

Ανώτατο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Ηπείρου

Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας
Τμήμα Τηλεπληροφορικής και Διοίκησης

Η ψυχολογία στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού



Σπουδάστρια: Μανθοπούλου Ιωάννα

Επιβλέπων καθηγητής: Οικονομίδης Θεοδόσης
APTA 2004

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα πτυχιακή διατριβή εκπονήθηκε στα πλαίσια του προγράμματος σπουδών στην σχολή διοίκησης και Οικονομίας του τμήματος Τηλεπληροφορικής και Διοίκησης του Α.Τ.Ε.Ι. Ηπείρου.

Το θέμα της είναι « Η Ψυχολογία στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού». Το πρώτο κεφάλαιο της εργασίας αναλύεται το σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Γίνεται μία εκτενή αναφορά του συστήματος , καθώς και των θεμελιωδών αρχών που το διέπουν, προκειμένου να κατανοηθεί πλήρως το περιεχόμενο, το ρόλο και τη χρησιμότητα του συστήματος αυτού.

Στην συνέχεια εστιάζεται σε συγκεκριμένους τομείς που εξετάζονται σε σχέση κυρίως με την επιρροή και τα αποτελέσματα της ψυχολογίας. Συγκεκριμένα αναφέρονται τα ατομικά χαρακτηριστικά και η ανθρώπινη συμπεριφορά του ατόμου ως εργαζόμενος, εντοπίζονται οι ανάγκες του, καθώς επίσης διατυπώνονται τρόποι και συμπεριφορές οι οποίες είναι αναγκαίο να υιοθετηθούν, προκειμένου να αποκτηθεί το ανθρώπινο δυναμικό το οποίο θα είναι ικανό να οδηγήσει , όχι μόνο στην επιβίωση της επιχείρησης, αλλά το κυριότερο σε σταθερή ανοδική πορεία. Επιπλέον αναφέρονται οι επιπτώσεις στην συμπεριφορά και στην απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού, όταν οι ανάγκες του δε λαμβάνονται υπόψη και μένουν ανικανοποίητες.

Προκειμένου όμως να γίνει ακριβέστερη και πιο εμπειριστατωμένη ανάλυση, χρίστηκε αναγκαίο να εξεταστεί από τη μία ανεξάρτητα (ως ηγέτης) και από την άλλη ως μέλος ενός συνόλου (ομάδα). Οι ιδιότητες αυτές αλληλεξαρτώνται και οι ενέργειες της μιας έχουν επιπτώσεις στην άλλη. το κεφάλαιο αυτό, πέρα από τη θεωρία , περιέχει και πραγματικά παραδείγματα συμπεριφορών ηγετών και τις επιπτώσεις των πράξεων τους, μέσα από αληθινά παραδείγματα όπου οι ενέργειες οδήγησαν είτε σε ανοδική πορεία των εταιριών είτε σε καθοδική, ακόμα και σε κατάρρευση.

Επιπλέον γίνεται εκτενή αναφορά στη διαδικασία επιλογής του προσωπικού, καθώς επίσης και στην υποκίνησή του. Και αυτό, διότι οι δύο αυτοί τομείς είναι πολύ σημαντικοί παράγοντες , ίσως και οι σημαντικότεροι οι οποίοι καθορίζουν την πορεία της κάθε εταιρίας, αλλά κυρίως φανερώνουν τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζεται ο άνθρωπος-εργαζόμενος.

