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης στηρίζονται κυρίως στην ανθρωπινή κρίση και έχουν περισσότερο ποιοτικό παρά ποσοτικό χαρακτήρα. Τα περισσότερα συστήματα αξιολόγησης προσωπικού δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στις υποκειμενικές μεθόδους αξιολόγησης. Η αξιολόγηση με υποκειμενικές μεθόδους μπορεί να πραγματοποιηθεί από οποιονδήποτε έχει τη δυνατότητα να παρακολουθεί την επίδοση του αξιολογούμενου όπως άμεσος, έμμεσος, προϊστάμενος, υφιστάμενος, πελάτες κ.α.

Στη συνηθέστερη περίπτωση ο άμεσος προϊστάμενος κρίνει τον εργαζόμενο. Αντίθετα από τις αντικειμενικές μέθοδοι οι υποκειμενικές μπορούν να χρησιμοποιηθούν και στις περιπτώσεις που δεν παράγεται φυσικό και μετρίσιμο προϊόν.

Οι υποκειμενικές χρησιμοποιούνται για να μετρήσουν τόσο την συμπεριφορά των εργαζομένων όσο και τα αποτελέσματα της εργασίας τους. Οι υποκειμενικές μέθοδοι διακρίνονται σε :

1. Συγκριτικές μεθόδους
2. Εκτιμήσεις σε σχέση με τα απόλυτα πρότυπα απόδοσης

Η σύγκριση της συνολικής απόδοσης των εργαζομένων βασίζεται στην ιδέα της κατάταξης των εργαζομένων από τον καλύτερο στο χειρότερο.

Υπάρχουν **διάφορα** είδη μεθόδων αξιολόγησης, με σύγκριση ,τα συνηθέστερα είναι τα ακόλουθα:

**Απλή Κατάταξη**(Ranking) στη μέθοδο της κατάταξης οι υπάλληλοι συγκρίνονται απευθείας μεταξύ τους όπου ο επόπτης κατατάσσει τους εργαζόμενους σε σειρά ξεκινώντας απ τον καλύτερο και καταλήγοντας σε εκείνο με τις χαμηλότερες επιδόσεις όσο αφορά την συνολική τους απόδοση η μέθοδος χαρακτηρίζεται ως απλή και εύκολη στην επεξήγηση στην κατανόηση και χρήση της, επιπλέον δεν είναι χρονοβόρα και δεν απαιτεί υψηλούς χρηματικούς πόρους.

**Κατάταξη σε ζεύγη.** Δημιουργούνται όλα τα πιθανά ζευγάρια υπάλληλων κατόπιν ο αξιολογητής κρίνει ποιος εργαζόμενος ήταν καλύτερος ανά ζευγάρι. Η τελική κατάταξη κάθε εργαζομένου διαμορφώνεται από το πόσες φορές επιλέχτηκε ως καλύτερος από κάθε ζεύγος. Εκείνος που επιλέχτηκε ως καλύτερος τις περισσότερες φορές από όλους ,κατατάσσεται ως πρώτος. Η χρήση της μεθόδου χαρακτηρίζεται πολύπλοκη και χρονοβόρα αλλά η διαδικασία αυτή δίνει καλύτερη και πιο αξιόπιστη κατάταξη σε σχέση με την απευθείας κατάταξη. Ο αριθμητικός.

τύπος που προσδιορίζει τον αριθμό των πιθανών ζευγαριών είναι  $N(N-1)/2$  όπου  $N$  ο αριθμός των εργαζομένων.

#### **6.6. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΑΠΟΛΥΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ .**

Κάθε εργαζόμενος κρίνεται με βάση προκαθορισμένα πρότυπα ,αντί να συγκρίνεται η απόδοση καθενός εργαζομένου με την αντίστοιχη των συναδέλφων του. Τα απόλυτα πρότυπα διευκολύνουν τις συγκρίσεις αξιολόγησης σε διαφορετικά τμήματα. Η απόδοση μετριέται με βάση συγκεκριμένες διαστάσεις έτσι ώστε να διευκολύνεται η επαναπληροφόρηση τ' αξιολογούμενου.

**Γραφικές κλίμακες κατατάξεις** , θεωρείται η πιο διαδεδομένη τεχνική αξιολόγησης. Ο εργαζόμενος αξιολογείται για διαφορές πτυχές της απόδοσης του με γραφικές κλίμακες . Με την μέθοδο αυτή ο αξιολογητής αποδίδει στον εργαζόμενο ένα βαθμό απόδοσης όπως ικανοποιητικός, πολύ κάλος, κα. . Στην κλίμακα αυτή μπορεί να αντιστοιχούν και αριθμητικές βαθμολογίες και έτσι ο εργαζόμενος να βαθμολογείται με το άθροισμα της επιμέρους βαθμολογίας του. Σε περίπτωση που κάποιο χαρακτηριστικό είναι πιο σημαντικό από άλλα μπορεί να χρησιμοποιηθούν και συντελεστές στάθμισης. Η κατάταξη με γραφικές κλίμακες είναι η απλή στη δημιουργία και χρήση της, είναι αποδεκτή από την πλειοψηφία των αξιολογούμενων και κυρίως δίνει αξιόπιστα αποτελέσματα των αξιολογημένων, αρκεί βεβαία να έχει εξασφαλιστεί η αντικειμενικότητα και η διαφάνεια από την πλευρά των αξιολογητών (πίνακας 6.1.).

**Σταθμισμένος κατάλογος (check list).** Δίνεται στον αξιολογητή μια λίστα με διάφορα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς σε σχέση με την εργασία και ζητείται να τσεκαριστεί με **ναι** ή **όχι** εκείνα που αντανακλούν το εργασιακό προφίλ του αξιολογούμενου. Αφού έχουν τσεκαριστεί τα θετικά και αρνητικά γνωρίσματα του εργαζομένου προκύπτει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα για τη συνολική απόδοση του εργαζομένου, χρεώνοντας διαφορετική βαρύτητα για κάθε χαρακτηριστικό. Ο αξιολογητής έχει ρολό ρεπόρτερ δηλαδή δεν συμμετέχει στην διαδικασία κατασκευής του καταλόγου, επίσης ο συντελεστής βαρύτητας των χαρακτηριστικών δεν είναι εκ των πρότερων γνωστός στον αξιολογητή , έτσι εκείνος μπορεί να δράσει αμερόληπτα. Η μέθοδος είναι χρονοβόρα στην εφαρμογή της κι απαιτεί την σύνταξη διαφορετικής λίστας χαρακτηριστικών για διαφορετικές θέσεις εργασίας. Τα τελευταία χρόνια έχει εμφανιστεί μια παραλλαγή της check list κι αυτό για να αποφευχθούν τα λάθη επιεικείας (πίνακας 6.2.).



**ΠΙΝΑΚΑΣ 6.1. :**  
**Παράδειγμα γραφικής**  
**κλίμακας κατάταξης για**  
**ωρομίσθιους υπαλλήλους**

Αξιολόγηση Απόδοσης					
Παράγοντες Απόδοσης	Ο υπάλληλος δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της θέσης	Ο υπάλληλος ανταποκρίνεται ανεπαρκώς στις απαιτήσεις της θέσης	Ο υπάλληλος ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της θέσης	Ο υπάλληλος υπερβαίνει τις απαιτήσεις της θέσης	Ο υπάλληλος υπερβαίνει κατά πολύ τις απαιτήσεις της θέσης
<b>Ποιότητα δουλειάς:</b> Ακρίβεια, ικανότητες, προσοχή, τάξη	Σταθερά μη ικανοποιητική <input type="checkbox"/>	Σποραδικά μη ικανοποιητική <input type="checkbox"/>	Σταθερά ικανοποιητική <input type="checkbox"/>	Ορισμένες φορές ανώτερη <input type="checkbox"/>	Σταθερά ανώτερη <input type="checkbox"/>
<b>Ποσότητα δουλειάς:</b> παραγωγή – να ληφθούν υπ όψη όχι μόνο τα τακτικά καθήκοντα, αλλά και η απόδοση σε αναπάντεχα, πρόσθετα καθήκοντα	Σταθερά κάτω από το απαιτούμενο <input type="checkbox"/>	Συχνά κάτω από το απαιτούμενο <input type="checkbox"/>	Συνήθως ανταποκρίνεται στο απαιτούμενο <input type="checkbox"/>	Συχνά υπερβαίνει το απαιτούμενο <input type="checkbox"/>	Σταθερά υπερβαίνει το απαιτούμενο <input type="checkbox"/>
<b>Εξάρτηση από προϊστάμενο:</b> υποθέτηση οδηγιών, σωστές συνήθειες ασφάλειας, πρωτοβουλίες, ακρίβεια και όχι αδικαιολόγητες αποουσίες	Χρειάζεται συνεχή επίβλεψη <input type="checkbox"/>	Χρειάζεται περιστασιακό έλεγχο <input type="checkbox"/>	Συνήθως μπορεί να του δείξει κανείς εμπιστοσύνη <input type="checkbox"/>	Χρειάζεται ελάχιστη επίβλεψη <input type="checkbox"/>	Απόλυτα άξιος εμπιστοσύνης σχετικά με τα εργασιακά του καθήκοντα <input type="checkbox"/>
<b>Διάθεση-Συνεργασία:</b> Στάσεις απέναντι στην επιχείρηση, τη δουλειά και τους συναδέλφους του	Σπάνια συνεργάζεται ή βοηθάει τους άλλους, αδιάφορος <input type="checkbox"/>	Συχνά μη συνεργάσιμος, πολύ επικριτικός στους άλλους <input type="checkbox"/>	Γενικά δουλεύει καλά με τους υπολοίπους, δείχνει ενδιαφέρον <input type="checkbox"/>	Συχνά δείχνει προθυμία, καλός συνεργάτης <input type="checkbox"/>	Εξαιρετικό ενδιαφέρον, εμπνέει προθυμία & στους υπολοίπους <input type="checkbox"/>
<p><b>Συμβουλές προς τον αξιολογητή:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ασχοληθείτε με έναν παράγοντα τη φορά και μην αφήνετε την κρίση σας για ένα παράγοντα να επηρεάζει την κρίση για τους υπολοίπους</li> <li>2. Βασιστείτε για την αξιολόγησή σας στις απαιτήσεις της θέσης του αξιολογούμενου και στην απόδοσή του σε σύγκριση με τους άλλους που κάνουν την ίδια δουλειά</li> <li>3. Διαβάστε προσεκτικά την περιγραφή κάθε χαρακτηριστικού και μετά συμπληρώστε το τετράγωνο που περιγράφει καλύτερα την άποψή σας</li> <li>4. Μετά τη συμπλήρωση όλων των παραγόντων, κάντε έναν επανέλεγχο</li> </ol>					

**ΠΙΝΑΚΑΣ 6.2. : Παράδειγμα σταθμισμένου καταλόγου για αξιολόγηση προϊστάμενου**

	ΝΑΙ	ΟΧΙ
31 Συνήθως ζητάει προτάσεις από υφισταμένους;		
32 Δείχνει σημαντικό ενδιαφέρον για τη δουλειά;		
33 Δείχνει συνέπεια στη συμπεριφορά του απέναντι στους υφισταμένους του;		
34 Συνηθίζει να υποστηρίζει τους υφισταμένους του;		
35 Έχει σαφή γνώση για τις θέσεις των υφισταμένων;		
36 Γνωρίζει και προσπαθεί να ακολουθεί τους όρους της σύμβασης απασχόλησης;		
37 Οι υφιστάμενοι του δείχνουν σεβασμό;		
38 Είναι οι χώροι του τμήματός του καθαροί και τακτοποιημένοι;		
39 Δείχνει προτιμήσεις για συγκεκριμένους υφισταμένους του;		
40 Αφιερώνει χρόνο στο να ακούει τα προβλήματα των υφισταμένων του;		
41 Κάνει ή έχει κάνει παρατηρήσεις σε υφισταμένους του δημόσια;		
42 Παραπονιέται για τη συμπεριφορά ανωτέρων του σε υφισταμένους;		
43 Ελέγχει τα συναισθήματά του;		
44 Συνήθως ακολουθούνται οι οδηγίες στο τμήμα;		
45 Συνήθως ακολουθούνται οι οδηγίες του προϊστάμενου;		
46 Αναγνωρίζει και επαινεί τη σωστή δουλειά;		
47 Τηρούνται τα χρονοδιαγράμματα στο τμήμα;		
48 Κάνει λάθη;		

Οι ερωτήσεις είναι σχεδιασμένες ώστε να μοιάζουν εξίσου θετικές για τον αξιολογούμενο αλλά μόνο μια έχει σχέση με την πραγματική απόδοση στην εργασία του, και αντιπροσωπεύει το χαρακτηριστικά που θα πρέπει να διαθέτει για να είναι αποτελεσματικός. Για παράδειγμα ένας καθηγητής πρέπει να :

1. Διδάσκει με αυτοπεποίθηση
2. Κρατάει το ενδιαφέρον και την προσοχή της τάξης.

Και οι δυο περιπτώσεις είναι θετικές αλλά μόνο μια , η δεύτερη αποδεικνύει γλαφυρά την αποτελεσματικότητα του έργου του ( critical incident method ).

**Κρίσιμα περιστατικά ( Critical incident method )** .Ο αξιολογητής κρατά άμεσα για κάθε εργαζόμενο ένα ξεχωριστό ημερολόγιο στο οποίο καταγράφονται κρίσιμα περιστατικά ( αρνητικά και θετικά ) δίνοντας σαφή εικόνα της συμπεριφοράς και της απόδοσης του εργαζομένου. Ως μέθοδος θεωρείται χρονοβόρα διότι απαιτεί άμεση καταγραφή των περιστατικών για όλους τους εργαζόμενους.. Ωστόσο παρέχει στον επόπτη τη δυνατότητα να δικαιολογήσει την εκτίμηση του με συγκεκριμένα στοιχεία. Επίσης η διατήρηση του καταλόγου παρέχει την δυνατότητα γνώσης του τι μπορεί να κάνουν οι εργαζόμενοι προκειμένου να εξαλείψουν τυχόν ανεπάρκειες στην απόδοση τους.

Αξιολόγηση κατόπιν **ηλεκτρονικής παρακολούθησης** εργαζομένων . Η τεχνολογική εξέλιξη δίνει άμεσα πρόσβαση στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές των υφιστάμενων και στα συστήματα τηλεπικοινωνίας πράγμα που επιτρέπει στους προϊστάμενους να ελέγχουν τον εργαζόμενο ανά πάσα στιγμή. Ωστόσο, αυτή η μέθοδος συχνά δεν έχει θετικά αποτελέσματα για τους εργαζόμενους λόγω υψηλού άγχους και stress με δυσάρεστα επακόλουθα στην ποιότητα εργασίας.

**Έκθεση (Essay)** .Ο αξιολογητής συντάσσει μια έκθεση όπου περιγράφεται η απόδοση του κάθε εργαζομένου ξεχωριστά, καταγράφοντας για όλους τη συμπεριφορά κατά κατηγορίες όπως:

- Γενική αποδοτικότητα εργαζομένου
- Το επίπεδο γνώσεων σε σχέση με την εργασία
- Ικανότητα λήψης αποφάσεων
- Ικανότητα αντιμετώπισης προβλημάτων
- Δυνατότητες επαγγελματικής εξέλιξης
- Εκπαιδευτικές ανάγκες



Η μέθοδος χαρακτηρίζεται ως χρονοβόρα και απαιτεί πολύ γραφειοκρατία. Επιπλέον τα αποτελέσματα της αξιολόγησης δεν μπορούν εύκολα να συγκριθούν γιατί δεν δίνεται μια συγκεκριμένη βαθμολογία απλά γίνεται γραπτή περιγραφική ανάπτυξη των χαρακτηριστικών των εργαζομένων.

**Επίτευξη αντικειμενικών στόχων** (στοχοθεσία - management by objectives- **MBO** ) αποτελεί μέσο αξιολόγησης της αποδοτικής συμπεριφοράς των εργαζομένων και παράλληλα τους υποκινεί να χρησιμοποιήσουν τις ικανότητες τους κατά τρόπο ώστε να καλύψουν τυχόν ελλείψεις τους. Η αξιολόγηση γίνεται με βάση την σύγκριση μεταξύ των αναμενόμενων αποδόσεων και αυτών που έχουν επιτευχθεί. Χαρακτηριστικό της μεθόδου είναι ότι οι στόχοι είναι πάντα συγκεκριμένοι, ξεκάθαροι, μετρήσιμοι, προκαθορισμένοι, ρεαλιστικοί, κατανοητοί και αποδεχτοί από τους εργαζόμενους. Στη μέθοδο στοχοθεσίας ο προϊστάμενος ή γενική διεύθυνση θέτει στόχους και στη συνέχεια ελέγχει την πρόοδο και την πορεία προς την επίτευξη τους. Σύμφωνα με την μέθοδο αυτή ακολουθούντα οι εξής διαδικασίες που αναφέρονται και ως σταδία :

**Κατάρτιση προγράμματος** - Καθορισμός των στόχων για ολόκληρη την επιχείρηση για το επόμενο χρονικό διάστημα (6μηνο, έτος ) και καθορισμός συγκεκριμένων μετρήσιμων και ρεαλιστικών στόχων. Η στοχοθεσία μπορεί να περιλαμβάνει ολόκληρη την επιχείρηση, ανά τμήμα , ατομικά , ανά εργαζόμενο.

**Καθορισμός στόχων** τους οποίους πρέπει να επιτύχουν οι υφιστάμενοι στην προκαθορισμένη χρονική περίοδο. Οι αποφάσεις λαμβάνονται κατόπιν συμφωνίας και κοινής συναίνεσης μεταξύ υφιστάμενων και προϊσταμένων. Οι στόχοι θα πρέπει να διακρίνονται για την ρεαλιστικότητά τους να είναι συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι. Έτσι ένας στόχος μπορεί να είναι η αύξηση των πωλήσεων κατά 10% το επόμενο έτος.

**Δημιουργία σχεδίου δράσης** από τους υφιστάμενους που είναι απαραίτητο για την επίτευξη των στόχων των οποίων έχουν επωμιστεί την ευθύνη.

**Επισκόπηση απόδοσης και μέτρησης των αποτελεσμάτων** . Σε αυτό το στάδιο ελέγχεται η πρόοδος των διεργασιών από τους προϊστάμενους ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Ο έλεγχος μπορεί να υπαγορεύει την αλλαγή του σχεδίου δράσης ή τροποποίηση των στόχων. Στο στάδιο αυτό οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να καθορίζουν οι ίδιοι τους τρόπους επίτευξης των στόχων που ανέλαβαν.

**Αξιολόγηση από τους προϊστάμενους σε συνεργασία με τους υφιστάμενους .**  
Συγκρίνεται η πραγματική απόδοση κάθε εργαζομένου σε σχέση με τους προκαθορισμένους στόχους. Συζητούν τα αποτελέσματα (επαναπληροφόρηση -feed back ) και αναλύουν τους τρόπους βελτίωσης τους.

#### **Προγραμματισμός των νέων στόχων για την προσεχή χρονική περίοδο.**

Πραγματοποιείται στο τέλος της διαδικασίας, με βάση τα συμπεράσματα και τις πληροφορίες που έδωσε η αξιολόγηση και η επαναπληροφόρηση των εργαζομένων

Η αξιολόγηση ουσιαστικά αποτελεί μέτρηση –εκτίμηση των επιδόσεων των εργαζομένων σε προδιαγεγραμμένους τομείς (στόχοι, ικανότητες ). Συνεπώς η αξιοπιστία της, η αποδοχή της και η αποτελεσματικότητά της εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο εκτίμησης μέτρησης των επιδόσεων του κάθε εργαζομένου. Το σύστημα αξιολόγησης δεν προσδιορίζει ούτε το είδος ούτε το μέγεθος των στόχων. Ωστόσο πρέπει να περιλαμβάνει οδηγίες και αρχές για το πώς πρέπει να καθορίζονται οι στόχοι και παραδείγματα στόχων.

Οι στόχοι πρέπει να είναι:

- Συγκεκριμένοι, χρονικά προσδιορισμένοι και μετρήσιμοι
- Προκλητικοί αλλά και ρεαλιστικοί και επιτεύξιμοι
- Συμφωνημένοι και αποδεκτοί μεταξύ προϊσταμένων και υφιστάμενων
- Εναρμονισμένοι μεταξύ τους.

Η στοχοθεσία και η μέτρηση των αποτελεσμάτων της είναι το “αγκάθι” των συστημάτων αξιολόγησης, καθώς όχι σπάνια είναι δύσκολο να τεθούν μετρήσιμοι στόχοι καθώς επίσης να προσδιοριστεί το ύψος τους ώστε να είναι προκλητικοί και ρεαλιστικοί. Επιπλέον η δυσκολία γίνεται μεγαλύτερη όταν η επίτευξη των στόχων δεν εξαρτάται μόνο από τον αξιολογούμενο αλλά και από πολλούς άλλους παράγοντες που δεν μπορεί να επηρεάσει –αλλάξει π.χ. ύφεση της οικονομίας .

#### **6.7. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ**

Παλαιότερα οι προϊστάμενοι ήταν αποκλειστικά υπεύθυνοι για την αξιολόγηση της απόδοσης των υφιστάμενων τους. Τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί μια στροφή προς άλλους πιθανούς αξιολογητές των εργαζομένων. Αυτοί μπορεί να είναι :

- Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι που αυτο -αξιολογούνται
- Οι συνάδελφοι που βρίσκονται στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο .
- Οι υφιστάμενοι τους

- Οι πελάτες της επιχείρησης
- Όλοι οι παραπάνω ( 360° μοίρες)
- **Αξιολόγηση από τους πελάτες.** Οι πελάτες αποδεικνύονται οι καλύτεροι αξιολογητές ιδιαίτερα για επιχειρήσεις όπου η παροχή υπηρεσιών παίζει καθοριστικό ρόλο π.χ. ξενοδοχεία, όπου η αξιολόγηση μπορεί να διεξαχθεί είτε με τηλεφωνική επικοινωνία με τους πελάτες είτε με την συμπλήρωση ειδικών έντυπων ερωτηματολογίων τα οποία αποκωδικοποιούνται στη συνέχεια. Άλλοτε πάλι ,αξιολογητές που παίζουν το ρόλο των πελατών παρακολουθούν και αξιολογούν άμεσα τις παρεχόμενες υπηρεσίες.
- **Αξιολόγηση από υφιστάμενους.** Οι υφιστάμενοι αξιολογούν τους προϊστάμενους τους για το συνολικό έργο, τις δυνατότητες τους καθώς και τον τρόπο διοίκηση τους. Η αξιολόγηση συνήθως είναι ανώνυμη. Η μέθοδος χρησιμοποιείται κυρίως για την βελτίωση της απόδοσης και της εξέλιξης των στελεχών.
- **Αξιολόγηση από συναδέλφους.** Η μέθοδος ενδείκνυται σε περιπτώσεις που σκοπός της είναι η βελτίωση της απόδοσης και εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών για την ανάπτυξη του εργαζομένου. Η μέθοδος παρουσιάζει σημαντικά μειονεκτήματα καθώς συχνά οι διαπροσωπικές σχέσεις εμποδίζουν την αποτελεσματικότητα της.
- **Αυτο- αξιολόγηση** . Συχνά ζητείται από τους ίδιους τους εργαζόμενους να αξιολογήσουν τον εαυτό τους. Αυτό μπορεί να γίνει αυτοτελώς ή ως μέρος της διαδικασίας της διοίκησης μέσω στόχων όπου ο προϊστάμενος μαζί με τον υφιστάμενο αξιολογούν από κοινού το βαθμό επίτευξης των στόχων που έχουν ήδη τεθεί. Η αυτοαξιολόγηση μπορεί να οδηγήσει σε υπερεκτίμηση των εργασιακών αποτελεσμάτων από τον ίδιο τον εργαζόμενο .Ωστόσο συχνά δίνονται πληροφορίες που ο προϊστάμενος δεν γνωρίζει ή δεν είχε δώσει την απαιτούμενη βαρύτητα πριν από την διαδικασία αυτό αξιολόγησης.
- **Κυκλική αξιολόγηση** (360° μοιρών ) Συλλέγονται στοιχεία της απόδοσης ενός εργαζομένου ταυτόχρονα από τους υφιστάμενους του, τους συναδέλφους, τους προϊστάμενους του και σε ορισμένες περιπτώσεις και από τους πελάτες και προμηθευτές (εάν έχει σχέση μαζί τους). Χρησιμοποιούνται ερωτήσεις αναφορικά με τα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες των εργαζομένων όπως για παράδειγμα “λαμβάνει σωστές αποφάσεις”. Μ’ αυτό τον τρόπο δίνεται μια ολοκληρωμένη εικόνα η οποία παρουσιάζει τον αξιολογούμενο από όλες τις πιθανές πλευρές.

Θεωρείται μια ολοκληρωμένη κριτική σε όλους τους τομείς ωστόσο είναι πολυδάπανη ως μέθοδος και για να διεκπεραιωθεί σωστά χρειάζεται μεγάλο χρονικό εύρος.

Στις περισσότερες επιχειρήσεις την ευθύνη της οργάνωσης της διαδικασίας έχει η διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων της επιχείρησης. Ωστόσο εάν δεν υπάρχει το κατάλληλα εξειδικευμένο προσωπικό για την αξιολόγηση. Η διαδικασία αξιολόγησης μπορεί να διαξευχθεί από εξωτερικούς συμβούλους που θα προβούν αρχικά στη συλλογή στοιχείων και πληροφοριών από την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και τους αμέσους προϊσταμένους των εργαζομένων και στη συνέχεια με εξειδικευμένες τεχνικές θα οργανώσουν την διαδικασία αξιολόγησης.

## **6.8. ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΣΦΑΛΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ**

Συχνά κατά την διαδικασία της αξιολόγησης εμφανίζονται κάποιες δυσκολίες όπως:

- Τα συστήματα αποτυγχάνουν διότι δεν έχουν σχεδιαστεί σωστά. Συμβαίνει όταν η σχεδίαση του συστήματος είναι ανεπαρκής και η τεχνική λανθασμένη ή αν η αξιολόγηση θεωρηθεί ως μια τυπική διαδικασία αντί για εργαλείο βελτίωσης της απόδοσης.
- Ακριβής ορισμός των παραγόντων προς αξιολόγηση. Θεωρείται ένα από τα προβλήματα κατά τον σχεδιασμό της διαδικασίας αξιολόγησης. Ο αυστηρός καθορισμός παραγόντων ενδεικτικών της απόδοσης είναι απαραίτητος από την άλλη πλευρά όμως , είναι δύσκολο να καθοριστούν οι σημαντικότεροι παράγοντες ανά θέση εργασίας.
- Αντίδραση στο σύστημα αξιολόγησης από πλευράς των εργαζομένων. Συνήθως οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν αρνητικά την αξιολόγηση καθώς φοβούνται την υποκειμενική κρίση των αξιολογητών ( προκατάληψη-διακρίσεις). Αυτό μπορεί να εξαιρεθεί με την ύπαρξη διαφάνειας , αξιοκρατίας κι άριστης επικοινωνίας από πλευράς της επιχείρησης.
- Πολλαπλή χρήση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης .Αυτό οδηγεί σε στρεβλά συμπεράσματα. Για παράδειγμα ταυτόχρονη χρήση της αξιολόγησης για τον καθορισμό αναγκών της εκπαίδευσης, και παράλληλα σύνδεσης της με το σύστημα αμοιβών. Σε αυτή την περίπτωση η συμπεριφορά και η ανταπόκριση του αξιολογούμενου μπορεί να διαφοροποιηθεί κατά περίπτωση ώστε να κρύβει

αδυναμίες ή να υποστηρίζει τον καλύτερο του εαυτό. Γενικά μπερδεύει τον αξιολογούμενο και τον οδηγεί να συμπεριφερθεί καχύποπτα.

### **Συνήθη σφάλματα κατά την αξιολόγηση**

Λάθη αξιολόγησης μπορούν να προκύψουν σε κάθε βήμα της διαδικασίας ,τα συνηθέστερα είναι τα ακόλουθα:

1. **Ασαφή πρότυπα.** Συχνά η κλίμακα αξιολόγησης υπόκεινται σε ερμηνεία μεγάλου εύρους. Εκ πρώτης όψεως η κλίμακα βαθμολόγησης μπορεί να δείχνει αντικειμενική , όμως ενδέχεται να οδηγήσει σε λάθος συμπεράσματα και τελικά σε άδικη αξιολόγηση. Αυτό μπορεί να συμβεί όταν τα χαρακτηριστικά της κλίμακας μπορούν να ερμηνευθούν ποικιλοτρόπως. Για παράδειγμα ο χαρακτηρισμός ” καλή απόδοση ” μπορεί να ερμηνευθεί διαφορετικά από καθένα επόπτη –αξιολογητή . Το νόημα που θα δώσει ο κάθε επόπτης για το χαρακτηριστικό “ ποιότητα εργασίας ” ποικίλει κατά περίπτωση. Έτσι για να ξεπεραστεί το πρόβλημα θα πρέπει να ορίζεται ακριβώς το νόημα των προτύπων και να αποσαφηνίζεται το κάθε χαρακτηριστικό ακόμα και περιγραφικά, εάν αυτό είναι αναγκαίο. Επίσης οι βαθμολογητές –αξιολογητές θα πρέπει να εκπαιδευτούν στη λογική και συνετή εφαρμογή των βαθμολογιών ώστε να μειωθεί η πιθανότητα λαθών αυτού του είδους.
2. **Γενίκευση κρίσης (Halo effect- σύνδρομο του φωτοστέφανου )**.Αφορά την αξιολόγηση ενός εργαζομένου σε διαφορετικές διαστάσεις της απόδοσης του στις οποίες λαμβάνει παρόμοιο –γενικευμένο βαθμό. Ο αξιολογητής στην γενική εντύπωση που έχει σχηματίζει για τον αξιολογούμενο καθορίζει παρόμοιες βαθμολογίες για διαφορετικές διαστάσεις της απόδοσης του. Έτσι η αξιολόγηση παραπληροφορεί καθώς η βαθμολογία κάθε χαρακτηριστικού δεν ανταποκρίνεται στην πραγματική απόδοση του εργαζομένου. Όταν συμβαίνει το λάθος της γενίκευσης ο εργαζόμενος λαμβάνει σχεδόν ίδιες εκτιμήσεις απόδοσης σε όλα τα χαρακτηριστικά απόδοσης του και η τελική συσχέτιση τους καταλήγει να είναι πολύ υψηλή. Συχνά η βαθμολογία για ένα χαρακτηριστικό “έχει καλές διαπροσωπικές σχέσεις” μπορεί να επηρεάσει την βαθμολόγηση για το χαρακτηριστικό “ποιότητα παραγόμενου έργου”. Συνήθως ένας όχι και τόσο κοινωνικός εργαζόμενος κινδυνεύει να θεωρηθεί μη ικανοποιητικός όσο αφορά τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά, ενώ κανονικά θα έπρεπε να λάβει κάποιες ψηλές και μέτριες εκτιμήσεις για τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά του. Δηλαδή ο εργαζόμενος

αξιολογείται με παρόμοιες η ίδιες βαθμολογίες για διαφορετικές διαστάσεις της απόδοσης του, βασιζόμενες στην γενική εικόνα-εντύπωση που δημιουργεί.

3. **Κεντρική τάση.** Συχνά ο επόπτης –αξιολογητής έχει την τάση να αξιολογεί τους εργαζόμενους κοντά στο μέσο της κλίμακας αξιολόγησης διότι αποφεύγει να χρησιμοποιήσει υψηλές ή χαμηλές βαθμολογίες αφού πιστεύει ότι όλοι οι αξιολογούμενοι βρίσκονται στην μέση της κλίμακας απόδοσης. Τέτοια λάθη τάσης προς το κέντρο καταλήγουν σε κατανομή μετρήσεων η οποία είναι συμπιεσμένη γύρω από το κέντρο με αποτέλεσμα οι πληροφορίες που παρέχονται για την απόδοση εργασίας να είναι πολύ περιορισμένες οπότε η διοίκηση να μην μπορεί να πάρει τις κατάλληλες αποφάσεις για το ανθρώπινο δυναμικό. Τα λάθη αυτά απορρέουν από την λανθασμένη ή ελλιπή παρατήρηση του αξιολογητή ή εξαιτίας της ασάφειας που προκαλούν οι ανεπαρκείς περιγραφές των κριτηρίων απόδοσης. Για το περιορισμό των λαθών οι βαθμολογητές πρέπει να γνωρίζουν την σημασία που έχει η καταγραφή των διαφορών στην απόδοση εργασίας κάθε εργαζόμενου. Επίσης η βελτίωση των περιγράφων των κριτηρίων απόδοσης θα οδηγήσει στην αξιόπιστη και χρήσιμη συλλογή πληροφοριών κατά την αξιολόγηση. Σημαντικό είναι οι αξιολογητές να έχουν πειστεί για την σημασία και την αναγκαιότητα της διαδικασίας αξιολόγησης καθώς η τάση προς το κέντρο είναι αποτέλεσμα της έλλειψης ενδιαφέροντος και προσοχής με αποτέλεσμα η αξιολόγηση να διεξάγεται με τρόπο μηχανικό.
4. **Αυστηρότητα-επιείκεια:** Μερικοί αξιολογητές τείνουν να βαθμολογούν όλους τους εργαζόμενους είτε με χαμηλούς είτε με υψηλούς βαθμούς γεγονός που δεν αντανακλά τις πραγματικές επιδόσεις του εργαζόμενου και οδηγεί σε λανθασμένα συμπεράσματα και ουσιαστικά ακυρώνει την χρησιμότητα και την αποστολή της αξιολόγησης. Σε αυτή την περίπτωση το πρόβλημα θα λυθεί με την βελτίωση των περιγραφών των χαρακτηριστικών – κριτηρίων και παράλληλα με την σωστή εκπαίδευση των αξιολογητών ώστε να παρακινηθούν και να αντιληφτούν την αναγκαιότητα και την σημασία της αξιολόγησης, και ποσό μπορεί αυτή να επηρεάσει την ανάπτυξη και βιωσιμότητα της επιχείρησης.
5. **Προσωπικές προκαταλήψεις.** Συχνά η κρίση των αξιολογητών επηρεάζεται από κάποια ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων τα οποία δεν έχουν σχέση με την πραγματική απόδοση και παραγωγή έργου των εργαζομένων. Συνήθως η εκτίμηση των αξιολογητών σχετίζεται με ιδεοληψίες σε σχέση με την ηλικία , το φύλο, οικογενειακή κατάσταση, εθνικότητα κ.α. Ακόμα κάποιοι αξιολογητές

ενδέχεται να εκτιμήσουν τον εργαζόμενο με υψηλή ή χαμηλή βαθμολογία για λόγους προσωπικής συμπάθειας ή αντιπάθειας ή για λόγους εσωτερικής πολιτικής και συσχετισμών εξουσίας μέσα στην επιχείρηση, για παράδειγμα αύξηση εξουσίας μιας άτυπης ομάδας.

### **6.9. ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (Feedback)**

Η συνέντευξη αξιολόγησης συνήθως πραγματοποιείται πριν από το τέλος κάθε έτους μεταξύ υφιστάμενου και προϊσταμένου. Δίνει την δυνατότητα της αμοιβαίας ανταλλαγής πληροφοριών, επιχειρημάτων και προβλημάτων που παρουσιάστηκαν κατά τη διάρκεια της αξιολογούμενης περιόδου. Ταυτόχρονα προγραμματίζονται και συμφωνούνται οι στόχοι της επόμενης περιόδου και από τις δύο πλευρές. Ο κύριος σκοπός της συνέντευξης είναι η μεταφορά πληροφοριών στον αξιολογούμενο σχετικά με την απόδοση του ώστε να είναι εξοικειωμένος με τις ικανότητες και τις αδυναμίες του. Για να μπορέσουν οι υφιστάμενοι να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους θα πρέπει να γνωρίζουν την απόδοση τους. Η έκθεση αξιολόγησης χρησιμεύει ως βάση της συζήτησης.

Οι αντικειμενικοί στόχοι της συνέντευξης αξιολόγησης είναι οι ακόλουθοι:

- **Κινητοποίηση και ενθάρρυνση** του εργαζόμενου ώστε να επιτύχει υψηλότερα επίπεδα απόδοσης.
- **Αυτογνωσία.** Δηλαδή να μάθει ο εργαζόμενος σε ποιο εργασιακό επίπεδο βρίσκεται. Να κατανοήσουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία του έτσι ώστε να επιβραβευτεί για τα θετικά και να υπάρξει προτροπή αλλαγής για τα αδύναμα σημεία του.
- **Βελτίωση των σχέσεων προϊσταμένου – υφιστάμενου.** (επικοινωνιακά )
- **Συμφωνία των μελλοντικών προγραμμάτων στοχοθεσίας** σε αμοιβαία βάση με στόχο την βελτίωση της απόδοσης του εργαζόμενου.

#### **Προβλήματα κατά την συνέντευξη**

Η πρακτική έχει δείξει ότι τα δυο συνηθέστερα προβλήματα στην συνέντευξη αξιολόγησης είναι η διαφωνία και η αμυντικότητα. Οι δυο πλευρές , ο εργαζόμενος και ο επόπτης αξιολόγησης συχνά διαφωνούν σχετικά με το εάν η βαθμολογία ήταν αντικειμενική και ακριβοδίκαιη .Συχνά ο επόπτης σε περιπτώσεις μη ικανοποιητικής απόδοσης μεταβιβάζει την ευθύνη στον εργαζόμενο κι εκείνος με την σειρά του σε άλλους παράγοντες συνήθως συγκυριακούς και επιχειρησιακούς. Αποτέλεσμα της

διαφωνίας είναι η τήρηση αμυντικής στάσης και από τις δυο πλευρές. Για να ξεπεραστούν παρόμοια προβλήματα θα πρέπει ο επόπτης να αναλάβει περισσότερο συμβουλευτικό ρόλο, παρά ρόλο αυστηρού κριτή. Έτσι ώστε ο αξιολογούμενος να έχει την δυνατότητα για μια πιο ενεργή συμμετοχή και επικοινωνία κατά την συνέντευξη και να ξεπεραστεί η αμυντική στάση και των δυο όπου ο μεν αξιολογούμενος θα διαφωνεί και θα δικαιολογείται επικαλούμενος τρίτους παράγοντες για την χαμηλή του απόδοση και ο αξιολογητής θα προσπαθεί να καταρρίψει τις δικαιολογίες του αξιολογούμενου.

Η αξιολόγηση διεξάγεται από ανθρώπους, συνεπώς τα σφάλματα είναι αναπόφευκτα ωστόσο σημαντικό είναι οι αξιολογητές να είναι σωστά εκπαιδευμένοι και τα πρότυπα αξιολόγησης να είναι σαφή και προσαρμοσμένα κατά περίπτωση ( θέση εργασίας, είδος επιχείρησης, στόχος αξιολόγησης ). Η αξιολόγηση θα πρέπει για να είναι αποτελεσματική και χρήσιμη να είναι ενταγμένη στην κουλτούρα του οργανισμού και όχι μια μηχανιστική τυπική διαδικασία.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup>**

### **ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ**

#### **Γενικά**

Αμοιβή θεωρείται κάθε είδους πληρωμή προς τον εργαζόμενο και είναι η ανταπόδοση για την συμμετοχή του στην κοινή προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Για την αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού βασικό ρολό παίζει ο τρόπος με τον οποίο χρησιμοποιεί το σύστημα των αμοιβών για να ενημερώσει τους εργαζόμενους για το ποιες είναι οι ανάγκες που πρέπει να ικανοποιηθούν και ποιος ο ρόλος τους στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Όσο πιο ισχυρή είναι η κουλτούρα μιας επιχείρησης τόσο περισσότερο θα ενθαρρύνεται η υιοθέτηση κάποιων επιθυμητών συμπεριφορών μέσω του συστήματος των αμοιβών. Για παράδειγμα αν μια επιχείρηση έχει πρωταρχικό στόχο της την καινοτομία , συνεπάγεται ότι θα αμείβει την ανάληψη πρωτοβουλιών και τις νεωτερικές δράσεις. Εάν κάποια άλλη επιχείρηση έχει κουλτούρα ποιότητας θα αμείβει τις προτάσεις για βελτίωση και την ποιοτικότερη εξυπηρέτηση των πελατών. Συνεπώς για την αποτελεσματικότερη λειτουργία της επιχείρησης βασικό ρολό παίζει ο τρόπος με τον οποίο χρησιμοποιεί το σύστημα αμοιβών για να πληροφορήσει – επικοινωνήσει με τους εργαζόμενους σχετικά με τις ανάγκες που πρέπει να ικανοποιηθούν και ποιος ο ρόλος τους στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης.

Ένα σωστά δομημένο σύστημα αμοιβών λειτουργεί ως κίνητρο απόδοσης και δέσμευσης για τους εργαζόμενους ως μέσο προσέλκυσης και διατήρησης ανθρώπινου δυναμικού κι ως παράγοντας εξοικονόμησης κόστους. Παράλληλα βοηθά στην υλοποίηση των εταιρικών στόχων και τη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας. Εφόσον έχει πραγματοποιηθεί η αξιολόγηση των επιμέρους εργασιών εντός της επιχείρησης, τα στελέχη της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού σε συνεργασία με την διοίκηση αποφασίζουν για την πολιτική των αμοιβών των εργαζομένων που θα εξακολουθήσει η επιχείρηση.

Το σύστημα αμοιβών που αναπτύσσει μια επιχείρηση θα πρέπει να εναρμονίζεται με τις επικρατούσες συνθήκες στην αγορά αλλά και με τις νομικές, συντεχνιακές ( κλαδικές ) συμβάσεις. Συχνά η αμοιβή λειτουργεί ως παράγοντας υποκίνησης για τους εργαζομένους αλλά για να αποτελέσει κίνητρο θα πρέπει να συνδέεται με την απόδοση.

Επίσης, ο τρόπος με τον οποίο αμείβει το ανθρώπινο δυναμικό της μια επιχείρηση επηρεάζει άμεσα τις εργασιακές σχέσεις .Η σύγκριση με τα συστήματα αμοιβών άλλων επιχειρήσεων ( εξωτερική δικαιοσύνη )καθώς και η αίσθηση ότι δεν διανεμήθηκαν δίκαια οι αμοιβές εντός της επιχείρησης ( εσωτερική δικαιοσύνη ) μπορεί να οδηγήσει σε αντιπαραθέσεις και εντάσεις στις σχέσεις εργαζομένων και εργοδοτών και να απειληθεί έτσι η εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Συνεπώς η επιχείρηση θα πρέπει να διεξάγει έρευνα αγοράς.

Η σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση συνήθως βοήθα στην βελτίωση της σύνθεσης του ανθρώπινου δυναμικού. Οι επιχειρήσεις που παρέχουν καλά πακέτα αμοιβών προσελκύουν εργαζόμενους με υψηλό επίπεδο προσόντων κι αυτό αυξάνει τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα στον κλάδο τους. Στις περιπτώσεις που η απόδοση συνδέεται άμεσα με τις αμοιβές οι εργαζόμενοι που είναι ικανότεροι συνήθως κινητοποιούνται και οδηγούνται σε υψηλότερη απόδοση. Ένα εμφανές όφελος της πληρωμής βάσει απόδοσης είναι ότι συνδέει το κόστος των αμοιβών με τα αποτελέσματα της παραγωγικότητας έτσι εάν τα αποτελέσματα είναι φτωχά και η επιχείρηση δεν είναι ικανή να πληρώσει υψηλές αμοιβές το κόστος αμοιβών είναι χαμηλότερο. Δηλαδή οι αμοιβές προσαρμόζονται βάσει των αποτελεσμάτων και κατά συνέπεια επιτυγχάνεται εξοικονόμηση του κόστους εργασίας.

### **7.1. ΕΙΔΗ ΑΜΟΙΒΩΝ**

Αμοιβή θεωρούμε την κάθε είδος παροχή προς τον εργαζόμενο ο οποίος συμβάλλει αποτελεσματικά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Οι αμοιβές διακρίνονται σε:

1. **Οικονομικές**
  - Άμεσες
  - Έμμεσες
2. **Μη οικονομικές** : ανάπτυξη, εκπαίδευση περιεχόμενο εργασίας , συνθήκες εργασίας, προοπτικές καριέρας, αναγνώριση.

## ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ

### ΑΜΕΣΕΣ

#### Κύριος μισθός /ημερομίσθια

#### Κίνητρα

- ✓ Προμήθεια
- ✓ Αμοιβή με το κομμάτι, με την ώρα
- ✓ Αμοιβή με βάση τον πρότυπο χώρο
- ✓ Οικονομική επιβράβευση

### ΕΜΜΕΣΕΣ

#### Προγράμματα προστασίας

- ✓ Ιατρική περίθαλψη
- ✓ Ασφάλεια ζωής
- ✓ Σύνταξη
- ✓ Κοινωνική ασφάλιση

#### Υπηρεσίες Προνομία

- ✓ Εταιρικό αυτοκίνητο
- ✓ Ψυχαγωγικές/Κοινωνικές Εκδηλώσεις
- ✓ Δωρεά σίτιση , στέγη

#### Άλλες αμοιβές

- ✓ Διακοπές
- ✓ Άδειες(εκπαιδευτικές, αναπαυτικές)

## 7.2. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΟΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟ ΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ

Ο υπολογισμός των αμοιβών μπορεί να γίνει σε συνάρτηση με:

- **Χρόνο.** Η αμοιβή υπολογίζεται με βάση το χρόνο εργασίας που απασχολείται ο κάθε εργαζόμενος χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η ποσότητα και η ποιότητα της εργασίας του. Η αμοιβή αυτού του είδους παρέχεται όταν οι παραγόμενες ποσότητες είναι μη μετρήσιμες.
- **Απόδοση και παραγωγικότητα.** Η αμοιβή υπολογίζεται με βάση την ποσότητα του παραγόμενου έργου, όπως (κομμάτια, μέτρα, αριθμός πελατών κ.α.). Σε αυτή την περίπτωση ο εργαζόμενος αμείβεται παραπάνω για την επιπλέον ποσότητα που παράγει πέραν της προκαθορισμένης. Συνεπώς η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται μόνο για μετρήσιμες μονάδες.
- **Γνώση και δεξιότητες (Know how).** Η αμοιβή υπολογίζεται με βάση τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες – ικανότητες που είναι απαραίτητες για να μπορεί ο εργαζόμενος να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στα καθήκοντα του. Η

εξειδίκευση ή η σπανιότητα των γνώσεων – δεξιοτήτων επηρεάζει σημαντικά το ύψος της αμοιβής του εργαζόμενου.

- **Βαθμός δυσκολίας.** Η αμοιβή εξαρτάται από το κατά πόσο χρειάζεται να καταβάλει προσπάθεια ο κάτοχος της θέσης για να ανταποκριθεί στα καθήκοντα του επιτυχώς. Υπάρχουν θέσεις που απαιτούν περισσότερη πνευματική ή μυϊκή προσπάθεια αφού η δυσκολία, η πολυπλοκότητα, οι συνέπειες των λαθών είναι υψηλότερες. Συνεπώς δίκαιο και αποδεκτό είναι να αμείβονται υψηλότερα.
- **Συνθήκες εργασίας.** Συχνά οι συνθήκες εργασίας επιδρούν ψυχολογικά, σωματικά στον εργαζόμενο. Υπάρχουν θέσεις που συνδέονται με κίνδυνο ατυχημάτων, ανθυγιεινό περιβάλλον κ.α. Έτσι όσο πιο απειλητικές ή δυσάρεστες είναι οι συνθήκες για την υγεία του εργαζόμενου τόσο οι αμοιβές γίνονται υψηλότερες.
- **Η σπουδαιότητα του ρόλου ( συμβολής-επίδρασης -Impact) της θέσης στο έργο, τους στόχους και τα αποτελέσματα της επιχείρησης.** Μια θέση με σημαντική επίδραση συμβολής έχει μεγαλύτερη μισθολογική αξία από μια άλλη λιγότερο κρίσιμη στην επίδραση του στρατηγικού στόχου της επιχείρησης.

Οι παραπάνω παράγοντες κριτήρια προσδιορίζουν την αξία της κάθε θέσης, τη σχέση της με την αξία των υπολοίπων θέσεων και κατά συνέπεια την αμοιβή και την σχέση των αμοιβών μεταξύ των θέσεων εργασίας της επιχείρησης -οργανισμού.

### 7.3. ΚΑΘΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΜΟΙΒΩΝ

Ο καθορισμός της αμοιβής της εργασίας εξαρτάται από τους εσωτερικούς παράγοντες που αφορούν την ίδια την επιχείρηση όπως επίσης και από τους εξωτερικούς παράγοντες που την επηρεάζουν. Οι παράγοντες αυτοί είναι :

#### **Εξωτερικοί Παράγοντες**

- **Η κυβερνητική πολιτική και οι νομοθετικές ρυθμίσεις.** Αυτές είναι υποχρεωτικές για όλες τις επιχειρήσεις και αφορούν εργασιακά θέματα όπως ωράρια εργασίας, μισθολογικές αυξήσεις υπερωρίες, επιδόματα, κατώτερα όρια αμοιβών κ.α.
- **Οι επικρατούσες αμοιβές στην αγορά.** Η προσέλκυση ικανότερου, πιο αποδοτικού ανθρώπινου δυναμικού εξαρτάται από το σύστημα αμοιβών της επιχείρησης. Ως επίσης και η μείωση αποχωρήσεων των εργαζομένων από την επιχείρηση για αναζήτηση πιο ανταγωνιστικών πακέτων αμοιβών.

- **Οι συνθήκες στην αγορά εργασίας.** Ο νομός της προσφοράς και της ζήτησης της εργασίας παίζει καθοριστικό ρόλο για τις αμοιβές. Έτσι σε περιόδους υψηλής ανεργίας οι παροχές του συστήματος αμοιβών των επιχειρήσεων είναι συρρικνωμένες.
- **Κόστος ζωής και πληθωρισμός.** Οι επιχειρήσεις λαμβάνουν υπόψη τους στην δομή του συστήματος αμοιβών τις επικρατούσες οικονομικές συνθήκες και τους δείκτες κόστους διαβίωσης και τείνουν να προσαρμόζονται στα δεδομένα αυτά . Για παράδειγμα αρκετές επιχειρήσεις ως ετήσια αύξηση των σταθερών αποδοχών έχουν καθορίσει ως βάση το ποσοστό πληθωρισμού και συν ένα επιπλέον ποσοστό δηλαδή  $5\% \text{ πληθωρισμό} + 2\% = 7\%$  ετήσια αύξηση μισθών.
- **Τα συνδικάτα–κλαδικές συμβάσεις.** Τα συνδικάτα μέσω των κλαδικών συμβάσεων καθορίζουν τα κατώτερα όρια αμοιβών και συνθηκών εργασίας.

#### **Εσωτερικοί παράγοντες**

- **Η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης και ο κύκλος ζωής της.** Δηλαδή κατά πόσο η επιχείρηση είναι σε θέση να παρέχει υψηλά ανταγωνιστικά πακέτα αποδοχών. Αυτό εξαρτάται από την οικονομική της κατάσταση αλλά και από την φάση του κύκλου ζωής που βρίσκεται. Εάν η επιχείρηση έχει ενταχτεί πρόσφατα στην αγορά – στάδιο εισαγωγής έχει ανάγκη από εξεύρεση ικανών υπάλληλων που θα την στελεχώσουν, οι οποίοι φυσικά θα λαμβάνουν υψηλές αποδοχές. Στο στάδιο της ανάπτυξης οι αποδοχές παραμένουν υψηλές ενώ στο στάδιο της ωρίμανσης τα κίνητρα και οι αμοιβές αρχίζουν να ελέγχονται με στόχο την μείωση του εργατικού κόστους.
- **Οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης** ( ανταγωνιστικότητα, παραγωγή, ανάπτυξη ) που είναι άμεσα συνδεδεμένοι με την παραγωγικότητα των εργαζόμενων η οποία μπορεί να επηρεαστεί μέσω του συστήματος αμοιβών – κινήτρων που παρέχονται στους εργαζόμενους.
- **Οι απαιτήσεις της θέσης εργασίας.** Οι διαφορετικές απαιτήσεις ( γνώσεις, βαθμός ευθύνης, πρωτοβουλία) που έχει η κάθε θέση εργασίας προσδιορίζουν ανάλογα την αξία της και συνήθως την αμοιβή του κατόχου της .
- **Η απόδοση του εργαζόμενου** όταν το σύστημα αμοιβών συνδέεται άμεσα με την απόδοση, λειτουργεί ως κίνητρο για αύξηση της αποδοτικότητας τους εφόσον βασίζεται σε ένα σύστημα αξιολόγησης δίκαιο και διαφανές.

- **Η οργανοσιακή κουλτούρα της επιχείρησης.** Το σύστημα αμοιβών λειτουργεί σαν κίνητρο από την επιχείρηση ώστε να προωθούνται οι επιθυμητές συμπεριφορές. Εάν για παράδειγμα η κουλτούρα της επιχείρησης υιοθετεί την ποιότητα ,το σύστημα αμοιβών θα αμείβει την ποιοτικό τρόπο προσφοράς εργασίας, συμπεριφοράς και δράσης των εργαζομένων.

Όλοι οι παραπάνω παράγοντες δεν έχουν την ίδια βαρύτητα-αξία κατά την αξιολόγηση των θέσεων εργασίας και κατ' επέκταση στο σύστημα αμοιβών, έτσι θα διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση αλλά και μέσα στην ίδια επιχείρηση.

#### **7.4. ΑΠΟΦΑΣΗ ΓΙΑ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΜΟΙΒΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Όσο αφορά το σύστημα αμοιβών η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να διευθετήσει τρία ζητήματα και να πάρει αποφάσεις ανάλογες της στρατηγικής που θέλει να εξακολουθήσει.

- **Επίπεδο-ύψος αμοιβών** (πέραν , από την νομοθεσία καθορισμένες αμοιβές ), η επιχείρηση θα πρέπει να αποφασίσει και να ορίσει ένα επίπεδο αμοιβών οι οποίες θα θεωρούνται ως μισθολογική αφετηρία (βάση) . Το ύψος των οποίων εξαρτάται απο τις οικονομικές δυνατότητες της ίδιας της επιχείρησης αλλά και σε συνάρτηση με τις αμοιβές της αγοράς εργασίας στον κλάδο της . Για αυτό το λόγο οι επιχειρήσεις συχνά διεξάγουν ερευνά αγοράς αμοιβών λαμβάνοντας εμπιστευτικά και ανώνυμα στοιχεία για το ύψος των αμοιβών σε διάφορες εταιρίες του κλάδου.
- **Εσωτερική δομή αμοιβών.** Πρέπει να προσδιοριστεί ποια είναι η σχέση καθεμιάς θέσης εργασίας και της αμοιβής της μεταξύ των διαφόρων θέσεων εργασίας που έχουν καταγράψει στην ίδια επιχείρηση.
- **Προσδιορισμό των αμοιβών και την εξέλιξη τους στο χρόνο** για τους εργαζομένους ώστε να αποτελούν κίνητρο να παραμένουν στην επιχείρηση και πάντα σε σχέση με την αποδοτικότητα τους. Δηλαδή το εύρος της μισθολογικής εξέλιξης.

Οι αποφάσεις αυτές είναι ιδιαίτερα κρίσιμες αφού καθορίζουν την αποτελεσματικότητα του συστήματος αμοιβών ως προς την ικανότητα του να προσελκύει, να διατηρεί, να παρακινεί ικανούς εργαζόμενους, και παράλληλα να αναπτύσσει και να διατηρεί το αίσθημα δικαιοσύνης και διαφάνειας στον οργανισμό απέναντι στο σύστημα αμοιβών.

## 7.5. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η αξιολόγηση των θέσεων εργασίας ή έργου είναι η συστηματική διαδικασία βάσει της οποίας καθορίζεται η σχετική αξία κάθε θέσης εργασίας στην επιχείρηση. Ο σκοπός που επιτελεί συνοψίζεται στα παρακάτω σημεία ( Armstrong 1999 ):

- Θέτει τη βάση για το πώς θα δομηθούν οι αμοιβές.
- Βοηθά στη διαχείριση των διαφορών που υπάρχουν ανάμεσα στις θέσεις εργασίας μέσα σε μια επιχείρηση.
- Οδηγεί σε αποφάσεις που τις χαρακτηρίζει η συνέπεια κι αξιοκρατία σχετικά με τα επίπεδα αμοιβών στην επιχείρηση.
- Καθορίζει το βαθμό σύγκρισης μεταξύ δυο θέσεων εργασίας ώστε να εξασφαλίζεται ίση αμοιβή για ίση εργασία.

Η αξιολόγηση της θέσης εργασίας ενισχύει την αντίληψη ως προς την δομή των αμοιβών, τα κριτήρια, αξιολόγησης των εργαζομένων και των προαγωγών που αυτή συνεπάγεται . Επίσης αποτελεί βάση για τον σχεδιασμό μισθολογικών κλιμακίων και την εφαρμογή συστημάτων αξιοκρατικής –δίκαιης αμοιβής. Αποτέλεσμα της αξιολόγησης των θέσεων εργασίας είναι η κατάρτιση ενός συνολικού πίνακα όπου ταξινομούνται ιεραρχημένες ανάλογα την συνολική τους αξία οι θέσεις εργασίας που υπάρχουν στην επιχείρηση.

### 7.5.1. Διαδικασία και μέθοδοι αξιολόγησης θέσης εργασίας σε σχέση με το σύστημα αμοιβών.

Η διαδικασία αξιολόγησης των θέσεων εργασίας αποτελείται από :

1. Τη συλλογή στοιχείων σχετικά με το περιεχόμενο του έργου και των ρόλων της θέσης εργασίας
2. Την επιλογή των παραγόντων – κριτηρίων με τα οποία θα αξιολογηθούν οι θέσεις εργασίας.
3. Την αξιολόγηση των θέσεων και το καθορισμό της χρηματικής αξίας της καθεμίας θέσης λαμβάνοντας υπόψη τους παράγοντες –κριτήρια της κάθε θέσης.

**1 Συλλογή στοιχείων .** Η αξιολόγηση των θέσεων εργασίας στηρίζεται στην περιγραφή θέσης εργασίας και στις προδιαγραφές της. Δηλαδή κύριες υπευθυνότητες της θέσης, απαιτήσεις σε γνώσεις , ικανότητα, προσπάθεια, πιθανές ομοιότητες ή διαφορές μεταξύ των διαφόρων θέσεων.

- 2 **Επιλογή των παραγόντων –κριτηρίων** αξιολόγησης των διαφόρων θέσεων το πιο σημαντικό ζήτημα της διαδικασίας είναι η σωστή επιλογή των παραγόντων κριτηρίων της αξιολόγησης διότι αυτά θα προσδιορίσουν την αξία της κάθε θέσης, τη σχέση της με τις υπόλοιπες θέσεις και συνεπώς την αμοιβή της και την σχέση των αμοιβών μεταξύ των θέσεων εργασίας της επιχείρησης. Τα κριτήρια θα πρέπει να είναι κατάλληλα επιλεγμένα και σταθμισμένα ώστε να μπορούν να μετρήσουν κατά το δυνατό την αντικειμενική αξία, σημασία - βαρύτητα της κάθε θέσης και τις διαφορές μεταξύ των διαφόρων θέσεων.

## 7.6. ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

- 1 **Απλή κατάταξη.**( Job ranking) Οι θέσεις εργασίας κατατάσσονται σε σειρά ξεκινώντας από αυτή με την μικρότερη αξία καταλήγοντας σε εκείνη με την μεγαλύτερη αξία για τον οργανισμό (αύξουσα σειρά).Η κατάταξη βασίζεται σε συνολική και υποκειμενική αξιολόγηση της σχετικής αξίας της θέσης για την επιχείρηση. Στο παράδειγμα (πίνακας 7.1.) που ακολουθεί οι αξιολογητές θεωρούν ως πιο σημαντική θέση αυτή του επιθεωρητή με βαθμό 1 . Η ιεράρχηση αυτή αντανακλάται στα επίπεδα αμοιβών έτσι ο επιθεωρητής θα αμείβεται υψηλότερα από την γραμματέα, με βαθμό 3. Η μέθοδος χαρακτηρίζεται απλή, γρήγορη και με χαμηλό κόστος. Ωστόσο τα βασικά μειονεκτήματα της απλής κατάταξης είναι η υποκειμενικότητα της και ότι αποτυπώνει μόνο χονδρικές διαφορές μεταξύ των θέσεων εργασίας. Εφαρμόζεται συνήθως σε επιχειρήσεις μικρού μεγέθους από άποψη πλήθους εργαζομένων ή θέσεων εργασίας.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 7.1. : Παράδειγμα απλής κατάταξης θέσεων σε εργοστάσιο**

Τίτλος Θέσης	Κατάταξη θέσης
<i>Μεγαλύτερη αξία 1</i>	<i>5 Μικρότερη αξία</i>
Χειρίστης κλαοκ	4
Μηχανικός	2
<b>Επιθεωρητής</b>	<b>1</b>
Γραμματέας	3
Κλητήρας	6
Εργάτης	5



- 2 **Διαβάθμιση – κατηγοριοποίηση** (job classification). Σε αυτή τη μέθοδο δημιουργούνται βαθμίδες θέσεων εργασίας στις οποίες εντάσσεται κάθε θέση εργασίας. Πρώτο βήμα είναι ο καθορισμός του αριθμού των βαθμίδων / κατηγοριών που θα δημιουργηθούν και να καθοριστούν τα βασικά χαρακτηριστικά / παράγοντες για κάθε κατηγορία. Η χαμηλότερη ομάδα περιλαμβάνει εργασίες με μικρές απαιτήσεις εξειδίκευσης και υψηλό βαθμό εποπτείας. Σε κάθε κλάση αυξάνουν οι γνώσεις, οι δεξιότητες, και η υπευθυνότητα. Για παράδειγμα η κατηγορία **A** περιλαμβάνει εργασίες που δεν απαιτούν προϋπηρεσία, υπόκεινται σε στενή εποπτεία και δεν είναι απαραίτητη η λήψη αποφάσεων. Η κατηγορία **E** περιλαμβάνει εργασίες που απαιτούν προϋπηρεσία μικρή εποπτεία και η λήψη αποφάσεων είναι απαραίτητη. Συνεπώς βάσει του πιο πάνω παραδείγματος η θέση του κλητήρα θα εντασσόταν στην κατηγορία **A** και αυτή του μηχανικού στην κατηγορία **E**. Η μέθοδος αυτή είναι γρήγορη απλή και με χαμηλό κόστος από την άλλη πλευρά δεν θεωρείται κατάλληλη για περιπλοκές εργασίες.
- 3 **Σύγκριση παραγόντων –κριτηρίων** (factor comparison) είναι ποσοτική μέθοδος αξιολόγησης θέσεων εργασίας η οποία βασίζεται σε συγκεκριμένους παράγοντες – κριτήρια θεωρείται ως πιο αξιόπιστη παραλλαγή της απλής κατάταξης και συγκρίνει τις εργασίες μεταξύ τους όσο αφορά παράγοντες όπως γνώσεις, πνευματική προσπάθεια, υπευθυνότητα, φυσική προσπάθεια και συνθήκες εργασίας. Οι παράγοντες αυτοί κατατάσσονται ανάλογα με το πόσο σημαντικοί είναι για την ολοκλήρωση της εργασίας με όρους σχετικότητας μεταξύ τους.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 7.2. : Αξιολόγηση θέσεων βάσει σύγκρισης παραγόντων**

Τίτλος Θέσης	Γνώση	(\$)	Πνευματική προσπάθεια	(\$)	Υπευθυνότητα	(\$)	Φυσική προσπάθεια	(\$)	Συνθήκες εργασίας	(\$)	Υψος ημερομισθίου (\$)
1.Χειριστής κλαρκ	4	3,0	5	2,4	4	0,9	2	0,5	2	0,6	7,40
2. Μηχανικός	1		2		3		3		3		
3. Επιθεωρητής	2		3		1		4		4		
4. Γραμματέας	3		1		2		6		6		
5. Κλητήρας	5		4		5		5		5		
6. Εργάτης	6		6		6		1		1		

\* Υψηλότερο επίπεδο το 1.

Οι εργασίες βαθμολογούνται για τους παραπάνω παράγοντες και κατόπιν καθορίζεται η χρηματική αξία του κάθε παράγοντα. Αυτό που χρειάζεται είναι να αποφασιστεί τι ποσοστό του ημερομίσθιου αντιστοιχεί σε κάθε ένα παράγοντα. Το κύριο πλεονέκτημα της μεθόδου είναι η χρήση των ξεκάθαρων κριτηρίων για την αξιολόγηση των θέσεων. Επειδή η χρηματική κατάταξη των θέσεων θεωρείται αρκετά κοπιαστική, ως εναλλακτική λύση προτείνεται η χρήση του συστήματος βαθμών (πίνακας 7.2).

- 4 **Αξιολόγηση με το σύστημα βαθμών** (Points rating system) θεωρείται η πιο διαδεδομένη μέθοδος και βασίζεται στην αξιολόγηση θέσεων εργασίας βάσει συγκεκριμένων παραγόντων κριτηρίων όπως και η παραπάνω μέθοδος άλλα αντί για χρηματικές μονάδες χρησιμοποιεί βαθμούς μόρια. Η σχετική αξία της κάθε θέσης και συνεπώς η θέση της στη μισθολογική κλίμακα καθορίζεται αθροίζοντας το σύνολο των βαθμών που λαμβάνει σε όλους τους παράγοντες κριτήρια (πίνακας 7.3).

**ΠΙΝΑΚΑΣ 7.3. : Αξιολόγηση θέσεων βάσει συστήματος βαθμών**

Σημεία Θέσεων						
Τίτλος Θέσης	Γνώση	Πνευματική προσπάθεια	Υπευθυνότητα	Φυσική προσπάθεια	Συνθήκες εργασίας	Σύνολο Σημείων
1. Χειρίστης κλαρκ	10	10	10	10	5	45
2. Μηχανικός	20	15	17	8	10	70
3. Επιθεωρητής	20	20	40	5	5	90
4. Γραμματέας	20	20	35	5	5	85
5. Κλητήρας	10	5	5	5	5	30
6. Εργάτης	5	2	2	17	9	35

### 7.7. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΚΟΥ ΕΥΡΟΥΣ ΚΛΙΜΑΚΙΩΝ

Για κάθε ομάδα εργασίας θα πρέπει να καθορίζονται συγκεκριμένες αμοιβές όπως προκύπτουν από την μέθοδο αξιολόγησης των θέσεων. Οι αμοιβές είναι απαραίτητο να καθορίζονται με ένα εύρος δηλαδή μια ελάχιστη και μια ανώτερη αμοιβή για τις θέσεις της κάθε μίας ομάδας θέσεων εργασίας, κρίνεται απαραίτητο, για τον εργαζόμενο που παραμένει χρόνια σε μια θέση εργασίας ή έχει αυξημένα προσόντα, επιδόσεις να μπορεί να εξελιχτεί μισθολογικά. Συνήθως καθορίζεται ο μέσος μισθός

για κάθε ομάδα θέσεων εργασίας και ο μέγιστος και ο ελάχιστος μισθός ως ποσοστό ανώτερο ή κατώτερο κατά 10%-20% του μέσου μισθού. Ο καθορισμός αυτού του εύρους, και η μισθολογική εξέλιξη των εργαζομένων γίνεται βάσει της γενικότερης πολιτικής της επιχείρησης. Το μεγαλύτερο εύρος δίνει περισσότερη ευελιξία στις επιχειρήσεις ως προς τον καθορισμό των αμοιβών συγκεκριμένων θέσεων ή εργαζομένων ενώ το μικρότερο περιορίζει τη δυνατότητα διαφοροποίησης των αμοιβών. Ο μέσος μισθός για κάθε κλίμακα καθορίζεται από δυο παραμέτρους.

- ✓ Από τις αμοιβές της αγοράς σε ανάλογες θέσεις σε άλλες εταιρίες του ίδιου κλάδου και μεγέθους.
- ✓ Την πολιτική της επιχείρησης , δηλαδή πόσο θέλει να αμείβει τους εργαζόμενους πάνω ή κάτω του μέσου όρου της αγοράς.

Επίσης η επιχείρηση μπορεί να εκτιμά ότι βάσει των στρατηγικών και των επιχειρησιακών στόχων της κάποιες συγκεκριμένες θέσεις ή ομάδες εργασίας είναι κρίσιμες ,οπότε χρειάζεται να ακολουθήσει τις τάσεις των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Το ποσοστό – πληθωρισμού και οι οικονομικές δυνατότητες της είναι σημαντικοί ρυθμιστικοί παράγοντες για την διακύμανση του μισθολογικού εύρους. Επίσης πολλές ειδικότητες όπως λογιστές, μηχανικοί αμείβονται βάσει των κλαδικών συμβάσεων τους οι οποίες προβλέπουν το κατώτερο μισθό και ο οποίος αποτελεί βάση του μισθολογικού εύρους της αντίστοιχης θέσης εργασίας. Αυτόματα σημαίνει ότι ο κατώτατος μισθός είναι προκαθορισμένος και μη διαπραγματεύσιμος προς τα κάτω.

## **7.8. ΕΙΔΗ ΑΜΟΙΒΩΝ ΒΑΣΕΙ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (ΚΙΝΗΤΡΑ)**

### **Ατομικά κίνητρα**

Στις περιπτώσεις που η παραγωγικότητα των ατόμων είναι μετρήσιμη , τα ατομικά κίνητρα θεωρούνται πιο επιτυχημένα στο να αυξήσουν την αμοιβή συνδέοντας τις απολαβές με την απόδοση των εργαζομένων. Η πολιτική των ατομικών κινήτρων ως μέθοδος ενδυνάμωσης της παραγωγικότητας παρουσιάζει αύξηση τα τελευταία χρόνια.

- **Αμοιβή με το κομμάτι.** Οι εργαζόμενοι αμείβονται για την παροχή υπηρεσιών τους με το κομμάτι ( μονάδες πωλήσεων, σελίδες δακτυλογράφησης κ.α.) Ο υπολογισμός του ποσού με το οποίο θα αμειφθεί ο εργαζόμενος υπολογίζεται διαιρώντας το μέσο όρο της αξίας της ημερησίας εργασίας δια του αριθμού των τεμαχίων του προϊόντος που αναμένεται να παραχθεί σε συγκεκριμένο χρονικό

διάστημα (ημερησίως, μηνιαίως, ετησίως ) Σε κάποιες περιπτώσεις η αμοιβή των εργαζομένων δεν διαφοροποιείται μέχρι ενός αριθμού τεμαχίων του παραγόμενου προϊόντος όταν όμως ξεπεραστεί αυτός ο αριθμός ( Plafond ) τότε οι εργαζόμενοι αμείβονται με μεγαλύτερες αποδοχές. Το κύριο μειονέκτημα της μεθόδου είναι ότι τα αποτελέσματα μπορεί να είναι αρνητικά καθώς υπονοείται ότι η επιχείρηση δεν εμπιστεύεται το άτομο. Αυτό μπορεί να οδηγήσει τους εργαζόμενους να περιορίσουν την παραγωγή φοβούμενοι τις συνέπειες που έχει η μεγάλη αύξηση της αποδοτικότητας τους, όπως πιθανές απολύσεις ή αντιζηλία που μπορεί να αναπτυχθεί μεταξύ τους, Σημαντικό είναι όταν εφαρμόζεται η αμοιβή με το κομμάτι να γίνεται παράλληλη παρακολούθηση των ελαττωματικών τεμαχίων, επίσης να δίνεται βάση στη συντήρηση του εξοπλισμού καθώς οι εργαζόμενοι θέτουν ως στόχο μόνο την μεγιστοποίηση της ατομικής παράγωγης παραμελώντας άλλες υποχρεώσεις τους. Ωστόσο το αδιαμφισβήτητο πλεονέκτημα του συστήματος είναι η ευκολία που παρέχει στη μέτρηση των αμοιβών και στην κατανόηση της λειτουργίας του από μέρους των εργαζομένων καθώς βασίζεται σε δίκαιες και αντικειμενικές αρχές συνδέοντας την παράγωγή με την ανταμοιβή.

- **Πρόγραμμα με βάση τον πρότυπο χρόνο.** Το σύστημα αυτό είναι παραπλήσιο με την αμοιβή με το κομμάτι. Η διαφορά έγκυται στο ότι οι υπολογισμοί γίνονται με βάση το χρόνο. Ως πρότυπος χρόνος θεωρείται η απαιτούμενη χρονική διάρκεια για να πραγματοποιηθεί μια συγκεκριμένη εργασία. Ας υποθέσουμε ότι ένας εργαζόμενος πληρώνεται για να ολοκληρώσει μια εργασία μεγάλης δυσκολίας που απαιτεί ποικιλία δεξιοτήτων. Π.χ. εγκατάσταση μηχανικού συστήματος που απαιτούνται 3 ώρες. Αν ο εργαζόμενος καταφέρει να τελειώσει το έργο αυτό σε λιγότερο από 3 ώρες χωρίς μείωση της ποιοτικής απόδοσης θα πληρωθεί περισσότερο αφού η εργασία εκτελείται σε λιγότερο χρόνο.
- **Προμήθειες.** Το σύστημα είναι ευρέως διαδεδομένο στους πωλητές των πολυκαταστημάτων, ασφαλιστικών εταιριών, χρηματιστηριακών γραφείων, θεωρείται ως ένα πολύ αποτελεσματικό κίνητρο που συνδέει ξεκάθαρα τις αμοιβές με την απόδοση των εργαζομένων. Ο εργαζόμενος παίρνει μια σταθερή αμοιβή και προμήθεια πέραν της αμοιβής αυτής ή η αμοιβή του είναι εξ ολοκλήρου με την μορφή της προμηθείας, η οποία εξαρτάται από το ύψος των πωλήσεων που επιτυγχάνει ή από τον αριθμό των πελατών που καταφέρνει να

προσελκύσει. Το σύστημα των προμηθειών έχει αρκετά μειονεκτήματα το κυριότερο είναι ότι οι πωλητές εστιάζονται στις πρόσκαιρες πωλήσεις χωρίς να παρέχουν υψηλό επίπεδο υπηρεσιών, παραβλέποντας την απόκτηση μόνιμης πελατείας, την φήμη της επιχείρησης. Αυτό, μακροχρόνια είναι εις βάρος της ανάπτυξης, φήμης και πελατείας της επιχείρησης. Η αμοιβή μέσω προμήθειας, μπορεί να μειώσει την συνεργατική ομαδική δουλειά και ωθεί τους εργαζόμενους σε ανταγωνισμό και αντιζηλίες. Από την πλευρά του εργαζομένου ένα μειονέκτημα της μεθόδου είναι ότι η πρόσθετη αμοιβή είναι απρόβλεπτη, δημιουργώντας έτσι ανασφάλειες στους πωλητές. Καθώς γεγονότα, όπως οι οικονομικές συνθήκες, συγκυρίες, μάρκετινγκ, επηρεάζουν σημαντικά την απόδοση και συνεπώς την αμοιβή τους. Από την άλλη πλευρά προσφέρει αξιόλογες αποδοχές, πολύ μεγαλύτερες από το μέσο όρο, εφόσον ο εργαζόμενος προτίθεται να αναλάβει το ανάλογο ρίσκο. Ωστόσο υπάρχουν επιχειρήσεις που ακολουθούν ένα μεικτό σύστημα. Προσφέρουν ένα σταθερό ποσό ως αμοιβή συν προμήθειες ώστε να διατηρείται η άμεση σύνδεση των αμοιβών με την απόδοση.

- **Bonus.** ( ατομική ή ομαδική οικονομική επιβράβευση ). Είναι ίσως η δημοφιλέστερη τάση αμοιβής και βασίζεται στην αντικειμενική ή υποκειμενική επίτευξη στόχου. Βασικό της χαρακτηριστικό είναι ότι έχει μορφή προσαύξησης στο βασικό μισθό, χωρίς όμως να έχει καμία άλλη άμεση σχέση με το μισθό που λαμβάνει ο εργαζόμενος. Δηλαδή χορηγείται συμπληρωματικά της βασικής αμοιβής και θεωρείται ως οικονομική επιβράβευση είτε όταν επιτυγχάνονται οι επιδιωκόμενοι στόχοι είτε όταν η απόδοση των εργαζομένων είναι ικανοποιητική. Τα bonus δεν βοηθούν μόνο την υποκίνηση αλλά αυξάνουν και την εργασιακή ικανοποίηση. Συχνά τα bonus εισπράττονται μια φορά ετησίως έτσι ο εργαζόμενος νοιώθει μεγαλύτερη ικανοποίηση παρά όταν λαμβάνει μια μικρή αύξηση μηνιαίως. Τα προγράμματα bonus είναι πολύ εύκολο να οργανωθούν και να διαχειρισθούν από την επιχείρηση καθώς δεν απαιτούν εκτεταμένη γραφειοκρατία και λειτουργούν αρκετά ευέλικτα, για το λόγο ότι βασίζονται στην συνολική απόδοση του οργανισμού. Έτσι σ' ένα άσχημο χρόνο που η απόδοση είναι χαμηλή και τα αποτελέσματα της επιχείρησης χαμηλά τα bonus μπορεί να είναι σαφώς χαμηλότερα ή ακόμα να μην δοθούν.

## Ομαδικά κίνητρα

Τα ομαδικά κίνητρα όπως και τα ατομικά κίνητρα σχεδιάζονται για να πετύχουν τον ίδιο στόχο, να συνδέσουν τις αμοιβές με την απόδοση. Η διάφορα τους είναι ότι η απόδοση για τα ομαδικά κίνητρα μετράται με βάση την αποτελεσματικότητα της ομάδας και αξιολογείται ως αποτέλεσμα των προσπαθειών όλων των μελών και όχι ως αποτέλεσμα της ατομικής προσπάθειας. Ωστόσο τ' ατομικά και ομαδικά κίνητρα μπορούν να συνδυαστούν και να ενισχύσουν το επιθυμητό μίγμα ατομικής και ομαδικής προσπάθειας για απόδοση. Η αρνητική τους πλευρά είναι ότι σε περίπτωση μιας πολυάριθμης ομάδας εργαζόμενων ίσως κάποιοι να νοιώθουν ότι οι προσπάθειες τους θα έχουν μικρό αποτέλεσμα - αντίκτυπο στη συνολική απόδοση. Αντίστοιχα κάποια μεμονωμένα μέλη, των ομάδων ίσως να μην ενδιαφέρονται για τη μικρή επιπλέον αμοιβή και έτσι οδηγηθούν στο να περιορίσουν την απόδοσή τους.

- **Διανομή κερδών.** Είναι ένα σύστημα στο οποίο οι εργαζόμενοι μοιράζονται ένα ποσοστό από τα κέρδη της επιχείρησης. Στόχος είναι η υψηλή κερδοφορία της επιχείρησης κι εφόσον έχει επιτευχθεί, ένα ποσοστό των επιπλέον κερδών μοιράζεται στους συμμετέχοντες στο σύστημα κινήτρων. Κάποιες φορές το ποσό αυτό των επιπλέον κερδών μοιράζεται σε **ίσα** μερίδια προς όλους τους εργαζόμενους. Άλλες φορές η διανομή πραγματοποιείται σύμφωνα με το επίπεδο μισθών ή ημερομισθίων στην επιχείρηση.

Υπάρχουν **3** τύποι σχεδίων διανομής κερδών.

1. **Τρέχοντα** σχέδια διανομής. Όπου η πληρωμή γίνεται με βάση τα κέρδη της επιχείρησης, σε μετρητά ή σε μετοχές της εργασίας.
2. **Μεταχρονολογημένα** σχέδια διανομής. Το μερίδιο των εργαζομένων στα κέρδη επανεπενδύεται ή δημιουργεί ένα αποθεματικό κεφάλαιο που θα τους αποδώσει μελλοντικά, συνήθως κατά την συνταξιοδότηση. Άλλοτε σε περίπτωση αναπηρίας, θανάτου ή παραίτησης.
3. **Συνδυασμός σχεδίων** διανομής κερδών. Συνδυάζονται οι δυο προαναφερθέντες τύποι (τρέχοντα και μεταχρονολογημένα σχέδια διανομής κερδών).

Τα χαρακτηριστικά των σχεδίων διανομής κερδών είναι ότι:

- ✓ Όταν δεν υπάρχουν κέρδη η επιχείρηση δεν καταβάλλει στους εργαζόμενους αυτή την μορφή αμοιβών.

- ✓ Βοηθούν τους εργαζόμενους να έχουν αντίληψη για την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης στην αγορά και αυτό θα τους οδηγήσει να συμπεριφερθούν ανάλογα ώστε να βελτιωθεί.

Τα **μειονεκτήματα** των σχεδίων διανομής κερδών είναι ότι όταν οι εταιρίες έχουν μια άσχημη χρόνια όλοι οι υπάλληλοι υπό-αμείβονται ακόμα και οι πολύ καλοί, σε περιπτώσεις που τα χαμηλά κέρδη οφείλονται σε παράγοντες εκτός έλεγχου των εργαζομένων, για παράδειγμα δυσμενείς οικονομικές συνθήκες. Άλλο μειονέκτημα είναι ότι λόγω του μεγάλου χρονικού διαστήματος που μεσολαβεί μεταξύ μιας καλής απόδοσης και της αμοιβής για κάποιους εργαζόμενους έχουν μικρή αξία ως κίνητρα. Δεν επιδρούν θετικά στην απόδοση τους διότι στο ασυνείδητο τους δεν λειτουργεί η σύνδεση απόδοση ίσον αμοιβή. Αλλά το σημαντικότερο ίσως μειονέκτημα είναι ότι τα σχέδια διανομής κερδών σπανίως συνδέονται με την ατομική απόδοση. Συνήθως οι εργαζόμενοι μοιράζονται τα κέρδη είτε εξίσου είτε κατ' αναλογία του βασικού τους μισθού. Συνεπώς αυτό εξισώνει τους εργαζόμενους ,χωρίς να διακρίνονται εκείνοι οι οποίοι δούλεψαν κι απέδωσαν περισσότερο. Δηλαδή δεν δημιουργείται κίνητρο ατομικής προσπάθειας και απόδοσης.

- **Σύστημα συμμετοχής στα οφέλη.** (Gain sharing) Το σύστημα συμμετοχής στα οφέλη και το σύστημα διανομής κερδών διαφέρουν σε δυο σημεία: Το σύστημα διανομής κερδών εφαρμόζεται σε όλο το φάσμα της επιχείρησης. ενώ το σύστημα συμμετοχής στα οφέλη μόνο σε συγκεκριμένο επίπεδο, για παράδειγμα στη διεύθυνση παράγωγης. Μια άλλη διαφορά είναι ότι τα Gain sharing βασίζονται στην παραγωγικότητα και όχι στο κέρδος, δηλαδή αφορούν το κέρδος από την εξοικονόμηση του κόστους εργασίας το οποίο θα διανέμεται στους εργαζόμενους ως κίνητρο παραγωγικότητας και συνεπώς έτσι επιτυγχάνεται η απευθείας σύνδεση απόδοσης- αμοιβής.