Τελευταίο κεφάλαιο της πτυχιακής εργασίας είναι η έρευνα που εκπονήθηκε σε έναν αριθμό ελληνικών εταιριών(με την συμπλήρωση ενός ερωτηματολογίου) , με σκοπό να διαπιστωθεί κατά πόσο η θεωρία έχει υιοθετηθεί από τις εταιρίες και εφαρμόζεται στην πράξη.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΔΥΝΑΜΙΚΩΝ</u>	σελ.10
<i>Αιτίες για αποτελεσματικότερη διοίκηση ανθρώπινων πόρων</i>	σελ10
<i>Τι είναι η διοίκηση Ανθρώπινων πόρων</i>	σελ12
<i>Στρατηγικός προγραμματισμός Ανθρώπινων πόρων</i>	σελ14
<i>Κύκλος ζωής της επιχείρησης, εταιρική κουλτούρα και προγραμματισμός Ανθρώπινων πόρων</i>	σελ15
<i>Οι υπεύθυνοι για τον προγραμματισμό Ανθρώπινων πόρων</i>	σελ16
<i>Διαδικασία ή βήματα για τον προγραμματισμό Ανθρώπινων πόρων</i>	σελ16
<i>Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος</i>	σελ
<i>Πρόβλεψη ζήτησης και προσφοράς Ανθρώπινων πόρων</i>	σελ
<i>Ανάλυση εργασίας</i>	σελ23
<i>Ανάλυση εργασίας και η σχέση της με τις άλλες λειτουργίες της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων</i>	σελ25
Εργασιακές σχέσεις	σελ27
<i>Μέθοδοι ανάλυσης εργασίας</i>	σελ29
<i>Υποδοχή και ένταξη Νεοπροσληφθέντων</i>	σελ35
Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων πόρων	σελ38

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ **σελ.41**

Η Φροϋδιανή προσέγγιση της ανθρώπινης συμπεριφοράς	σελ 41
Ατομικά χαρακτηριστικά	σελ43
Εργασιακή προσπάθεια	σελ46
Οργανωσιακή υποστήριξη	σελ47
Διαφορές επάρκειας μεταξύ των ατόμων	σελ48

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2οβ: Προσδιοριστικοί παράγοντες ανθρώπινης συμπεριφοράς **σελ.50**

Οι επιδράσεις του περιβάλλοντος και των εμπειριών στο άτομο	σελ52
<i>Καθήκοντα του Μάνατζερ</i>	<i>σελ55</i>
<i>Παράγοντες που προσδιορίζουν την συμπεριφορά στις επιχειρήσεις</i>	<i>σελ 56</i>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: ΠΗΓΕΣ ΑΝΕΥΡΕΣΗΣ ΤΟΥ ΚΑΤΑΛΗΛΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ **σελ69**

Ρυθμός ανάπτυξης οργανισμού	σελ70
<i>Απόψεις για τις αγορές εργασίας</i>	<i>σελ71</i>
<i>Πολιτική στρατολόγησης και επιλογής</i>	<i>σελ74</i>
Ρεαλιστικά μέτρα επιλογής	σελ775
<i>Πηγές εργατικού δυναμικού</i>	<i>σελ76</i>
<i>Σκοποί της επιλογής</i>	<i>σελ77</i>
<i>Μέθοδοι</i>	<i>σελ78</i>

Ιστορική ανασκόπηση της επαγγελματικής επιλογής **σελ84**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: Η ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ **σελ 89**

Πως διαμορφώνεται η ανθρώπινη συμπεριφορά **σελ89**

Κίνητρα ανθρώπινης συμπεριφοράς στον επιχειρησιακό χώρο *σελ90*

Θεωρίες για τα κίνητρα και την ανθρώπινη συμπεριφορά **σελ92**

Η θεωρία του Maslow *σελ92*

Η θεωρία των 2 παραγόντων του F.Herzberg *σελ96*

Το πρότυπο των L.W.PORTER and E.E. Lawler **σελ99**

θεωρία των σχέσεων προσδοκιών και «οδού προς το στόχο» *σελ104*

Η θεωρία του McClelland *σελ105*

Η θεωρία του kurt Lewin *σελ106*

Κίνητρα ενεργοποίησης στελεχών και λοιπού εργατικού δυναμικού της επιχείρησης **σελ106**

Μεταβολές της υπηρεσιακής κατάστασης του προσωπικού *σελ109*

Η διατήρηση της υποκίνησης *σελ112*

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο: ΗΓΕΤΗΣ **σελ114**

Διοικητική λειτουργία-ηγετικά πρότυπα **σελ114**

Η άσκηση της διοικητικής εξουσίας (χ ή ψ) *σελ115*

Η αυτοεκπλήρωση της προφητείας της «θεωρίας χ» *σελ117*

Η αυτοεκπλήρωση της προφητείας της «θεωρίας ψ» *σελ117*

Συγκεντρωτική ή αποκεντρωμένη διοίκηση **σελ118**

Η σύνθεση της ηγετικής προσωπικότητας *σελ121*

Ηγετικά πρότυπα *σελ125*

*Ατομικά χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού
στελέχους* *σελ127*