Η εφαρμογή του στηρίζεται στη φιλοσοφία της εργασίας και εμπιστοσύνης που πρέπει να αναπτυχθούν ώστε να διευκολυνθεί η ομαδική προσπάθεια από την πλευρά των εργαζομένων. Πολλές εταιρίες τα εφαρμόζουν επιδιώκοντας έτσι την αύξηση της παραγωγικότητας, μείωση του κόστους εργασίας, βελτίωση ποιότητας και παράλληλα βελτίωσης των εργασιακών σχέσεων. Ένα από τα πιο δημοφιλή είναι αυτό του Joseph Scanlon, τα δύο χαρακτηριστικά του είναι η δημιουργία ενός συστήματος επιτροπών για την αξιολόγηση και εφαρμογή των προτάσεων εξοικονόμησης κόστους και εργαζομένων και η διανομή της εξοικονόμησης αυτής

στους εργαζόμενους σαν κίνητρο. Τα σχέδια gain sharing συνήθως εφαρμόζονται πιο αποτελεσματικά στις μικρότερες επιχειρήσεις, όπου υπάρχει σαφής σύνδεση της ατομικής απόδοσης με την βελτίωση των δεικτών της επιχείρησης. Έτσι οι εργαζόμενοι μπορούν να διαπιστώνουν ακόμα και σε καθημερινή βάση τη διαφορά που προκύπτει χάρη των προσπαθειών τους.

- **Σχέδια διάθεσης μετοχών ( μεριδίων ).** Σε αρκετές εταιρίες οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα κατέχουν μετοχές –μερίδια οι οποίες τους διανέμονται είτε δωρεάν ως κίνητρο είτε καταβάλλοντας την λογιστική αξία τους με στόχο το κέρδος μεταξύ της λογιστικής και χρηματιστηριακής αξίας των μετοχών. Το πρόγραμμα διάθεσης μετοχών θεωρείται δημοφιλές διότι έτσι ενισχύεται η συμμετοχή των εργαζομένων στην επιχείρηση με θετικό αποτέλεσμα στην απόδοσή τους. Το πιο σημαντικό ίσως είναι ότι επιτυγχάνεται ο καλύτερος έλεγχος της επιχείρησης εξαιτίας του σταθερού ιδιοκτησιακού καθεστώτος, καθώς όσο περισσότερες μετοχές κατέχει ένα σχέδιο διάθεσης μετοχών τόσο καλύτερα είναι σε θέση η επιχείρηση να αποκρούσει πιθανές επιθετικές εξαγορές αφού ,συγκρατώντας τις μετοχές καταφέρνει να διατηρεί τον έλεγχο. Η διάθεση μετοχών δρα υποκινητικά στους εργαζόμενους διότι νοιώθουν ότι συμμετέχουν πιο δυναμικά και αποτελεσματικά στην επιχείρηση σαν συνιδιοκτήτες. Αυτό βοηθά ιδιαίτερα σε περιόδους οικονομικής ανάπτυξης καθώς αυξάνει τη δέσμευση – αφοσίωση και την υποκίνηση των εργαζομένων εξ αιτίας των σημαντικών υψηλών κερδών. Ωστόσο το κύριο μειονέκτημα είναι ότι η επιτυχία δεν είναι μόνον αποτέλεσμα της προσπάθειας και της απόδοσης των εργαζομένων αλλά και των χρηματιστηριακών αγορών που επηρεάζουν άμεσα τις εταιρίες με αποτέλεσμα η πλευρά των εργαζομένων να πλήττεται χωρίς να μπορεί να επηρεάσει την κατάσταση με κάποιο τρόπο. Για παράδειγμα μετοχές που αγοράστηκαν σε υψηλότερη τιμή έπесαν χρηματιστηριακά, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να ζημιωθούν ανεπανόρθωτα. Έτσι το πρόγραμμα διάθεσης μετοχών δεν λειτουργεί πάντα ως κίνητρο απόδοσης-αμοιβής για τους εργαζόμενους.

## **7.9. ΑΜΟΙΒΗ ΒΑΣΕΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ**

Η αμοιβή βάσει επαγγελματικών δεξιοτήτων είναι ένα σύστημα αμοιβών που αμοιβεί τους εργαζόμενους βάσει των ικανοτήτων στην εργασία και όχι βάσει της απόδοσης ή των ετών προϋπηρεσίας τους. Σύμφωνα με αυτό το σύστημα αμοιβών ένας εργαζόμενος προσλαμβάνεται και λαμβάνει την αρχική βασική εκπαίδευση στην



εργασία. Στην πορεία έχει την ευκαιρία να αναπτύξει δεξιότητες –ικανότητες μέσα από την εμπειρία και την εκπαίδευση που λαμβάνει καθώς εντάσσεται σε πολλές και διαφορετικές ομάδες εργασίας. Τυπικά χρειάζεται 4-5 έτη ώστε ο εργαζόμενος να φτάσει σε ένα υψηλό επίπεδο ,τέτοιο που να έχει αυξημένη ευελιξία και να μπορεί να ανταποκριθεί σε πολλές και διαφορετικές εργασίες και να ανταποκριθεί οπουδήποτε χρειαστεί επιτυχώς μέσα στην οργανωτική δομή της επιχείρησης. Η αμοιβή βάσει δεξιοτήτων έχει λόγο ύπαρξης μόνο σε επιχειρήσεις όπου έχει αναπτυχθεί κουλτούρα δέσμευσης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων και συνεχώς αυξανόμενη ευελιξία.

Το επίδομα άξιας (Merit pay ) είναι η ανταμοιβή του εργαζομένου βάσει της αξίας του. Το επίδομα είναι μια ετήσια προσαύξηση που συνδέεται με την απόδοση του εργαζομένου. Υπολογίζεται με βάση το βασικό μισθό και προστίθεται σε αυτόν. Το μειονέκτημα είναι ότι το κίνητρο αυτό δημιουργεί συνεχώς αυξανόμενο κόστος για τις επιχειρήσεις και ιδιαίτερα σε περιόδους χαμηλής αποδοτικότητας.

#### **7.10. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΠΡΟΣΘΕΤΩΝ ΠΑΡΟΧΩΝ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ**

Οι παροχές αυτές δίδονται σε είδος ή χρήμα. Δεν συνδέονται άμεσα με την αποδοτικότητα των εργαζομένων αλλά αποτελούν κίνητρο για την προσέλκυση ικανών στελεχών και την παραμονή τους στην επιχείρηση καθώς ενισχύουν το αίσθημα της αφοσίωσης και αναβαθμίζουν το εργασιακό περιβάλλον. Συνήθως είναι μη φορολογήσιμες αποδοχές και καλύπτουν ανάγκες άμεσης μορφής όπως πρόσθετη ιατροφαρμακευτική ασφάλιση, έξοδα σίτισης, στέγασης κ.α. και έμμεσης μορφής όπως αναγνώρισης, γοήτρου. Τα τελευταία χρόνια έχουν παγιωθεί στα συστήματα αμοιβών των επιχειρήσεων, με αποτέλεσμα να αποτελούν σημαντικά υψηλά έξοδα για τις επιχειρήσεις. Οι συνηθέστερες παροχές της μορφής αυτής είναι :

- Η πληρωμή για το χρονικό διάστημα που οι υπάλληλοι δεν εργάστηκαν και αφορά διακοπές, αργίες, άδειες κάθε λογής, όπως εκπαιδευτικές, μητρότητας και θεωρούνται ίσως ως οι πιο πολυδάπανες παροχές λόγω των μεγάλων χρονικών διαστημάτων που οι εργαζόμενοι λείπουν από τις θέσεις τους.
- Προαιρετικά προγράμματα ασφαλιστικής κάλυψης. Τα προγράμματα αυτά δεν επιβάλλονται από το νόμο αλλά προσφέρονται από τους εργοδότες με σκοπό να γίνουν πιο ανταγωνιστικοί στην αγορά εργασίας. Στόχος της ασφαλιστικής κάλυψης είναι να προσφέρει μερική ή ολική κάλυψη των εξόδων νοσηλείας και συνταξιοδοτικές παροχές για τον εργαζόμενο και την οικογένειά του.

- Πρόγραμμα ποιότητας ζωής. Πολλές εταιρίες παρέχουν ψυχαγωγικές δραστηριότητες σε μια προσπάθεια να βελτιωθεί το επίπεδο ζωής των εργαζομένων όπως, έγγραφες σε γυμναστήριο , κέντρα χαλάρωσης (SPA) ή ακόμα χρηματοδοτούν διάφορες ατομικές ή ομαδικές ψυχαγωγικές και εκπαιδευτικές εκδρομές.
- Εκπαιδευτικά προγράμματα. Θεωρείται σημαντική παροχή καθώς βοηθά στην ανάπτυξη των εργαζομένων. Πολλές εταιρείες χρηματοδοτούν δίδακτρα βιβλία ή και αλλά σχετικά έξοδα σε εκπαιδευτικά προγράμματα που συνήθως έχουν σχέση με το αντικείμενο της εργασίας αλλά όχι αποκλειστικά.
- Αλλά προνόμια ή υπηρεσίες όπως επίδομα στέγης, παιδικός σταθμός, δίδακτρα σχολείων, πιστωτικές κάρτες με προπληρωμένα ποσά, επίδομα σίτισης, στέγης, παροχή αυτοκίνητου αποτελούν κάποια από τα προνομια που αρκετές εταιρίες παρέχουν στους εργαζόμενους αναλόγως την ιεραρχική βαθμίδα.

Για να είναι επιτυχημένο το πακέτο των πρόσθετων παροχών θα πρέπει οι παροχές να χαρακτηρίζονται από ευελιξία λαμβάνοντας υπόψη τις διαφορετικές ανάγκες των εργαζομένων που προκύπτουν από την ηλικία , οικογενειακή κατάσταση κ.α.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8<sup>ο</sup>

### ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

#### Γενικά

Το σύγχρονο μάλιστα περιλαμβάνει τις ακόλουθες λειτουργίες:

- 1) Προγραμματισμό
- 2) Οργάνωση
- 3) Στελέχωση
- 4) Διεύθυνση
- 5) Έλεγχος

Με τις λειτουργίες του σχεδιασμού – προγραμματισμού και της οργάνωσης ένα σύστημα διοίκησης θα είναι σε μια κατάσταση ετοιμότητας αλλά για να τεθεί σε κίνηση και να δράσει αποτελεσματικά είναι αναγκαία η ενεργοποίηση της λειτουργίας της διεύθυνσης.

Οι έννοιες της ηγεσίας και της διεύθυνσης συχνά συγχέονται από τους περισσότερους και τις θεωρούν ταυτόσημες. Παρ' όλα αυτά έχουν σημαντικές διαφορές.

Ο διευθυντής έχει θεσμικό ρόλο, διορίζεται και του χορηγείται εξουσία που του επιτρέπει να αποφασίζει, να ανταμείβει και να τιμωρεί. Η ικανότητά του να επηρεάζει τους άλλους απορρέει από την τυπική εξουσία που του παρέχει ο ρόλος του – η θέση που κατέχει στην ιεραρχία του οργανισμού.

Από την άλλη πλευρά ο ηγέτης μπορεί να διορισθεί ή να αναδυθεί μέσα από μια ομάδα ανθρώπων και μπορεί να επηρεάσει τους άλλους να παράγουν έργο χωρίς απαραίτητα να χρησιμοποιεί τη δύναμη της τυπικής εξουσίας που απορρέει από το θεσμικό ρόλο – θέση του.

Συνεπώς ο ηγέτης είναι εκείνος που μεταδίδει τον ενθουσιασμό σε μια ομάδα για να την εμπνεύσει και να την διευκολύνει να πετύχει τους στόχους της πρόθυμα και εθελοντικά.

Έτσι ως ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί η διαδικασία επηρεασμού των πράξεων, της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να υλοποιηθούν οι στόχοι που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, με την μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα και τη φιλοδοξία για πρόοδο και ένα καλύτερο μέλλον.

Θα πρέπει να διευκρινισθεί ότι η ηγεσία δεν ταυτίζεται με το μάνατζμεντ αλλά αποτελεί ένα μέρος αυτού, έτσι ένα διοικητικό στέλεχος δεν είναι εξ ορισμού ηγέτης. Επίσης η ηγετική λειτουργία δεν ταυτίζεται με τη θεσμική έννοια της ανώτατης διοίκησης. Έτσι ηγέτης δεν είναι απαραίτητα ο Γενικός Διευθυντής αλλά μπορεί να είναι ο προϊστάμενος προσωπικού ωστόσο ο κάθε προϊστάμενος ανεξάρτητα του ιεραρχικού επιπέδου θα πρέπει να ασκεί τη λειτουργία της ηγεσίας.

Η έννοια της ηγεσίας μπορεί να κατανοηθεί καλύτερα δίνοντας απάντηση στα 4-θεμελιώδη ερωτήματα που ακολουθούν:

- ⇒ Τι πρέπει να επιτυγχάνει ο ηγέτης, ποιος είναι ο λόγος ύπαρξης της ηγεσίας.
- ⇒ Τι πρέπει να κάνει ο ηγέτης και πως, ούτως ώστε να επιτυγχάνει αυτά που πρέπει ή αλλιώς σε τι συνιστάται το περιεχόμενο και ο χαρακτήρας της αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς.
- ⇒ Τι πρέπει να διαθέτει ο ηγέτης ούτως ώστε να μπορεί να ασκεί αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά και να επιτυγχάνει αποτελέσματα.
- ⇒ Πως αναπτύσσονται οι ηγετικές ικανότητες, ηγετικά χαρακτηριστικά και η ηγεσία στην πράξη.

Η ηγεσία αποτελεί τον κρισιμότερο παράγοντα επιτυχίας της επιχείρησης όμως τι είναι ηγεσία και ηγέτης και σε τι διαφέρουν από το management Manager(Διεύθυνση- Διευθυντή). Όμως ποιος είναι ο λόγος ύπαρξης της ηγεσίας , και τι πρέπει να επιτυγχάνει.

- ⇒ Σε τι συνιστάται η ηγετική συμπεριφορά δηλαδή τι πρέπει να κάνει το στέλεχος και πως.
- ⇒ Ποια χαρακτηριστικά της προσωπικότητας κ ποιες ικανότητες είναι απαραίτητα για την αποτελεσματική άσκηση της ηγεσίας.
- ⇒ Πως αναπτύσσονται τα ηγετικά στελέχη.

Η απάντηση των παραπάνω ερωτημάτων θα δώσει σαφή εικόνα της ηγεσίας στη σύγχρονη εποχή.

## **8.1. ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**

Η έννοια της ηγεσίας διαφέρει από την έννοια του Μάνατζμεντ όπως και η έννοια του ηγέτη από αυτή του Μάνατζερ (διευθυντή) οι οποίοι είναι συμπληρωματικοί και αλληλοεξαρτώμενοι ρόλοι ή λειτουργίες, αλλά εξίσου απαραίτητοι για την αποτελεσματικότητα των στελεχών και των οργανώσεων που διοικούν.

Ο άριστος συνδυασμός είναι πραγματική πρόκληση και εξασφαλίζει υψηλότερες επιδόσεις και ταυτόχρονα την υψηλότερη ικανοποίηση των ανθρώπων.

Για τον J. Kotter το μάνατζμεντ αντιμετωπίζει κυρίως την πολυπλοκότητα στις σύγχρονες οργανώσεις ενώ η ηγεσία αντιμετωπίζει τις αλλαγές του σύγχρονου κόσμου. Ο ZALENZIK προσδιορίζει τις διαφορές τους σε τέσσερις τομείς :

1. Στους στόχους
  2. Το έργο
  3. Σχέσεις με τους άλλους
  4. Εικόνα που έχουν για τον εαυτό τους
1. Για τους Managers οι στόχοι είναι αντικειμενικοί και προκύπτουν από τις ανάγκες του οργανισμού. Ενώ οι ηγέτες έχουν προσωπική αντίληψη για τους στόχους οι οποίοι εκφράζουν και τα δικά τους οράματα, πιστεύω, ιδανικά.
  2. Για την υλοποίηση του έργου οι μάνατζερς εξετάζουν εναλλακτικές λύσεις και επιλέγουν την πιο ικανοποιητική ενώ οι ηγέτες βρίσκουν νέους καινοτόμους τρόπους επίλυσης των προβλημάτων που ξαφνιάζουν και εντυπωσιάζουν.
  3. Οι Μάνατζερς βλέπουν τους συνεργάτες τους ως υφιστάμενους (σχέσεις εξουσίας) ενώ οι ηγέτες αναπτύσσουν μαζί τους συναισθηματικές σχέσεις μέσω της δημιουργίας οράματος, έμπνευσης, ενθουσιασμού. Αναζητούν συνέχεια το διαφορετικό και καινούριο, διαπνέονται από ριζοσπαστικό πνεύμα με προσανατολισμό στο μέλλον.

Ωστόσο, η αποτελεσματική ηγεσία εμπεριέχει την άσκηση του Μάνατζμεντ, έτσι και η έννοια και το περιεχόμενο του ρόλου του ηγέτη εμπεριέχει την έννοια του μάνατζερ. Για να επιτευχθούν όλα όσα προαναφέρθηκαν ο ηγέτης πρέπει να ασκεί ταυτόχρονα και τις διοικητικές λειτουργίες (μάνατζμεντ) όπως προγραμματισμό, οργάνωση, συντονισμό, έλεγχο.

Η ηγεσία αφορά την κινητοποίηση και την κατεύθυνση των ανθρώπων για την δημιουργία ενός καλύτερου μέλλοντος ενώ το Μάνατζμεντ αφορά την αποτελεσματική διαχείριση των πόρων.

Μ' άλλα λόγια οι διοικητικές λειτουργίες αφορούν το Μάνατζμεντ και το όραμα – έμπνευση αφορούν τον ηγετικό ρόλο. Τα αποτελεσματικά στελέχη ασκούν ταυτόχρονα μάνατζμεντ και ηγεσία.

## 8.2. ΗΓΕΣΙΑ – ΕΠΙΡΡΟΗ – ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ

Για τη βαθύτερη κατανόηση της έννοιας της ηγεσίας προϋπόθεση είναι η κατανόηση των εννοιών της δύναμης και της επιρροής.

**Δύναμη :** Η δυνατότητα ενός ατόμου να επιβάλλει τις επιθυμίες του στους άλλους επηρεάζοντας τη συμπεριφορά τους.

**Εξουσία :** Η εξουσία είναι η νομιμοποιημένη δύναμη που προκύπτει από τη θέση που κατέχει το άτομο στη διοικητική ιεραρχία σύμφωνα με το νομικό ή θεσμικό πλαίσιο.

**Επιρροή :** Είναι η αλλαγή της σκέψης, των ιδεών, των συναισθημάτων, των στάσεων, των ικανοτήτων, των προσδοκιών και κυρίως της συμπεριφοράς του ατόμου η οποία προκύπτει από την επίδραση της δύναμης που ασκείται από ένα άτομο σε κάποιο άλλο. Η δύναμη και η εξουσία αποτελούν τα μέσα τα οποία χρησιμοποιεί ο ηγέτης για να επηρεάσει, να κατευθύνει, να καθοδηγήσει, να παρακινήσει – ενεργοποιήσει τα μέλη της ομάδας.

Η ηγεσία είναι μια λειτουργία ενώ η δύναμη και η εξουσία είναι τα μέσα που χρησιμοποιεί ο ηγέτης. Έτσι ένας αποτελεσματικός ηγέτης θα πρέπει να γνωρίζει άριστα την δύναμη και την εξουσία που διαθέτει και πώς να τα χρησιμοποιεί πιο αποτελεσματικά. Οι πηγές και οι μορφές δύναμης που διαθέτει και μπορεί να κάνει χρήση τους είναι :

- ⇒ **Δύναμη ανταμοιβής:** Οι άνθρωποι ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα κάποιον άλλο μόνον όταν τον εμπιστεύονται και θεωρούν ότι εκείνος μπορεί να τους οδηγήσει στην ικανοποίηση των αναγκών τους και σε μια καλύτερη θέση μελλοντικά.
- ⇒ **Δύναμη τιμωρίας:** Εκείνος που έχει την δύναμη να επιβάλλει κάθε είδους ποινή έχει και την ικανότητα να επηρεάσει τις ενέργειες και την συμπεριφορά. Δηλαδή η πηγή δύναμης βασίζεται στο φόβο της τιμωρίας και ουσιαστικά είναι αντίθετη προς τη δύναμη ανταμοιβής.
- ⇒ **Δύναμη αναφοράς:** Προέρχεται από την ύπαρξη προτύπου σημείου αναφοράς, δηλαδή την επιθυμία ταύτισης με ένα άτομο του οποίου τα ατομικά χαρακτηριστικά – προσωπικότητα να γίνονται άξια θαυμασμού. Δηλαδή λειτουργεί ως άτομο – πρότυπο προς μίμηση.
- ⇒ **Δύναμη ειδικού γνώσης:** Πηγάζει από τις γνώσεις και τις ικανότητες που έχει το άτομο σε ένα ειδικό τομέα. Εκείνος που έχει τις περισσότερες γνώσεις σε μια ομάδα έχει την μεγαλύτερη δύναμη επηρεασμού των υπολοίπων.

⇒ **Νομική δύναμη (εξουσία):** Προέρχεται από την θέση του ατόμου στην Ιεραρχία.

Συνήθως πρόκειται για μια θεσμική -νόμιμη εξουσία που του έχει μεταβιβαστεί.

⇒ **Δύναμη πληροφοριών:** Στις σημερινές συνθήκες η κατοχή πληροφοριών και ο έλεγχος των μηχανισμών τους αποτελεί σημαντική πηγή δύναμης.

Η ηγεσία ανάλογα τ' άτομα στα οποία απευθύνεται και τις επικρατούσες συνθήκες μπορεί να στηριχθεί στις παραπάνω πηγές δύναμης , κυρίως όμως στηρίζεται στις δυνάμεις ανταμοιβής, αναφοράς και γνώσης.

### **8.3. ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΑΝΑΖΗΤΗΣΕΙΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ**

Κατόπιν συστηματικών ερευνών πάνω στον τρόπο συμπεριφοράς του ηγέτη ως προς την ομάδα έγιναν από το Πανεπιστήμιο του LOWA με σκοπό τον προσδιορισμό των βασικών στυλ ηγετικής συμπεριφοράς και τον καθορισμό του πιο αποτελεσματικού συνδυασμού μεταξύ τους. Με κριτήριο τον τρόπο λήψης αποφάσεων από τον ηγέτη ορίστηκαν 3 βασικά στυλ ηγεσίας

- Αυταρχικό
- Δημοκρατικό
- Εξουσιοδοτικό (LAISSER-FAIRE)
- **Αυταρχικό στυλ** συμπεριφοράς έχουμε όταν ο ηγέτης παίρνει μόνος του τις αποφάσεις και τις μεταβιβάζει (διατάσει) στην ομάδα για να εκτελεστούν (αποφασίζω-διατάζω).
- **Δημοκρατικό στυλ**, ο ηγέτης σε κάθε του απόφαση λαμβάνει σοβαρά υπόψη του τις απόψεις, τις προτάσεις, τις ανάγκες και τις επιθυμίες των μελών της ομάδας και συχνά επιδιώκει τη συμμετοχή τους στην διαδικασία λήψης των αποφάσεων.
- **Το εξουσιοδοτικό στυλ.** Ο ρόλος του ηγέτη παρουσιάζεται πολύ περιορισμένος. Η ομάδα λαμβάνει τις αποφάσεις αυτόβουλα χωρίς την παρέμβαση και την ενεργή συμμετοχή του ηγέτη.

Το Δημοκρατικό στυλ ηγετικής συμπεριφοράς δείχνει να οδηγεί στην μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και ικανοποίηση των μελών της ομάδας βάσει των συμπερασμάτων από τις έρευνες του Πανεπιστημίου Lowen υπό την εποπτεία του Lewin K.

### **ΠΙΝΑΚΑΣ 8.1. : Χαρακτηριστικά των τριών στυλ ηγεσίας**

<b>ΑΥΤΑΡΧΙΚΟ ΣΤΥΛ</b>
<b>Ο ηγέτης</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Στηρίζεται και αντλεί τη δύναμή του από την θέση που κατέχει.</li><li>2. Δεν χαίρει εμπιστοσύνης από τα μέλη της ομάδας.</li><li>3. Πιστεύει ότι το χρήμα είναι η μόνη αμοιβή της εργασίας και κατά συνέπεια μόνο αυτό παρακινεί τους εργαζομένους.</li><li>4. Οι διαταγές μεταβιβάζονται χωρίς να γίνονται διευκρινήσεις και εξηγήσεις στα μέλη της ομάδας.</li></ol> <b>Τα μέλη της ομάδας</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Δεν αναλαμβάνουν ευθύνη για την αποτελεσματικότητα, απλώς εκτελούν τις διαταγές.</li><li>2. Η παραγωγή είναι καλή μόνο όταν ο ηγέτης είναι παρών. Όταν αυτός απουσιάζει η απόδοση είναι χαμηλή.</li></ol>
<b>ΕΞΟΥΣΙΟΛΟΤΙΚΟ ΣΤΥΛ (LAISSEZ-FAIRE)</b>
<b>Ο ηγέτης</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Δεν έχει εμπιστοσύνη στην ηγετική του ικανότητα.</li><li>2. Δεν θέτει στόχους για την ομάδα.</li></ol> <b>Τα μέλη της ομάδας</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Οι αποφάσεις παίρνονται από κάθε μέλος σύμφωνα με τις επιθυμίες του.</li><li>2. Η παραγωγικότητα είναι περιορισμένη.</li><li>3. Τα άτομα δείχνουν μικρό ενδιαφέρον για τη δουλειά.</li><li>4. Το ηθικό και το αίσθημα της ομάδας είναι πολύ χαλαρό.</li></ol>
<b>ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟ ΣΤΥΛ</b>
<b>Ο ηγέτης</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Λαμβάνει αποφάσεις με τη συμμετοχή της ομάδας.</li><li>2. Όταν αναγκάζεται να πάρει μόνος του μια απόφαση, εξηγεί τους λόγους στην ομάδα.</li><li>3. Οι κριτικές και οι έπαινοι γίνονται με αντικειμενικότητα</li></ol> <b>Τα μέλη της ομάδας</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Δέχονται νέες ιδέες και αλλαγές.</li><li>2. Έχουν αναπτυγμένο το αίσθημα της ευθύνης.</li><li>3. Η ποιότητα της εργασίας και η παραγωγικότητα είναι υψηλή.</li><li>4. Η ομάδα συνήθως αισθάνεται επιτυχημένη.</li></ol>



### 8.3.1. Η θεωρία X και Ψ

Ο Douglas Mc Gregor ταξινομεί τις ηγετικές συμπεριφορές σε δύο βασικές κατηγορίες:

- Το αυταρχικό μοντέλο (θεωρία X) που συνοψίζεται στο συμπέρασμα ότι ο ηγέτης θα πρέπει να αποφασίζει μόνος του ,παράλληλα να καθοδηγεί και να ελέγχει αρκετά στενά τους υφισταμένους του και να εξασκεί την δύναμη της τιμωρίας που απορρέει από την δύναμη της εξουσίας του.
- Το Δημοκρατικό μοντέλο ηγετικής συμπεριφοράς (θεωρία Ψ) το οποίο είναι πιο θετικά προσκείμενο στους υφισταμένους καθώς τους επιτρέπει να αναπτύσσουν πρωτοβουλίες όταν οι συνθήκες το επιτρέπουν και να είναι πιο συμμετοχικός ο τρόπος που ασκείται η ηγεσία.

Συνοπτικά οι δύο θεωρίες εκφράζουν δυο διαφορετικές αντιλήψεις για τον άνθρωπο. Η θεωρία X πιστεύει ότι υπάρχουν άνθρωποι που σαν προορισμό έχουν να διατάζουν και άνθρωποι για να εκτελούν εντολές.

Από την άλλη πλευρά η θεωρία Ψ θεωρεί ότι οι διαφορές μεταξύ των ανθρώπων είναι μικρότερες και τα δικαιώματα και υποχρεώσεις τους δεν μπορούν να διαφοροποιούνται σημαντικά.

Ο Mc Gregor υποστηρίζει την εξέλιξη από την θεωρία X στην θεωρία Ψ σαν αναγκαία προϋπόθεση αποτελεσματικότητας και ικανοποίησης των ανθρώπων σε κοινωνικές οργανώσεις – οργανισμούς. Αυτό προϋποθέτει όσο το δυνατόν την εφαρμογή του δημοκρατικού στυλ ηγεσίας.

## Πίνακας 8.2. : Περιεχόμενο της Θεωρίας X και Ψ

<b>ΠΙΣΤΕΥΩ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ X</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Ο μέσος άνθρωπος έχει μια έμφυτη αντιπάθεια ως προς την εργασία και προσπαθεί εφ' όσον του είναι δυνατό να την αποφεύγει.</li><li>2. Με δεδομένο την αντιπάθεια προς την εργασία οι περισσότεροι άνθρωποι για να καταβάλλουν την προσπάθεια που χρειάζεται για την πραγματοποίηση των στόχων της ομάδας τους, πρέπει να πιέζονται, να καθοδηγούνται στενά και να απειλούνται ακόμη και με τιμωρία.</li><li>3. Ο μέσος άνθρωπος προτιμά να κατευθύνεται παρά να ηγείται, προσπαθεί να αποφύγει την ανάληψη ευθυνών, έχει σχετικά φτωχές φιλοδοξίες και επιθυμεί πάνω απ' όλα την ασφάλεια. Είναι έντονα συγκεντρωτικός, δεν ενδιαφέρεται για την ομάδα και αντιστέκεται στις αλλαγές.</li></ol>
<b>ΠΙΣΤΕΥΩ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ Ψ</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Η σωματική και διανοητική προσπάθεια για την εκτέλεση αμειβόμενης εργασίας μπορεί να είναι για τους ανθρώπους εξίσου ευπρόσδεκτη και ικανοποιητική δραστηριότητα όπως είναι η ψυχαγωγία, το παιχνίδι και η εθελοντική εργασία.</li><li>2. Ο εξωτερικός έλεγχος και η απειλή ποινής δεν είναι οι μοναδικοί και αποτελεσματικοί τρόποι για την εξασφάλιση της συμμετοχής του ατόμου στην προσπάθεια για την πραγματοποίηση των στόχων της ομάδας.</li><li>3. Ο μέσος άνθρωπος όταν οι συνθήκες είναι κατάλληλες, όχι μόνο δέχεται αλλά επιδιώκει την ανάληψη ευθυνών.</li><li>4. Η ευφυΐα, η φαντασία, η διορατικότητα και η ικανότητα για την επίλυση προβλημάτων δεν είναι δυνατότητες ενός μικρού αλλά μεγάλου ποσοστού των ανθρώπων.</li></ol>

### 8.3.2. Διοικητική Σχάρα

#### Η θεωρία που βασίζεται στη συμπεριφορά του ηγέτη

Η θεωρία των χαρακτήρων του ηγέτη δε κατορθώνει να εξηγήσει ποιοι είναι οι λόγοι που οδηγούν τους ανθρώπους να ακολουθούν έναν ηγέτη. Συνεπώς οι ερευνητές στράφηκαν σε νέες θεωρίες όπως αυτή της συμπεριφοράς του ηγέτη. Σύμφωνα μ' αυτή ο ηγέτης χρησιμοποιεί ένα ειδικό τρόπο συμπεριφοράς που ωθεί τους άλλους να τον ακολουθούν. Η θεωρία αυτή δέχεται την ύπαρξη δύο βασικών τύπων ηγεσίας την ηγεσία που είναι προσανατολισμένη :

1. Προς το καθήκον
2. Προς τα άτομα και τις διαπροσωπικές σχέσεις

Η δημοφιλέστερη εφαρμογή της θεωρίας αυτής είναι η διοικητική σχάρα των Blake & Mouton. Πρόκειται για ένα τετράγωνο σχήμα το οποίο χωρίζεται σε 81 τετράγωνα και καθένα από αυτά ορίζεται από δύο ψηφία. Το πρώτο αναφέρεται στο ενδιαφέρον του Διοικητικού στελέχους για την παραγωγή και το δεύτερο στο ενδιαφέρον για τον άνθρωπο.

- Οριζόντια διασταύρωση από 1 έως 9 και παρουσιάζει το ενδιαφέρον του διοικητικού στελέχους για το καθήκον – παραγωγή.
- Κάθετη διασταύρωση αρχίζει από το 9 και καταλήγει στο 1 και παρουσιάζει το ενδιαφέρον του διοικητικού στελέχους για τους ανθρώπους – διαπροσωπικές σχέσεις.

Με βάση τα παραπάνω οι Blake & Mouton ορίζουν τα στυλ ηγεσίας από τα οποία περιγράφουν τα 5 πιο αντιπροσωπευτικά που τα ονομάζουν:

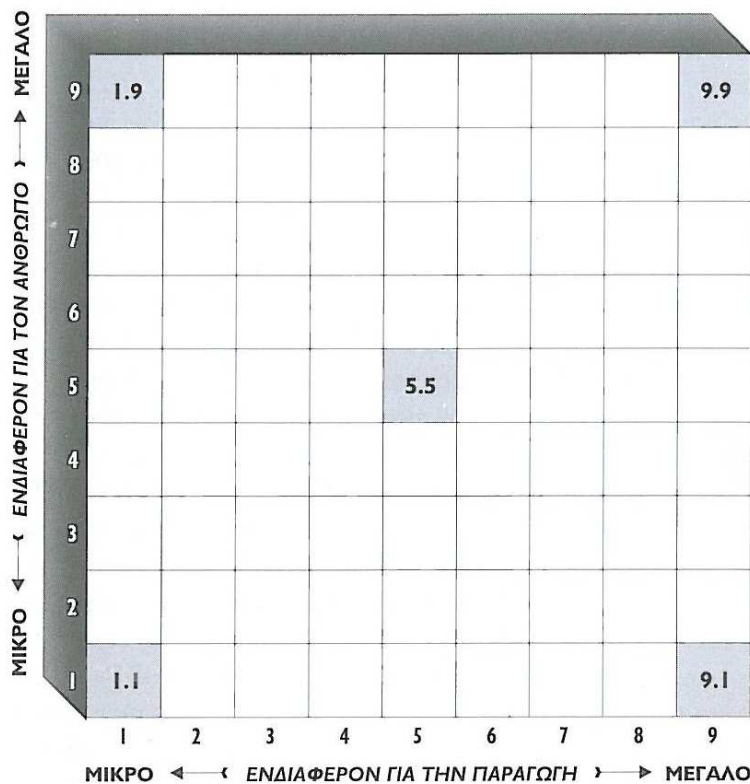
1. **1.1** Αποδυναμωμένη διοίκηση. Το στέλεχος δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον τόσο για την παραγωγή όσο και για τους υφισταμένους του. Μ' αυτό το στυλ ηγεσίας απειλείται η βιωσιμότητα της επιχείρησης.
2. **1.9** Διοίκηση λέσχης. Η ηγετική συμπεριφορά χαρακτηρίζεται από μεγάλο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους υφισταμένους και πολύ λιγότερο για την παραγωγή. Το στέλεχος πιστεύει ότι όταν οι άνθρωποι μένουν ευχαριστημένοι και υπάρχει αρμονία θα επιτευχθούν καλύτερα αποτελέσματα.
3. **9.1** Αυταρχική διοίκηση ή Διοίκηση του καθήκοντος. Το διοικητικό στέλεχος ενδιαφέρεται σχεδόν αποκλειστικά για την επιτυχία του στόχου της επιχείρησης και ελάχιστα για τις ανάγκες των υφισταμένων του με αποτέλεσμα να διοικεί αυταρχικά με προσήλωση και αποτελέσματα.

4. **9.9** Συνεργατική διοίκηση: Αυτός ο τύπος ηγετικής συμπεριφοράς εστιάζει εξίσου και στον στόχο και στον άνθρωπο. Δηλαδή δίδεται ίδια βαρύτητα τόσο για τους υφισταμένους όσο για τα αποτελέσματα της επιχείρησης.

5. **5.5** Διοίκηση των ισορροπιών. Είναι η ηγετική συμπεριφορά της ισορροπίας μεταξύ καθηκόντων και ικανοποίησης αναγκών των υφισταμένων. Δηλαδή τα διοικητικά στελέχη άλλοτε δίδουν έμφαση στον άνθρωπο και άλλοτε στο έργο.

Σύμφωνα με τους συγγραφείς το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας είναι το 9.9 καθώς πιστεύουν ότι ο ηγέτης πρέπει να καταβάλλει προσπάθεια τόσο για την ικανοποίηση των υφισταμένων όσο και για την επίτευξη των στόχων του έργου. Απορρίπτουν δηλαδή την άποψη που ισχυρίζεται ότι αρκεί τα άτομα να είναι ικανοποιημένα για να επιτευχθούν οι στόχοι της παραγωγής. Επίσης απορρίπτουν και την αντίθετη άποψη ότι η επίτευξη των στόχων του έργου θα οδηγήσει ούτως ή άλλως στην ικανοποίηση των ατόμων.

**ΣΧΗΜΑ 8.3. : Η διοικητική σχάρα: Οι πέντε τρόποι ηγετικής συμπεριφοράς**  
(Blake & Mouton)



### 8.3.3. Το συνεχές της ηγετικής συμπεριφοράς των Schmidt & Tannenbaum

Το θεωρητικό υπόδειγμα των Tannenbaum & Schmidt αποτελεί ουσιαστική συμβολή στην κατανόηση του φαινομένου της ηγεσίας και παράλληλα δίνει απαντήσεις σε κενά άλλων θεωριών. Η κεντρική ιδέα της θέσης είναι ότι η αποτελεσματικότητα των διαφόρων στυλ ηγεσίας είναι συνάρτηση τριών κατηγοριών παραγόντων ή δυνάμεων οι οποίοι αναφέρονται :

- Στον ηγέτη
- Στους υφισταμένους
- Στην κατάσταση

Η θεωρία υποστηρίζει ότι υπάρχει μια συνέχεια μεταξύ των διαφόρων στυλ ηγεσίας. Η συνέχεια αυτή ξεκινά από το αυταρχικό στυλ ηγεσίας που βασίζεται στον προϊστάμενο (αυταρχικό στυλ) και καταλήγει στο δημοκρατικό που βασίζεται στους υφισταμένους. Η μετακίνηση από αυταρχικό στο δημοκρατικό σημαίνει μείωση της χρήσης εξουσίας από τον ηγέτη και συνάμα αύξηση της ελευθερίας ή της συμμετοχής των υφισταμένων. Μεταξύ των δύο άκρων είναι δυνατόν να υπάρξουν πολλά διαφορετικά στυλ εξουσίας περισσότερο αυταρχικά ή δημοκρατικά.

Στα πλαίσια της συνέχειας αυτής της εξουσίας διατυπώνονται τα παρακάτω αντιπροσωπευτικά στυλ ηγεσίας.

1. Ο ηγέτης λαμβάνει την απόφαση και την ανακοινώνει στους υφισταμένους του για εκτέλεση – ΔΙΑΤΑΣΣΕΙ.
2. Ο ηγέτης αφού αποφασίσει, προσπαθεί να περάσει με πειθώ την απόφαση στους υφισταμένους του – ΠΕΙΘΕΙ.
3. Παρουσιάζει τις αποφάσεις, προκαλεί ερωτήσεις των υφισταμένων και συζητά εμπόδια ή τρόπους υλοποίησης – ΣΥΖΗΤΑ.
4. Παρουσιάζει δοκιμαστικές αποφάσεις που μετά από συζήτηση με τους υφισταμένους μπορεί να τις αλλάξει – ΔΟΚΙΜΑΖΕΙ.
5. Αποφασίζει αφού πρώτα παρουσιάσει το πρόβλημα και συγκεντρώσει τις απόψεις και γνώμες των υφισταμένων τις οποίες πράγματι λαμβάνει υπόψη – ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΕΤΑΙ.
6. Θέτει όρια και ζητά από τους υφισταμένους να συναποφασίσουν – ΖΗΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ.

7. Επιτρέπει στους υφισταμένους να ενεργήσουν όπως εκείνοι νομίζουν στα πλαίσια που τίθενται από τους ανωτέρους του ή την οργάνωση – ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΕΙ.

Βάσει των παραπάνω τίθεται το εύλογο ερώτημα ποιο στυλ ηγεσίας είναι το πλέον κατάλληλο – αποτελεσματικό.

Η θεωρία και η πρακτική έχει δείξει ότι δεν υπάρχει κατάλληλο ή ακατάλληλο στυλ ηγεσίας. Η καταλληλότητα του κάθε στυλ εξαρτάται από την περίπτωση που χρησιμοποιείται. Δηλαδή όλα μπορεί να είναι κατάλληλα αν εφαρμοστούν στην περίπτωση που ταιριάζουν και το αντίστροφο.

Τα κριτήρια τα οποία θα βοηθήσουν να επιλεγεί το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας είναι:

- **Συμβατό με το περιβάλλον** στο οποίο πρόκειται να ασκηθεί. Σε μια επ/ση ιεραρχικά δομημένη, με γραφειοκρατία, συγκέντρωση εξουσίας και αυταρχική κουλτούρα δεν υπάρχουν αρκετά περιθώρια για εφαρμογή των δημοκρατικών – συμμετοχικών στυλ ηγεσίας.
- **Συμβατό με τις δυνάμεις του ηγέτη.** Η συμπεριφορά του κάθε ηγέτη προσδιορίζεται σε σημαντικό βαθμό από τα στοιχεία ή δυνάμεις που συνθέτουν την προσωπικότητα. Κατά τους Tannenbaum & Schmidt οι αξίες, η εμπιστοσύνη στους υφισταμένους, η κλίση του ηγέτη, το αίσθημα της ασφάλειας σε μια αβέβαιη κατάσταση αποτελούν τις κύριες δυνάμεις που επηρεάζουν το στυλ ηγεσίας.
- **Δυνάμεις των υφισταμένων προσδιορίζουν** το στυλ ηγεσίας που θα ακολουθηθεί. Τέτοιες είναι :
  - Η ανάγκη ανεξαρτησίας των υφισταμένων.
  - Η προθυμία τους να αναλάβουν την ευθύνη λήψης απόφασης.
  - Το ενδιαφέρον τους για το πρόβλημα και η σπουδαιότητα που αποδίδουν σ' αυτό.
  - Η επάρκεια γνώσεων και εμπειρίας που απαιτεί η αποτελεσματική εκτέλεση του έργου.
- **Ο σεβασμός – υπευθυνότητα – ωριμότητα** ως προς τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων. Όσο πιο υψηλός είναι ο βαθμός ύπαρξης των παραπάνω δυνάμεων στους υφισταμένους τόσο πιο αποτελεσματική είναι η εφαρμογή των συμμετοχικών ή δημοκρατικών στυλ ηγεσίας .

- **Δυνάμεις της κατάστασης** είναι από τους πιο καθοριστικούς παράγοντες για την επιλογή του στυλ ηγεσίας και αναφέρονται:
  - **Στον τύπο της οργάνωσης** (συγκεντρωτική, αποκεντρωτική, μέθοδος οργάνωσης της ομάδας, απόσταση). Είναι δύσκολο να λειτουργήσει ένα δημοκρατικό στυλ όταν τα μέλη μιας ομάδας είναι διασκορπισμένα και πολυάριθμα.
  - **Στην αποτελεσματικότητα της ομάδας.** Οι δυνατότητες συνεργασίας, επικοινωνίας, ωριμότητα, επίπεδο εκπαίδευσης, παιδεία, εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών της, οδηγούν σε περισσότερο ή λιγότερο συμμετοχικό στυλ ηγεσίας.
- **Συμβατό με το έργο.** Θα πρέπει να λαμβάνονται ως κριτήρια επιλογής του στυλ ηγεσίας τα βασικά στοιχεία -χαρακτηριστικά του έργου που έχει να υλοποιήσει ο ηγέτης όπως :
  - Το **επείγον του έργου:** Όταν το έργο είναι επείγον δεν υπάρχουν περιθώρια διαδικασιών συμμετοχής και δημοκρατικής - συλλογικής απόφασης.
  - Η **εμπιστευτικότητα του έργου** περιορίζει τα περιθώρια συμμετοχής.
  - Η **πιθανότητα και οι συνέπειες λαθών** των οποίων οι αρνητικές συνέπειες μπορεί να αποβούν καταστροφικές για την επιχείρηση. Τότε ο προϊστάμενος ηγέτης πρέπει να επιλέγει περισσότερο συμμετοχικά στυλ με την έννοια ότι για να αποφασίσει θα πρέπει να συμβουλευτεί όσο γίνεται περισσότερα άτομα.
  - Η **σαφήνεια του έργου ή του προβλήματος.** Όταν το έργο είναι σαφώς ορισμένο – συγκεκριμένο τότε εφαρμόζονται λιγότερο συμμετοχικά στυλ ενώ αντίθετα όταν δεν είναι δυνατόν να προσδιοριστεί εκ των προτέρων επ’ ακριβώς (π.χ. ερευνητικό έργο) τότε τα συμμετοχικά στυλ ηγεσίας είναι πιο αποτελεσματικά.
  - Η πιθανότητα συγκρούσεων μεταξύ των μελών της ομάδας οδηγεί σε στυλ ΜΗ συμμετοχικά.
  - Η κρισιμότητα της αποδοχής της απόφασης οδηγεί σε πιο συμμετοχικά στυλ ώστε να ενισχυθεί η δέσμευση της ομάδας με σκοπό την υλοποίηση.
  - Διαχείριση κρίσης. Σε περίπτωση σοβαρών κρίσεων το στυλ ηγεσίας πρέπει να είναι περισσότερο αυταρχικό αφού απαιτούνται ταχύτητα, εμπιστοσύνη, δύσκολες αποφάσεις, έλεγχος, συντονισμός.

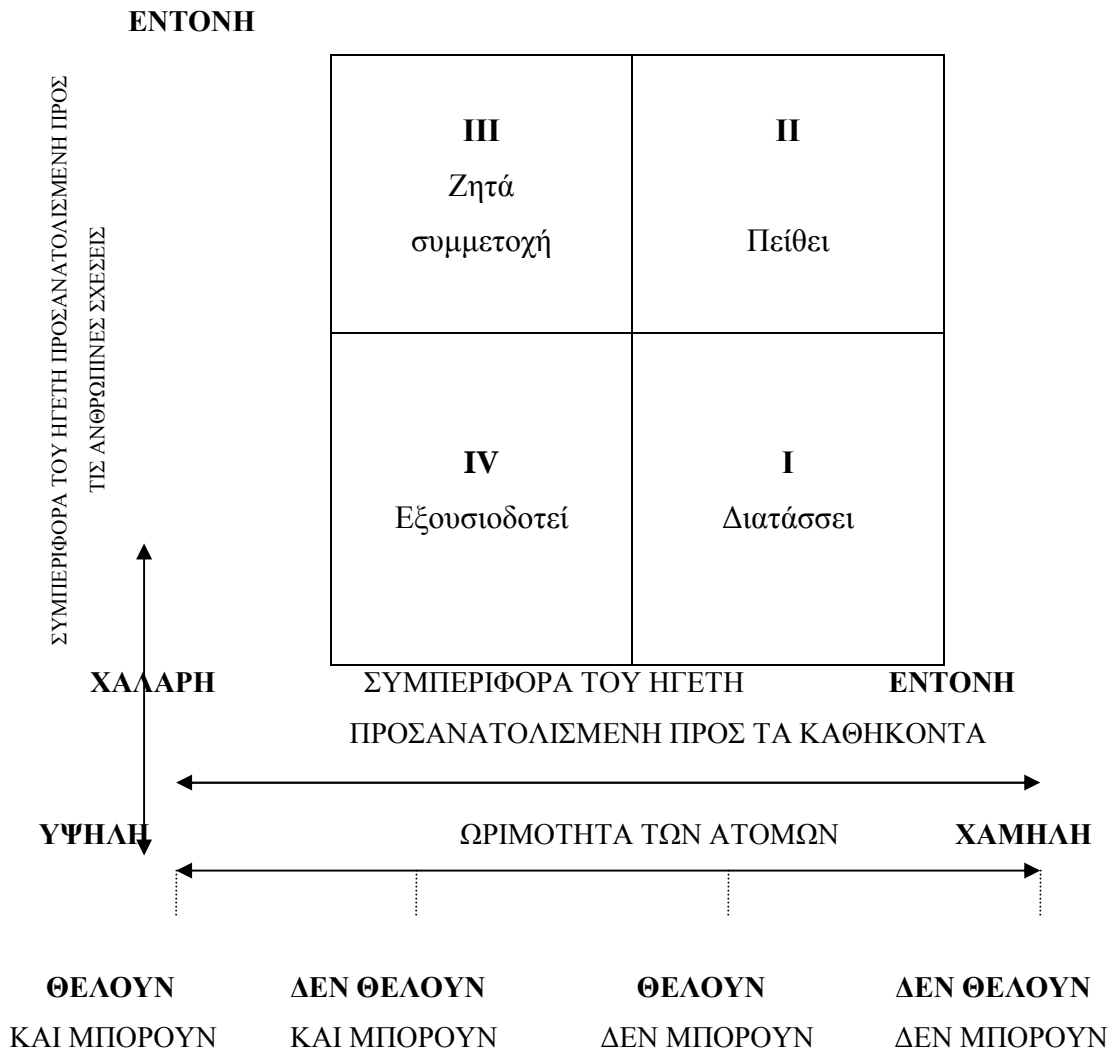
#### **8.3.4. Θεωρία για την προσαρμογή του στυλ ηγεσίας**

Το μοντέλο των Hersey και Blanchard προσπαθεί να ενισχύσει την ευελιξία του ηγέτη ώστε να εφαρμόζει το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας σε διαφορετικές συνθήκες. Προσδιορίζει την ηγετική συμπεριφορά με τις δύο διαστάσεις: τον προσανατολισμό προς τα καθήκοντα και τον προσανατολισμό προς τις ανθρώπινες σχέσεις. Συμπεριφορά προσανατολισμένη προς τα καθήκοντα σημαίνει ότι ο ηγέτης καθορίζει σαφώς τους ρόλους των υφισταμένων, τους δίνει συγκεκριμένες, λεπτομερείς οδηγίες για την εκτέλεσή τους, ορίζει τους τρόπους και τις διαδικασίες δράσης. Από την άλλη, όταν η συμπεριφορά είναι προσανατολισμένη προς τις ανθρώπινες σχέσεις, σημαίνει ότι ο ηγέτης υποστηρίζει τους υφισταμένους, ώστε να έχουν τη διάθεση και το ηθικό να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους. Προσπαθεί, δηλαδή, να αναπτύσσει φιλικές σχέσεις, τους εμπνυχώνει, τους ικανοποιεί, τους παρακινεί, τους ενθαρρύνει.



**ΣΧΗΜΑ 8.4.**

*Το μοντέλο του κύκλου ζωής, με επεξήγηση της ωριμότητας*



Σύμφωνα με τους Hersey και Blanchard, η αποτελεσματικότητα του καθενός από τα παραπάνω στυλ ηγεσίας εξαρτάται από την ωριμότητα των ατόμων. Η ωριμότητα προσδιορίζεται από δύο μεταβλητές που θα μπορούσε κανείς να τις περιγράψει με τις λέξεις «θέλω» και «μπορώ». Στο ανώτερο επίπεδο ωριμότητας βρίσκονται τα άτομα όταν θέλουν και μπορούν να επιτύχουν τους στόχους. Το κατώτερο επίπεδο ωριμότητας (ανωριμότητας) είναι εκείνο όπου τα άτομα ούτε θέλουν ούτε ξέρουν να επιτύχουν τους στόχους. Έτσι λοιπόν, ανάλογα με το επίπεδο ωριμότητας των ατόμων, ο ηγέτης χρειάζεται να ακολουθεί το κατάλληλο στυλ ηγεσίας. Η αντιστοιχία μεταξύ των τεσσάρων βασικών στυλ ηγεσίας και του επιπέδου ωριμότητας των ατόμων παρουσιάζεται στο Σχήμα 8.4. Από αυτό φαίνεται ότι όταν τα άτομα βρίσκονται στο χαμηλότερο επίπεδο ωριμότητας, δηλαδή ούτε μπορούν αλλά ούτε

θέλουν να παράγουν έργο, η αποτελεσματικότερη ηγετική συμπεριφορά είναι η διευθυντική, δηλαδή περισσότερο προσανατολισμένη προς τα καθήκοντα και λιγότερο προς τις σχέσεις (I). Όταν τα άτομα θέλουν, αλλά δεν μπορούν να πετύχουν τους στόχους, τότε ο ηγέτης πρέπει να ρίξει μεγάλο βάρος και στα καθήκοντα, ώστε τα άτομα να είναι ικανά να αποδώσουν, αλλά και στις σχέσεις, δηλαδή να υποστηρίζει και να εμψυχώνει τα άτομα, ώστε να αποκτήσουν το ηθικό που είναι απαραίτητο για την επίτευξη των στόχων (II). Όταν τα άτομα μπορούν, αλλά δεν θέλουν να υλοποιήσουν τους στόχους, τότε ο ηγέτης πρέπει να ρίξει το μεγαλύτερο βάρος των προσπαθειών του στις σχέσεις για να παρακινήσει τα άτομα (III). Τέλος, όταν τα άτομα θέλουν και μπορούν, οι προσπάθειες του ηγέτη μπορεί να είναι περιορισμένες και προς τις δύο κατευθύνσεις (IV), αφού τα άτομα από μόνα τους είναι ικανά να υλοποιήσουν στόχους τους οποίους έχουν αποδεχθεί.

#### **8.4. ΗΓΕΤΙΚΟΙ ΡΟΛΟΙ, ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΚΑΝΕΙ Ο ΗΓΕΤΗΣ**

Η πρώτη διάσταση για να προσδιοριστεί η ηγετική συμπεριφορά και οι ρόλοι της αφορά τα αποτελέσματα, δηλαδή τι πρέπει να επιτυγχάνει ο ηγέτης. Από τη μια μεριά ο ηγέτης πρέπει να επιτυγχάνει στο «παρόν» δηλαδή να παρουσιάζει βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα. Δηλαδή έχει την ευθύνη της αποτελεσματικής υλοποίησης συγκεκριμένου έργου, και στόχων σε συγκεκριμένο χρόνο. Τα αποτελέσματα αυτά μπορεί να αφορούν άμεσα ή έμμεσα όλες τις ομάδες ενδιαφερομένων μιας επιχείρησης όπως πελάτες, εργαζόμενους, μετόχους. Για να επιτευχθεί η αποτελεσματική υλοποίηση ενός έργου σημαίνει ότι ο κάθε προϊστάμενος – ηγέτης έχει την ευθύνη να εξασφαλίζει σε συνεχή βάση (καθημερινά) την αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων, την παραγωγικότητα, την αποδοτικότητα, την κερδοφορία, την ποιότητα, την εξυπηρέτηση πελατών, την ικανοποίηση των εργαζομένων – συνεργατών, δηλαδή όλων των ομάδων ενδιαφερομένων που άμεσα ή έμμεσα συνδέονται με την οργανωτική μονάδα του.

Από την άλλη πλευρά ο ηγέτης πρέπει να δημιουργεί το μέλλον χτίζοντας έναν καλύτερο οργανισμό ο οποίος θα απαντά με επιτυχία στις μελλοντικές προκλήσεις. Ο ηγέτης λοιπόν θα πρέπει να κτίζει οργανισμούς με διάρκεια και μέλλον. Σύμφωνα μ' αυτή την διάσταση, η ηγετική συμπεριφορά ενός στελέχους πρέπει να είναι προσανατολισμένη προς τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα – το μέλλον αλλά χωρίς να «ξεχνά» τα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα – το παρόν.

Η δεύτερη διάσταση με βάση την οποία μπορούμε να ορίσουμε την ηγετική συμπεριφορά και τους ρόλους του ηγέτη αφορά:

Τα θεωρητικά μοντέλα για την ηγεσία. Διακρίνουν σε δύο πόλους την συμπεριφορά του ηγέτη:

- Προσανατολισμένη προς τους ανθρώπους.
- Προσανατολισμένη προς τα συστήματα όπως : στρατηγική, ηγεσία, μέθοδοι, διαδικασίες, τεχνολογία, εργαλεία, υποδομές κ.α.

Αν συνδυαστούν οι δύο διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς μπορούμε να ορίσουμε τους ηγετικούς ρόλους. Συνεπώς η ηγετική συμπεριφορά συνίσταται στους ρόλους που ακολουθούν:

- **Ενεργοποίηση-παρακίνηση συνεργατών:** Μέσω της καθημερινής επαφής και συμπεριφοράς πρέπει να δημιουργεί το κατάλληλο κλίμα ώστε να εμπνέει και ενεργοποιεί-κινητοποιεί τους άμεσους και έμμεσους συνεργάτες του ώστε να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για την επίτευξη αποτελεσμάτων.
- **Υποστήριξη συνεργατών :** Η απόδοση των εργαζομένων δεν εξαρτάται μόνο από την διάθεσή τους αλλά και από την γνώση, την κατανόηση και ικανότητά τους, αυτά πρέπει να εξασφαλίζονται από τον ηγέτη μέσω της σωστής ανάθεσης καθηκόντων αποτελεσματικής καθοδήγησης, ενθάρρυνσης, εμπύχωσης, σωστής πληροφόρησης – ενημέρωσης των συνεργατών, της άρσης εμποδίων και περιορισμών στις προσπάθειες τους για απόδοση και της καλλιέργειας κλίματος εμπιστοσύνης.
- **Ανάπτυξη ομάδας και συνεργασίας.** Η ομάδα χτίζεται από τον ηγέτη της με συγκεκριμένες ενέργειες με σκοπό να διατηρείται σε συνεχή βάση ,το ομαδικό πνεύμα και να εξασφαλίζεται η αποτελεσματική λειτουργία και ανάπτυξή της.
- **Υλοποίηση έργου.** Σε συνεχή βάση κάθε στέλεχος κάνει ενέργειες που αφορούν την υλοποίηση έργου. Τέτοιες ενέργειες είναι η στοχοθεσία, ο προγραμματισμός, παρακολούθηση – έλεγχος του έργου η επίλυση προβλημάτων κι αποτελεσματική αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων κ.α.
- **Διοίκηση συντονισμού.** Σημαίνει συντονισμό και συγχρονισμό με άλλες οργανωτικές ομάδες καθώς ο ηγέτης αποτελεί το συνθετικό κρίκο των διαφόρων ιεραρχικών επιπέδων και οργανικών ομάδων της επιχείρησης.
- **Διοίκηση εξυπηρέτησης πελατών.** Καθώς στις σύγχρονες συνθήκες η εστίαση στον πελάτη αποτελεί προϋπόθεση επιτυχίας για τις επιχειρήσεις, ο ηγέτης πρέπει

να σκέφτεται και να δρα προσανατολισμένος στη συνεχή ικανοποίηση του πελάτη και ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης και συνεργασίας με τους πελάτες. Η ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών αποτελεί βασικό ρόλο των ηγετικών στελεχών

- **Ανάπτυξη συνεργατών.** Για τη συνεχή επιτυχία της επιχείρησης αναγκαία προϋπόθεση είναι να υπάρχουν οι κατάλληλοι άνθρωποι στην κατάλληλη θέση. Η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού εξαρτάται από το πόσο αποτελεσματικά αναπτύσσεται αυτό, χάρις την συμβολή κι υποστήριξη του προϊσταμένου – ηγέτη.
- **Προσωπική ανάπτυξη.** Η ταχύτητα των εξελίξεων στην σύγχρονη εποχή απαιτεί συνεχή ανάπτυξη των γνώσεων και ικανοτήτων του ηγέτη καθώς αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση επαγγελματικής επιτυχίας.
- **Ανάπτυξη κουλτούρας.** Η κουλτούρα της επιχείρησης πρέπει να προσαρμόζεται συνεχώς στις αλλαγές του περιβάλλοντος και ως κύριος διαμορφωτής και εκφραστής της κουλτούρας – νοοτροπίας πρέπει να είναι ο ηγέτης.
- **Διοίκηση στρατηγικής όραμα.** Η στρατηγική μιας επιχείρησης ή μίας ομάδας διαμορφώνεται από τα ηγετικά στελέχη . Ανεξάρτητα του ιεραρχικού επιπέδου τους ,τα στελέχη πρέπει να παρακολουθούν, να προβλέπουν τις ευκαιρίες, τις απειλές, τις προκλήσεις του περιβάλλοντος, την εξέλιξη του ανταγωνισμού, τις ανάγκες των πελατών ώστε να συμβάλλουν με πληροφορίες, με ιδέες, και κυρίως με την δράση τους στη διαμόρφωση και λήψη των στρατηγικών αποφάσεων καθώς και στην ανάπτυξη επιχειρηματικών ιδεών.
- **Διοίκηση καινοτομιών και συνεχούς βελτίωσης.** Ο ηγέτης έχει την ευθύνη μέσω συγκεκριμένων ενεργειών να ενισχύει την ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργεί συνεχώς στρατηγικές και καινοτομίες σε προϊόντα, τεχνολογίες, μεθόδους, συστήματα, διαδικασίες αλλά και σε οτιδήποτε άλλο μπορεί να αποτελέσει ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να εξασφαλίσει την πρωτοπορία για την επιχείρηση.
- **Ανάπτυξη δικτύου «συνεργατών – υποστηρικτών και φήμης».** Τα ηγετικά στελέχη έχουν την ευθύνη δημιουργίας, ανάπτυξης και διαχείρισης ενός πλέγματος σχέσεων και συμμαχιών για να εξασφαλίσουν συνεργάτες, ευελιξία και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Επιπλέον η δημιουργία σχέσεων εντός και εκτός της επιχείρησης δίνει την δυνατότητα στον ηγέτη να αντλεί έγκαιρα πληροφορίες, να παίρνει ιδέες και να εξασφαλίζει υποστήριξη εφόσον χρειαστεί.

Οι σχέσεις αυτές μπορούν να αναπτυχθούν με τους συνεργάτες, προμηθευτές, πιστωτές, συμβούλους, ερευνητικά κέντρα, μέσα μαζικής ενημέρωσης κ.α.

**ΣΧΗΜΑ 8.5. : Οι ηγετικοί ρόλοι για τη διαρκή επιτυχία**



### 8.5. ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΕΙ Ο ΗΓΕΤΗΣ

Η έννοια του ηγέτη δεν έχει καμία αξία αν δεν οδηγεί στην επίτευξη αποτελεσμάτων. Για κάθε περίπτωση προϊσταμένου – ηγέτη τα αποτελέσματα προς επίτευξη είναι διαφορετικά αλλά πάντα συνδέονται με την ικανοποίηση των ομάδων συμφερόντων – ενδιαφερομένων της επιχείρησης με απώτερο σκοπό την επιβίωσή της και την συνεχή επιτυχία της.

Συνεπώς τ' αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο ηγέτης πρέπει να ικανοποιούν τις ανάγκες των:

- Μετόχων
- Εργαζομένων
- Πελατών
- Ευρύτερης κοινωνίας
- Οργανισμού (την ίδια την επιχείρηση ως δομή)

1. **Αποτελέσματα για τους μετόχους** οι οποίοι προσδοκούν συνεχή βελτίωση της κερδοφορίας, μείωση δαπανών, αύξηση της οικονομικής αξίας της επιχείρησης και βεβαίως αποτελεσματική διοίκηση αλλά με διαφάνεια. Όλα αυτά συνιστούν προσδοκίες – Απαιτήσεις των μετόχων και εκφράζονται στα αποτελέσματα που πρέπει να επιτύχει ο κάθε ηγέτης.

2. **Αποτέλεσμα για τους εργαζομένους.** Ο ηγέτης πρέπει να εξασφαλίσει την ύπαρξη των κατάλληλων συμπεριφορών και στάσεων των εργαζομένων όπως τη διάθεση, την βούληση, τη δέσμευση στους στόχους, τις υψηλές επιδόσεις, την συνεχή βελτίωση, την πειθαρχία, την πρωτοβουλία απαραίτητη προϋπόθεση όλων των προηγούμενων είναι η εξασφάλιση, από τον προϊστάμενο – ηγέτη, της εμπιστοσύνης και της ικανοποίησης των αναγκών των εργαζομένων. Η επίτευξη των αποτελεσμάτων στο επίπεδο του ανθρώπινου δυναμικού είναι θεμελιώδης αναγκαιότητα διότι εξ’ ορισμού ο Ηγέτης επιτυγχάνει αποτελέσματα στηριζόμενος στους συνεργάτες του.
3. **Αποτελέσματα για τους πελάτες:** Τα ηγετικά στελέχη πρέπει να δημιουργούν και να προσφέρουν διαρκώς ανταγωνιστικές προτάσεις προς τους πελάτες ώστε να εξασφαλίζουν την υψηλή ικανοποίησή τους. Καμία επιχείρηση δεν μπορεί να επιβιώσει χωρίς ικανοποιημένους και πιστούς πελάτες διαφορετικά σημαίνει χαμηλές πωλήσεις και κατά συνέπεια χαμηλά έσοδα (η υψηλή ικανοποίηση των πελατών επιτυγχάνεται μέσω καινοτομιών, υψηλή ποιότητα προϊόντων, υπηρεσιών, έλεγχος κόστους, ταχύτητα, υψηλού βαθμού εξυπηρέτηση κ.α.).
- **Αποτελέσματα για την κοινωνία :** Οι συνεχείς επιτυχημένες επιχειρήσεις πέραν του κέρδους έχουν έναν ευρύτερο σκοπό, έχουν χρέος ως σημαντικός κοινωνικός θεσμός να συνεισφέρουν στην ανάπτυξη, την συνοχή, την ευημερία και πρόοδο της κοινωνίας εντός της οποίας δραστηριοποιούνται. Η συμβολή αυτή ορίζεται ως κοινωνική ευθύνη και αφορά συγκεκριμένα αποτελέσματα ή συνεισφορές της επιχείρησης προς την ευρύτερη κοινωνία και συνήθως αφορούν την κοινωνική πρόνοια, το φυσικό περιβάλλον, την παιδεία, την υγεία, τις υποδομές, την έρευνα, τον πολιτισμό. Συνεπώς η ηγεσία έχει ευθύνη για την επίτευξη ευρύτερων κοινωνικών αναγκών πέρα από την παραγωγή αγαθών εισοδημάτων και κερδών.
  - **Αποτελέσματα για τον οργανισμό:** Ο Ηγέτης έχει την ευθύνη της δημιουργίας και της ύπαρξης με διάρκεια στο χρόνο ενός οργανισμού άξιου να δημιουργήσει αξία με αποτελεσματικό τρόπο, αυτό λειτουργεί ως προϋπόθεση για την επίτευξη αποτελεσμάτων και την ικανοποίηση των παραπάνω ομάδων συμφερόντων. Ο ηγέτης πρέπει να προσαρμόζει τις στρατηγικές, τις δομές, τις διεργασίες, τα συστήματα, τη κουλτούρα, τις υποδομές ,έτσι ώστε η επιχείρηση να διαθέτει και συνεχώς να αναπτύσσει τις θεμελιώδεις εταιρικές ικανότητές της όπως αυτές ,της

συνεχούς μάθησης και βελτίωσης, της καινοτομίας, της ανανέωσης, της ευελιξίας και της ταχύτητας.

Οι προηγούμενες κατηγορίες αποτελεσμάτων είναι σε μεγάλο βαθμό συχνά συγκρουόμενες μεταξύ τους, αφού η ικανοποίηση της μιας βαίνει εις βάρος της άλλης. Για παράδειγμα υψηλές αμοιβές εργαζομένων, έναντι της υψηλής κερδοφορίας για τους μετόχους. Γι' αυτό το λόγο ο ηγέτης πρέπει να προσδιορίζει τα επιθυμητά αποτελέσματα με βάση την «Αρχή της ισορροπίας» σε ότι αφορά την ικανοποίηση των αναγκών των διάφορων ομάδων ενδιαφερομένων – συμφερόντων. Έχει υποχρέωση να βρίσκει τρόπους υπέρβασης των διαφορών και των αντιθέσεων που προκύπτουν μεταξύ των ομάδων – συμφερόντων.

Ωστόσο η βραχυπρόθεσμη επίτευξη αποτελεσμάτων μόνο και μόνο για την ικανοποίηση των ομάδων συμφερόντων – ενδιαφερομένων δεν αρκεί. Ο ηγέτης πρέπει να εξασφαλίζει την επίτευξη αποτελεσμάτων και την ικανοποίηση των ομάδων διαρκώς με ορίζοντα το μέλλον της επιχείρησης, δηλαδή μακροπρόθεσμα όχι μόνο πρόσκαιρα.

Σημαντικό είναι ο προϊστάμενος ηγέτης να δρα με βάση την λογική της συνέργιας δηλαδή να μην ενδιαφέρεται μόνο για τον άμεσο αντίκτυπο των δράσεών του και τα «προσωπικά αποτελέσματα» αλλά ταυτόχρονα να ενδιαφέρεται για τα αποτελέσματα της επιχείρησης της οποίας αποτελεί οργανικό μέρος.

## **8.6. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ**

Τα ηγετικά χαρακτηριστικά και οι ικανότητες διαφέρουν ανάλογα με την περίπτωση όπως:

- Το ιεραρχικό επίπεδο του ηγέτη
- Το μέγεθος της επιχείρησης
- Τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος (αβεβαιότητα, ρυθμός αλλαγών)
- Φύση δραστηριοτήτων

Ο ηγέτης είναι αποτέλεσμα ενός αρμονικού συστήματος χαρακτηριστικών προσωπικότητας και ικανοτήτων αλλά σίγουρα δεν είναι ένα άθροισμα αυτών. Καθώς ένα χαρακτηριστικό το οποίο είναι υπερτονισμένο μπορεί να ακυρώσει-καταστρέψει μια αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά κατ' άλλα. Παρ' όλα αυτά η ανάπτυξη των

ηγετικών στελεχών και της ηγεσίας στην πράξη, προϋποθέτει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας και ικανοτήτων.

Η διάκριση μεταξύ χαρακτηριστικών προσωπικότητας και ικανοτήτων γίνεται διότι τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας, αν και εξελίσσονται συνεχώς ,συνήθως διαμορφώνονται στα πρώτα χρόνια της ζωής ενώ οι ικανότητες όταν υπάρχει διάθεση αναπτύσσονται ανεξαρτήτως ηλικίας.

Σύμφωνα με τα συμπεράσματα ερευνητικών εργασιών οι δύο βασικές συνιστώσες του ηγέτη είναι:

- Η διάθεσή του να ασκεί εξουσία.
- Η ικανότητά του να ασκεί εξουσία.

Η διάθεση του ηγέτη να ασκεί εξουσία καθώς και ο χαρακτήρας της ηγετικής του συμπεριφοράς προσδιορίζεται από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του.

Ενώ οι ικανότητες προσδιορίζουν τη δυνατότητα του ατόμου να ασκήσει αποτελεσματικά τους ηγετικούς ρόλους και τις λειτουργίες που απαιτούνται .

### **8.6.1. Τα θεμελιώδη ηγετικά χαρακτηριστικά**

Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που αφορούν την διάθεση του ατόμου να ασκήσει ηγεσία δηλαδή τα κίνητρα για άσκηση ηγεσίας. Καθώς ,όλοι δεν έχουν τη διάθεση – θέληση για άσκηση ηγεσίας.

Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ατόμων που έχουν διάθεση για άσκηση ηγεσίας είναι :

- 1. Ανάγκη για επιτεύγματα- οράματα:** Η ανάγκη αυτή συνδέεται με ιδανικά και αξίες που ένα άτομο πιστεύει και μέσω της ηγεσίας προσδοκά και επιδιώκει να κάνει πράξη. Ουσιαστικά πρόκειται για μια αίσθηση αποστολής, ένα όραμα για ένα καλύτερο μέλλον που το άτομο επιθυμεί και δεσμεύεται να φθάσει αγωνιζόμενο με πάθος και επιμονή για να υλοποιήσει υψηλούς στόχους.
- 2. Ανάγκη για αυτοεκτίμηση – αναγνώριση.** Η διάθεση του ατόμου για άσκηση ηγεσίας τροφοδοτείται από την ανάγκη για αυτοεκτίμηση αναγνώριση από τους άλλους (φιλοδοξία). Αυτές οι εσωτερικές ανάγκες το ωθούν να επιδιώκει την επαγγελματική διάκριση, επιτυχία, εξέλιξη. Παράλληλα οι ανάγκες αυτές συνδέονται με την ευχαρίστηση που αντλεί το άτομο από την αναγνώριση της προσφοράς του.



- 3. Πίστη και δέσμευση στις αξίες.** Η αποτελεσματική άσκηση της ηγεσίας θέτει ως προϋπόθεση ότι ο ηγέτης έχει ισχυρή πίστη και δέσμευση στις αξίες οι οποίες προσδιορίζουν την σκέψη, συμπεριφορά και τη δράση του. Οι «ξεκάθαρες» (σαφείς) αξίες αποτελούν ένα ηθικό ιδεολογικό υπόβαθρο το οποίο προσδίδει στην ηγετική συμπεριφορά γνησιότητα, συνοχή, συνέπεια και στον ηγέτη αξιοπιστία και αυθεντικότητα. Από την άλλη ο ενστερνισμός των αξιών του ηγέτη από τους συνεργάτες του αποτελεί προϋπόθεση για να τον εμπιστεύονται και συνεπώς να τον «ακολουθούν» πρόθυμα και εθελοντικά. Ένα τέτοιο σύνολο αξιών περιλαμβάνει τόσο θεμελιώδεις ανθρώπινες – ηθικές αξίες όπως ακεραιότητα, εντιμότητα, δικαιοσύνη, διαφάνεια, ειλικρίνεια, αξιοπρέπεια, σεβασμό στον άνθρωπο κ.α. όσο και αξίες που αφορούν τους ρόλους και την συμπεριφορά του ίδιου του ηγέτη, την ταυτότητα – δράση και τη λειτουργία της επιχείρησης, τις σχέσεις με το περιβάλλον και γενικά συμπεριφορές και δράσεις που αφορούν την εταιρική κουλτούρα. Η άσκηση προϋποθέτει ότι ο ηγέτης έχει ξεκάθαρες «μέσα του» τις αξίες και στόχους που αφορούν τον ίδιο (τι, πως, που θέλει να φτάσει) ως άνθρωπο και ως επαγγελματία, τι θέλει να πετύχει, ποιες είναι οι προσωπικές προτεραιότητες και ποια θέλει να είναι η εικόνα του προς τα «έξω».
- 4. Ανάγκη για δύναμη και επιρροή.** Τα άτομα που θέλουν να ασκούν ηγεσία έχουν σε μεγαλύτερο βαθμό την ανάγκη για προσωπική δύναμη και για άσκηση επιρροής σε άλλους απ' ότι ο μέσος άνθρωπος. Αντλούν ευχαρίστηση που πηγάζει από το αίσθημα της αυτονομίας, της ανεξαρτησίας, της άσκησης επιρροής σε άλλους και εν τέλει από την ικανοποίηση της επίτευξης υψηλών στόχων. Η δεύτερη κατηγορία χαρακτηριστικών προσωπικότητας αφορούν περισσότερο το χαρακτήρα της ηγετικής συμπεριφοράς και λιγότερο το περιεχόμενό της. Το τι κάνει ο ηγέτης, δηλαδή οι ηγετικοί ρόλοι, είναι σημαντικοί ,αλλά εξίσου σημαντικό είναι το πώς το κάνει (ο τρόπος) από άποψη στυλ και χαρακτήρα. Ορισμένα σημαντικά χαρακτηριστικά της ηγετικής συμπεριφοράς είναι :
- 1. Ευαισθησία για τους ανθρώπους.** Δηλαδή ο ηγέτης πρέπει να είναι ανθρώπινος, αυτό αποτελεί προϋπόθεση για να αναπτυχθεί σχέση επιρροής μεταξύ του ηγέτη και των συνεργατών του. Ο ηγέτης πρέπει όχι μόνο να αισθάνεται αλλά και να δείχνει ενδιαφέρον μέσω των πράξεων και ενεργειών του.
- 2. Αυστηρότητα.** Η αποτελεσματικότητα, η ανταγωνιστικότητα και η επιτυχία στο σημερινό περιβάλλον απαιτεί αυστηρή ηγετική συμπεριφορά στους στόχους, στα προγράμματα, στις πολιτικές, στα αποτελέσματα. Απαιτείται πειθαρχία και

αυστηρή τήρηση των δεσμεύσεων, των κανόνων, των προτύπων, των αξιών, των χρονοδιαγραμμάτων κ.α. κι ο ηγέτης έχει ευθύνη της εξασφάλισης όλων αυτών.

- 3. Ακεραιότητα και ταπεινότητα.** Παρ' ότι η ακεραιότητα είναι στοιχείο της προσωπικότητας του ηγέτη δηλαδή πηγάζει από εσωτερικές πεποιθήσεις και αξίες εκφράζεται όμως μέσω της ηγετικής συμπεριφοράς του. Κύρια στοιχεία της ακεραίας συμπεριφοράς του ηγέτη είναι η αξιοπιστία, η συνέπεια, η διαφάνεια, η ειλικρίνεια, η εντιμότητα, η αντικειμενικότητα. Ταπεινότητα για τον ηγέτη σημαίνει αποδοχή κριτικής, αυτοκριτική, αναγνώριση λαθών, συνείδηση και αναγνώριση των αδυναμιών, των περιορισμών και των μειονεκτημάτων του, σεβασμό στις γνώμες και τα βασικά δικαιώματα των άλλων και αναγνώριση της αξίας και της συνεισφοράς του. Η ταπεινότητα δεν σημαίνει έλλειψη ανωτερότητας, αυτοπεποίθησης, υποχωρητικότητα. Η ακεραιότητα και η ταπεινότητα δημιουργούν βασικές προϋποθέσεις αποδοχής του ηγέτη από τους συνεργάτες του.
- 4. Αυτοπεποίθηση – θάρρος – κουράγιο.** Ο ηγέτης λόγω του ότι έχει να αντιμετωπίσει αντίξοες συνθήκες κατά την άσκηση των ρόλων του όπως αμφισβήτηση, πρόκληση του κατεστημένου, δύσκολοι και προκλητικοί στόχοι αλλά και αθέμιτο ανταγωνισμό, αντιπάλους, κόλακες, δύσκολες και αβέβαιες καταστάσεις, κρίσεις, αποτυχίες, διλήμματα, θα πρέπει να ανταποκριθεί επιτυχώς στην αντιμετώπισή τους. Αλλά για να καταφέρει να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά όλα τα παραπάνω απαιτούνται ανάλογα χαρακτηριστικά προσωπικότητας όπως αυτοπεποίθηση, θάρρος, ψυχική και βιολογική δύναμη, αντοχή, κουράγιο.
- 5. Εστίαση – επιμονή - πειθαρχία.** Σημαίνει την δυνατότητα του ηγέτη να εστιάζει σε στόχους – αποτελέσματα, να πειθαρχεί ως σκέψη και συμπεριφορά και να επιμένει με απώτερο σκοπό την επιτυχία. Ηγεσία σημαίνει οράματα, υψηλές προσδοκίες, στόχους, πρόοδο και αναζήτηση ενός καλύτερου μέλλοντος. Ταυτόχρονα όμως σημαίνει και δυσκολίες, εμπόδια, αντίξοες συνθήκες, αποτυχίες. Ως εκ τούτου απαιτείται επιμονή, πειθαρχημένη εστιασμένη και συνεχή προσπάθεια από τον ηγέτη με απώτερο σκοπό την αποτελεσματικότητα και επιτυχία.

### 8.6.2. Ηγετικές ικανότητες

Για την αποτελεσματική άσκηση των ηγετικών ρόλων και της ηγετικής συμπεριφοράς υπάρχει μια σειρά ικανοτήτων που πρέπει να διαθέτει ο προϊστάμενος-ηγέτης, όπως:

- Η ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων είναι η δυνατότητα του ατόμου να αντιμετωπίζει τα προβλήματα και τις ευκαιρίες έγκαιρα, να τα οριοθετεί στη σωστή τους διάσταση εντοπίζοντας τα αίτια και τους περιορισμούς. Επίσης ο ηγέτης θα πρέπει να αναπτύσσει καινοτόμες – πρωτότυπες εναλλακτικές ιδέες και λύσεις και να εφαρμόζει την καλύτερη λύση στο σωστό χρονισμό (timing).
- **Συστημική σκέψη:** Ουσιαστικά είναι η ικανότητα της αναλυτικής και συνθετικής σκέψης που συνδέεται κυρίως με την ευχέρεια λήψης αποφάσεων, επίλυσης προβλημάτων, την ικανότητα διαμόρφωσης στρατηγικής ανάπτυξης οργανωτικών δομών, τη συνεχή μάθηση. Γενικά η ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται το «όλον» κι όχι το επιμέρους (ολότητες και όχι ως άθροισμα μερών) αναφορικά με γεγονότα, προβλήματα, φαινόμενα προκειμένου να πάρει την σωστή απόφαση.
- **Ικανότητα επικοινωνίας:** Θεωρείται το κύριο «εργαλείο» του ηγέτη δεδομένου ότι είναι απαραίτητο για να ασκηθούν όλοι οι ρόλοι και η ηγετική συμπεριφορά. Ικανότητα επικοινωνίας σημαίνει αποτελεσματική μετάδοση μηνυμάτων και αποτελεσματική λήψη μηνυμάτων (μιλάω και ακούω αποτελεσματικά). Σημαίνει άριστη χρήση του λόγου προφορικού, γραπτού και μη λεκτικού (π.χ. γλώσσα σώματος). Παράλληλα σημαίνει διάθεση για ανοικτή, ειλικρινή, χωρίς προκαταλήψεις επαφή με άλλους ανθρώπους.
- **Συναισθηματική νοημοσύνη:** Η ικανότητα του ατόμου να κατανοεί τον εαυτό του και τους άλλους και να διαχειρίζεται κατάλληλα τα συναισθήματά του ως επίσης και αυτά των τρίτων. Η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει μια σειρά ικανοτήτων ωστόσο απαραίτητες για άσκηση ηγεσίας είναι η αυτογνωσία, ο αυτοέλεγχος και η εμπιστοσύνη.
- **Γνώθι σ' αυτόν (αυτεπίγνωση):** Είναι η ικανότητα να γνωρίζουμε τον εαυτό μας δηλαδή ποιοι και που είμαστε, τις αξίες, τις ανάγκες μας ,που θέλουμε και μπορούμε να πάμε. Επίσης αυτεπίγνωση σημαίνει να μπορεί το άτομο να κατανοεί και να διαχειρίζεται τα συναισθήματά του. Δηλαδή να έχει καλλιεργήσει

μια ισχυρή αντικειμενική αυτοαντίληψη για τα πλεονεκτήματα – μειονεκτήματά του και τις δυνατότητές του. Η αυτεπίγνωση αποτελεί βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη και βελτίωση του ατόμου, την λήψη ορθών αποφάσεων και επιλογών. Επιπλέον η αυτεπίγνωση βοηθά καθοριστικά ώστε το άτομο να μπορέσει να αποφύγει την παγίδα της αλαζονείας που χαρακτηρίζεται ίσως ως το πιο επιζήμιο χαρακτηριστικό για το ρόλο του ηγέτη.