Μάνατζερ και ηγέτης *σελ128*

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο: ΟΜΑΔΕΣ *σελ 130*

Τι είναι ομάδα *σελ130*

Διακρίσεις ομάδων *σελ131*

Στάδια ανάπτυξης της ομάδας *σελ131*

Τυπικές ομάδες *σελ131*

Άτυπες ομάδες *σελ132*

***ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο: ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΗΓΕΤΩΝ ΚΑΙ ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ
ΤΗΣ*** *σελ.137*

Η τέχνη της συνεργασίας *σελ138*

Ο ομαδικός δείκτης νοημοσύνης *σελ140*

Δημιουργία δεσμών *σελ142*

Κοινωνικά δίκτυα, προσωπικό κεφάλαιο *σελ143*

Συνεργασία και ομαδική δουλειά *σελ145*

Γάμος στον οργανισμό *σελ146*

Το κάθετο ζευγάρι *σελ147*

<i>Κολάκεψε τους ανωτέρους σου και χτύπα τους κατωτέρους σου</i>	<i>σελ148</i>
<i>Η τέχνη της επιρροής</i>	<i>σελ149</i>
<i>Τα συναισθήματα είναι μεταδοτικά</i>	<i>σελ150</i>
<i>Η καρδιά της ομάδας</i>	<i>σελ152</i>
<i>Χειρισμός των συναισθημάτων του άλλου</i>	<i>σελ153</i>
<i>Πρώτο βήμα : Καλλιεργείστε την σχέση</i>	<i>σελ156</i>
<i>Η αποτυχία να πείσεις</i>	<i>σελ158</i>
<i>Χειραγώγηση Μακιαβελικού τύπου</i>	<i>σελ159</i>
<i>Επικοινωνία</i>	<i>σελ160</i>
<i>Διάθεση και νόημα</i>	<i>σελ161</i>
<i>Διατήρηση της ψυχραιμίας</i>	<i>σελ162</i>
<i>Χειρισμός των συγκρούσεων</i>	<i>σελ163</i>
<i>Ανάγνωση των σημάτων</i>	<i>σελ164</i>
<i>Κανάλια διαπραγμάτευσης</i>	<i>σελ166</i>
<i>Δημιουργική επίλυση των συγκρούσεων</i>	<i>σελ167</i>
<i>Ηγεσία</i>	<i>σελ168</i>
<i>Όταν η ηγεσία προσφέρει ενέργεια</i>	<i>σελ170</i>
<i>Το οπλοστάσιο των ικανοτήτων του ηγέτη</i>	<i>σελ172</i>
<i>Οι καλοί τερματίζουν πρώτοι</i>	<i>σελ173</i>
<i>Ηγεσία : Επιρροή κατά κύματα</i>	<i>σελ174</i>
<i>Πότε πρέπει να είναι κανείς σκληρός</i>	<i>σελ175</i>
<i>Ο πραγματικός ηγέτης</i>	<i>σελ177</i>
<i>Καταλυτική δράση όσον αφορά την αλλαγή</i>	<i>σελ178</i>

<i>Καταλυτική δράση όσον αφορά την αλλαγή: τα βασικά συστατικά</i>	<i>σελ180</i>
<i>Ο μετασχηματιστικός ηγέτης</i>	<i>σελ181</i>
<i>Η συναισθηματική δεξιότητα</i>	<i>σελ182</i>
<u>Κεφάλαιο 8^ο: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</u>	<u>σελ183</u>

<i>Ορισμός- Έννοια της εκπαίδευσης</i>	<i>σελ183</i>
<i>Αντικείμενο της εκπαίδευσης</i>	<i>σελ184</i>
<i>Η εκπαίδευση στην επιχείρηση</i>	<i>σελ184</i>
<i>Η λειτουργία της εκπαίδευσης</i>	<i>σελ185</i>
<i>Προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών</i>	<i>σελ186</i>
<i>Μέθοδοι εκπαίδευσης και επιμόρφωσης</i>	<i>σελ190</i>
<i>Μέθοδοι που αφορούν σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης</i>	<i>σελ190</i>
<i>Μέθοδοι που αναφέρονται σε απλούς υπαλλήλους</i>	<i>σελ191</i>
<i>Μέθοδοι, που χρησιμοποιούνται για κατώτερα και για μεσαία ηγετικά στελέχη</i>	<i>σελ192</i>
<i>Μέθοδοι που αφορούν τα ανώτερα ηγετικά στελέχη</i>	<i>σελ193</i>
<i>Προβλήματα της επαγγελματικής εκπαίδευσης</i>	<i>σελ195</i>
<i>Βασικοί παράγοντες της σωστής εκπαίδευσης</i>	<i>σελ195</i>
<i>Θετικά αποτελέσματα της εκπαίδευσης</i>	<i>σελ197</i>
<i>Πρόβλεψη εξελίξεων</i>	<i>σελ198</i>
<i>Αξιολόγηση της εκπαίδευσης</i>	<i>σελ198</i>

ΕΡΕΥΝΑ	σελ201
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	σελ202
ΦΥΛΛΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	σελ205
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	σελ206
ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	σελ208
ΑΝΤΙ ΕΠΙΛΟΓΟΥ	σελ217
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	σελ218

ΚΕΦ.1^ο: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Αιτίες για αποτελεσματικότερη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

Την τελευταία δεκαετία, το σκηνικό στο πεδίο των επιχειρήσεων αλλάζει ταχύτατα, με καθοριστικές συνέπειες στη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων. Οι επιχειρήσεις λειτουργούν σ' ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό. Τα ζητούμενα για κάθε επιχείρηση είναι η ανταγωνιστικότητα, η παραγωγικότητα, η ποιότητα και εν τέλει η αποδοτικότητα. Κλειδί για την επίτευξη των παραπάνω είναι οι εργαζόμενοι, (ως προσωπικότητες, αξίες, ικανότητες, δεξιότητες, γνώσεις, συμπεριφορά), δηλαδή οι ανθρωπinoι πόροι! Αυτοί αποτελούν τον μοναδικό παράγοντα που θα ενεργοποιήσει κι αξιοποιήσει όλους τους συντελεστές παραγωγής, ώστε η κάθε επιχείρηση να επιτύχει τους προκαθορισμένους στόχους της.

Η ανάγκη για αποτελεσματικότερη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων προκύπτει από δύο βασικές αιτίες: το υψηλό εργασιακό κόστος και τις πραγματοποιούμενες αλλαγές στο περιβάλλον. Το εργασιακό κόστος στο Hong Kong είναι το 10% του αντίστοιχου στην Γερμανία, ενώ το εργασιακό κόστος στην Κίνα είναι μόλις το 10% εκείνου στο Hong Kong. Οι Ευρωπαϊκές Επιχειρήσεις (πολύ περισσότερο οι Ελληνικές) αντιμετωπίζουν σοβαρό πρόβλημα ανταγωνιστικότητας σε επίπεδο κόστους. Το αποτέλεσμα είναι να στρέφονται προς το πιο ακριβό στοιχείο του λειτουργικού κόστους, το ανθρωπino δυναμικό. Στρέφονται προς αυτό, όχι απλά για να μειώσουν το κόστος απασχόλησης τους αλλά για να βρουν τρόπους ώστε οι εργαζόμενοι, (σαν σύνολο και ο καθένας χωριστά) να συμβάλλουν τα μέγιστα (στο μέτρο του ανθρωπίνου δυνατού) στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Η δεύτερη αιτία σχετίζεται με τις πραγματοποιούμενες αλλαγές στο περιβάλλον. Στη σημερινή εποχή, οι επιχειρήσεις λειτουργούν στο παγκόσμιο χωρίο της παραγωγής, του εμπορίου και της εργασίας. Οι αλλαγές που συμβαίνουν σ' ένα τέτοιο περιβάλλον είναι πολλές και συχνές, με καθοριστικές συνέπειες στη στρατηγική, τις πολιτικές, τα συστήματα απασχόλησης κι αξιοποίησης των εργαζομένων.