- **Αυτορύθμιση:** Είναι η ικανότητα διαχείρισης του συγκινησιακού εαυτού (συγκινήσεις, συναισθήματα, παρορμήσεις). Κατά τρόπο ώστε ο ηγέτης να προσαρμόζεται – να διαχειρίζεται καλύτερα τις συγκινησιακές εκρήξεις με αρνητικές συνέπειες. Ο αυτοέλεγχος του συγκινησιακού εαυτού κρίνεται ως θεμελιώδη ικανότητα για την άσκηση του ηγετικού ρόλου.
- **Ενσυναίσθηση (empathy):** Είναι η ικανότητα «να μπαίνει στη θέση του άλλου» ώστε να μπορεί να κατανοήσει καλύτερα. Γενικά είναι η ικανότητα αντίληψης των συναισθημάτων, αναγκών, αξιών, προβλημάτων των άλλων. Ο ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει την ικανότητα σε μέγιστο βαθμό ώστε να μπορεί να συμπεριφέρεται και να διαχειρίζεται τις σχέσεις τους με τους συνεργάτες του με τον καλύτερο τρόπο.

#### **Σύνοψη των βασικών ικανοτήτων για την άσκηση του ηγετικού ρόλου**

Οι πιο σημαντικές ικανότητες που απαιτούνται για τα ηγετικά στελέχη είναι οι ακόλουθες:

- Επικοινωνίας και κυρίως η ικανότητα του «να ακούει» («καλός» δέκτης μηνυμάτων).
- Μάθησης και ανάπτυξης γνώσεων και ικανοτήτων.
- Ικανότητα ανάλυσης των τάσεων του περιβάλλοντος και έγκαιρης πρόγνωσης.
- Έμπνευσης και δημιουργίας οράματος.
- Συμμετοχικής λήψης αποφάσεων.
- Ανάπτυξη ομάδας.
- Αξιολόγησης και επιβράβευσης.
- Μεταβίβασης εξουσίας και ανάθεσης καθηκόντων.
- Επιλογής και διατήρησης των κατάλληλων συνεργατών.
- Σύλληψης σχεδιασμού και υλοποίησης αλλαγών.
- Ικανότητα ευελιξίας.

Από τα θεωρητικά υποδείγματα για την ηγεσία γίνεται φανερό ότι το στέλεχος έχει στη διάθεσή του ένα μεγάλο αριθμό εναλλακτικών στυλ ηγεσίας από τα οποία

πρέπει να επιλέξει το κατάλληλο. Αυτό σημαίνει ότι ένα στυλ ηγεσίας μπορεί να είναι αποτελεσματικό σε μια περίπτωση και να μην είναι σε κάποια άλλη. Έτσι το ικανό διοικητικό στέλεχος πρέπει να είναι σε θέση να αξιολογεί την εκάστοτε περίπτωση και να εντοπίζει το πλέον κατάλληλο στυλ ηγεσίας. Αξιολόγηση της περίπτωσης σημαίνει τη διερεύνηση και κατανόηση των χαρακτηριστικών της ομάδας των ατόμων που την αποτελούν και του έργου που έχει να επιτελέσει. Λαμβάνοντας υπ' όψη τις εξελίξεις του περιβάλλοντος, καθώς και τις χαρακτηριστικές κλίσεις του ίδιου του ηγέτη. Από τους παράγοντες που συνθέτουν την εκάστοτε περίπτωση προκύπτει η αναγκαιότητα του στελέχους να μπορεί να αλλάζει την ηγετική συμπεριφορά του και να την προσαρμόζει ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες της κάθε κατάστασης. Αυτό προϋποθέτει ο ηγέτης να διαθέτει την ικανότητα της ευελιξίας. Χωρίς αυτή είναι αδύνατο ο ηγέτης να φθάσει σε υψηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας.

Εδώ ίσως προκύπτει το ερώτημα εάν ο ίδιος ο προϊστάμενος – ηγέτης μπορεί να αλλάζει συνεχώς στυλ ηγεσίας από το αυταρχικό μέχρι το συμμετοχικό ή το εξουσιαστικό. Ωστόσο για κάθε προϊστάμενο ηγέτη υπάρχουν ορισμένες σταθερές μεταβλητές που προσδιορίζουν την κατάσταση με την οποία ασκεί ηγεσία. Η αλλαγή του κυρίαρχου στυλ ηγεσίας σημαίνει τις περισσότερες φορές μικρές διαφοροποιήσεις. Δηλαδή την εφαρμογή δορυφορικών ή συγγενικών στυλ ηγεσίας που βρίσκονται γύρω από το κυρίαρχο (π.χ. συμβουλευτικό – συμμετοχικό). Χωρίς αυτό να σημαίνει ότι ο προϊστάμενος ηγέτης σε κάποιες σπάνιες περιπτώσεις δεν απαιτείται να ακολουθήσει ένα στυλ εντελώς διαφορετικό από το κυρίαρχο.

Για παράδειγμα τα μέλη μιας ομάδας ούτε ξέρουν ούτε θέλουν να αποδώσουν τότε ο ηγέτης είναι υποχρεωμένος να ακολουθήσει το αυταρχικό στυλ. Όταν όμως ο προϊστάμενος εκπαιδεύσει αποτελεσματικά τα μέλη της ομάδα και είναι πλέον ώριμα για υψηλές αποδόσεις η κατάσταση αλλάζει και συνεπώς και το στυλ ηγεσίας, από αυταρχικό μεταβάλλεται προς το δημοκρατικό. Γενικά κάθε προϊστάμενος-ηγέτης πρέπει να έχει ένα συγκεκριμένο προσανατολισμό όσο αφορά το στυλ ηγετικής συμπεριφοράς ώστε να εξασφαλίζεται η ισορροπία.

## **Συμπέρασμα**

Πολλοί πιστεύουν ότι ο ηγέτης γεννιέται και δεν γίνεται ωστόσο το πρακτικό συμπέρασμα δείχνει ότι πράγματι υπάρχουν ταλέντα δηλαδή στοιχεία της προσωπικότητας ή του χαρακτήρα του ατόμου που έχουν άμεση σχέση με την άσκηση ηγεσίας τα οποία διαμορφώνονται στα πρώτα χρόνια της ζωής πριν αρχίσει ο εργασιακός βίος. Ταυτόχρονα τα ηγετικά στελέχη «φτιάχνονται», καθώς τα ηγετικά χαρακτηριστικά και οι ικανότητες μπορούν να αναπτυχθούν σε σημαντικό βαθμό. Η εκπαίδευση των ηγετικών στελεχών είναι καρποφόρα όταν είναι εστιασμένη σε συγκεκριμένους στόχους και γίνεται με αποτελεσματικές μεθόδους οι οποίες προσφέρουν εργαλεία εφαρμογής και γνώσης στην πράξη. Η ανάπτυξη ηγετικών χαρακτηριστικών και ικανοτήτων γίνεται κυρίως μέσω της εμπειρίας και της άσκησης της ηγεσίας αυτού καθεαυτού.

Για την ανάπτυξη της ηγεσίας στην πράξη δεν αρκεί μόνο η ανάπτυξη ηγετικών στελεχών, χρειάζεται η ηγεσία να αποτελεί στοιχείο της εταιρικής κουλτούρας. Επίσης απαιτείται η ενθάρρυνση, η διευκόλυνση και η υποστήριξη της από τα συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και από τις οργανωτικές δομές της επιχείρησης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9<sup>ο</sup>

### ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΑΛΛΑΓΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

#### Γενικά

Στο σύγχρονο ταχύτατα εξελισσόμενο περιβάλλον είναι αναγκαία η συνεχής και έγκαιρη προσαρμογή των επιχειρήσεων στις αλλαγές – εξελίξεις καθώς αποτελεί προϋπόθεση για την επιβίωσή τους.

Ωστόσο για τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να είναι διαρκώς επιτυχημένες και ανταγωνιστικές, η προσαρμογή στις εξελίξεις δεν αρκεί από μόνη της, θα πρέπει να κάνουν βήματα μπροστά, να είναι πρωτοπόρες ώστε να είναι εκείνες που δημιουργούν, γράφουν τους «κανόνες του παιχνιδιού» και αναγκάζουν τις υπόλοιπες να τις ακολουθούν. Για να το πετύχουν απαιτείται δημιουργικότητα, ικανότητα συνεχών καινοτομιών σ' όλες τις δραστηριότητές τους, σε προϊόντα, σε μεθόδους παραγωγής, σε δίκτυα διανομής προώθησης, σε δομές, σε μεθόδους οργάνωσης και διοίκησης, σε συστήματα. Όλα αυτά προϋποθέτουν ικανότητα συνεχούς βελτίωσης, ανανέωσης κι ανακάλυψης τρόπων χρήσης των νέων γνώσεων και ιδεών. Βασική προϋπόθεση για τη συνεχή επιτυχία και ανταγωνιστικότητα είναι η ανάπτυξη της ικανότητας – δυνατότητας της επαναδημιουργίας της επιχείρησης αυτής καθεαυτής, εάν κρίνεται σκόπιμο.

Ο δρόμος που οδηγεί στην επιχείρηση, σε συνεχή επιτυχία είναι η μάθηση. Η ικανότητα της επιχείρησης να μαθαίνει ν' αλλάζει πιο γρήγορα από τους ανταγωνιστές της είναι το μόνο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δεν αντιγράφεται. Ωστόσο μάθηση δεν σημαίνει συσσώρευση γνώσης – πληροφορία αλλά σταθερή αλλαγή του τρόπου σκέψης και συμπεριφοράς της επιχείρησης. Η επιχείρηση θα πρέπει να εγκαταλείψει τον παλιό τρόπο σκέψης και δράσης (απομάθηση) και να υιοθετήσει ένα νέο καινοτόμο τρόπο.

Η επιχείρηση μαθαίνει όταν έχει την ικανότητα να επαναπροσδιορίζει συνεχώς το πώς σκέφτεται και το πώς λειτουργεί.

#### 9.1. Η ΑΛΛΑΓΗ ΩΣ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΗ ΕΠΙΒΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

Οι επιχειρήσεις βρίσκονται σε συνεχή και δυναμική αλληλοεπίδραση με το περιβάλλον τους. Η προσαρμογή στις εξελίξεις είναι η κύρια προϋπόθεση επιβίωσης των επιχειρήσεων. Η κάθε οργάνωση αποτελεί περιβάλλον για τις υπόλοιπες και

μπορεί να είναι εκείνη που δημιουργεί τις εξελίξεις και οδηγεί τον ανταγωνισμό ώστε οι άλλες επιχειρήσεις να είναι υποχρεωμένες να προσαρμόζονται.

Στο παρόν και άμεσο μέλλον οι επιλογές για τις επιχειρήσεις είναι οι ακόλουθες:

- Η επιχείρηση δεν αλλάζει, σημαίνει δεν προσαρμόζεται άρα «πεθαίνει».
- Η επιχείρηση αλλάζει για να προσαρμοστεί στις εξελίξεις και απλά επιβιώνει.
- Η επιχείρηση οδηγεί τις εξελίξεις στις οποίες προσαρμόζονται οι άλλες επιχειρήσεις και συνεπώς η επιχείρηση επιτυγχάνει.

Παρ' όλο που η αλλαγή είναι νομοτέλεια στην Φύση οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα στην προσπάθειά τους να υλοποιήσουν τις αλλαγές. Συνεπώς η κατανόηση και η διοίκηση των αλλαγών αποτελούν σημαντικές ικανότητες που πρέπει να διαθέτουν τα ηγετικά στελέχη προκειμένου να υλοποιηθούν οι απαραίτητες αλλαγές σ' όλους τους τομείς δραστηριότητας της επιχείρησης.

## 9.2.ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΕΙΔΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ

Με τον όρο οργανωσιακή αλλαγή εννοούμε την μετατροπή μιας υφιστάμενης κατάστασης σε μια νέα. Οι οργανωσιακές αλλαγές διαφέρουν ως προς το σκοπό και το περιεχόμενό τους, την έκταση και τις συνέπειές τους. Οι αλλαγές μπορεί ν' αφορούν οποιοδήποτε στοιχείο της επιχείρησης. Ο P. Pascale διακρίνει την αλλαγή από το μετασχηματισμό.

- Η Αλλαγή αφορά σταδιακές – βαθμιαίες βελτιώσεις των υφισταμένων στοιχείων της επιχείρησης.
- Μετασχηματισμός αφορά την ολοκληρωτική μεταμόρφωση της επιχείρησης.

Ο μετασχηματισμός, σε αντίθεση με την αλλαγή δεν αφορά την βελτίωση όσων υπάρχουν αλλά την δημιουργία όσων δεν υπάρχουν.

Με κριτήριο την **αποδοτικότητα** τους χωρίζονται σε:

- Οριακές ή βαθμιαίες
- Στρατηγικές

Με κριτήριο το **ερέθισμα** για αλλαγή, διακρίνονται σε:

- **Αντιδραστικές αλλαγές:** Πραγματοποιούνται για να απαντήσουν σε ένα εξωτερικό ερέθισμα, γεγονός ή πίεση και έχουν σκοπό την προσαρμογή στις εξελίξεις του περιβάλλοντος.



- **Προδραστικές αλλαγές:** Πραγματοποιούνται με βάση τις προβλέψεις για μελλοντικές εξελίξεις ή επιθυμία για ένα καλύτερο μέλλον και είναι αυτές που δημιουργούν τις εξελίξεις.

Με βάση αυτά τα δύο κριτήρια προκύπτουν τα 4 είδη αλλαγών που παρουσιάζονται στο Σχήμα 9.1.

**ΣΧΗΜΑ 9.1. : Είδη αλλαγών**

		ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ	
		Οριακή	Στρατηγική
ΕΡΕΘΙΣΜΑ	Πρόδραση	Ρύθμιση – βελτίωση (tuning)	Επαναπροσδιορισμός (re-orientation)
	Αντίδραση	Προσαρμογή (adaptation)	Ανάπλαση (re-creation)

Βάσει του σχήματος οι επιχειρήσεις πρέπει να πραγματοποιούν ταυτόχρονα δύο είδη αλλαγών για να οδηγούν τις εξελίξεις. Από τη μια πρέπει να υλοποιούν **προδραστικές οριακές αλλαγές** που οδηγούν στην συνεχή βελτίωση όσων κάνουν. Από την άλλη πρέπει να υλοποιούν **προδραστικές στρατηγικής σημασίας αλλαγές** δηλαδή να μετασχηματίζονται ως οργανισμοί προκειμένου να πρωτοπορούν και να αξιοποιούν τα νέα δεδομένα – ευκαιρίες που προκύπτουν από τεχνολογικές οικονομικές κοινωνικές και άλλες εξελίξεις στο περιβάλλον τους.

### 9.3. ΣΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΝΤΙΣΤΑΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ

Οι άνθρωποι συνήθως αντιδρούν και εναντιώνονται στις αλλαγές, συνεπώς η υλοποίηση των αλλαγών απαιτεί την αποτελεσματική αντιμετώπιση αυτών των αντιδράσεων. Όμως για να αντιμετωπιστούν σωστά πρέπει πρώτα να κατανοηθούν τα αίτια που τις δημιούργησαν.

Συχνά η αλλαγή δεν κατορθώνει να υλοποιηθεί εξαιτίας διαφόρων εμποδίων όπως :

- Ανεπαρκής ενεργή υποστήριξη από την ανώτατη Διοίκηση.

- Ανεπαρκής ηγεσία για την διοίκηση αλλαγών.
- Έλλειψη ικανοτήτων διοίκησης αλλαγών.
- Ύπαρξη στεγανών μεταξύ των οργανωτικών ομάδων.
- Άρνηση συνεργασίας από το μεσαίο μάνατζμεντ.
- Ανεπαρκής επικοινωνία.
- Μη ξεκάθαρο όραμα.
- Μη προσαρμογή της εταιρικής κουλτούρας.
- Περιορισμένοι πόροι.
- Έλλειψη μακροχρόνιας προοπτικής.
- Εξασθενημένος ρυθμός και ορμή για παγίωση της νέας κατάστασης.

Η βιβλιογραφία και η πρακτική οριοθετούν ως κύριες πηγές αντίστασης στις αλλαγές τις ακόλουθες:

- **Φόβος.** Εξαιτίας της αβεβαιότητας που προκαλούν οι αλλαγές. Καθώς τα άτομα φοβούνται για τις συνέπειες που θα επιφέρει η αλλαγή της υφιστάμενης κατάστασης στην ζωή τους .
- **Αίσθημα απώλειας.** Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η αλλαγή θα τους οδηγήσει σε απώλεια προνομίων είτε ηθικών είτε υλικών.
- **Συνήθεια.** Συχνά οδηγεί στην αίσθηση του «βολέματος» και αυτό συνιστά από μόνο του πηγή αντίστασης ιδιαίτερα όταν πρόκειται για αλλαγές στάσεων, τρόπου σκέψης και συμπεριφοράς ανθρώπων.
- **Μη κατανόηση της χρησιμότητας της αλλαγής.** Συχνά λόγω έλλειψης αποτελεσματικής επικοινωνίας οι υπεύθυνοι για την διοίκηση των αλλαγών δεν βοηθούν αρκετά ώστε να γίνει κατανοητή η χρησιμότητα – αναγκαιότητα της αλλαγής, συνεπώς οι εργαζόμενοι δεν έχουν κανένα κίνητρο να δεχθούν και να υποστηρίξουν τις αλλαγές.
- **Αντίδραση στον φορέα της αλλαγής.** Όχι σπάνια η αιτία των αρνητικών αντιδράσεων στις αλλαγές δεν είναι το περιεχόμενο και οι συνέπειες των αλλαγών αυτών καθ' αυτών αλλά τ' άτομα ή ομάδες που εισηγούνται και διοικούν τις αλλαγές. Όταν οι υπεύθυνοι των αλλαγών δεν εμπνέουν εμπιστοσύνη – αξιοπιστία στους εργαζομένους ή το στυλ της διοίκησης το οποίο εφαρμόζουν δεν είναι το κατάλληλο, γίνονται η αιτία της αντίδρασης – αντίστασης κατά των αλλαγών.

Οι Davis & Newstrom, περιγράφουν τρεις τύπους αντίστασης στην αλλαγή:

- **Λογική** αντίσταση η οποία βασίζεται σε ορθολογική αιτιολόγηση και γνώση ενάντια στις αλλαγές, π.χ. μεγάλος χρόνος προσαρμογής στη νέα κατάσταση, οικονομικό κόστος αλλαγής κ.α.
- **Ψυχολογική** η οποία βασίζεται σε συναισθήματα και στάσεις όπως φόβος, ανασφάλεια κ.α.
- **Κοινωνιολογική** αντίσταση η οποία βασίζεται στα συμφέροντα, τις αξίες της ομάδας π.χ. σε κατεστημένα συμφέροντα, σε συμμαχίες ομάδων κ.α.

### 9.3.1. Μέθοδοι αντιμετώπισης των αντιδράσεων στις αλλαγές

Το πιο κρίσιμο ζήτημα για την επιτυχία υλοποίησης των αλλαγών είναι η αποτελεσματική αντιμετώπιση των αντιστάσεων σ' αυτές. Η επιλογή των μεθόδων για να αντιμετωπιστούν οι αντιδράσεις πρέπει να γίνεται με βάση τα αίτια που προκαλούν τη συγκεκριμένη αντίδραση στην συγκεκριμένη αλλαγή. Τέτοιες μέθοδοι είναι οι ακόλουθες:

- **Εκπαίδευση:** Είναι αναμφίβολα η πιο διαδεδομένη και αποτελεσματική μέθοδος αντιμετώπισης της αντίδρασης στην αλλαγή. Χάρη στην εκπαίδευση οι εργαζόμενοι κατανοούν τη λογική, το περιεχόμενο και κυρίως τα οφέλη της αλλαγής. Επιπλέον η εκπαίδευση τους κάνει να αισθάνονται πιο ασφαλείς καθώς αναπτύσσουν νέες γνώσεις, ικανότητες, στάσεις και συμπεριφορές που θα είναι αναγκαίες στη νέα κατάσταση που θα διαμορφωθεί.
- **Επικοινωνία:** Η επικοινωνία της αλλαγής αποτελεί το μάρκετινγκ της αλλαγής. Πέρα από το ρόλο της ενημέρωσης για το περιεχόμενο και τα οφέλη της αλλαγής η επικοινωνία έχει στόχο να καλλιεργήσει το κατάλληλο κλίμα ώστε οι άνθρωποι να νιώθουν ότι συμμετέχουν στην αλλαγή. Έτσι το όραμα για μια καλύτερη πραγματικότητα στην επιχείρηση καταφέρνει να μειώσει την ανασφάλεια – αβεβαιότητα στους εργαζομένους που προκαλεί η αλλαγή της υφιστάμενης κατάστασης.  
Μείζονος σημασίας προτεραιότητα για την επιχείρηση είναι η αποτελεσματική επικοινωνία από τα κατάλληλα στελέχη προς τους εργαζομένους διαφορετικά οι οργανωσιακές αλλαγές θα οδηγηθούν σε αποτυχία.
- **Συμμετοχή.** Θεωρείται ως η πλέον αποτελεσματική μέθοδος τόσο για την αντιμετώπιση των αντιδράσεων όσο και για την δημιουργία ενεργής υποστήριξης της αλλαγής από τους εργαζομένους. Καθώς η συμμετοχή δημιουργεί στα άτομα

το αίσθημα της «ιδιοκτησίας» της αλλαγής και συνεπώς της δέσμευσής τους για ενεργή στήριξή της. Ο βαθμός συμμετοχής διαφέρει κατά περίπτωση.

- **Διευκόλυνση και υποστήριξη.** Η μέθοδος αφορά τις οργανωμένες ενέργειες από την πλευρά της επιχείρησης για την αντιμετώπιση των αντιδράσεων στην αλλαγή, όπως διευκόλυνση κι υποστήριξη των εργαζομένων να προσαρμοστούν στη νέα κατάσταση και να αντιμετωπίσουν τις απαιτήσεις που αυτή συνεπάγεται. Τέτοιες ενέργειες εκτός από την εκπαίδευση είναι η συμβουλευτική συναισθηματική υποστήριξη, χρονικές διευκολύνσεις για προσαρμογή κ.α.
- **Διαπραγμάτευση.** Όταν η αλλαγή έχει αρνητικές επιπτώσεις για τους εργαζομένους η διαπραγμάτευση με τους φορείς των αλλαγών είναι αναγκαία ώστε να αντισταθμιστούν οι απώλειες και συνεπώς να αντιμετωπιστούν οι αντιστάσεις – αντιδράσεις από την πλευρά όσων θίγονται εξαιτίας της νέας κατάστασης. Η μέθοδος αυτή γίνεται υποχρεωτική στην εφαρμογή της όταν συμβαίνει οι «αντιδρώντες» να έχουν σημαντική δύναμη, όπως τα συνδικάτα.
- **Χειραγώγηση.** Μια μέθοδος που δεν χαρακτηρίζεται θεμιτή ωστόσο εφαρμόζεται για το «συγκαλυμμένο επηρεασμό» των αντιδρώντων. Η μέθοδος συνήθως μειώνει την αξιοπιστία των φορέων της αλλαγής και μακροπρόθεσμα οδηγεί σε προβληματικές καταστάσεις.
- **Άσκηση δύναμης.** Η αντιμετώπιση των αντιστάσεων στην αλλαγή μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω άσκησης δύναμης και εξουσίας από τους φορείς της αλλαγής. Ουσιαστικά πρόκειται για ρητή ή σιωπηρή απειλή προς τους αντιδρώντες. Η απειλή μπορεί να αφορά οτιδήποτε έχει αξία και θίγει εργασιακά προνόμια. Ωστόσο, προς όφελος της επιχείρησης μακροπρόθεσμα, είναι να αποφεύγονται οι τελευταίες δύο μέθοδοι πάταξης των αντιδράσεων στην αλλαγή.

#### 9.4. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΛΛΑΓΩΝ

Η ικανότητα της επιχείρησης να σχεδιάζει και να υλοποιεί αποτελεσματικά τις αλλαγές εξαρτάται από τα στελέχη, δηλαδή κατά πόσο τα στελέχη συλλαμβάνουν και ακολουθούν τις διαδικασίες και παίζουν τους ρόλους που πρέπει σωστά.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα δύο πιο γνωστά και πρακτικά χρήσιμα μοντέλα υλοποίησης αλλαγών.

Το μοντέλο του Lewin-Schein: Το μοντέλο αυτό υποστηρίζει ότι κάθε αλλαγή πραγματοποιείται μέσω τριών σταδίων:

- Το ξεπάγωμα (un freezing)
  - Αλλαγή (change)
  - Ξανά πάγωμα (re freezing)
1. Στο στάδιο του ξεπαγώματος της κατεστημένης κατάστασης οι άνθρωποι συνειδητοποιούν την ανάγκη αλλαγής και ταυτόχρονα αμφισβητούν την έως τότε παγιωμένη κατάσταση. Ο Schein υποστηρίζει ότι αυτό δεν γίνεται χωρίς κάποια πίεση, ανισορροπία, άγχος ή πόνο, καθώς υποχρεώνει τα άτομα να ξεχάσουν τους παλιούς και συνήθεις τρόπους σκέψης και δράσης με τους οποίους ήταν εξοικειωμένα. Στο στάδιο αυτό σημαντικό στοιχείο είναι η δημιουργία θετικών προσδοκιών (όραμα) για μια νέα καλύτερη κατάσταση.
  2. Το στάδιο της αλλαγής περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες που αφορούν την υλοποίηση της αλλαγής. Η νέα κατάσταση διαμορφώνεται μέσω της αλλαγής των γνώσεων, συμπεριφορών, ικανοτήτων, στάσεων, δομών, διαδικασιών, συστημάτων της τεχνολογίας.
  3. Στο στάδιο του ξανα-παγώματος η αλλαγή εδραιώνεται με την έννοια ότι η νέα κατάσταση γίνεται ξανά (ρουτίνα) κατεστημένο. Ο Schein υποστηρίζει ότι αν δεν συμβεί αυτό τότε η αλλαγή μπορεί να είναι παροδική και η επιχείρηση να επανέλθει σύντομα στην κατάσταση (προηγούμενη) στην οποία βρισκόταν πριν την προσπάθεια εφαρμογής της αλλαγής.

Το δεύτερο μοντέλο είναι αυτό του J.Kotter το οποίο προτείνει μια πιο σύγχρονη και αναλυτική εκδοχή για την υλοποίηση ευρύτερων οργανωσιακών αλλαγών κι αποτελείται από τα ακόλουθα 8 στάδια :

1. **Ανάπτυξη της αίσθησης του επείγοντος.** Στο στάδιο επιβάλλεται να μειωθούν ή να εξαλειφθούν οι παράγοντες που δημιουργούν την αυταρέσκεια και τον εφησυχασμό και να γίνει συνείδηση ότι οι αλλαγές είναι αναγκαίες και αναπόφευκτες. Τα ηγετικά στελέχη έχουν την ευθύνη να δημιουργήσουν την «αίσθηση του επείγοντος» της αλλαγής στους εργαζομένους διαμέσου της επικοινωνίας. Αυτό θα βοηθήσει τους εργαζομένους να αντιληφθούν την πραγματικότητα και να συνειδητοποιήσουν την ύπαρξη των απαιτήσεων, των πιέσεων, των απειλών του περιβάλλοντος (τεχνολογία, πελάτες, ανταγωνιστές), τους μελλοντικούς κινδύνους και κυρίως την ύπαρξη ευκαιριών για καλύτερο μέλλον που κάνουν επιτακτική την ανάγκη για αλλαγή.

2. **Διαμόρφωση οράματος και στρατηγικής.** Ένα ελκυστικό όραμα, είναι το πιο ισχυρό δέλεαρ για την δέσμευση και ενεργοποίηση των ομάδων συμφερόντων ώστε να επιτευχθούν οι αναγκαίες και σημαντικές αλλαγές για την επιχείρηση.
3. **Δημιουργία ομάδας καθοδήγησης.** Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση μεγάλων αλλαγών απαιτούν συνένωση δυνάμεων και εξουσίας μεγάλου αριθμού στελεχών τα οποία να διαθέτουν ευρεία εμπειρία, αξιοπιστία αλλά κυρίως σημαντικές ηγετικές και διοικητικές ικανότητες καθώς θα αποτελέσουν την «ατμομηχανή» της αλλαγής.
4. **Διάδοση και αποδοχή του οράματος** της αλλαγής. Η διάδοση του οράματος της αλλαγής δεν σημαίνει απλά την γνωστοποίηση της αλλά τον ενστερνισμό της από τα μέλη της οργάνωσης. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της άριστης επικοινωνίας. Ως βασική προϋπόθεση ,για την διάδοση και αποδοχή του οράματος της αλλαγής ,θεωρείται η αξιοπιστία, ο ενθουσιασμός και κυρίως το πάθος των υπευθύνων στελεχών. Ωστόσο καθοριστικός παράγοντας θεωρείται ο βαθμός που οι εργαζόμενοι έχουν πειστεί για τα οφέλη που θα προκύψουν από την αλλαγή τόσο για τους ίδιους όσο και για την επιχείρηση.
5. **Ενδυνάμωση και ευρεία συμμετοχή** για την υλοποίηση των αλλαγών. Για να συμβεί αυτό θα πρέπει να υπερκεραστούν βασικά εμπόδια όπως δύσκαμπτες δομές, έλλειψη ικανοτήτων – δεξιοτήτων, μη συνεργάσιμα στελέχη αλλά κυρίως μη συμβατά συστήματα, π.χ. Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, συστήματα πληροφορικής κ.α.
6. **Ανάγκη βραχυπρόθεσμων επιτυχιών:** Το όραμα σαφώς συνδέεται με μακροπρόθεσμα αποτελέσματα. Όμως επίσης σημαντικό είναι ,να επιτυγχάνονται βραχυπρόθεσμοι στόχοι, αυτό βοηθά ώστε να γίνονται καλύτερα αντιληπτοί ως ενδιάμεσες επιτυχίες στην πορεία προς την μεγάλη επιτυχία, εκείνη του οράματος. Αυτό δημιουργεί ένα αίσθημα ευφορίας, παρακίνησης, και αισιοδοξίας, ενδυνάμωσης καθώς οι άνθρωποι νιώθουν ότι οι προσπάθειές τους έχουν χειροπιαστά αποτελέσματα. Επιπλέον οι βραχυπρόθεσμες επιτυχίες μετατρέπουν τους αντιδρώντες σε υποστηρικτές της αλλαγής.
7. **Παγιοποίηση και ενστερνισμός των αποτελεσμάτων** και προώθηση περαιτέρω αλλαγών. Χρησιμοποιώντας ως επιχειρήματα και κίνητρα τα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα, προωθούνται ευκολότερα και αμεσότερα οι αλλαγές στα συστήματα, τις δομές και τις πολιτικές.

8. **Ενστερνισμός νέας κουλτούρας.** Ιδιαίτερα σημαντικό, είναι οι νέες καταστάσεις να ενσωματώνονται στην εταιρική κουλτούρα ώστε οι αλλαγές να καταφέρνουν να λειτουργούν και να παγιώνονται ευκολότερα.

### 9.5. ΡΟΛΟΙ ΚΑΙ ΦΟΡΕΙΣ ΑΛΛΑΓΩΝ

Τα μέλη της οργάνωσης τα οποία είναι οι φορείς των αλλαγών, αναλαμβάνουν μια σειρά από ρόλους και υπευθυνότητες που έχουν ως αποτέλεσμα τον σχεδιασμό και την υλοποίηση των αλλαγών . Η επιτυχία της αλλαγής εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα με την οποία οι φορείς αυτοί θα παίξουν τους ρόλους τους και θα ανταποκριθούν στις υπευθυνότητες τους. Οι κύριοι ρόλοι και παράλληλα φορείς των αλλαγών είναι:

- **Οι ηγέτες των αλλαγών.** Είναι εκείνοι που συνειδητοποιούν και αναγνωρίζουν την ανάγκη για αλλαγή. Καθώς αμφισβητούν την κατεστημένη κατάσταση και ταυτόχρονα οραματίζονται τη νέα κατάσταση και χαράσσουν πορεία για την υλοποίησή της. Ως προς το τεχνικό μέρος είναι εκείνοι που θα οργανώσουν – σχεδιάσουν την γενική εικόνα της νέας κατάστασης και των γενικών κατευθύνσεων προκειμένου να πετύχει η αλλαγή. Παράλληλα οι ηγέτες των αλλαγών θα πρέπει να εμφυσήσουν στα μέλη της οργάνωσης την αίσθηση του επείγοντος. Επιπρόσθετα η διάδοση του οράματος της αλλαγής, η έμπνευση, η ενδυνάμωση και η κινητοποίηση δια μέσου της πειθούς είναι βασικές λειτουργίες του ηγετικού ρόλου της αλλαγής.
- **Υποστηρικτές - διευκολυντές** των αλλαγών είναι τα μέλη της οργάνωσης ανεξαρτήτως ιεραρχικού επιπέδου, τα οποία πεπεισμένα για το όραμα και τους στόχους της αλλαγής την στηρίζουν ενεργά και διευκολύνουν την υλοποίησή της.
- **Υλοποιητές των αλλαγών** είναι εκείνοι που αναλαμβάνουν το τεχνικό μέρος σε πρακτικό επίπεδο προκειμένου να υλοποιηθεί η αλλαγή. Πιο συγκεκριμένα διοικούν σε καθημερινή βάση όλη την διαδικασία της αλλαγής. Προγραμματίζουν, συντονίζουν, υλοποιούν και ελέγχουν ενέργειες που αφορούν το σχεδιασμό και την υλοποίηση της αλλαγής συμμετέχοντας σε ομάδες έργου είτε ως υπεύθυνοι ή απλά ως ειδικοί.
- **Δέκτες των αλλαγών.** Είναι όλα τα μέλη της οργανωτικής δομής της επιχείρησης τα οποία πρέπει να υιοθετήσουν να προσαρμοστούν και να εφαρμόσουν τις

αλλαγές ουσιαστικά είναι εκείνοι που εδραιώνουν τη νέα κατάσταση που συνεπάγεται η αλλαγή.

## **9.6. ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΛΛΑΓΩΝ**

Ένα μοντέλο αλλαγών πρέπει να λαμβάνει υπόψη του τις παρακάτω παραμέτρους:

- Ο συνολικός μετασχηματισμός της οργάνωσης ή μερών αυτής θα πρέπει να στηρίζεται σε ένα όραμα το οποίο θα κινητοποιεί και θα ελκύει τους ανθρώπους προς ένα επιθυμητό μέλλον.
- Η υλοποίηση του οράματος οδηγεί σε αλλαγές ως προς τα κύρια στοιχεία της οργάνωσης όπως στρατηγική, δομές, κ.α. Οι αλλαγές αυτές πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένες και συγχρονισμένες αφού τα επιμέρους στοιχεία αυτά αποτελούν ένα ολοκληρωμένο σύστημα και όχι άθροισμα διαφορετικών μερών (Η επιχείρηση πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ολότητα και όχι ως επιμέρους κομμάτια).
- Οι αλλαγές σε κάθε στοιχείο της επιχείρησης πρέπει να ακολουθούν όλα τα βασικά στάδια της διαδικασίας:
  - ↳ Διάγνωση της υφιστάμενης κατάστασης
  - ↳ Σχεδιασμός των αλλαγών
  - ↳ Σχεδιασμός των ενεργειών που είναι απαραίτητες για την αντιμετώπιση των πιθανών αντιστάσεων και την εξασφάλιση της δέσμευσης και υποστήριξης των ενδιαφερομένων
  - ↳ Υλοποίηση των σχεδιασμένων ενεργειών
  - ↳ Παρακολούθηση της υλοποίησης των αλλαγών και μέτρηση των αποτελεσμάτων

Προκειμένου να εξασφαλιστεί η δέσμευση και η υποστήριξη των ενδιαφερομένων της αλλαγής, Βασικό στοιχείο είναι η ύπαρξη της κατάλληλης υποδομής για το σχεδιασμό και την υλοποίηση των αλλαγών, (αλλά και όλων των άλλων απαραίτητων ενεργειών) . Δηλαδή θα πρέπει να καθοριστούν και να ανατεθούν ρόλοι, υπευθυνότητες, εξουσία π.χ. ηγετική ομάδα αλλαγής, συντονιστική επιτροπή, ομάδες έργου.



## 9.7. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ ΑΛΛΑΓΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝΕΧΟΥΣ ΕΠΑΝΑΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η ικανότητα της επιχείρησης να σχεδιάζει και να υλοποιεί αλλαγές, να επαναπροσδιορίζει συνεχώς τον εαυτό της και να δημιουργεί τις εξελίξεις στο περιβάλλον της αποτελούν τις βασικές προϋποθέσεις για διαρκή επιτυχία.

Οι κύριες συνιστώσες που εξασφαλίζουν την δυνατότητα στην επιχείρηση να αλλάζει και να επαναπροσδιορίζεται είναι οι ακόλουθες:

- **Επαγρύπνηση / παρακολούθηση του περιβάλλοντος.** Οι μελλοντικές εξελίξεις δεν είναι τυχαίες, συνήθως προκύπτουν από μια σειρά αλληλεπιδράσεων και γεγονότων που έχουν προηγηθεί. Συνεπώς η έγκαιρη και γρήγορη κατανόηση των εξελίξεων επιτρέπει στην επιχείρηση να προσαρμόζεται και να συμμετέχει στη διαμόρφωσή τους. Αυτό ασφαλώς απαιτεί συστηματική παρακολούθηση του περιβάλλοντος και επιτυγχάνεται διαμέσου της συγκέντρωσης, επεξεργασίας ,ερμηνείας-αποκωδικοποίησης πληροφοριών που αφορούν τις μελλοντικές ανάγκες των πελατών, τον ανταγωνισμό, τις εξελίξεις στην τεχνολογία ,την επιστήμη και τις κοινωνικές, πολιτικές τάσεις.
- **Benchmarking.** Η συγκριτική αξιολόγηση , (σημαίνει την σύγκριση της επιχείρησης με τον καλύτερο του κλάδου της παγκοσμίως καθώς και με τις υποδειγματικές πρακτικές ανεξαρτήτως κλάδου ή και αξιολόγηση μεταξύ των οργανωτικών μονάδων της ίδιας της επιχείρησης ), αποτελεί σημαντική πηγή μάθησης. Η επιχείρηση μαθαίνει τα ισχυρά και ασθενή σημεία της και εντοπίζει τις ανάγκες αλλαγών βελτίωσης ή δρα προληπτικά στην αντιμετώπιση προβλημάτων. Η σύγκριση αυτή αφορά τόσο τα αποτελέσματα (οικονομικά ,εμπορικά), την τεχνολογία, τις ικανότητες, τα συστήματα, το κλίμα, τις λειτουργίες όσο και τα αίτια – προσδιοριστικούς παράγοντές τους.
- **Υψηλά πρότυπα επιδόσεων.** Η επιδίωξη υψηλών στόχων – προτύπων των επιδόσεων αποτελεί το μοναδικό όπλο ενάντια στον εφησυχασμό και οδηγεί σε δημιουργική ένταση που τείνει στις αλλαγές και στο συνολικό επαναπροσδιορισμό της επιχείρησης.
- **Διοίκηση μέσω μέλλοντος.** Η επιχείρηση που έχει ως στόχο να οδηγεί τις εξελίξεις και να δημιουργεί το περιβάλλον της φροντίζει να διοικεί το παρόν κοιτάζοντας το μέλλον. Δεν προσπαθεί να προβλέψει το μέλλον ως προέκταση του παρόντος ή του παρελθόντος αλλά προσπαθεί να διαμορφώσει το μέλλον που

επιθυμεί και δρα έτσι ώστε αυτό να γίνει πραγματικότητα. Αυτό βεβαίως προϋποθέτει την ύπαρξη οράματος, το οποίο να οδηγεί σε σημαντικές αλλαγές, σε νέες προσεγγίσεις και κυρίως σε νέες πρακτικές.