Η αντιμετώπιση αυτών των αλλαγών απαιτεί την άμεση αντίδραση της επιχείρησης - δηλαδή των εργαζομένων. Κατά συνέπεια, χρειάζεται κι ανάλογη προσαρμογή ή διαφοροποίηση του συστήματος διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων. Οι πιο σημαντικές απ' αυτές τις αλλαγές αφορούν ή είναι:

- ✚ Αυξημένος εθνικός και διεθνής ανταγωνισμός.
- ✚ Συρρίκνωση ή διεύρυνση τομέων οικονομίας (π.χ. Δημόσιος τομέας, τομέας υπηρεσιών).
- ✚ Ελεύθερη διακίνηση εργαζομένων (π.χ. Ευρωπαϊκή Ένωση).
- ✚ Παγκοσμιοποίηση αγορών και διεθνοποίηση δραστηριοτήτων.
- ✚ Αύξηση των συγχωνεύσεων και εξαγορών επιχειρήσεων.
- ✚ Εθνική /Ευρωπαϊκή νομοθεσία.
 - ✚ Διαφορετικότητα στη σύνθεση του εργατικού δυναμικού (εθνικότητα, ηλικία, φύλο,

εκπαίδευση, ικανότητες).

- ✚ Αναδιοργανώσεις επιχειρήσεων/ τμημάτων.
- ✚ Τεχνολογία πληροφοριών.
- ✚ Αυτοματοποίηση παραγωγικών διαδικασιών.
- ✚ Διαφορετικά νέα συστήματα αξιών και ενδιαφερόντων των εργαζομένων.
- ✚ Έμφαση σε νέες φιλοσοφίες διοίκησης (π.χ. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας).
- ✚ Νέες μορφές εργασίας και απασχόλησης (π.χ. τηλεεργασία, υπεργολαβία, μερική απασχόληση, μίσθωση εργαζομένων).

Οι συνέπειες αυτών των αλλαγών στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι διάφορες, για παράδειγμα:

Η εφαρμογή νέας τεχνολογίας απαιτεί την εκπαίδευση εργαζομένων, τη δημιουργία ειδικών θέσεων επιβάλλει τη μετακίνηση εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση ή την κατάργηση κάποιων εργασιών και υποχρεώνει την επιχείρηση σε καταβολή υψηλών μισθών για συγκεκριμένες ειδικότητες.

✚ Οι συγχωνεύσεις, συμμαχίες και εξαγορές επιχειρήσεων, συνήθως, καταλήγουν σε μείωση του αριθμού των διοικητικών θέσεων ή τη δημιουργία νέων-διαφορετικών θέσεων εργασίας, στην ανακατανομή ρόλων, στη διαφοροποίηση του έργου για κάποιους εργαζόμενους, επηρεάζουν την κουλτούρα της επιχείρησης και απαιτούν διαφοροποίηση του συστήματος ανταμοιβών.

✚ Η επέκταση εργασιών ή η αλλαγή επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, απαιτεί νέες θέσεις εργασίας, φορείς θέσεων εργασίας με συγκεκριμένα προσόντα και ικανότητες, επιβάλλει τη ν εκπαίδευση εργαζομένων σε νέα καθήκοντα, αλλάζει το ωράριο εργασίας για κάποιες κατηγορίες εργαζομένων, ενώ ίσως απαιτεί τη μείωση ή κατάργηση υφισταμένων θέσεων εργασίας.

Οι νέες μορφές απασχόλησης μειώνουν τον αριθμό των απασχολούμενων, σε σταθερή βάση (πενθήμερο εβδομαδιαίως, 8 ώρες ημερησίως), μειώνουν το βαθμό αφοσίωσης και παρακίνησης, μειώνουν το συνολικό εργασιακό κόστος, απαιτούν διαφορετικά συστήματα ανταμοιβής, περιορίζουν την ανάγκη για εκπαίδευση, διαφοροποιούν (ή και μειώνουν ακόμη) τις απαιτούμενες ενέργειες για πρόσληψη, επιλογή κι αξιολόγηση των εργαζομένων.

Η διαφορετικότητα στη σύνθεση του εργατικού δυναμικού, στην αγορά εργασίας και μέσα στην ίδια την επιχείρηση, επηρεάζει την πολιτική και τα συστήματα επιλογής, εκπαίδευσης, ανταμοιβής και παρακίνησης των εργαζομένων, ενώ επηρεάζει και την κουλτούρα της επιχείρησης. Η εθνική νομοθεσία, αλλά και η νομοθεσία της ενωμένης Ευρώπης, σε λιγότερο βαθμό, επιβάλλουν όρους που καθορίζουν ή επηρεάζουν τις αποφάσεις αλλά και τις διαδικασίες που αφορούν τις προσλήψεις, απολύσεις, την εκπαίδευση, τη ν υγιεινή και ασφάλεια ακόμη και την ανταμοιβή των εργαζομένων.

Τα συστήματα και οι πρακτικές των ανταγωνιστών, σε θέματα ανταμοιβής και εκπαίδευσης εργαζομένων, επιβάλλουν την ανάλογη προσαρμογή ή αντίδραση σε πολιτικές και συστήματα, προκειμένου η επιχείρηση να προσελκύσει νέους ικανούς υποψήφιους, να διατηρήσει τους ικανούς από το προσωπικό της, και να αυξήσει ή

βελτιώσει τον βαθμό παρακίνησης κι αφοσίωσης (τους).

Παρομοίως, τα συστήματα και οι πρακτικές των ανταγωνιστών σε θέματα ποιότητας, επιβάλλουν τη δημιουργία ειδικών θέσεων εργασίας και την εκπαίδευση σε θέματα ποιότητας κι εξυπηρέτησης των πελατών. Ακόμη, επιβάλλουν νέο σύστημα αξιολόγησης - που να δίνει έμφαση στην ποιοτική απόδοση και συμπεριφορά - και καθιστούν αναγκαίο ένα διαφορετικό σύστημα κινήτρων.

Η αλλαγή στα συστήματα αξιών και τα ενδιαφέροντα των εργαζομένων, αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να εφαρμόσουν πολιτικές και συστήματα (π.χ. ανταμοιβής κι απασχόλησης) που να είναι πιο «φιλικά» προς αυτούς, όπως: άδειες και παροχές για σπουδές, άδειες για οικογενειακούς λόγους, δημιουργία παιδικών σταθμών, ευέλικτα ωράρια απασχόλησης, συνταξιοδοτικά προγράμματα κινήτρων, πρόγραμμα συμμετοχής στα οφέλη/ κέρδη της επιχείρησης, δυνατότητες για εξέλιξη και προαγωγή κ.ά.

Τι είναι η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

Σ' ένα λοιπόν διαρκώς και ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον, είναι αναγκαίο να εξασφαλιστεί (από πλευράς επιχείρησης) ότι οι προσπάθειες των εργαζόμενων συμβάλλουν τα μέγιστα στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Αυτό απαιτεί την αποτελεσματική διοίκηση τους. Η ουσία της διοίκησης των εργαζομένων, σε μια επιχείρηση είναι: να αποκτηθούν ικανοί εργαζόμενοι και αυτοί, οι διαφορετικοί άνθρωποι (ως προς τις ανάγκες, τους στόχους, τις γνώσεις, τις ικανότητες, κ.ά.) να εργασθούν μαζί, μέσα σε τέτοια συστήματα και με τέτοιες διαδικασίες ώστε, ενεργοποιώντας τους άλλους συντελεστές παραγωγής, να επιτύχουν τους συγκεκριμένους κοινούς στόχους.

Για να γίνει αυτό, πρέπει να δοθούν κατάλληλες απαντήσεις σε ερωτήματα, όπως: Πόσοι άνθρωποι, με ποια προσόντα, σε ποιες θέσεις εργασίας, χρειάζονται και πότε; Ποιες τεχνικές και διαδικασίες επιλογής και πρόσληψης τους πρέπει να εφαρμόζονται; Πόση και ποια εκπαίδευση απαιτείται για να εκτελέσουν επιτυχώς το έργο τους; Τι είδους και πόση αμοιβή πρέπει να τους καταβάλλεται; Πώς και ποιος παρακολουθεί κι αξιολογεί την απόδοσή τους;

Η απάντηση στα ερωτήματα αυτά αποτελεί το αντικείμενο της Διοικήσεως Ανθρωπίνων Πόρων, η οποία είναι βεβαίως τομέας του ευρύτερου πεδίου της διοίκησης των επιχειρήσεων.