- **Οργανωσιακή μάθηση / Συνεχής βελτίωση.** Βασικό στοιχείο της οργανωσιακής μάθησης είναι η ύπαρξη κλίματος, ικανοτήτων και μηχανισμών συνεχούς βελτίωσης. Η δυνατότητα της οργάνωσης να αποκτά και να δημιουργεί νέα γνώση οδηγεί στην αλλαγή των κοινών νοητικών μοντέλων, ατομικών και ομαδικών συμπεριφορών. Έτσι η οργάνωση αλλάζει συμπεριφορά, μετασχηματίζεται και προσαρμόζεται σ' αυτά τα νέα νοητικά μοντέλα και συμπεριφορές.
- **Οργανωσιακή δημιουργικότητα – καινοτομίες.** Η δημιουργική σκέψη ομάδων και ατόμων οδηγεί την επιχείρηση να ανακαλύπτει και να εφαρμόζει νέες πρωτότυπες ιδέες, λύσεις για τα προϊόντα, μεθόδους, στρατηγικές, συστήματα, τεχνολογίες. Αυτή η οργανωσιακή δημιουργικότητα προϋποθέτει την ύπαρξη κατάλληλου κλίματος ,πόρων, υποστηρικτικούς μηχανισμούς και παράλληλα αξιοποίηση των νοητικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων.
- **Ικανότητα υλοποίησης αλλαγών.** Για να έχει τη δυνατότητα η επιχείρηση να επαναπροσδιορίζεται συνεχώς θα πρέπει να διαθέτει την γνώση και την ικανότητα να σχεδιάζει και να υλοποιεί αλλαγές.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10<sup>ο</sup>

### ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

#### Γενικά

Στις μέρες μας τα χρήματα δεν αποτελούν σπάνιο πόρο σε σχέση με το παρελθόν. Πλεονάζουν και αναζητούν ιδέες, γνώσεις και επιχειρηματικές ευκαιρίες για να επενδυθούν. Έτσι ως κινητήριος δύναμη της σύγχρονης οικονομίας θεωρείται η πληροφορία, η γνώση, οι ιδέες και οι αλλαγές. Παράλληλα ,βασικές προϋποθέσεις ανταγωνιστικότητας και διαρκούς επιτυχίας είναι η ταχύτητα, η ευελιξία και η συνεχής ανανέωση. Η δημιουργία αυτών των προϋποθέσεων στην οικονομία της γνώσης απαιτεί τους σωστούς ανθρώπους ,δηλαδή εκείνους που διαθέτουν τις κατάλληλες γνώσεις, ικανότητες, τις στάσεις και κυρίως την διάθεση. Εκείνους που ξέρουν, μπορούν και θέλουν να δρουν ορθά στην κατάλληλη χρονική στιγμή οδηγώντας έτσι την επιχείρηση στη διαρκή επιτυχία , προσφέροντας τον καλύτερό τους εαυτό για αυτό το στόχο.

Η επιτυχία πολλών επιχειρήσεων και η αδυναμία των ανταγωνιστών τους να την αντιγράψουν οφείλεται στην ικανότητά τους να απελευθερώνουν και να αξιοποιούν τις δημιουργικές δυνάμεις του ανθρώπινου δυναμικού που διαθέτουν και να επιτυγχάνουν ασυνήθιστα – εξαιρετικά αποτελέσματα μέσω συνηθισμένων ανθρώπων.

Οι συνιστώσες του ιδανικού εργαζομένου είναι :

- Ισχυρή θέληση, αυτοπαρακίνηση για να πετύχει εξαιρετικές επιδόσεις
- Ικανότητες – δεξιότητες για να επιτυγχάνει εξαιρετικές επιδόσεις
- Προσωπικότητα – χαρακτήρας συμβατός με την κουλτούρα της επιχείρησης.

Η απάντηση στο ερώτημα γιατί οι εργαζόμενοι δεν δίνουν το μέγιστο της απόδοσής τους στην εργασία τους τίθεται συχνά. Όμως κάποιες επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται τους εργαζομένους μόνο ως κόστος και περιοριστικό παράγοντα μ' αποτέλεσμα να συμπεριφέρονται με καχυποψία, να επιβάλλουν αυστηρούς γραφειοκρατικούς κανονισμούς, στενά συστήματα ελέγχου, στενή εποπτεία από προϊσταμένους και να ζητούν αυστηρή προσαρμογή σ' αυτά. Μ αυτό τον τρόπο περιορίζουν την σχέση με τον εργαζόμενο σε μια συμφωνία που προβλέπει συγκεκριμένη αμοιβή για συγκεκριμένο χρόνο και ίσως για κάποιους αυτό να σημαίνει, συγκεκριμένα επίπεδα απόδοσης. Έτσι το περιβάλλον αυτό δρα περιοριστικά και υπονομεύει την διάθεση για υψηλή απόδοση και συνεχή βελτίωση.

Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η επιχείρηση δεν τους εμπιστεύεται, τους θεωρεί μόνο σαν κόστος εργασίας και τους αντιμετωπίζει ανταγωνιστικά. Συνεπώς η στάση τους διακρίνεται από έλλειψη διάθεσης για ανάληψη ευθυνών, πρωτοβουλιών, μη δημιουργική διάθεση και ανυπαρξία αισθήματος δέσμευσης προς την επιχείρηση. Μ' αποτέλεσμα να χρησιμοποιούν – αξιοποιούν τις ελάχιστες από το απόθεμα των δυνατοτήτων που διαθέτουν και να προσφέρουν μόνο τις επιδόσεις εκείνες που είναι παραδεκτές. Έτσι σε καμία περίπτωση δεν αισθάνονται εσωτερική παρακίνηση - θέληση να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό, τις ιδέες, το πάθος, ενθουσιασμό, αφοσίωση και εν τέλει να δοθούν ολόψυχα στον οργανισμό.

Η απόδοση έργου από τους εργαζόμενους στην επιχείρηση δεδομένων των μέσων και των συστημάτων οργάνωσής της εξαρτάται από δύο κατηγορίες παραγόντων. Η πρώτη περιλαμβάνει **τις γνώσεις** και τις ικανότητες που είναι απαραίτητες για την απόδοση του έργου. Ενώ η δεύτερη κατηγορία η οποία θεωρείται κι η πιο σημαντική, περιλαμβάνει τους **παράγοντες που προσδιορίζουν τη διάθεση του ατόμου να αποδώσει**. Δηλαδή το «μπορώ» και «θέλω». Από τους πιο βασικούς ρόλους των διοικητικών στελεχών είναι να κάνουν τους υφισταμένους να έχουν την διάθεση να θέλουν και να μπορούν να αποδώσουν. Συνεπώς η επιχείρηση εκτός από την οικονομική αμοιβή και τα άλλα οφέλη που καταβάλλει στους εργαζόμενους είναι απαραίτητο να διαμορφώσει όλες εκείνες τις συνθήκες που θα τους παρακινήσουν ώστε να αξιοποιήσουν στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό τις ικανότητες – δεξιότητες και τον χρόνο που διαθέτουν σ' αυτήν.

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα της διοίκησης καθώς είναι συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά και την απόδοση στο χώρο της οργάνωσης.

Οι θεωρίες που αναπτύχθηκαν κι αφορούν την παρακίνηση προσπαθούν να απαντήσουν σε ερωτήματα όπως τι κάνει τον άνθρωπο να θέλει να εργάζεται περισσότερο ή λιγότερο, τι προσδιορίζει την συμπεριφορά του απέναντι στην εργασία και την οργάνωση. Ποιοι παράγοντες πρέπει να επηρεασθούν και προς ποια κατεύθυνση ώστε ο εργαζόμενος να θελήσει ,να μπορέσει (να παρακινηθεί) ώστε να αποδώσει περισσότερο.

Στην πραγματική της διάσταση η παρακίνηση αποτελεί μια βασική ψυχολογική διαδικασία που σαν αποτέλεσμα έχει τον επηρεασμό της συμπεριφοράς του ανθρώπου. Η διαδικασία της παρακίνησης ουσιαστικά είναι ένα σύνολο αλληλεπίδρασης μεταξύ των στοιχείων της δηλαδή αναγκών, κινήτρων και στόχων.

## 10.1. ΤΙ ΠΑΡΑΚΙΝΕΙ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

Κάποιες έρευνες αμφισβητούν την αξία και τη σημασία των εργαζομένων ταλέντων στην επιχείρηση, το κρίσιμο στρατηγικό ζήτημα δεν είναι η απόκτηση των εργαζομένων – ταλέντων αλλά η δυνατότητα της επιχείρησης να αξιοποιεί στο μέγιστο τις δυνατότητες όλων των ανθρώπων της.

Σαφώς πολλοί άνθρωποι έχουν σημαντικές δυνατότητες ωστόσο ο βαθμός αξιοποίησης αυτών των δυνατοτήτων εξαρτάται από το περιβάλλον- πλαίσιο μέσα στο οποίο αυτοί καλούνται να δράσουν. Δηλαδή για να δώσουν οι εργαζόμενοι τον καλύτερο εαυτό στην εργασία τους εξαρτάται από την δυνατότητα των επιχειρήσεων να καταφέρουν ν' απελευθερώσουν και να αξιοποιήσουν το μέγιστο των δυνατοτήτων όλων των εργαζομένων. Γεγονός που αποτελεί αξία τεράστιας στρατηγικής σημασίας η οποία δεν αντιγράφεται και δεν μεταφέρεται στον ανταγωνισμό, και παράλληλα εξηγεί γιατί η επιχείρηση πρέπει να δημιουργήσει ένα περιβάλλον το οποίο να είναι ικανό ώστε να προσελκύει και να διατηρεί τους σωστούς ανθρώπους και να φροντίζει με κάθε τρόπο να απελευθερώνει, αναπτύσσει και αξιοποιεί το δυναμικό τους.

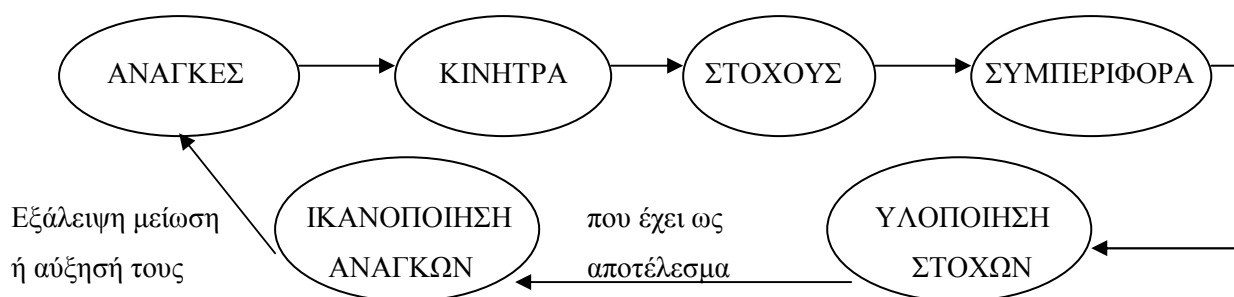
Η κεντρική έννοια του όρου παρακίνηση είναι το κίνητρο (motivation) το οποίο είναι ένα εσωτερικό ερέθισμα που ενεργοποιεί, δραστηριοποιεί, κινεί και κατευθύνει την συμπεριφορά των ανθρώπων προς κάποιους στόχους. Το κίνητρο είναι μια εσωτερική δύναμη, πίεση, ώθηση που προέρχεται – πηγάζει από την ανάγκη. Δηλαδή η ανάγκη «γεννά» το κίνητρο – ώθηση. Το κίνητρο οδηγεί στον προσδιορισμό στόχων και πράξεων με απώτερο σκοπό την υλοποίησή τους. Η υλοποίηση των στόχων έχει σαν συνέπεια την ικανοποίηση αναγκών και την μείωση ή εξάλειψη του κινήτρου. Βάσει των παραπάνω κάθε άτομο για να έχει διάθεση να αναπτύξει δράση ώστε να υλοποιηθεί ένα έργο και να αφιερώσει τον καλύτερό του εαυτό στο σκοπό της υλοποίησής του θα πρέπει να προσδοκά ότι από την δράση του και την επιτυχία του έργου αυτού θα μπορέσει να ικανοποιήσει άμεσα ή έμμεσα τις ανάγκες του. Συνεπώς για να καταφέρει η επιχείρηση να κάνει τους ανθρώπους να έχουν ισχυρή διάθεση να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό στην εργασία τους πρέπει να γνωρίζει:

- Για ποιες ανάγκες εργάζονται οι άνθρωποι.
- Με ποιους επιχειρησιακούς παράγοντες συνδέεται η ικανοποίηση των αναγκών τους

Έτσι γεννάται το ερώτημα τι κάνει τους ανθρώπους να θέλουν να εργάζονται περισσότερο ή λιγότερο, τι προσδιορίζει την συμπεριφορά τους απέναντι στην εργασία και την επιχείρηση, και κυρίως ποιες μεταβλητές / συνιστώσες πρέπει να επηρεασθούν και ως προς ποια κατεύθυνση ώστε ο εργαζόμενος να παρακινηθεί – να θελήσει να αποδώσει περισσότερο. Ως αρχή της διαδικασίας της παρακίνησης θεωρείται η ύπαρξη αναγκών είτε συνειδητών είτε ασυνείδητων.

Ωστόσο η παρακίνηση αποτελεί μια εξαιρετικά σύνθετη διαδικασία καθώς οι ανάγκες του ανθρώπου προσδιορίζονται από πολυάριθμους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες οι οποίοι εξελίσσονται και η ιεραρχική τους δομή διαφοροποιείται σημαντικά μέσα στο χρόνο και το περιβάλλον.

Το παρακάτω σχήμα αναπαριστά την διαδικασία παρακίνησης.



- Οι ανάγκες δημιουργούν κίνητρα.
- Τα κίνητρα οδηγούν σε στόχους.
- Οι στόχοι προσαρμόζουν / υπαγορεύουν συμπεριφορές για να οδηγήσουν στην επιτυχία τους – υλοποίησή τους μ' αποτέλεσμα την ικανοποίηση αναγκών που οδηγεί είτε στην εξάλειψη είτε στην αύξησή τους.

## 10.2. ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ Α. MASLOW

Στο ερώτημα για ποιες ανάγκες εργάζονται οι άνθρωποι ο Α. Maslow επιχειρεί μια απάντηση καθώς διερεύνησε τις ανάγκες των ανθρώπων και την παρακίνητική τους δυναμική ταξινομώντας τις σε πέντε (5) κατηγορίες:

1. Τις **βιολογικές ανάγκες** π.χ. τροφή, οξυγόνο, στέγη, ένδυση. Ανάγκες που έχει κάθε άνθρωπος για να επιβιώσει ως έμβιο ον.
2. Τις **ανάγκες ασφάλειας** (σιγουριάς). Δηλαδή ο άνθρωπος έχει ανάγκη να αισθάνεται σίγουρος και ασφαλής ότι στο μέλλον θα μπορεί να ικανοποιεί τις προηγούμενες ανάγκες του, τις βιολογικές μέσω μιας μόνιμης απασχόλησης, κοινωνικής ασφάλισης, ιδιοκτησίας.

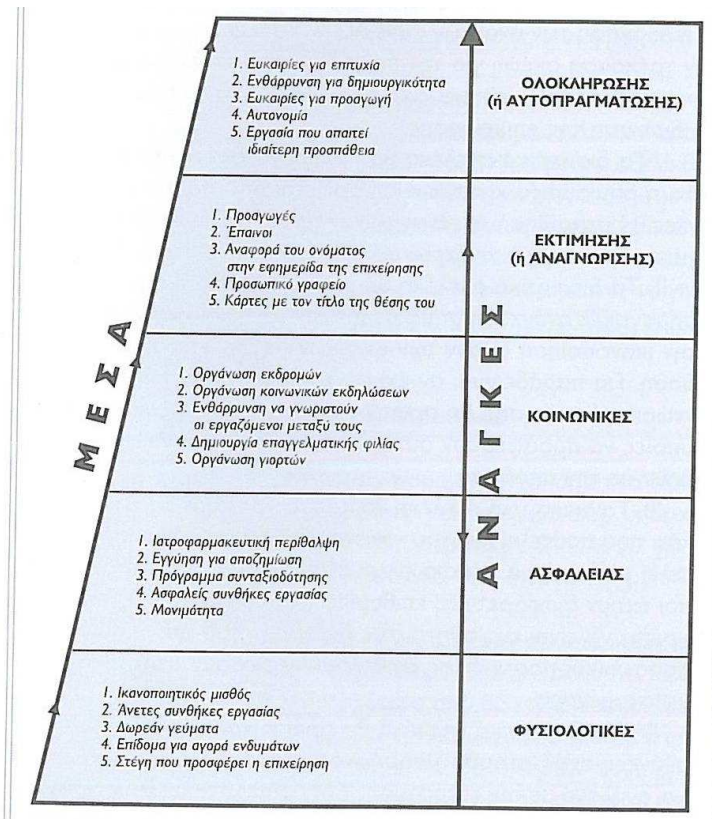
3. **Κοινωνικές ανάγκες.** Σ' αυτό το επίπεδο ο άνθρωπος έχει ανάγκη για ένταξή του σε κοινωνικές ομάδες, να αναπτύξει ανθρώπινες σχέσεις με άλλα άτομα αφού έχει πρώτα εκπληρώσει τις βιολογικές και τις ανάγκες ασφάλειας, θα επιζητήσει την συμπάθεια, φιλία, οικογένεια.
4. **Ανάγκες αναγνώρισης ή εγωιστικές ανάγκες.** Αναζητά να καλύψει την ανάγκη αναγνώρισης και εκτίμησης από τους άλλους όπως κύρος, φήμη, σεβασμό, αυτοεκτίμηση, επιτυχία κ.α. Αυτές οι ανάγκες αποτελούν κυρίαρχη παρακινητική δύναμη ωστόσο είναι πιο δύσκολο να πραγματοποιηθούν από τις προηγούμενες.
5. **Ανάγκες αυτολοκλήρωσης ή αυτοπραγμάτωσης.** Δηλαδή η ανάγκη του ανθρώπου να πραγματοποιήσει όλα του τα όνειρα, οράματα και προσδοκίες κι όπως ο Maslow αναφέρει να γίνει οτιδήποτε είναι ικανός να γίνει.

Κατά τον A. Maslow όταν μια κατηγορία αναγκών ικανοποιηθεί τότε η επόμενη παίρνει την θέση της καθώς είναι ιεραρχικά δομημένες σύμφωνα με την προτεραιότητά τους για ικανοποίηση. Η θεωρία του Maslow βοηθά να γίνει κατανοητό, ότι οι εργαζόμενοι δεν έχουν μόνο βιολογικές ανάγκες που μπορούν να ικανοποιηθούν με τις οικονομικές απολαβές.

Επιπλέον η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι όταν μια ανάγκη ικανοποιηθεί – κορεστεί δεν κινητοποιεί το άτομο για δράση .Απ' αυτό εύκολα συμπεραίνεται ότι στην σημερινή εποχή οι δύο πρώτες κατηγορίες αναγκών (βιολογικές και ασφάλειας) λίγο πολύ έχουν ικανοποιηθεί κυρίως στις δυτικές κοινωνίες κι έτσι οι άνθρωποι αναζητούν πλέον την ικανοποίηση των υπολοίπων κατηγοριών.

Βέβαια λογικό φαίνεται ότι εάν κάποιος δεν λαμβάνει οικονομικές αμοιβές δεν θα πηγαίνει στην εργασία του αλλά και από την άλλη πλευρά κάποιος που εργάζεται δεν προσδοκά να καλύψει **μόνο** την ανάγκη για οικονομικές απολαβές αλλά όλες τις ανάγκες του συνεπώς κάποιος που χάριν της εργασίας του ικανοποιεί πέραν των οικονομικών και τις υπόλοιπες ανάγκες (εκτίμηση, αυτοεκτίμηση, αίσθημα ασφάλειας, κοινωνικές σχέσεις, αίσθημα επιτυχίας) αισθάνεται πολύ περισσότερο ικανοποιημένος, ολοκληρωμένος και κατ' επέκταση αφοσιωμένος. Συνεπώς η διάθεσή του να προσφέρει στην εργασία και στην ίδια την επιχείρηση είναι πολύ υψηλότερη σε σχέση με κάποιον που νοιώθει να μην καλύπτονται οι ανάγκες του.

**ΣΧΗΜΑ 10.1.:** Παραδείγματα μέσων που μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα διοικητικά στελέχη για να παρακινήσουν τους εργαζόμενους (με βάση την ιεράρχηση των αναγκών του Α. Μάσλοου)



### 10.3. ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ F. HERZBERG

Εκτός από τον Α. Maslow ο F. Herzberg προσπάθησε να εξηγήσει τι παρακινεί τους εργαζομένους να προσφέρουν το καλύτερό τους εαυτό στην εργασία τους. Η ερώτηση που τέθηκε στους συμμετέχοντες στην έρευνά του ήταν:

Σκέψου μια περίοδο που αισθάνθηκες εξαιρετικά ευχαριστημένος ή εξαιρετικά δυσαρεστημένος για τη δουλειά σου είτε τη παρούσα είτε την προηγούμενη. Αυτή η περίοδος μπορεί να ήταν είτε μικρή είτε μεγάλη και τι συνέβη για κάθε μια περίπτωση χωριστά. Η ανάλυση των απαντήσεων έδειξε ότι παράγοντες που ήταν συνδεδεμένοι με ευχάριστα γεγονότα ή αισθήματα ήταν διαφορετικοί απ' αυτούς που ήταν συνδεδεμένοι με δυσάρεστα. Υπήρξαν δύο ξεχωριστές κατηγορίες παραγόντων.

Η θεωρία υποστηρίζει ότι εάν ένας άνθρωπος δεν είναι δυσαρεστημένος δεν σημαίνει αυτόματα ότι είναι ευχαριστημένος και αντιστρόφως. Έτσι λοιπόν μεταξύ ευχαρίστησης και δυσαρέσκειας υπάρχει μια ενδιάμεση κατάσταση μη ευχαρίστησης ή αλλιώς μη δυσαρέσκειας δηλαδή αδιαφορίας.



Την πρώτη κατηγορία παραγόντων ο F. Herzberg ονομάζει «παράγοντες διατήρησης» οι οποίοι όταν δεν υπάρχουν σε ικανοποιητικό βαθμό στην εργασία δημιουργούν στο άτομο δυσαρέσκεια άρα καμμία διάθεση για απόδοση. Από την άλλη μεριά, όταν υπάρχουν σε ικανοποιητικό βαθμό δεν δημιουργούν ευχαρίστηση και παρακίνηση. Απλά εξασφαλίζουν την μη δυσαρέσκεια. Καθώς ο εργαζόμενος είναι μη δυσαρεστημένος το μόνο που προσπαθεί είναι να διατηρήσει την απόδοσή του στο ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο (γι' αυτό το λόγο ονομάζονται από τον F. Herzberg παράγοντες διατήρησης). Έτσι λοιπόν ο εργαζόμενος προσφέρει ένα ποσοστό έργου αρκετά χαμηλότερο από αυτό που θα μπορούσε να προσφέρει. Βασικοί παράγοντες διατήρησης είναι ο μισθός (δηλαδή οι σταθερές αμοιβές όχι τα πριμ/bonus), οι συνθήκες εργασίας, οι πολιτικές, η οργάνωση της επιχείρησης, ο τρόπος εποπτείας και ελέγχου.

Για παράδειγμα εάν ο μισθός είναι χαμηλός δημιουργεί στον εργαζόμενο δυσαρέσκεια συνεπώς καμμία διάθεση για απόδοση και παραμονή στην επιχείρηση. Αν πάλι ο μισθός είναι πολύ ικανοποιητικός δεν δημιουργεί παρακίνηση – κινητοποίηση στους εργαζομένους. Απλά εξασφαλίζει τη μη δυσαρέσκεια. Το ίδιο μπορεί να συμβεί και με τις συνθήκες εργασίας (όπως ωράριο, φυσικό περιβάλλον, τα μέσα που έχουν οι εργαζόμενοι στη διάθεσή τους για να παράγουν έργο) όταν είναι κακές δημιουργούν δυσαρέσκεια όταν όμως είναι καλές το μόνο που μπορούν να εξασφαλίσουν είναι η ΜΗ δυσαρέσκεια αλλά δεν δημιουργούν παρακίνηση – κινητοποίηση των εργαζομένων. Για παράδειγμα κανείς δεν είναι διατεθειμένος να δώσει τον καλύτερό του εαυτό επειδή η επιχείρηση που εργάζεται έχει καλαίσθητα γραφεία ή ότι βρίσκεται κοντά στο σπίτι του. Το ίδιο συμβαίνει και με τις σχέσεις με συναδέλφους, προϊσταμένους, πελάτες, με τις πολιτικές της επιχείρησης, τον τρόπο εποπτείας των εργαζομένων κ.α.

Από την άλλη πλευρά αν όλα αυτά δεν είναι όπως ο εργαζόμενος θα ήθελε, τότε αισθάνεται δυσαρέσκεια

Οι παράγοντες «διατήρησης» είναι ιδιαίτερα σημαντικοί αφού η ύπαρξή τους είναι απαραίτητη για την εξασφάλιση της μη δυσαρέσκειας η οποία ασφαλώς αποτελεί προϋπόθεση για την παρακίνηση – κινητοποίηση των εργαζομένων είναι δηλαδή αναγκαίοι αλλά όχι ικανοί για την εξασφάλιση της υψηλής διάθεσης των εργαζομένων να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό.

Αν λοιπόν οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται δυσαρέσκεια από τους παράγοντες διατήρησης τότε η παρακίνηση – κινητοποίησή τους εξαρτάται από την δεύτερη κατηγορία παραγόντων τους ο οποίος ο F. Herzberg αποκαλεί «παράγοντες – κίνητρα». Οι παράγοντες αυτοί είναι το αίσθημα επιτυχίας, η αναγνώριση, το πόσο ενδιαφέρον είναι το αντικείμενο της εργασίας, η συμμετοχή, το αίσθημα ευθύνης, η ανάπτυξη και οι προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης του εργαζομένου.

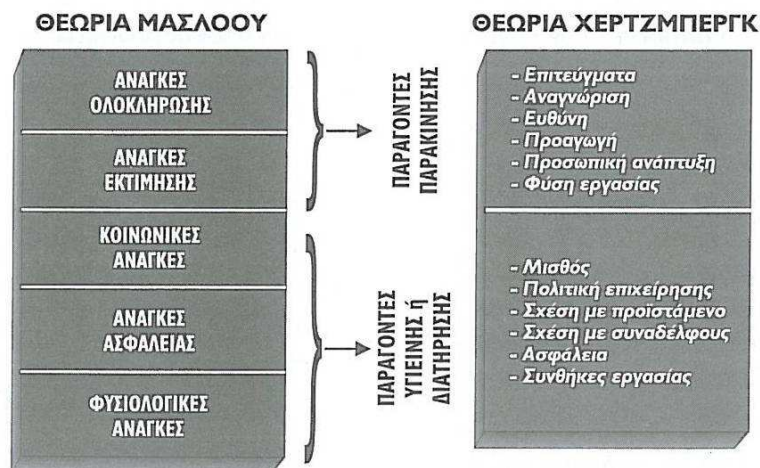
Οι παράγοντες κίνητρα είναι οι μόνοι που μπορούν να παράγουν παρακίνηση όμως ή παρακινητική τους δύναμη δεν μπορεί να υπάρξει στην περίπτωση που δεν υφίστανται οι παράγοντες της διατήρησης. Διότι δεν είναι ποτέ δυνατό να υπάρχει δυσαρέσκεια και συγχρόνως παρακίνηση. Γίνεται λοιπόν σαφές ότι παράγοντες διατήρησης αν και δεν παράγουν παρακίνηση είναι απαραίτητοι διότι δημιουργούν τις αναγκαίες εκείνες συνθήκες που επιτρέπουν στους παράγοντες παρακίνησης να λειτουργήσουν θετικά αναφορικά με την απόδοση των εργαζομένων.

Η θεωρία του F. Herzberg είναι ουσιαστικά μια περαιτέρω ανάπτυξη αυτής του Maslow. Ο Maslow προσπάθησε να δείξει ποιες είναι οι ανάγκες του ανθρώπου ενώ ο F. Herzberg προσπάθησε να δείξει ποιοι είναι οι παράγοντες που ικανοποιούν τις ανάγκες αυτές στο χώρο της επιχείρησης

Έτσι οι παράγοντες υγιεινής του F. Herzberg αντιστοιχούν στις βιολογικές, ασφάλειας, κοινωνικές και ως ένα βαθμό στις εγωιστικές ανάγκες του Maslow ενώ οι παράγοντες κίνητρα ουσιαστικά αντιστοιχούν στις εγωιστικές ανάγκες και τις ανάγκες ολοκλήρωσης.

Ωστόσο ο F. Herzberg όπως άλλωστε και ο Maslow δεν λαμβάνουν υπόψη τους την προσωπικότητα και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ατόμων ή ομάδων και τα χαρακτηριστικά του εξω-επιχειρησιακού περιβάλλοντος όπου το άτομο ζει.

ΣΧΗΜΑ 10.2. : Η σχέση μεταξύ της θεωρίας του Α. Μάσλοου και της θεωρίας του Φ. Χέρτζμπεργκ



#### **10.4. ΟΙ ΚΥΡΙΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΤΗΣ ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗΣ – ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Τα πρακτικά «εργαλεία» που χρησιμοποιεί η επιχείρηση προκειμένου να παρακινήσει – κινητοποιήσει τους εργαζομένους να προσφέρουν τον καλύτερό τους εαυτό στην επιχείρηση είναι μέσω:

1. Συστήματος αμοιβών
2. Στοχοθεσίας
3. Επιβράβευσης – αναγνώρισης
4. Επαναπληροφόρησης [Feed back]

**1. Η σαφής σύνδεση της απόδοσης του εργαζομένου με το σύστημα αμοιβών** είτε άμεσες αμοιβές (κυρίως οικονομικές μισθός/ημερομίσθιο, προμήθειες, συμμετοχή κέρδη – αποτελέσματα) είτε έμμεσες (αμοιβές μη οικονομικές, ψυχαγωγικές εκδηλώσεις, προνόμια, εκπαίδευση, ανάπτυξη κ.α.) προσλαμβάνει την έννοια της αναγνώρισης – επιβράβευσης του εργαζομένου για τα αποτελέσματα και την συνεισφορά του στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης και ως τέτοιες αποτελούν κίνητρο.

Οι αμοιβές αποτελούν μέσο για την ικανοποίηση κοινωνικών, εγωιστικών καθώς και αναγκών ολοκλήρωσης του ατόμου εκτός από κάλυψη των βιολογικών αναγκών. Έτσι οι επιχειρήσεις οδηγούνται να αναπτύξουν αποτελεσματικά συστήματα οικονομικών κινήτρων ώστε να αποφευχθεί η δυσαρέσκεια των εργαζομένων και να ενισχυθεί η παρακίνηση.

**2. Στοχοθεσία.** Η διοίκηση για να φθάσει σε επιθυμητά αποτελέσματα πρέπει να θέσει στόχους σε άτομα, τμήματα, ομάδες εργαζομένων, ώστε ο κάθε εργαζόμενος να ξέρει τι προσδοκά η επιχείρηση και ποια θα είναι η βάση αξιολόγησής του. Οι στόχοι όταν είναι συγκεκριμένοι μετρίσιμοι, προκλητικοί, δύσκολοι αλλά ταυτόχρονα υλοποιήσιμοι ενεργοποιούν – κινητοποιούν τους εργαζομένους. Οι εμπειρικές έρευνες έχουν δείξει ότι τα άτομα που εργάζονται με συγκεκριμένους στόχους είναι πιο αποδοτικά από εκείνα που εργάζονται χωρίς στόχους.

**3. Επιβράβευση – αναγνώριση.** Η ομαδική ή ατομική αναγνώριση από τους άλλους (όπως επιχείρηση, προϊσταμένους, διοίκηση) των προσπαθειών των επιδόσεων, των ικανοτήτων και γενικά όλα όσα προσφέρει ο εργαζόμενος αποτελεί μεγάλη ικανοποίηση κι αυτό από μόνο του οδηγεί σε εσωτερική παρακίνηση – κινητοποίηση. Η αναγνώριση πρέπει να προβλέπεται από τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και να αντικατοπτρίζεται στα συστήματα αμοιβών της κάθε επιχείρησης.

Ωστόσο πολύ σημαντικοί παράγοντες κινητοποίησης των εργαζομένων είναι οι μη χρηματικές αμοιβές, όπως συμβολικοί έπαινοι, επιβραβεύσεις, προαγωγές καθώς η αναγνώριση της συνεισφοράς στους σκοπούς της επιχείρησης παρακινούν τον εργαζόμενο να δώσει τον καλύτερό του εαυτό. Παράλληλα η αναγνώριση γίνεται αντιληπτή μέσω της συμπεριφοράς. Δηλαδή κατά πόσο η επιχείρηση δείχνει να εκτιμά, να υποστηρίζει, να υπολογίζει, να εμπιστεύεται και κυρίως κατά πόσο νοιάζεται για τον εργαζόμενο.

**4. Επαναπληροφόρηση (feed back)** ταυτόχρονα με τους στόχους η θετική επαναπληροφόρηση, δηλαδή να γνωρίζει ο κάθε εργαζόμενος τις επιδόσεις του, αποτελεί επίσης πρακτική δημιουργίας αισθήματος κινητοποίησης. Κάθε εργαζόμενος θέλει να γνωρίζει το ύψος της προσπάθειάς του , στο βαθμό που θα αισθανθεί καλά από τις επιτυχημένες προσπάθειες του αυτό θα τον βοηθήσει να τις επαναλάβει ακόμα πιο βελτιωμένες. Συνεπώς τα συστήματα μέτρησης επιδόσεων και οι προϊστάμενοι θα πρέπει να δίνουν μια συνεχή επαναπληροφόρηση στους εργαζομένους. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω του συστήματος στοχοθεσίας, μέτρησης και αξιολόγησης επιδόσεων, τα συστήματα Benchmarking, εσωτερικοί διαγωνισμοί κ.α Όταν οι επιδόσεις είναι θετικές δημιουργούν μεγάλη ευχαρίστηση και ταυτόχρονα παρακίνηση ώστε να επαναληφθούν. Σε περίπτωση που είναι μέτριες δημιουργούν προβληματισμό και οδηγούν σε προσπάθεια βελτίωσης (παρακίνηση).

#### **10.5. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΓΙΑ ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΕΣ ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ**

Αν λοιπόν οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται δυσαρέσκεια από τους παράγοντες διατήρησης του Herzberg τότε η παρακίνηση – κινητοποίησή τους εξαρτάται από την δεύτερη κατηγορία παράγοντες κίνητρα:

- Αίσθημα επιτυχίας
- Αναγνώριση
- Ενδιαφέρον περιεχόμενο εργασίας
- Συμμετοχή και αίσθημα ευθύνης
- Ανάπτυξη του εργαζομένου – προοπτική επαγγελματικής εξέλιξης

Όλα τα παραπάνω αποτελούν στοιχεία ενός περιβάλλοντος όπου οι εργαζόμενοι θα μπορέσουν να δώσουν ότι καλύτερο διαθέτουν αποδίδοντας τα μέγιστα.

- **Αίσθημα επιτυχίας.** Η επιτυχία συνδέεται με την ιδιαίτερα σημαντική ανάγκη για αυτοεκτίμηση που έχουν όλοι οι άνθρωποι το αίσθημα επιτυχίας αποτελεί ισχυρό

παράγοντα εσωτερικής παρακίνησης. Όταν ο εργαζόμενος πιστεύει ότι μέσω της προσπάθειάς του έχει την πιθανότητα να επιτύχει ένα σημαντικό αποτέλεσμα τότε αισθάνεται μια πρόκληση και κατά συνέπεια μια ισχυρή ώθηση – θέληση να κάνει οτιδήποτε είναι δυνατόν για να το φθάσει. Η πρόκληση της επιτυχίας αποτελεί για πολλούς εργαζομένους ισχυρό κίνητρο και όταν επιτυγχάνεται αισθάνονται υψηλή ικανοποίηση η οποία τους ωθεί στην επίτευξη νέων, ακόμα μεγαλύτερων στόχων – επιτυχιών.

- **Αναγνώριση** είναι μια τεχνική πρακτική και ταυτόχρονα παράγοντας κινητοποίησης. Η αναγνώριση, (από την επιχείρηση, τον προϊστάμενο του), των προσπαθειών, των επιδόσεων, των ικανοτήτων και γενικά του συνόλου της προσφοράς του εργαζομένου αποτελεί μεγάλη ικανοποίηση και συνεπώς ισχυρό παράγοντα εσωτερικής παρακίνησης και ικανοποίησης.
- **Ενδιαφέρον περιεχόμενο εργασίας.** Ο άνθρωπος κάνει με περισσότερη χαρά, διάθεση και δίνεται ολοκληρωτικά σ' ότι του αρέσει. Έτσι όσο πιο ενδιαφέρον βρίσκει ο εργαζόμενος το περιεχόμενο της εργασίας αυτό καθ' εαυτό τόσο με περισσότερο κέφι και διάθεση δίνεται σ' αυτό που κάνει. («ψυχή τε και σώματι»). Τι κάνει όμως μια εργασία ενδιαφέρουσα; Η επανάληψη ή αλλιώς ρουτίνα την κάνει ανιαρή, χωρίς ενδιαφέρον συνεπώς για να μειωθεί η ρουτίνα πρέπει να μειωθεί η επανάληψη.

Αυτό επιτυγχάνεται με τους εξής τρόπους :

- Με εναλλαγή των θέσεων εργασίας σε τακτά χρονικά διαστήματα
  - Με «εμπλουτισμό» της εργασίας με μεγαλύτερη ποικιλία διαφορετικών καθηκόντων, εργασιών ώστε ο εργαζόμενος να χρησιμοποιεί περισσότερες γνώσεις και ικανότητες.
  - Ανάθεση ολοκληρωμένων εργασιών, έτσι αισθάνεται την ικανοποίηση της δημιουργίας καθώς αυτό που κάνει ολοκληρώνεται ως αποτέλεσμα και αισθάνεται ότι η εργασία του έχει ταυτότητα.
- **Σημαντικότητα της εργασίας.** Όσο πιο σημαντική αισθάνεται την εργασία του κάποιος τόσο περισσότερο βρίσκει νόημα σ' αυτήν και ικανοποιεί την ανάγκη για αυτοεκτίμηση και αυτό δημιουργεί ιδιαίτερα θετική στάση – παρακίνηση. Συνεπώς διοίκηση και επιχείρηση πρέπει να τονίζουν την σημασία της κάθε εργασίας καταδεικνύοντας τις συνέπειες (χωρίς υποκρισία, με εντιμότητα) που

έχει στις τελικές επιδόσεις της επιχείρησης. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της επικοινωνίας, της εκπαίδευσης και των συμβολικών πράξεων.

- **Συμμετοχή και ευθύνη.** Η ελευθερία πρωτοβουλιών και η αυτονομία των εργαζομένων σε ότι αφορά την υλοποίηση της εργασίας τους και την ανταπόκριση στις υπευθυνότητες τους αποτελεί παράγοντα παρακίνησης και ικανοποίησης. Ο εργαζόμενος αισθάνεται δημιουργικός όταν εξευρίσκει λύσεις, επιτυγχάνει αποτελέσματα έχοντας το περιθώριο να χρησιμοποιεί τις γνώσεις και τις ικανότητές του. Η ελευθερία πρωτοβουλιών δεν σημαίνει αυτονομία και έλλειψη πλαισίων ή συναπόφαση. Πρακτικά σημαίνει ότι παρέχεται στους εργαζομένους η δυνατότητα να χειρίζονται ζητήματα χωρίς στενούς ελέγχους αλλά έχοντας την ευθύνη για τ' αποτελέσματα και πάντα στα πλαίσια των στόχων, των πολιτικών και των κανονισμών της επιχείρησης.

Η συμμετοχή των εργαζομένων δημιουργεί εκτός των άλλων αίσθημα ευθύνης και δέσμευσης στους στόχους, στον οργανισμό και τους δημιουργεί αίσθημα ικανοποίησης και ευχαρίστησης.

Επιπλέον η συμμετοχή και ελευθερία ανάληψης πρωτοβουλιών, έκφρασης ιδεών και προτάσεων, αποδεικνύει την εμπιστοσύνη, την εκτίμηση και το σεβασμό της επιχείρησης προς τους εργαζομένους. Τα ανεπτυγμένα συστήματα επικοινωνίας της «Βάσης με την κορυφή» της ιεραρχίας βοηθούν στη συμμετοχή και ελευθερία ανάληψης πρωτοβουλιών. Το αίσθημα ευθύνης κινητοποιεί αρκετούς εργαζομένους. Η πρακτική δείχνει ότι όσο μεγαλύτερη ευθύνη αισθάνεται το άτομο τόσο περισσότερο προσπαθεί. Αυτή η αίσθηση ευθύνης δημιουργείται όταν ο εργαζόμενος γνωρίζει ότι τόσο οι θετικές όσο και οι αρνητικές συνέπειες, προσπάθειες και επιδόσεις θα του αποδοθούν άμεσα.

- **Ανάπτυξη εξέλιξη.** Ισχυρά κίνητρα για αρκετούς εργαζομένους είναι η ανάπτυξη των γνώσεων και των ικανοτήτων τους μέσω της εργασίας τους. Η ανάπτυξη αυτή καθ' αυτή έχει αξία διότι κάνει το άτομο να αισθάνεται πιο ικανό, με μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και αυτοσεβασμό. Επιπλέον συνδέεται άμεσα με την επαγγελματική πορεία κι αυτό από μόνο του αποτελεί ισχυρό κίνητρο. Συνεπώς τα συστήματα ανάπτυξης και εξέλιξης καθώς και το περιβάλλον συνεχούς μάθησης αποτελούν σημαντικά στοιχεία παρακίνησης – κινητοποίησης του εργαζομένου.