Άρα, ως Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων εννοείται ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών (π.χ. προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων, σχεδιασμός συστημάτων ανταμοιβής) και λειτουργικών (π.χ. επιλογή υποψηφίων, εκπαίδευση) που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση ν' αποκτήσει, διατηρήσει κι να αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους.

Συνοπτικά, οι ενέργειες αυτές είναι:

Προγραμματισμός Ανθρωπίνων Πόρων

Είναι μία ενέργεια στρατηγικού κυρίως χαρακτήρα, που σκοπό έχει την πρόβλεψη αναγκών σε προσωπικό, για την κάλυψη των μελλοντικών θέσεων εργασίας. Ο προγραμματισμός αυτός γίνεται σ' επίπεδο ομίλου επιχειρήσεων, επιχείρησης, διευθύνσεων και τμημάτων αυτής, και αφορά τόσο τον αριθμό όσο και τις ειδικότητες. Ο σωστός προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων προϋποθέτει την ανάλυση του εξωτερικού κι εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, ώστε να προσδιορισθεί με έναν υψηλό βαθμό ακρίβειας η προσφορά και η ζήτηση εργατικού δυναμικού.

Ανάλυση εργασίας

Η πλήρωση των θέσεων εργασίας που έχουν προγραμματισθεί, με τους κατάλληλους ανθρώπους, προϋποθέτει την ανάλυση εργασίας. Δηλαδή, (α) την περιγραφή του έργου που πρόκειται να εκτελέσει ο φορέας της θέσης και την εξ' αυτής προκύπτουσα προδιαγραφή, (β) τον σαφή προσδιορισμό των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων των υποψηφίων, ώστε με βάση αυτά να γίνει σωστή προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων.

Προσέλκυση και Επιλογή υποψηφίων

Ο εντοπισμός των δυνητικών υποψηφίων, στην αγορά εργασίας (αλλά και στην επιχείρηση), η πρόσκληση τους για να ενδιαφερθούν για τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας και η με κατάλληλες μεθόδους επιλογή των πλέον ικανών απ' αυτούς, αποτελεί το αντικείμενο αυτής της ενέργειας. Η υποδοχή και η ένταξη των νεοπροσλαμβανόμενων είναι μια ενέργεια η οποία δεν γίνεται συστηματικά, από τις περισσότερες επιχειρήσεις. Όμως είναι σκόπιμο όσοι έχουν επιλεγεί να τύχουν μιας υποδοχής - ενημέρωσης, ώστε γρήγορα και σωστά να ενημερωθούν για την επιχείρηση και τη θέση εργασίας, στην οποία θα απασχοληθούν.

Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων

Το προερχόμενο από την αγορά εργασίας εργατικό δυναμικό, συνήθως, δεν έχει όλες τις απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων του. Αυτό απαιτεί την εκπαίδευση του, με συγκεκριμένες μεθόδους και διαδικασίες. Τα κενά που δημιουργούνται, λόγω προαγωγών, μεταθέσεων, νέων θέσεων εργασίας με διευρυμένα καθήκοντα, επιβάλλουν την ανάπτυξη του ήδη υπάρχοντος προσωπικού ώστε ν' ανταποκριθεί στις υψηλότερες απαιτήσεις αυτών των θέσεων.

Ανταμοιβή εργαζομένων. Στα πλαίσια της γενικής πολιτικής αμοιβών, κάθε επιχείρησης, απαιτούνται ειδικά σχέδια μισθών, ημερομισθίων, οικονομικών κινήτρων και παροχών, για τις διάφορες κατηγορίες εργαζομένων. Τα σχέδια αυτά θα πρέπει να βασίζονται στην αξία της θέσης εργασίας, στην πραγματική εισφορά του εργαζόμενου, στις ανταμοιβές που

δίνονται στην αγορά εργασίας και στις οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης. Το αντικείμενο αυτής της ενέργειας είναι η δημιουργία και εφαρμογή ενός συστήματος ανταμοιβών, που θα είναι δίκαιο, ανταγωνιστικό και θα παρακινεί τους εργαζομένους για ποσοτική και ποιοτική βελτίωση της απόδοσης τους

Αξιολόγηση απόδοσης. Η απόδοση του καθενός των εργαζομένων πρέπει ν' αξιολογείται, με βάση συγκεκριμένα κριτήρια, ώστε να διαπιστώνεται το μέγεθος της συνεισφοράς του, τα σημεία στα οποία υστερεί ή υπερτερεί και να αναλαμβάνονται οι ανάλογες πρωτοβουλίες, διορθωτικές ή επιβραβεύτηκες.