## 10.6. ΠΩΣ ΟΙ ΣΥΝΕΧΩΣ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΤΟΡΘΩΝΟΥΝ ΑΣΥΝΗΘΙΣΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕ ΣΥΝΗΘΙΣΜΕΝΟΥΣ ΑΝΘΡΩΠΟΥΣ

Οι ερευνητές O'Reilly & Pfeiffer υποστηρίζουν ότι η «κρυφή αξία των επιτυχημένων επιχειρήσεων δεν είναι η απόκτηση εργαζομένων ταλέντων» αλλά η δυνατότητά τους να ελευθερώσουν και να αξιοποιήσουν πλήρως το δυναμικό των εργαζομένων τους. Οι εξαιρετικές επιχειρήσεις σύμφωνα με τους ερευνητές προσφέρουν πολύ περισσότερα από μια εργασία και ένα μισθό. Μεταχειρίζονται το ανθρώπινο δυναμικό τους με αξιοπρέπεια, δικαιοσύνη, εντιμότητα, ακεραιότητα. Δείχνουν πραγματικό ενδιαφέρον το οποίο αποδεικνύεται εμπράκτως και προσφέρουν στους εργαζομένους ένα περιβάλλον που τους δημιουργεί το αίσθημα ομάδας – κοινότητας, συμμετοχής, σιγουριάς, αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού, τους κάνουν να νιώθουν ότι πράγματι είναι ο πολυτιμότερος πόρος της επιχείρησης.

Οι πρακτικές που ακολουθούν συνοψίζονται στα ακόλουθα:

- **Αξίες και κουλτούρα.** Οι αξίες οδηγούν στη διαμόρφωση ενός συστήματος άτυπων κανόνων (κουλτούρας) ή προσδοκιών σχετικά με το ποιες στάσεις και συμπεριφορές είναι κατάλληλες και ποιες λάθος, τι είναι σημαντικό και τι ασήμαντο.
- **Εταιρική δικαιοσύνη.** Όλα τα προαναφερθέντα σχετικά με το τι παρακινεί τους εργαζόμενους δεν ισχύουν αν δεν υπάρχει το αίσθημα της πολύ δίκαιης μεταχείρισης (δικαιοσύνης). Εάν ο εργαζόμενος αντιληφθεί ότι αυτά που δίνει είναι πολύ περισσότερα από εκείνα που λαμβάνει από την πλευρά της επιχείρησης τότε αισθάνεται αδικία, με αποτέλεσμα να οδηγεί τον εργαζόμενο είτε να προσπαθήσει με οποιοδήποτε τρόπο να αυξήσει τις παροχές υπέρ του, είτε να διακόψει την συνεργασία του με την επιχείρηση ή ακόμα χειρότερα να μειώσει την προσπάθεια – προσφορά έναντι της επιχείρησης. Γι' αυτό το αίσθημα δικαιοσύνης και δίκαιης μεταχείρισης στην πράξη, πρέπει να εξασφαλίζεται με διαφανείς κανόνες, σαφή κριτήρια και αποτελεσματικά συστήματα Διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.
- **Η δύναμη του οράματος.** Χωρίς όραμα η επιχείρηση δεν μπορεί να προοδεύσει και να αναπτυχθεί. Η δύναμη του οράματος θεωρείται ισχυρή πηγή έμπνευσης

κινητοποίησης και δέσμευσης για τους εργαζομένους καθώς το όραμα αντανακλά την προσδοκία, την ελπίδα για ένα καλύτερο μέλλον. Αλλά ένα όραμα για να εμπνέει, να ελκύει, να δεσμεύει αλλά κυρίως να κινητοποιεί τους εργαζομένους πρέπει να είναι κατανοητό, εφικτό και κυρίως να επικοινωνείται εύκολα και σωστά και πιο σημαντικό όλων να μην είναι περιοριστικό. Επιπλέον θα πρέπει να συνδέεται με ιδανικά και αξίες. Όμως το πιο κρίσιμο στοιχείο του προκειμένου να παρακινεί – κινητοποιεί τους εργαζομένους, είναι να νιώθουν ότι λειτουργεί προς το συμφέρον τους.

- **Ενδυνάμωση.** Η σύγχρονη έννοια της ενδυνάμωσης είναι αναγκαία για να ωθήσει τους ανθρώπους να προσφέρουν τον καλύτερό τους εαυτό στην επιχειρήσεις. Η έννοια της ενδυνάμωσης θα μπορούσε να οριστεί ως διαδικασία αλλά και ως κατάσταση – αποτέλεσμα.
  - **Ως διαδικασία** αποτελεί ένα **συνδυασμό ενεργειών** (από πλευράς επιχείρησης και διοίκησης) μεταβίβασης ευθυνών και εξουσίας, παρακίνησης και ανάπτυξης των εργαζομένων, ώστε να επιτυγχάνεται η υψηλότερη δυνατή απόδοση και ταυτόχρονα η υψηλότερη δυνατή ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους.
  - **Ως κατάσταση- αποτέλεσμα** αφορά το **πώς αισθάνονται και το πώς συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι**. Ως κατάσταση ή ενδυνάμωση συνοψίζεται στις **4** ακόλουθες διαστάσεις:
    1. Να αισθανθούν οι εργαζόμενοι ότι αυτό που κάνουν έχει νόημα κι εκφράζει την συναισθηματική σύνδεση του ατόμου με την εργασία του και συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση της ανάγκης για εκτίμηση και αυτοεκτίμηση (αίσθηση του νοήματος της εργασίας).
    2. Να αισθανθεί ο εργαζόμενος ότι διαθέτει τις αναγκαίες (αίσθηση ικανότητας) ικανότητες και δυνατότητες για την εργασία. Αυτό αυξάνει την επιμονή και τη διάθεση για ανάληψη πρωτοβουλιών και νέων καθηκόντων.
    3. Να αισθανθεί ότι διαθέτει την διακριτική ευχέρεια, την αυτονομία, την ελευθερία πρωτοβουλιών και τον έλεγχο (αίσθημα αυτό- προσδιορισμού) τα οποία αυξάνουν την δέσμευση και την διάθεση προς την επιχείρηση παρέχοντας παράλληλα τη δυνατότητα για ολοκληρωμένες γνώσεις, πληροφορίες και τους κάνει να νιώθουν πιο δημιουργικοί και ολοκληρωμένοι και ταυτόχρονα μειώνει το στρες.



4. **Αίσθηση επιρροής.** Δημιουργείται όταν ο εργαζόμενος μπορεί να επηρεάσει λειτουργίες συστήματα, πολιτικές και κυρίως τ' αποτελέσματα της επιχείρησης. Αυτή η αίσθηση επιρροής αυξάνει την προσπάθεια και την διάθεση προσφοράς προς την επιχείρηση και ικανοποιεί ανάγκες όπως αίσθηση αναγνώρισης, αυτοεκτίμησης, επιτυχίας. Δηλαδή η αίσθηση ότι είναι σημαντικός για την επιχείρηση και όχι απλά ένα «πιόνι» της.

Οι **Quinn & S.Preitzer** προτείνουν 4 βασικούς άξονες για την ανάπτυξη της ενδυνάμωσης.

1. **Δημιουργία οράματος και πρόκλησης** ώστε οι εργαζόμενοι να αντιλαμβάνονται με σαφήνεια το όραμα, την αποστολή, τις στρατηγικές του οργανισμού και να εντείνουν τις προσπάθειες για περαιτέρω βελτίωση του εαυτού τους και του οργανισμού.
2. **Έλεγχος και πειθαρχία** ώστε να γίνονται σαφείς οι ευθύνες, οι ρόλοι, τα καθήκοντα και τα προσδοκώμενα αποτελέσματα του καθενός και να μειώνονται έτσι οι συγχύσεις, ασάφειες, κι αμφιβολίες.
3. **Υποστήριξη και δημιουργία αισθήματος σιγουριάς** στους εργαζομένους ώστε να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, να μην φοβούνται την ανάληψη κινδύνου και τα λάθη. Καθοριστικός παράγοντας αποτελεί η υποστήριξη των εργαζομένων μέσω της εκπαίδευσης, καθοδήγησης και συνεχούς μάθησης.
4. **Ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος και συνεργασίας** ώστε οι εργαζόμενοι μέσα από ομάδες να συμμετέχουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων και να αντιλαμβάνονται ότι οι γνώσεις και οι ιδέες αξιολογούνται, λαμβάνονται υπόψη και ασκούν επίδραση.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11<sup>ο</sup>

### ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

#### Γενικά

Τα διοικητικά στελέχη δαπανούν πάνω από το 70% του χρόνου τους για επικοινωνία. Η ικανότητα να επικοινωνούν αποτελεσματικά αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη ηγετική λειτουργία αφού επηρεάζει σημαντικά την ποιότητα των αποφάσεων, των ανθρώπινων σχέσεων, την αποτελεσματικότητα της καθοδήγησης. Επίσης η αποτελεσματική επικοινωνία επηρεάζει την αντίληψη, στάση και σχέση όλων εκείνων των εμπλεκόμενων με την επιχείρηση είτε έχουν άμεση είτε έμμεση σχέση. Συχνά τα πραγματικά αίτια δυσλειτουργιών συγκρούσεων, ακατάλληλων αποφάσεων ή έλλειψης συντονισμού, δράσης και υποκίνησης έχουν τη ρίζα τους στην μη αποτελεσματική επικοινωνία.

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί για την επικοινωνία ωστόσο οι πιο αντιπροσωπευτικοί θεωρούνται οι παρακάτω:

- Επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία μεταβιβάζονται πληροφορίες και νοήματα από ένα άτομο ή ομάδα σ' άλλο άτομο ή ομάδα.
- Επικοινωνία είναι η διαδικασία κατά την οποία ένας πομπός Α (άτομο ή ομάδα) μεταβιβάζει πληροφορίες, σκέψεις, ιδέες, συναισθήματα ακόμη και ενέργεια σ' ένα δέκτη Β (άτομο ή ομάδα) με στόχο την επίδραση πάνω του κατά τρόπο ώστε να του προκαλέσει την δημιουργία ιδεών, συναισθημάτων, ενέργειας και πράξεων με απώτερο σκοπό να επηρεάσει την κατάσταση και την συμπεριφορά του Δέκτη.

Από τους παραπάνω ορισμούς γίνεται σαφές ότι η επικοινωνία δεν είναι μια απλή μεταβίβαση πληροφοριών ή και νοημάτων αλλά η διαδικασία επαφής αλληλοκατανόησης και αλληλοεπηρεασμού μεταξύ ατόμων – ομάδων. Είναι το μέσο με το οποίο οι άνθρωποι συνδέονται και σχηματίζουν ομάδες – οργανώσεις, συνεργάζονται και επιτυγχάνουν κοινούς στόχους.

Γι' αυτό το λόγο η δημιουργία των απαραίτητων συνθηκών για την ανάπτυξη αποτελεσματικής επικοινωνίας θεωρείται η πιο βασική και πρωταρχική λειτουργία του διοικητικού στελέχους, - ηγέτη. Η καθοδήγηση, η ηγεσία ή υποκίνηση, οι καλές σχέσεις προϊσταμένου – υφισταμένου και γενικά κάθε είδους ανθρώπινες σχέσεις ως επίσης και το κοινωνικό κλίμα στο περιβάλλον των επιχειρήσεων δεν είναι ποτέ δυνατόν να επιτευχθούν χωρίς αποτελεσματική επικοινωνία.

Διαδικασίες όπως ,ανάθεση καθηκόντων και οδηγίες για την εκτέλεσή τους, η κατανόηση από τους εργαζομένους των τακτικών δράσεων της επιχείρησης ως επίσης των αναγκών, των αντιλήψεων, των στόχων, των αποφάσεων , οι αδυναμίες και οι δυνατότητες των εργαζομένων ,η επικοινωνία. Επίσης η παρακολούθηση του περιβάλλοντος της επιχείρησης για διαδικασίες όπως προσαρμογή της επιχείρησης στο περιβάλλον της, ο εντοπισμός ευκαιριών για αξιοποίηση, η αναγνώριση των απειλών με στόχο την έγκαιρη αντιμετώπισή τους απαιτούν συνεχή και αποτελεσματική επικοινωνία ανάμεσα στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Η χρησιμοποίηση της επικοινωνίας στην ηγετική λειτουργία συνοψίζεται στα ακόλουθα:

- Στην ανάθεση καθηκόντων ώστε να δίδονται οι κατάλληλες οδηγίες προς εκτέλεση.
- Στην κατανόηση και αποδοχή του οράματος, των στόχων, των πολιτικών διαδικασιών και πρακτικών της οργάνωσης.
- Στην επαναπληροφόρηση (Feed back) των υφισταμένων κατά την διαδικασία αξιολόγησής τους.
- Για να επικοινωνείται η οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης.
- Στον συντονισμό επιχειρησιακών διαδικασιών.
- Στην εκπαιδευτική διαδικασία και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.
- Στην γνώση και πλήρη κατανόηση από τους προϊσταμένους των απόψεων, των αναγκών, των αδυναμιών και των δυνατοτήτων των υφισταμένων τους.
- Στην ανάπτυξη καλών διαπροσωπικών σχέσεων και τη δημιουργία ομαδικού πνεύματος.
- Στην επίλυση διαφορών – διενέξεων ώστε να υπάρξει συναίνεση και συνεργασία.

Ωστόσο, παρά τον καθοριστικό ρόλο της επικοινωνίας για αποτελεσματική άσκηση του ηγετικού ρόλου, δεν δίνεται η ανάλογη προσοχή τόσο στο επίπεδο εκπαίδευσης όσο και στο επίπεδο της διοικητικής πρακτικής. Αυτό συνεπάγεται την **μη** ικανοποιητική ανάπτυξη αποτελεσματικών μεθόδων και διαδικασιών επικοινωνίας, από την πλευρά των στελεχών αλλά και από την πλευρά της επιχείρησης. Τα πραγματικά αίτια των δυσλειτουργιών, της έλλειψης συντονισμού, της παρακίνησης αλλά και των παρεξηγήσεων, των κακών ανθρώπινων σχέσεων είναι η μη αποτελεσματική επικοινωνία.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα ,βάσει ερευνών, είναι πως ένα μήνυμα (100%) που επικοινωνείται από τον πρόεδρο της εταιρείας καταλήγει να φθάνει μόνο το 20% του αρχικού νοήματός του στο τελευταίο ιεραρχικό επίπεδο καθώς το 80% αλλοιώνεται ή χάνεται στα ενδιάμεσα ιεραρχικά επίπεδα.

### **11.1. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Η διαδικασία της επικοινωνίας αρχίζει από τη στιγμή που ένας πομπός – πηγή (άνθρωπος ή ομάδα) επιθυμεί να μεταβιβάσει μια πληροφορία, σκέψη κ.α. Ακολούθως ο πομπός κωδικοποιεί αυτό που θέλει να μεταβιβάσει σχηματίζοντας ένα μήνυμα, χρησιμοποιώντας κάποιο κώδικα όπως λέξεις, σύμβολα, κινήσεις κ.α.

Με τη βοήθεια καναλιών δικτύων μεταβιβάζει το μήνυμα στον δέκτη (άτομο – ομάδα). Ο δέκτης με την σειρά του προσπαθεί ν' αποκωδικοποιήσει το μήνυμα που λαμβάνει δηλαδή το ερμηνεύει και εν τέλει το κατανοεί, αντιλαμβάνεται – κατανοεί εκείνο που ο πομπός προσπάθησε να μεταβιβάσει.

Η επικοινωνία συνήθως επιφέρει αποτελέσματα δηλαδή επηρεάζει τη γνώση, τη σκέψη, την ιδεολογία, τα αισθήματα, τη συμπεριφορά του παραλήπτη.

Τα βασικά στοιχεία της διαδικασίας της επικοινωνίας είναι :

- Η πηγή του μηνύματος (πομπός)
- Ο κώδικας του πομπού (κωδικοποίηση)
- Το μήνυμα
- Τα κανάλια – δίκτυα μεταβίβασης
- Ο δέκτης του μηνύματος (σύλληψη)
- Η αποκωδικοποίηση του δέκτη
- Η κατανόηση του μηνύματος – αποτέλεσμα
- Έλεγχος – Feed back

Στα παραπάνω στοιχεία της διαδικασίας της επικοινωνίας θα πρέπει να ληφθούν υπόψη και οι «θόρυβοι» που αν και δεν είναι συστατικό της διαδικασίας έχουν καθοριστικό ρόλο στην διαδικασία της επικοινωνίας καθώς επηρεάζουν την αποτελεσματικότητά της περιορίζοντας τη δυνατότητα σύλληψης του μηνύματος χωρίς τη θέληση του πομπού ή του δέκτη.

- **Κώδικας κωδικοποίηση**, οτιδήποτε επιθυμεί να μεταβιβάσει ο πομπός πρέπει να το μετατρέψει σε νόημα. Αποτελείται από την γλώσσα – σύνολο λέξεων, τα σύμβολα με τις κινήσεις του σώματος. Κωδικοποίηση είναι η διαδικασία που ο

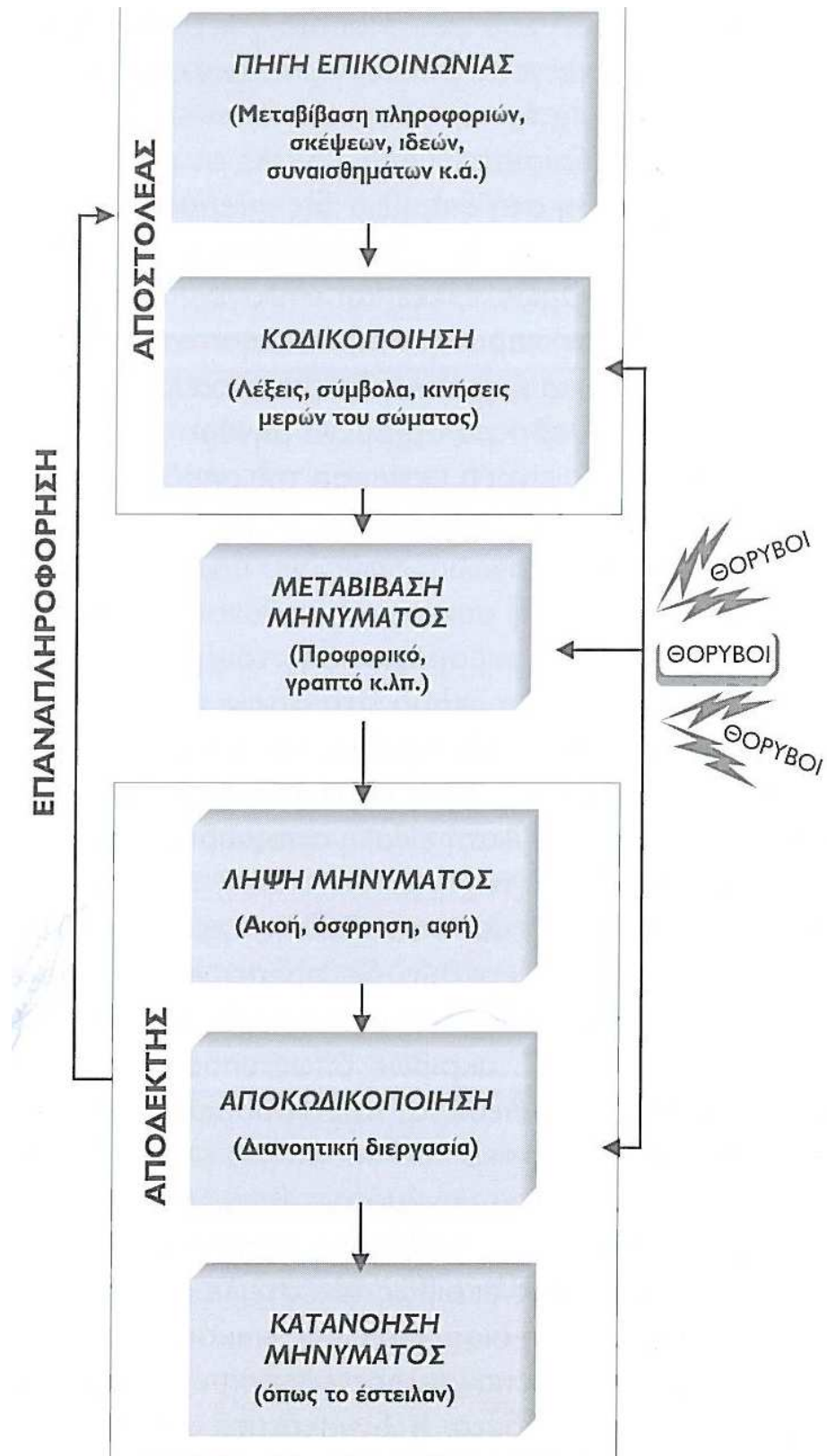
πομπός μεταφέρει αυτό που θέλει να μεταβιβάσει σε νόημα με μορφή μηνύματος. Πρόκειται για διανοητική διαδικασία.

- **Μήνυμα.** Είναι το αποτέλεσμα της κωδικοποίησης. Το μήνυμα αποτελείται από γραπτό ή προφορικό λόγο (λεκτική επικοινωνία) ή από στάσεις, εκφράσεις του σώματος, ήχοι αρώματα (μη λεκτική επικοινωνία).
- **Κανάλια μεταβίβασης.** Πρόκειται για τα μέσα με τα οποία το μήνυμα μεταφέρεται στον δέκτη όπως ατμόσφαιρα, μέσα τηλεπικοινωνιών, αντικείμενα κ.α.
- **Σύλληψη του δέκτη.** Ο δέκτης με τις αισθήσεις όπως ακοή, όραση συλλαμβάνει το μήνυμα που ο πομπός στέλνει.
- **Αποκωδικοποίηση.** Ο δέκτης προσπαθεί να κατανοήσει το μήνυμα. Ο βαθμός αντίληψης και κατανόησης από το δέκτη επηρεάζεται από τις αξίες, τις πεποιθήσεις, τις γνώσεις, την παιδεία, τις διανοητικές ικανότητες και από την σχέση του με τον πομπό.
- **Κατανόηση του μηνύματος - αποτέλεσμα.** Ο δέκτης αφού έχει αποκωδικοποιήσει το μήνυμα ως αποτέλεσμα της επικοινωνίας πληροφορείται, κατανοεί, αισθάνεται, αλλάζει ιδέες, απαιτεί αντίληψη για κάποιο θέμα κ.α.
- **Έλεγχος – Feed back.** Ελέγχεται από τον πομπό τ' αποτέλεσμα που είχε η διαδικασία μεταφοράς και σύλληψης του μηνύματος από τον δέκτη. Δηλαδή εφαρμόζεται ο μηχανισμός ελέγχους της επαναπληροφόρησης (σχήμα 11.1).

## 11.2. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ (ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ) ΤΗΣ ΤΥΠΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Αναγκαία προϋπόθεση για να υλοποιηθούν αποτελεσματικά οι στόχοι της επιχείρησης ή οργανισμού είναι η ύπαρξη ενός αποτελεσματικού συστήματος επικοινωνίας. Η συνεργασία, ο συντονισμός, το ευνοϊκό κλίμα, απαιτούν την αμφίδρομη ροή πληροφοριών από τ' ανώτερα προς τα κατώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας και αντίστροφα. Αλλά για να είναι αποτελεσματική η ροή απαιτούνται κατάλληλες δομές, δίκτυα πληροφοριών και διαδικασίες επικοινωνίας. Συνήθως η επικοινωνία στους οργανισμούς διακρίνεται στην :

1. «Από πάνω προς τα κάτω».
2. «Από κάτω προς τα πάνω».
3. Οριζόντια.



ΣΧΗΜΑ 11.1. : Γενικό μοντέλο επικοινωνίας

## **1. «Από πάνω προς τα κάτω» επικοινωνία**

Η μορφή αυτή επικοινωνίας αρχίζει από τ' ανώτερα κλιμάκια και καταλήγει στα κατώτερα χωρίς την αντίστροφη λειτουργία. Πρόκειται ουσιαστικά για την μεταβίβαση μηνυμάτων υπό μορφή διαταγών, οδηγιών, παρατηρήσεων, ανακοινώσεων από τους ανώτερους ιεραρχικά προς τους υφιστάμενούς τους. Η μεταβίβαση αυτή μηνυμάτων σχετίζεται με τον ορισμό καθηκόντων και τον τρόπο εκτέλεσής τους, τις διαδικασίες και τις πολιτικές που πρέπει ν' ακολουθηθούν από τους εργαζόμενους. Τούτη η μορφή, αν και απαραίτητη, όταν εφαρμόζεται ως μοναδικός διάυλος επικοινωνίας παραπέμπει σε αυταρχικές οργανωτικές μορφές με επακόλουθο σημαντικά προβλήματα στην δομή της επιχείρησης.

Οι υφιστάμενοι δεν έχουν την ευκαιρία να στείλουν μηνύματα σχετικά με τα προβλήματα της εργασίας τους, ιδέες για βελτίωση της παραγωγικότητας, προσωπικές τους ανάγκες, προβλήματα ή παράπονα, έτσι αισθάνονται δυσαρεστημένοι και παράλληλα δεν επιτυγχάνεται ο εξορθολογισμός της εργασίας.

Επιπλέον τα μηνύματα που στέλνονται από «πάνω προς τα κάτω» καθώς περνούν από όλα τα ιεραρχικά επίπεδα καταλήγουν στους τελικούς αποδέκτες σημαντικά αλλοιωμένα, συνεπώς δυσνόητα και τελικά μη αποτελεσματικά.

Τα συνηθέστερα μέσα της από «πάνω προς τα κάτω» επικοινωνίας είναι οι γραπτές διαταγές και οι κανονισμοί, οι επιγραφές, τα διάφορα περιοδικά ή ενημερωτικά φυλλάδια, οι επιστολές και βέβαια η προφορική επικοινωνία.

## **2. « Από τα κάτω προς τα επάνω» επικοινωνία .**

Η ροή των πληροφοριών ξεκινά από τα κατώτερα επίπεδα και καταλήγει στα ανώτερα. Η μορφή αυτή επικοινωνίας συμπληρώνει την προηγούμενη («από πάνω προς τα κάτω») δίνοντας την ευκαιρία στους υφιστάμενους να μεταβιβάσουν αυτά που θέλουν στους προϊσταμένους τους. Αυτή η μορφή επικοινωνίας δίνει ικανοποίηση στους εργαζόμενους καθώς η διοίκηση δείχνει να ενδιαφέρεται γι' αυτούς και να λαμβάνει υπ' όψη τις προσπάθειές τους, τις ανάγκες τους, την συνεισφορά τους στην επιχείρηση.

Ωστόσο, από την πλευρά των προϊσταμένων δίνεται η δυνατότητα να ελέγχουν την τύχη των δικών τους μηνυμάτων και να έχουν σαφή εικόνα – γνώση της λειτουργικής μονάδας της οποίας προΐστανται. Βασικοί τρόποι της «από κάτω προς τα πάνω» επικοινωνίας είναι οι τακτικές συναντήσεις προϊσταμένων –

υφισταμένων, οι ανταλλαγή επιστολών, τα κουτιά παραπόνων, προτάσεων, υποδείξεων κ.α.

Συχνά οι διοικούντες της επιχείρησης αγνοούν την σπουδαιότητα αυτής της μορφής επικοινωνίας ή την επιδιώκουν περιστασιακά άλλοτε πάλι την εμποδίζουν σκόπιμα όταν κρίνουν ότι δεν λειτουργεί προς όφελός τους σε προσωπικό επίπεδο.

### **3. Οριζόντια επικοινωνία**

Εκτός την ανάπτυξη της κάθετης επικοινωνίας (από κάτω προς τα πάνω και αντίστροφα) ο αποτελεσματικός συντονισμός και η συνεργασία στην επιχείρηση απαιτεί την ανάπτυξη της οριζόντιας επικοινωνίας. Πρόκειται για την επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων που βρίσκονται σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης.

Ο διαχωρισμός της επιχείρησης σε τμήματα και υποτμήματα γίνεται για την επίτευξη καλύτερου συντονισμού, προγραμματισμού, ελέγχου και καθοδήγησης. Αυτό για να συμβεί προϋποθέτει αναμφισβήτητα την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων. Συχνά στις επιχειρήσεις – οργανισμούς η επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων - υποτμημάτων – ομάδων προσκρούει σε στεγανά που δημιουργούνται μεταξύ τους.

Το κλίμα ανταγωνισμού που αναπτύσσεται μεταξύ των λειτουργικών μονάδων της επιχείρησης ευνοεί την μυστικότητα και την περιχαράκωση με αρνητικές συνέπειες στην συνεργασία, στον συντονισμό και στο κοινωνικό κλίμα. Η εξάλειψη των φραγμών αυτών θα δημιουργήσει συνθήκες για την ανάπτυξη της επικοινωνίας.

### **11.3 ΑΤΥΠΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

Παράλληλα με την τυπική επικοινωνία, δηλαδή εκείνη που η τυπική οργάνωση αναγνωρίζει και νομιμοποιεί υπάρχει πάντα και η άτυπη. Η μορφή αυτή δεν καθορίζεται από κανονισμούς, δεν είναι συστηματική και προγραμματισμένη. Πρόκειται για τη ροή πληροφοριών μεταξύ των μελών μιας οργάνωσης έξω από τις δομές και τις διαδικασίες που επίσημα αναγνωρίζονται. Για παράδειγμα οι φήμες που συνήθως διαδίδονται δεν είναι παρά μια μορφή άτυπης επικοινωνίας.

Τα επιχειρήματα που αναπτύσσονται υπέρ της άτυπης επικοινωνίας είναι ότι έχει πολύ μικρότερο κόστος, είναι ταχύτερη από την τυπική και οδηγεί συχνά σε σωστότερη κατανόηση μηνυμάτων. Στην πραγματικότητα η άτυπη επικοινωνία καλύπτει τα κενά και λειτουργεί συμπληρωματικά της τυπικής.



Οι ισχυρισμοί ότι διαδίδονται ανακριβείς πληροφορίες και διαστρεβλώνουν τα μηνύματα της τυπικής δεν ευσταθούν. Τα διοικητικά στελέχη έχουν υποχρέωση να κατανοήσουν και ν' αντιληφθούν πλήρως το ρόλο της άτυπης επικοινωνίας ώστε να καταφέρουν να την χειριστούν ρεαλιστικά προς όφελος της οργάνωσης.

#### 11.4. ΤΡΟΠΟΙ ΜΕΤΑΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΜΗΝΥΜΑΤΟΣ

Οι συνηθέστερες μέθοδοι επικοινωνίας είναι :

1. Προφορική
2. Γραπτή
3. Μη λεκτική (άλλα μέσα πλην του λόγου)

1. **Χρήση του προφορικού λόγου**, ως διάυλος επικοινωνίας. Οι πιο συνηθισμένες μορφές προφορικής επικοινωνίας είναι οι ομιλίες, τυπικές συζητήσεις (ένας προς έναν, ένας προς ομάδα) στα πλαίσια της τυπικής ή άτυπης μορφής επικοινωνίας. Το κύριο πλεονέκτημα της προφορικής επικοινωνίας είναι η ταχεία μεταβίβαση και επαναπληροφόρηση (feed back).

Αν ο αποδέκτης δεν είναι σίγουρος για το μήνυμα, η ταχεία επαναπληροφόρηση επιτρέπει στον αποστολέα ν' αντιληφθεί την ασάφεια και να την διορθώσει άμεσα.

Το βασικό μειονέκτημα της μεθόδου θεωρείται η παραμόρφωση του μηνύματος ιδιαίτερα όταν ένα μήνυμα πρέπει να διαβιβαστεί μέσω ενός αριθμού ανθρώπων, όσο περισσότεροι άνθρωποι εμπλέκονται τόσο μεγαλύτερη είναι η δυνατότητα παραμόρφωσης του μηνύματος καθώς το κάθε άτομο ερμηνεύει με τον δικό του τρόπο το μήνυμα. Το περιεχόμενό θα φτάσει στον τελικό αποδέκτη πολύ διαφορετικό: Σε επιχειρήσεις όπου οι αποφάσεις διαβιβάζονται κάνοντας χρήση της κάθετης επικοινωνίας οι πιθανότητες παραμόρφωσης του μηνύματος είναι επαυξημένες.

2. **Γραπτή μέθοδος**. Είναι η χρήση του γραπτού λόγου ως κανάλι επικοινωνίας και περιλαμβάνει υπομνήματα, επιστολές, εκδόσεις της επιχείρησης, πίνακες ανακοινώσεων και γενικά όλα τα μέσα μεταβίβασης γραπτών μηνυμάτων.

Τα κύρια πλεονεκτήματα του γραπτού λόγου είναι η διάρκεια, η δυνατότητα επαλήθευσης και η ελαχιστοποίηση της αλλοίωσης του μηνύματος.

Το μήνυμα μπορεί να αποθηκευθεί και να ανακαλείται κάθε φορά που προκύπτουν ανάγκες και ερωτήματα πάνω στο περιεχόμενο και στους στόχους του. Θεωρείται επιβεβλημένη μέθοδος για πολύπλοκες και μεγάλου μεγέθους επικοινωνίες. Επίσης οι γραπτές μορφές επικοινωνίας είναι πιο επιμελημένες και

σαφείς καθώς ο πομπός υποχρεώνεται να μελετήσει και να συγκροτήσει πιο προσεκτικά το μήνυμα που επιθυμεί να μεταβιβάσει.

Ωστόσο, υπάρχουν μειονεκτήματα στην διδασκαλία μεταβίβασης των προφορικών μηνυμάτων, κυρίως είναι χρονοβόρα, απαιτούν πολύ περισσότερο χρόνο για να συνταχθούν απ' ότι ένα προφορικό μήνυμα. Η έλλειψη δυνατότητας άμεσης επαναπληροφόρησης του πομπού εαν ο δέκτης ερμήνευσε το μήνυμα όπως το εννοούσε ο αποστολέας.

Στο σημείο αυτό υπερέχει η προφορική επικοινωνία καθώς δίνει ευκολότερα τη δυνατότητα επαναπληροφόρησης στον πομπό ο οποίος μπορεί να ζητήσει από το δέκτη μια σύνοψη της επικοινωνίας τους ώστε να διαπιστώσει ότι το μήνυμα έγινε κατανοητό.

### 3. **Μη λεκτική επικοινωνία (άλλα μέσα πλην του λόγου).**

Πρόκειται για επικοινωνία πλήρης νοημάτων η οποία ωστόσο δεν κάνει χρήση ούτε του προφορικού ούτε του γραπτού λόγου.

Τέτοια είναι , η γλώσσα του σώματος.

Πρόκειται για μια διαδικασία αλληλοεπίδρασης που προσδιορίζει ουσιαστικά το αποτέλεσμα της επικοινωνίας.

Με την έννοια «γλώσσα του σώματος» νοούνται όλες οι στάσεις, κινήσεις του σώματος του ατόμου – ομάδας. Όπως οι χειρονομίες, οι εκφράσεις του προσώπου, των ματιών κ.α.

Η σημασία των λέξεων μπορεί να διαφοροποιείται όχι μόνο με το ηχόχρωμα της φωνής αλλά και με τις εκφράσεις του ανθρώπινου σώματος.

Συχνά λέγεται ότι η «γλώσσα του σώματος» είναι πιο ειλικρινής και άμεση από την «γλώσσα του λόγου», αφού το άτομο ελέγχει ευκολότερα το λόγο απ' ότι την έκφραση του σώματος. Οι ερευνητές της επικοινωνίας υποστηρίζουν ότι ο πιο κρίσιμος παράγοντας στην προφορική επικοινωνία είναι η γλώσσα του σώματος.

Με την ανάπτυξη της τεχνολογίας δίνεται η δυνατότητα της επικοινωνίας με ηλεκτρονικά μέσα όπως τηλεόραση, το e-mail, το (διαδίκτυο) κ.α.

Με τη βοήθεια των τηλεπικοινωνιακών μέσων η επικοινωνία μπορεί να γίνει γρηγορότερη και αμεσότερη και πολύ πιο οικονομική απ' ότι στο παρελθόν. Για τις επιχειρήσεις σημαίνει εξοικονόμηση χρόνου , πόρων και ευελιξία των δράσεων τους. Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των πολυμέσων επικοινωνίας είναι αντίστοιχα με εκείνα του γραπτού και προφορικού λόγου.

## **11.5. ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

Η επικοινωνία ως διαδικασία έχει σύμφυτη τη δυνατότητα παραμόρφωσης και της διαστρέβλωσης της πληροφορίας εξαιτίας διαφόρων εμποδίων τα οποία εμφανίζονται και αποσυντονίζουν την όλη διαδικασία. Οι συνηθέστεροι τύποι εμποδίων στις επιχειρήσεις είναι :

- Τα εξωτερικά ή φυσικά εμπόδια ή «θόρυβοι». Προέρχονται από φυσικά (ή μηχανικά) αίτια. Αυτά ενδέχεται να είναι η φυσική απόσταση μεταξύ προσώπων ο θόρυβος του χώρου, η βλάβη των συστημάτων τηλεπικοινωνίας (κακή επιλογή μέσου, τρόπου, χώρου που λαμβάνει χώρα η επικοινωνία).
- Τα εννοιολογικά εμπόδια, αναφέρονται στην διαφορετική σημασία του περιεχομένου ή του νοήματος που προσδίδει κάποιος στις λέξεις, εκφράσεις, που σηματοδοτούν την επικοινωνία (νοηματική παρερμηνεία του μηνύματος).
- Τα ψυχοκοινωνικά εμπόδια. Θεωρείται η συνηθέστερη και πιο σημαντική κατηγορία εμποδίων στην επικοινωνία. Αναφέρονται σε χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου, στην αντίληψη, νοοτροπία, σύστημα αξιών, στις προκαταλήψεις, φοβίες, στο βαθμό ευφυΐας του, σε ψυχολογικά χαρακτηριστικά του. Επιπλέον υπάρχουν και άλλα κοινωνικής και δημογραφικής φύσης χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την επικοινωνιακή του δυνατότητα, τέτοια είναι η ηλικία του, η κουλτούρα του, οι θρησκευτικές αντιλήψεις, η κοινωνική θέση και γενικά τα πολιτισμικά του χαρακτηριστικά.
- Υπάρχουν τέλος και τα οργανωσιακής φύσης εμπόδια. Αυτά έχουν να κάνουν με την οργανωσιακή δομή των επιχειρήσεων και συγκεκριμένα με τον αριθμό των επιπέδων εξουσίας. Οι μεγάλες γραμμές επικοινωνίας, οι πολύπλοκες σχέσεις μεταξύ γραμμικών και επιτελικών τμημάτων ο ασαφής τρόπος εκχώρησης εξουσίας και ευθύνης. Δημιουργούν αγκυλώσεις στα κανάλια επικοινωνίας, δημιουργώντας τελικά σύγχυση με επακόλουθο την αναποτελεσματική δράση.

## **11.6. ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ-**

Βασικός στόχος της επικοινωνίας είναι η δημιουργία κλίματος κατανόησης μεταξύ των εργαζομένων στο σύνολό τους, ανεξαρτήτως επιπέδου ιεραρχίας, γι αυτό ένα σύστημα επικοινωνίας πρέπει να χαρακτηρίζεται από :

- Βελτιωμένους μηχανισμούς μετάδοσης του μηνύματος δηλαδή να γίνεται σωστή κωδικοποίηση του μηνύματος (απλό, σαφές, ακριβές, περιεκτικό, σύντομο).

- Επιλογή του κατάλληλου καναλιού (τηλεφωνικά, γραπτά, προσωπική επαφή).
- Έλεγχος της λήψης και σωστής κατανόησης του μηνύματος (ανατροφοδότηση, σε περίπτωση αποκλίσεων να γίνεται διόρθωση).

Η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας επιτυγχάνεται όταν δίδεται προσοχή στα ακόλουθα σημεία:

- Σαφής προσδιορισμός του σκοπού της επικοινωνίας. Ο πομπός να έχει ξεκάθαρες ιδέες και άποψη για το μήνυμα που θέλει να μεταφέρει.
- Ευαισθησία στην προσωπικότητα και τα κοινωνικά χαρακτηριστικά του αποδέκτη του μηνύματος.
- Έλεγχος κατανόησης του μηνύματος από τον πομπό προς τον δέκτη (σωστή λειτουργία της επαναπληροφόρησης).
- Χρήση άμεσης, κατανοητής, γλώσσας χωρίς διάθεση εντυπωσιασμού.
- Σε περίπτωση υψηλού βαθμού δυσκολίας του μηνύματος να ζητηθεί η συνεργασία κι άλλων ατόμων, ώστε το μήνυμα να καταστεί ευκρινές.
- Κατά την μετάδοση ενός μηνύματος να μην παραβλέπεται η μη λεκτική επικοινωνία. Συχνά η γλώσσα του σώματος μεταδίδει άλλα νοήματα από εκείνα που θέλει να περάσει ο πομπός λεκτικά.
- Πρόθεση σωστής ακρόασης από τον δέκτη. Συχνά η επικοινωνία δυναμιτίζεται όταν ο δέκτης δεν έχει την ικανότητα ή την θέληση να «ακούσει».

**Συμπέρασμα :** Η σπουδαιότητα της επικοινωνίας και τα προβλήματα που δημιουργούνται όταν αυτή είναι ανεπαρκής, υποδηλώνουν ξεκάθαρα την ανάγκη ,τα διοικητικά στελέχη να καταβάλουν σημαντικές προσπάθειες με σκοπό να βελτιώσουν τις γνώσεις και τις ικανότητές τους ώστε να επικοινωνούν αποτελεσματικότερα στην καθημερινότητά τους, παράλληλα αυτό θα οδηγήσει στην βελτίωση της συνολικής αποτελεσματικότητας της επιχείρησης. Ιδιαίτερα ο ηγέτης δεν μπορεί να προσδοκά να φτάσει σε ικανοποιητικά αποτελέσματα μέσω των υφισταμένων του, αν ο ίδιος δεν φροντίσει να αναπτύξει αποτελεσματική επικοινωνία μαζί τους.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12<sup>ο</sup>

### ΟΜΑΔΕΣ

#### 12.1. ΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ (ΤΥΠΙΚΕΣ – ΑΤΥΠΕΣ) ΚΑΙ Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΟΥΣ

Ομάδα είναι ο αριθμός ατόμων που αναπτύσσουν σχέσεις μεταξύ τους επιδιώκοντας κοινούς σκοπούς και θεωρούν (αντιλαμβάνονται) τον εαυτό τους σαν ενιαίο σύνολο δράσης. Το έργο και οι σκοποί της επιχείρησης εκτελούνται μέσω των ομάδων. Οι έρευνες έχουν δείξει ότι το 50% κατά μέσο όρο του εργάσιμου χρόνου των διοικητικών στελεχών καταναλώνεται για την συμμετοχή σε ομάδες για τα ανώτερα στελέχη ο χρόνος αυτός μπορεί να φθάσει έως το 80% του εργάσιμου χρόνου τους.

Υπάρχουν δύο μορφές ομάδων:

- Τυπικές
- Άτυπες

Οι **Τυπικές ομάδες** δημιουργούνται από την διοίκηση της επιχείρησης και η σύνθεσή τους καθορίζεται από την οργανωτική δομή. Έχουν προκαθορισμένο ρόλο που προκύπτει από την αποστολή και τους στόχους της επιχείρησης, για παράδειγμα οι εργαζόμενοι στην ομάδα ελέγχου αποτελούν τυπική ομάδα.

Οι τυπικές ομάδες χωρίζονται σε δύο κατηγορίες:

- **Λειτουργικές ή ιεραρχικές** οι οποίες είναι μέρη της οργανωτικής δομής, η σύνθεσή τους παραμένει αρκετά σταθερή στο χρόνο και έχουν καθορισμένη ευθύνη ως προς την υλοποίηση συγκεκριμένου έργου και λειτουργίας της επιχείρησης όπως τμήματα, υποτμήματα.
- **Ομάδες έργου – καθηκόντων.** Δεν έχουν μόνιμο χαρακτήρα, συγκροτούνται για να φέρουν σε πέρας συγκεκριμένο σκοπό, λειτουργία, έργα κ.α. Συνήθως η διάρκεια ζωής μιας ομάδας καθηκόντων – έργου λήγει με την ολοκλήρωση του έργου – καθηκόντων που της έχει ανατεθεί.

Οι **άτυπες ομάδες** δεν προκύπτουν από απόφαση ή δράση της επίσημης οργάνωσης ή της διοίκησης της επιχείρησης, δημιουργούνται από τους εργαζόμενους στην επιχείρηση με σκοπό την ικανοποίηση των μελών τους. Δεν έχουν επίσημο χαρακτήρα και στερούνται θεσμικού ρόλου, Δηλαδή δεν προκύπτουν από το

οργανόγραμμα της επιχείρησης, δημιουργούνται αυτόβουλα. Για παράδειγμα η δημιουργία ομάδας εργαζομένων της επιχείρησης εξαιτίας κοινών ενδιαφερόντων.

Οι άτυπες ομάδες χωρίζονται σε δύο είδη:

- **Ομάδες συμφερόντων.** Ο σκοπός δημιουργίας και ύπαρξής τους είναι η δράση ή / και πίεση από τα μέλη τους ώστε να επιτύχουν την ικανοποίηση των συμφερόντων τους. Οι ομάδες αυτές είναι γνωστές ως κλίκες εντός της επιχείρησης.
- **Ομάδες φιλίας.** Ενδέχεται να έχουν μεγαλύτερη διάρκεια από τις ομάδες συμφερόντων και δημιουργούνται βασιζόμενες στις ανθρώπινες σχέσεις συμπάθειας μεταξύ των μελών και στόχος τους είναι η ικανοποίηση κυρίως κοινωνικών αναγκών. Για παράδειγμα κοινό hobby.

Η αναγκαιότητα και η σπουδαιότητα των ομάδων στις επιχειρήσεις προκύπτει από την ευχέρεια που έχουν να επιτυγχάνουν καλύτερα αποτελέσματα απ' ότι αθροίζοντας τα αποτελέσματα μεμονωμένων ατόμων, εφόσον βέβαια η ομάδα είναι ώριμη και λειτουργεί με γνώμονα τ' άριστο αποτέλεσμα. Αυτό συμβαίνει διότι η ομάδα διαθέτει «ειδικές δυνατότητες» όπως:

- **Συνεργασίας.** Δηλαδή Αποτελεσματικός συνδυασμός ικανοτήτων, δυνάμεων, γνώσεων, πληροφοριών, δράσεων για καλύτερα αποτελέσματα από εκείνα των μεμονωμένων ατόμων αθροιστικά.
- **Συντονισμού.** Η ομάδα συμβάλλει αποτελεσματικά στην αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας και της αλληλεξάρτησης καθηκόντων που δημιουργείται στις μεγάλες επιχειρήσεις. Η συμβολή της είναι αναγκαία στον συντονισμό και την ευελιξία μεταξύ των επιμέρους τμημάτων και ατόμων εντός της επιχείρησης. Διότι αν οι εργαζόμενοι κάνουν μόνο ότι προβλέπει η τυπική οργάνωση και οι οδηγίες του προϊσταμένου είναι βέβαιο ότι δεν θα υπάρξει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Έτσι είναι αναγκαίο τ' άτομα να λειτουργούν ώριμα και αποτελεσματικά στα πλαίσια των ομάδων ώστε να λύνονται τα προβλήματα συντονισμού και πολυπλοκότητας.
- **Ικανοποίηση.** Σημαντική δυνατότητα της ομάδας είναι η συμβολή της στην ικανοποίηση των ατόμων ενισχύοντας έτσι την αυτοπεποίθηση των μελών της, αυτό δρα από μόνο του υποκινητικά στην διάθεσή τους για αυξημένη απόδοση.

- **Αναπτυξιακή διαδικασία.** Εντός της ομάδας τα μέλη της έχουν δυνατότητα ν' αναπτύξουν τις γνώσεις, τις ικανότητες, χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους, μέσω της συνλειτουργίας με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας.

## 12.2. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Ο ρόλος του προϊσταμένου είναι να δημιουργήσει μέσω της ηγετικής λειτουργίας όλες τις προϋποθέσεις για την ύπαρξη και ανάπτυξη ώριμων και αποτελεσματικών ομάδων. Το ηγετικό στέλεχος για να συμβάλει ουσιαστικά στην ανάπτυξή τους πρέπει να κατανοήσει από ποιους παράγοντες εξαρτάται η αποτελεσματική λειτουργία τους.

Οι προσδιοριστικοί παράγοντες είναι :

1. Το μέγεθος και η συνοχή της ομάδας
2. Τα χαρακτηριστικά των μελών της
3. Κλίμα – κουλτούρα που τη χαρακτηρίζει
4. Οι κανόνες και οι διαδικασίες λειτουργίας της
5. Όραμα – στόχοι – καθήκοντα της ομάδας
6. Ηγεσία
7. Οι ρόλοι και λειτουργίες των μελών της ομάδας

**1. Μέγεθος.** Όσο μεγαλύτερη είναι η ομάδα τόσο περισσότερες γνώσεις, ικανότητες, πληροφορίες, απόψεις, ιδέες έχει στην διάθεσή της για να οδηγηθεί σε λήψη αποφάσεων και δράσης. Από την άλλη πλευρά όσο μεγαλύτερη είναι τόσο γίνεται δυσκολότερη η συμμετοχή των μελών. Έτσι η ομάδα γίνεται πιο δύσκαμπτη, δαπανηρή, δυσλειτουργική. Με συνέπεια να απειλείται η συνοχή και η αποτελεσματικότητά της. Η εξισορρόπηση μεταξύ των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων που απορρέουν από το μέγεθός της, κατά περίπτωση (σκοπός – δράση) είναι καθοριστική για την ομαλή λειτουργία της.

**Συνοχή :** Να διατηρούνται οι κατάλληλες σχέσεις ώστε τα μέλη της ομάδας να έχουν διάθεση να δρουν αποτελεσματικά, να παραμένουν, να στηρίζουν έμπρακτα τους σκοπούς της ομάδας και να καταβάλλουν κάθε προσπάθεια προς την κατεύθυνση αυτή. Δηλαδή η συνοχή εκφράζει τη συνεχή δυνατότητα της ομάδας να ελκύει (προς αυτή) τα μέλη της.

Το μεγάλο μέγεθος, η μη συμφωνία στους στόχους της ομάδας, το κλίμα ανταγωνισμού μεταξύ των μελών, οι δυσμενείς εμπειρίες των μελών από την

λειτουργία της ομάδας, είναι μερικοί λόγοι που απειλούν την συνοχή και την αποτελεσματικότητα της ομάδας.

- 2. Τα χαρακτηριστικά των μελών.** Η ομάδα γίνεται αποτελεσματικότερη όταν τα μέλη διακρίνονται από ετερογένεια ως προς τα επαγγελματικά χαρακτηριστικά, τις εμπειρίες και ομοιογένεια ως προς τις διανοητικές ικανότητες και τα αλληλοσυμπληρούμενα χαρακτηριστικά προσωπικότητας.
- 3. Κλίμα – Παιδεία (κουλτούρα).** Για την αποτελεσματικότητα της ομάδας βασική προϋπόθεση είναι το ευνοϊκό κλίμα. Θεωρείται αυτονόητο, ότι θα πρέπει να υπάρχει αρμονία μεταξύ των μελών σε θέματα που αφορούν αξίες, φιλοσοφία, παραδοχές, ήθος, νοοτροπία, αντιλήψεις, προσδοκίες έτσι ώστε η ομάδα να χαρακτηρίζεται από συλλογικό αίσθημα, εμπιστοσύνη, σεβασμό, καλές διαπροσωπικές σχέσεις και πίστη στο σκοπό της.
- 4. Οι κανόνες και οι διαδικασίες λειτουργίας** της ομάδας είναι βασικό χαρακτηριστικό των ομάδων. Είναι τα πρότυπα σύμφωνα με τα οποία τα μέλη θα πρέπει να προσαρμόζουν την συμπεριφορά τους. Δηλαδή τι πρέπει και τι ΔΕΝ πρέπει να κάνουν. Οι κανόνες μπορεί να είναι τυπικοί ή άτυποι. Για παράδειγμα διαδικασία λήψης αποφάσεων, καθηκόντων, ακόμα τις σχέσεις των μελών μεταξύ τους κ.α. Το είδος των κανόνων και ο βαθμός συμμόρφωσης των μελών της ομάδας σ' αυτούς είναι φανερό ότι προσδιορίζουν σημαντικά την αποτελεσματικότητά της, καθώς διευκολύνουν τον συντονισμό, την λειτουργία της ομάδας, κάνουν φανερές και συγκεκριμένες τις απαιτήσεις από το κάθε μέλος και εάν χρειαστεί βοηθούν στην επίλυση διαπροσωπικών διαφορών – εντάσεων.
- 5. Όραμα – Στόχοι – Καθήκοντα.** Η ύπαρξη κοινού οράματος είναι η συνεκτική δύναμη της ομάδας, κι αποτελεί την κινητήριο Δύναμη για δράση και αποτελεσματικότητα. Οι στόχοι της ομάδας πρέπει να είναι εφικτοί, συγκεκριμένοι ποσοτικά και χρονικά και κυρίως αποδεκτοί από τα μέλη της. Υπάρχουν 3 κατηγορίες στόχων αναγκών οι οποίες πρέπει να αλληλοσυνδιαστούν.

Οι στόχοι – ανάγκες :

1. Του ίδιου του έργου για την επίτευξή του
2. Της ομάδας όπως συνοχή, συντήρηση και ανάπτυξή της
3. Του κάθε συμμετέχοντα στην ομάδα

Η κατανομή των καθηκόντων που προκύπτουν από την οριοθέτηση των στόχων πρέπει να γίνεται κατά τρόπο ώστε να μεγιστοποιείται η αξιοποίηση των ικανοτήτων,



των γνώσεων, των εμπειριών, των διαθέσεων και του χρόνου όλων των μελών της ομάδας.

**6. Ηγεσία** στην Ομάδα μπορεί να είναι τυπική ή άτυπη ή συγχρόνως και τα δύο. Συνήθως ο τυπικός ηγέτης αφορά τις λειτουργικές ομάδες και τις ομάδες καθηκόντων, ενώ ο άτυπος ηγέτης ενδέχεται να αφορά όλα τα είδη ομάδων.

Ο τυπικός ηγέτης ορίζεται επίσημα και αφορά την τυπική οργανωτική δομή ενώ ο άτυπος αναδεικνύεται – ξεπηδά άτυπα από τα ίδια τα μέλη της ομάδας.

Η δύναμη του τυπικού ηγέτη προέρχεται από την θέση του στην ιεραρχία ενώ του άτυπου από τις ικανότητες και την προσωπικότητα που διαθέτει.

Ο τυπικός ηγέτης έχει σαν έργο τον προσανατολισμό της συμπεριφοράς των μελών προς την επίτευξη των στόχων και είναι υπεύθυνος γι' αυτό. Η δύναμη που χρησιμοποιεί για τον επηρεασμό της συμπεριφοράς των μελών είναι η δύναμη τιμωρίας και ανταμοιβής που προέρχεται από την θέση του στην ιεραρχία. Αυτό δεν αποκλείει ο τυπικός ηγέτης να διαθέτει κι άλλα είδη δύναμης όπως ειδικού, αναφοράς που διαθέτει ο άτυπος ηγέτης.

Η ταύτιση της τυπικής και άτυπης ηγεσίας είναι η ιδανική περίπτωση για την επιχείρηση.

Οποιαδήποτε κι αν είναι η μορφή της ηγεσίας μέσα στην ομάδα παίζει καθοριστικό ρόλο για την αποτελεσματικότητα της ομάδας αφού έχει ως κύριο ρόλο την δημιουργία οράματος, την καθοδήγηση, την παρακίνηση, την εμπύχωση και γενικά τον προσανατολισμό της συμπεριφοράς των μελών προς την συνοχή, ανάπτυξη και επίτευξη των στόχων της.

**7. Οι ρόλοι και οι λειτουργίες των μελών.** Κάθε μέλος της ομάδας ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του, τις ανάγκες, τις ικανότητές του έχει κάποιες κλίσεις προς συγκεκριμένους ρόλους. Η διαμόρφωση του κατάλληλου συνδυασμού ρόλων είναι καθοριστικός παράγοντας για να επιτευχθούν υψηλά αποτελέσματα. Ο συνδυασμός των ρόλων εξαρτάται από το στάδιο ανάπτυξης, το έργο, το κλίμα – περιβάλλον της ομάδας.

Για κάθε μέλος της ομάδας υπάρχει κάποιος συγκεκριμένος ρόλος που συνδέεται άμεσα με την υλοποίηση του έργου και των στόχων της. Ουσιαστικά ο ρόλος περικλείει τα καθήκοντα, τις ευθύνες, τις ενέργειες και τις συμπεριφορές για καθένα από τα μέλη της ομάδας. Ο λόγος για κάθε μέλος της ομάδας λαμβάνει τρεις διαφορετικές έννοιες:

1. Προσδοκώμενος ρόλος. Δηλαδή τι αναμένεται από το κάθε μέλος. Συνήθως προσδιορίζει και την ονομασία της θέσης και την περιγραφή των καθηκόντων.
2. Αντιλαμβανόμενος ρόλος. Δηλαδή αυτό που το ίδιο μέλος αντιλαμβάνεται ως ρόλο του.
3. Ρεαλιστικός ρόλος. Δηλαδή τι πραγματοποιεί διαμέσου της συμπεριφοράς και δράσης, δηλαδή την πραγματική συνεισφορά του μέσα στην ομάδα.

Η αποτελεσματικότητα της ομάδας απαιτεί την ταύτιση των τριών αυτών ρόλων. Ωστόσο συχνά στην πράξη υπάρχουν αποκλίσεις μεταξύ τους. Όχι σπάνια ο αντιλαμβανόμενος ρόλος δεν προσδιορίζεται συγκεκριμένα ή δεν επικοινωνείται ορθά στα μέλη της ομάδας ή τα μέλη δεν τον αντιλαμβάνονται όπως θα έπρεπε. Έτσι υπάρχει διαφορά μεταξύ αναμενόμενου και αντιλαμβανόμενου ρόλου μ' αποτέλεσμα την εμφάνιση του φαινομένου «σύγχυσης ρόλου» από τα μέλη της ομάδας.

Άλλες φορές υπάρχει διάσταση μεταξύ αντιλαμβανόμενου και ρεαλιστικού ρόλου. Αυτό μπορεί να προκύψει λόγω των πολλών ή και αντιφατικών καθηκόντων, οδηγιών ή πολιτικών που το μέλος πρέπει ν' ακολουθήσει, έτσι οδηγείται στη «σύγκρουση ρόλων». Αυτό οδηγεί σε αρνητικές στάσεις και σχέσεις την ομάδα και τα μέλη της πράγμα που λειτουργεί ανασταλτικά στην παρακίνηση, ικανοποίηση, οργανωσιακή αφοσίωση των εργαζομένων.

Γενικά τα οράματα και η κουλτούρα των μεμονωμένων μελών θα πρέπει να συμβαδίζουν έτσι ώστε η ομάδα να λειτουργεί αποτελεσματικά.

### **12.3. ΣΤΑΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ**

Η ώριμη κι αποτελεσματική ομάδα δεν δημιουργείται αυτόματα. Από την δημιουργία έως την ωριμότητά της περνά από διάφορα στάδια ανάπτυξης. Η γνώση των σταδίων αυτών βοηθά να κατανοηθεί πως συμπεριφέρεται η ομάδα και πώς να αντιμετωπισθούν ενδεχόμενα προβλήματα.

Τα συνήθη στάδια που περνούν οι ομάδες είναι τ' ακόλουθα :

- 1. Στάδιο σχηματισμού.** Ένα σύνολο ατόμων σχηματίζουν μια ομάδα όπου οι στόχοι και οι κανόνες δεν έχουν καθοριστεί ακόμα. Βασικές ασχολίες της ομάδας είναι η γνωριμία των μελών μεταξύ τους, ο προσδιορισμός των λόγων δημιουργίας της ομάδας και η σύνθεσή της. Στο πρώτο στάδιο συνήθως, η επικοινωνία μεταξύ των μελών είναι επιφανειακή καθώς προσπαθούν να επιβεβαιώσουν την ύπαρξη και την ταυτότητά τους στην ομάδα.

- 2. Στάδια διερεύνησης και αντιπαράθεσης.** Κύριο χαρακτηριστικό είναι οι συγκρούσεις μεταξύ των μελών σε ότι αφορά τους στόχους, τα καθήκοντα, τις διαδικασίες, τους κανόνες, τη συμπεριφορά και την ηγεσία της ομάδας. Στα πλαίσια αυτής της αντιπαράθεσης συνήθως τα μέλη προσπαθούν να διατηρήσουν την ατομικότητά τους έναντι της ομάδας. Έτσι δημιουργούνται υπο-ομάδες με κοινά κυρίως χαρακτηριστικά όπως η ηλικία, ειδικευση κ.α.

Οι διεργασίες του σταδίου αυτού βοηθούν την ομάδα να αντιληφθεί ρεαλιστικότερα τους σκοπούς και τους στόχους της. Όχι σπάνια κάποιες ομάδες παραμένουν για αρκετό χρονικό διάστημα σ' αυτό το στάδιο ή δεν το ξεπερνούν ποτέ και στο τέλος διαλύονται.
- 3. Στάδιο διαμόρφωσης κανόνων.** Σ' αυτό το στάδιο τα μέλη συνειδητοποιούν την αλληλεξάρτησή τους, τους κοινούς στόχους τους, αποδέχονται και κατανοούν, τους ρόλους τους αλλά και αυτούς των άλλων μελών, ως επίσης και την αναγκαιότητα της συνοχής της ομάδας. Ωστόσο η εύρυθμη λειτουργία της ομάδας απαιτεί διαμόρφωση κανόνων, διαδικασιών και πρακτικών. Δηλαδή πως θα λειτουργήσει η ομάδα, πως θα λαμβάνονται οι αποφάσεις, ποιες είναι οι αποδεκτές συμπεριφορές, πως θα αξιολογούνται τ' αποτελέσματα, πως θα συνδέεται με το περιβάλλον της και ποιο το επιθυμητό επίπεδο απόδοσης.
- 4. Στάδιο ωριμότητας.** Έχοντας περάσει από όλα τα προηγούμενα στάδια επιτυχώς σ' αυτό το στάδιο επικεντρώνεται στους κυρίους στόχους της, στο έργο της, καθώς έχουν σταθεροποιηθεί η δομή της και οι διαδικασίες λειτουργίας της. Επίσης σ' αυτό το στάδιο οφείλει σε τακτά χρονικά διαστήματα ν' αξιολογεί την αποτελεσματικότητα της απόδοσής της. Αυτό ενδέχεται να οδηγήσει στον επαναπροσδιορισμό των στόχων, ρόλων, καθηκόντων, διαδικασιών και των κανόνων λειτουργίας της.
- 5. Στάδιο της ολοκλήρωσης.** Σ' αυτό το τελικό στάδιο μόλις η ομάδα ολοκληρώσει το έργο της διακόπτεται η δράση και λειτουργία της σε περίπτωση που η σύστασή της έγινε για την επίτευξη κάποιου «έργου – καθηκόντων». Αν πάλι έχει χαρακτήρα μόνιμο (δηλαδή λειτουργικό – ιεραρχικό) χρησιμοποιείται ως εμπειρία επιτυχούς πορείας για άλλες ομάδες του οργανισμού και για την επίλυση παρόμοιων προβλημάτων.

## 12.4. ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ

Ως σύγκρουση μπορεί να ορισθεί η συμπεριφορά ενός ατόμου ή ομάδας που σκόπιμα επιδιώκει να εμποδίσει την επίτευξη των στόχων ενός άλλου ατόμου ή ομάδας. Οι συγκρούσεις θα μπορούσαν να χωριστούν σε δύο βασικές κατηγορίες:

- Διαπροσωπικές συγκρούσεις μεταξύ δύο ατόμων.
- Ομαδικές συγκρούσεις που λαμβάνουν χώρα μεταξύ ομάδων.

Από οργανωτική σκοπιά ταξινομούνται στις παρακάτω κατηγορίες :

- Ιεραρχικές συγκρούσεις. Συμβαίνουν μεταξύ διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων όπως διευθυντή οικονομικών και Διοικητικού Συμβουλίου.
- Λειτουργικές συγκρούσεις. Λαμβάνουν χώρα μεταξύ λειτουργιών ή τμημάτων της επιχείρησης όπως τμήμα μάρκετινγκ και τμήμα παραγωγής.
- Συγκρούσεις μεταξύ της τυπικής και άτυπης οργάνωσης της επιχείρησης.
- Συγκρούσεις επιτελικών – γραμμικών στελεχών όπως Διευθυντής πωλήσεων – Διευθυντής παραγωγής.

Οι συγκρούσεις μεταξύ ομάδων και ατόμων δεν αποτελούν σπάνιο φαινόμενο στην καθημερινότητα των επιχειρήσεων καθώς άτομα και ομάδες υποχρεώνονται να συνυπάρξουν και να συνεργαστούν στο ίδιο οργανωτικό περιβάλλον το οποίο χαρακτηρίζεται από αυξημένη πολυπλοκότητα και αβεβαιότητα. Επίσης τ' άτομα και οι ομάδες έχουν διαφορετικές εμπειρίες, γνώσεις, ικανότητες, αντιλήψεις, καθήκοντα, ανάγκες, στόχους, συστήματα αξιών, κουλτούρα κ.α. Για όλους αυτούς τους λόγους οι συγκρούσεις αποτελούν φυσικό επακόλουθο του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Η σύγχρονη αντίληψη του Μάνατζμεντ θεωρεί τις συγκρούσεις αναπόφευκτο φαινόμενο ο κι αποτελεσματικός χειρισμός τους αποτελεί βασικό καθήκον του προϊσταμένου – ηγέτη καθώς συμβάλλει στην προώθηση των στόχων της επιχείρησης.

### 12.4.1. Πηγές συγκρούσεων

Βασική προϋπόθεση για τον επιτυχή χειρισμό των συγκρούσεων είναι η διερεύνηση και κατανόηση των γενεσιουργών αιτίων που τις προκάλεσαν, πράγμα που θεωρείται καθήκον του προϊσταμένου ηγέτη.

Οι συνηθέστερες πηγές συγκρούσεων είναι:

- **Αλληλοσυγκρουόμενοι στόχοι.** Ο ένας στόχος εμποδίζει την επίτευξη του άλλου. Όταν δύο άτομα ή ομάδες έχουν στόχους που η επίτευξη του ενός αποκλείει την επίτευξη του άλλου, τότε το κάθε μέρος αναπτύσσει μια συμπεριφορά που

στοχεύει να υλοποιήσει το στόχο του σε βάρος του στόχου του αντιπάλου μέρους μ' αποτέλεσμα να οδηγούνται σε συγκρούσεις καθώς δεν αντιλαμβάνονται ότι οι στόχοι τους αποτελούν επιμέρους στόχους των συνολικών (παράλληλα) και κοινών στόχων της οργάνωσης.

- **Περιορισμένοι πόροι.** Συνήθως το κάθε μέρος επιδιώκει όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μερίδιο των διαθέσιμων πόρων να περιέλθει στην πλευρά του, πράγμα που αυτόματα σημαίνει μικρότερο μερίδιο πόρων για τους υπόλοιπους. Για παράδειγμα σύνταξη προϋπολογισμού, κατανομή υλικού – εξοπλισμού.
- **Διαφορετικές αντιλήψεις – αξίες.** Οι διαφορετικές πεποιθήσεις των ατόμων και ομάδων σε σχέση με τους διαφορετικούς στόχους και τις διαδικασίες υλοποίησής τους μπορούν να αποτελέσουν αιτία συγκρούσεων.
- **Οργάνωση.** Συχνά οι οργανωτικές αδυναμίες οδηγούν σε σημαντικές συγκρούσεις. Όπως ασαφής καθορισμός στόχων, καθηκόντων, ρόλων ή έλλειψη συντονισμού, πληροφόρησης κ.α.
- **Αναποτελεσματική επικοινωνία.** Αποτελεί πηγή παρεξηγήσεων και κατά συνέπεια συγκρούσεων. Η κακή σύλληψη πληροφοριών – μηνυμάτων δεν επιτρέπει την αλληλοκατανόηση μεταξύ ατόμων και ομάδων και συνεπώς οδηγούνται σε παρεξηγήσεις και συγκρούσεις.
- **Ζωτικός χώρος – σφαίρα επιρροής.** Το κάθε μέρος στο χώρο της επιχειρησιακής οργάνωσης έχει μια δική του σφαίρα επιρροής – ελέγχου όπου ορίζει διαδικασίες, δράσεις κ.α. όταν νοιώσει ότι παραβιάζεται ο ζωτικός χώρος του αυτό προκαλεί αντιδράσεις – συγκρούσεις. Ουσιαστικά πρόκειται για ένα παιχνίδι ανταγωνισμού μεταξύ των μελών της οργάνωσης με στόχο τη δύναμη και την εξουσία.

#### **12.4.2. Στρατηγικές χειρισμού των συγκρούσεων**

Οι τρόποι χειρισμού των διαπροσωπικών και ομαδικών συγκρούσεων διακρίνονται σε τρεις βασικές κατηγορίες αντιμετώπισης. Στρατηγικές :

1. Ζημιά – Ζημιά
2. Κέρδος – Ζημιά
3. Κέρδος - Κέρδος

1. **Ζημιά – Ζημιά.** Η λογική της στρατηγικής είναι επίλυση σε βάρος και των δύο μερών καθώς κανένα από τα συγκεκριμένα μέρη δεν επιθυμεί να μετακινηθεί από τη θέση του.

2. **Κέρδος – Ζημιά.** Τα μέρη επιλύουν τις διαφορές τους μέσω ανταγωνισμού μέχρι την επικράτηση του ισχυρότερου. Το κυριότερο μειονέκτημα είναι ότι διακόπτεται η επικοινωνία μεταξύ των μελών με αρνητικές επιπτώσεις στο συνολικό αποτέλεσμα του οργανισμού. Ωστόσο κάποιοι υποστηρίζουν ότι δρα θετικά στην ανάπτυξη του ανταγωνιστικού πνεύματος μεταξύ των ομάδων – ατόμων κι αυτό δρα παρακινητικά ως προς την καταβολή προσπάθειας – αποτέλεσμα.

3. **Κέρδος – Κέρδος.** Θεωρείται η ιδανική στρατηγική για την επίλυση των συγκρούσεων. Επιδιώκει την εξάλειψη των αιτιών των συγκρούσεων αλλά ταυτόχρονα και τη μέγιστη δυνατή ικανοποίηση των στόχων και των αναγκών όλων των συγκρουόμενων μερών. Στόχος είναι ν' αναπτυχθεί ουσιαστική επικοινωνία μεταξύ των μερών ώστε να γίνει αντιληπτός ο κοινός στόχος και η αλληλεξάρτηση των μεταξύ στόχων και των συγκρουόμενων μερών ώστε να εξαφανιστούν οι παρεξηγήσεις.

Η παραδοσιακή αντίληψη θεωρεί τις συγκρούσεις ως αρνητικό φαινόμενο για τις επιχειρήσεις και πρέπει να καταβάλλεται κάθε προσπάθεια για την αποφυγή τους καθώς πιστεύεται ότι οδηγούν σε δυσλειτουργίες στην δομή της επιχείρησης και εμποδίζουν τους στόχους της.

Από την άλλη πλευρά η σύγχρονη αντίληψη βασιζόμενη στην εξέλιξη των κοινωνικών επιστημών υποστηρίζει ότι οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες. Χωρίς απαραίτητα να θεωρούνται καλές ή κακές αλλά αν αντιμετωπιστούν θετικά και εξαλειφθούν οι αιτίες που τις προκάλεσαν εκτός από τις αρνητικές, έχουν και θετικές συνέπειες, όπως:

- Ενεργοποιούν τα άτομα για μεγαλύτερη δράση
- Αποτελούν κινητήρια δύναμη θετικών αλλαγών στην οργάνωση
- Αποτελούν αναπτυξιακή εμπειρία

Από τα προαναφερθέντα προκύπτει ότι η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα των σύγχρονων και οργανωμένων επιχειρήσεων προσδιορίζεται σε μεγάλο βαθμό από την ύπαρξη και την αποτελεσματική λειτουργία των ομάδων. Το οποίο αυτομάτως σημαίνει ότι ο κάθε προϊστάμενος πρέπει εκτός των άλλων να βοηθήσει και να αναπτύξει τους υφιστάμενούς του κατά τρόπο ώστε να λειτουργούν αποτελεσματικά σαν μέλη ώριμων ομάδων. Διότι ,μόνο στην περίπτωση που οι υφιστάμενοι λειτουργούν σαν ώριμες και αφοσιωμένες ομάδες είναι δυνατόν να επιτευχθούν υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Το περιεχόμενο της εργασίας προσπάθησε να συνοψίσει τις κατευθύνσεις που υπάρχουν στη βιβλιογραφία και τις επιχειρησιακές εφαρμογές όσον αφορά τη βελτιστοποίηση της στελέχωσης και της διεύθυνσης στο σύγχρονο μάνατζμεντ.

Είναι φανερό ότι η επιτυχία μιας επιχείρησης – οργανισμού βασίζεται εξ ολοκλήρου στον παράγοντα άνθρωπο ανεξάρτητα εάν αυτός διοικεί ή διοικείται. Μ' άλλα λόγια οι άνθρωποι είναι εκείνοι που «κάνουν τη διαφορά» σε κάθε επιχείρηση. Έτσι η στελέχωση και η διεύθυνση σε συνδυασμό με τον προγραμματισμό αποτελούν, ίσως, τις πιο σημαντικές λειτουργίες στην Διοίκηση Επιχειρήσεων. Καθώς καμμία επιχείρηση δεν μπορεί να φτάσει στην επιτυχία και να εξασφαλίσει την επιβίωσή της στηριζόμενη σε κακής ποιότητας ανθρώπινο δυναμικό ή σε μη αποτελεσματική ηγεσία.

Η επιχείρηση που θέλει να έχει μέλλον πρέπει να «κτίσει το σήμερα», δηλαδή να επενδύσει πόρους ώστε να αποκτήσει άριστο ανθρώπινο δυναμικό σε συνδυασμό με ηγεσία που «βλέπει το παρόν» και «χτίζει το μέλλον».

Συνεπώς εάν οι δράσεις του ανθρώπινου δυναμικού και της ηγεσίας δεν εναρμονίζονται η επιχείρηση αργά ή γρήγορα θα αποτύχει στους στόχους της κι αυτό πιθανώς να της κοστίζει την επιβίωσή της, καθώς το περιβάλλον σκληρού ανταγωνισμού δεν συγχωρεί τα λάθη.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Montana P.J. & Charmov B.H., Management. Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 2002.
2. Λαδόπουλος Ι., Θέματα Διοίκησης Προσωπικού & Διοίκησης Επιχειρήσεων. Εκδόσεις Σμπίλιας «Το οικονομικό», Αθήνα 1995.
3. Μουζά – Λαζαρίδη Α.Μ., Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2006.
4. Μπουραντάς Δ., Ηγεσία. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2005.
5. Μπουραντάς Δ., Μάνατζμεντ. Εκδόσεις TEAM, Αθήνα 1992.
6. Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Εκδόσεις Γ. Μπενου, Αθήνα 2003.
7. Σαρμανιώτης Χ., Management. Εκδόσεις Β. Γκιούρδας Εκδοτική, Αθήνα 2005.
8. Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Εκδόσεις ROSILI, Αθήνα 2004.
9. Τζωρτζάκη Κ. & Α., Οργάνωση και Διοίκηση (Μάνατζμεντ). Εκδόσεις ROSILI, Αθήνα 2002.
10. Χολέβας Γ.Κ., Οργάνωση και Διοίκηση (Management). Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1995.



# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελ.
<b>ΠΡΟΛΟΓΟΣ</b>	1
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1°</b>	
<b>Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού</b>	2
1.1. Διαδικασία προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού	3
1.2. Βήματα προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού	3
1.3. Τεχνικές προγραμματισμού	7
1.3.1. Υπολογισμός των αναγκών προσωπικού με διάφορους δείκτες	8
1.4. Πηγές προέλευσης ανθρώπινου δυναμικού	9
1.4.1. Μελέτη της εξωτερικής αγοράς εργασίας	9
1.4.2. Μελέτη της εσωτερικής αγοράς εργασίας	10
1.5. Εφαρμογή του προγράμματος	12
1.6. Αξιολόγηση του προγράμματος και διορθωτικές ενέργειες	12
1.7. Κυριότερες μορφές ευελιξίας της εργασίας	13
1.8. Συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (HRIS)	13
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2°</b>	
<b>Ανάλυση θέσης εργασίας</b>	15
Διαδικασία και στόχοι ανάλυσης της θέσης εργασίας	16
Συλλογή και επεξεργασία στοιχείων για την εργασία	18
Περιγραφή της θέσης εργασίας	18
Προδιαγραφή της θέσης εργασίας	21
Ειδικά θέματα για την ανάλυση εργασίας	23
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3°</b>	
<b>Προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού</b>	26
3.1. Πηγές προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού	27
3.1.1. Εσωτερικές πηγές προσέλκυσης	28
3.1.2. Εξωτερική προσέλκυση	29
3.2. Μέθοδοι προσέλκυσης υποψηφίων	31
3.3. Εναλλακτικές παραδοσιακής προσέλκυσης	34

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4°**

<b>Επιλογή ανθρώπινου δυναμικού</b>	36
Στόχοι, τεχνικές και προϋποθέσεις αποτελεσματικής επιλογής	36
Βήματα επιλογής ανθρώπινου δυναμικού	37
Βιογραφικό σημείωμα	38
Συνέντευξη	43
Τεστ επιλογής προσωπικού	44
Έλεγχος φυσικής κατάστασης	46
Έλεγχος υποβάθρου και συστάσεων	46
Απόφαση	46

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5°**

<b>Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού</b>	47
Στόχοι και τομείς της εκπαίδευσης ανθρωπίνων πόρων	47
Μοντέλο μάθησης του Kolb	48
Οργάνωση της εκπαίδευσης	50
Μέθοδοι εκπαίδευσης	52
Στη θέση εργασίας	52
Εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας	55
Εφαρμογή της εκπαίδευσης	60
Αξιολόγηση της εκπαίδευσης	60

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6°**

<b>Αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού</b>	63
6.1. Σημασία και χρήσεις της αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού	63
6.2. Σύστημα αξιολόγησης	64
6.3. Προϋποθέσεις αποτελεσματικής αξιολόγησης	65
6.4. Έντυπο – φόρμα αξιολόγησης	66
6.5. Μέθοδοι αξιολόγησης	66
6.5.1. Αντικειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης	67
6.5.2. Υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης	68
6.6. Αξιολόγηση με βάση τα απόλυτα πρότυπα απόδοσης	69
6.7. Συμμετοχή στην αξιολόγηση	73

6.8. Αντιμετώπιση προβλημάτων και σφάλματα κατά την αξιολόγηση	75
6.9. Συνέντευξη αξιολόγησης	78

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup>**

<b>Συστήματα αμοιβών</b>	80
Είδη αμοιβών	81
Κριτήρια που επηρεάζουν τον υπολογισμό αμοιβών	82
Καθοριστικοί παράγοντες για το σύστημα αμοιβών	83
Απόφαση για το σύστημα αμοιβών της επιχείρησης	85
Αξιολόγηση των θέσεων εργασίας	86
Διαδικασία και μέθοδοι αξιολόγησης θέσης εργασίας σε σχέση με το σύστημα αμοιβών	86
Μέθοδοι αξιολόγησης της θέσης εργασίας	87
Διαμόρφωση μισθολογικού εύρους κλιμακίων	89
Είδη αμοιβών βάση απόδοσης (κίνητρα)	90
Αμοιβή βάση επαγγελματικών δεξιοτήτων	95
7.10 Ο ρόλος των πρόσθετων παροχών στα συστήματα αμοιβών	96

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8<sup>ο</sup>**

<b>Διεύθυνση</b>	98
Ηγεσία και Μάνατζμεντ	99
Ηγεσία – Επιρροή – Δυνάμεις Επιρροής	101
Σύγχρονες αναζητήσεις στο χώρο της ηγετικής συμπεριφοράς	102
Η θεωρία X και Ψ	104
Διοικητική σχάρα	106
Το συνεχές της ηγετικής συμπεριφοράς των Schimidt & Tannenbaum	108
Θεωρία για τη προσαρμογή του στυλ ηγεσίας (μοντέλο Hersey και Blanchard)	111
Ηγετικοί ρόλοι, τι πρέπει να κάνει ο ηγέτης	113
Τι πρέπει να επιτυγχάνει ο ηγέτης	116
Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και ικανότητες του ηγέτη	118
Τα θεμελιώδη ηγετικά χαρακτηριστικά	119
Ηγετικές ικανότητες	122

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9<sup>ο</sup>**

<b>Ικανότητα αλλαγής στην επιχείρηση</b>	126
Η αλλαγή ως προϋπόθεση επιβίωσης και επιτυχίας	126
Έννοια και είδη οργανωσιακών αλλαγών	127
Στάσεις και αντιστάσεις στις αλλαγές	128
Μέθοδοι αντιμετώπισης των αντιδράσεων στις αλλαγές	130
Διαδικασία αποτελεσματικής υλοποίησης αλλαγών	131
Ρόλοι και φορείς αλλαγών	134
Ολοκληρωμένο μοντέλο διοίκησης αλλαγών	135
Ανάπτυξη της ικανότητας αλλαγών και συνεχούς επαναπροσδιορισμού της επιχείρησης	136

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10<sup>ο</sup>**

<b>Παρακίνηση</b>	138
10.1. Τι παρακινεί τους εργαζόμενους	140
10.2. Θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του A. Maslow	141
10.3. Θεωρία του F. Herzberg	143
10.4. Οι κύριες πρακτικές της κινητοποίησης – παρακίνησης ανθρώπινου δυναμικού	146
10.5. Παράγοντες κινητοποίησης για εξαιρετικές επιδόσεις	147
10.6. Πως οι συνεχώς επιτυχημένες επιχειρήσεις κατορθώνουν ασυνήθιστα αποτελέσματα με συνηθισμένους ανθρώπους	149

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11<sup>ο</sup>**

<b>Επικοινωνία</b>	153
11.1. Η διαδικασία της επικοινωνίας	155
11.2. Ο ρόλος της επικοινωνίας στα πλαίσια της τυπικής οργάνωσης	156
11.3. Άτυπη επικοινωνία	159
11.4. Τρόποι μετάδοσης του μηνύματος	160
11.5. Εμπόδια στην επιχειρησιακή επικοινωνία	162
11.6. Βελτίωση της επικοινωνίας	162

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12<sup>ο</sup></b>	
<b>Ομάδες</b>	164
12.1. Οι εργασιακές ομάδες. Τυπικές – άτυπες και η δυναμική τους	164
12.2. Προσδιοριστικοί παράγοντες της αποτελεσματικής ομάδας	166
12.3. Στάδια ανάπτυξης της ομάδας	169
12.4. Συγκρούσεις στην ομάδα	171
12.4.1. Πηγές συγκρούσεων	171
12.4.2. Στρατηγικές χειρισμού των συγκρούσεων	172
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	175