Εργασιακές σχέσεις. Σε κάθε επιχείρηση, οι εργαζόμενοι και οι εργοδότες συνδέονται με μία σχέση εργασίας που καθορίζει την υποχρέωση των πρώτων να παρέχουν υπηρεσίες έργο, των δε εργοδοτών να παρέχουν ανταμοιβές γι' αυτές τις υπηρεσίες. Η τήρηση των όρων αυτής της σχέσης, αλλά και των σχέσεων που προκύπτουν από τον τρόπο που οι δύο πλευρές τηρούν αυτούς τους όρους ή διεκδικούν την αλλαγή και βελτίωση τους, ορίζουν το πεδίο των εργασιακών σχέσεων. Η αποτελεσματική διευθέτηση των διαφορών συγκρούσεων, που ανακύπτουν, η τήρηση της πειθαρχίας και η αντιμετώπιση ικανοποίηση των παραπόνων των εργαζομένων απαιτούν κατάλληλους χειρισμούς(μέσα από συστήματα και διαδικασίες) ώστε να αναπτυχθούν και διατηρηθούν καλές εργασιακές σχέσεις.

Οι παραπάνω ενέργειες είναι αλληλένδετες σε τέτοιο βαθμό, που η επιτυχής ή ανεπιτυχής εκτέλεση της μίας επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της άλλης. Για παράδειγμα, αν κατά τη διαδικασία επιλογής προσληφθούν οι πλέον κατάλληλοι, για τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας, αυτό θα μειώσει την ανάγκη για άμεση και μακρά εκπαίδευση τους. Αντιστρόφως, αν μια επιχείρηση παρέχει συστηματική, συχνή και υψηλού επιπέδου εκπαίδευση, αυτό αντισταθμίζει, ως ένα βαθμό, την αναποτελεσματικότητα του συστήματος επιλογής. Είναι προφανές, ότι ο έγκαιρος και ορθός προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων επηρεάζει την αποτελεσματικότητα των ενεργειών της προσέλκυσης, επιλογής και εκπαίδευσης, ενώ η αναποτελεσματικότητα του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής, για παράδειγμα, επηρεάζει την επιτυχία ανθρωπίνων πόρων. Για να τονισθεί το αλληλένδετο των ενεργειών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, είναι σκόπιμο αυτές να θεωρηθούν υποσυστήματα στο σύστημα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Κάθε μεταβολή σ' ένα απ' αυτά τα υποσυστήματα (ή σε στοιχεία αυτών) επηρεάζει τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα του όλου συστήματος. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, θεωρούμενη σαν ένα ανοικτό σύστημα, δέχεται εισροές (ανθρώπινους πόρους) επηρεάζει από παράγοντες και περιορισμούς του εξωτερικού και επιχειρησιακού περιβάλλοντος και με τις κατάλληλες διεργασίες επιδιώκει την επίτευξη συγκεκριμένων εκροών-στόχων (π.χ. ποσοτική και ποιοτική απόδοση από τους εργαζομένους, θετικό εργασιακό κλίμα, υψηλό επίπεδο παρακίνησης). Με βάση τον βαθμό επίτευξης αυτών των στόχων και τις πληροφορίες που προκύπτουν οι υπεύθυνοι, για τους ανθρώπινους πόρους, αναλαμβάνουν διορθωτικές δράσεις.

Στρατηγικός Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων

Με τον όρο προγραμματισμός ορίζεται η διαδικασία καθορισμού των στόχων μιας επιχείρησης ή των υποσυστημάτων αυτής. Ο όρος στρατηγικός αναφέρεται στον καθορισμό στόχων στρατηγικής σημασίας για όλη την επιχείρηση, η επίτευξη των οποίων απαιτεί πολύ χρόνο - τουλάχιστον πάνω από πέντε έτη (π.χ. βιωσιμότητα, επέκταση - ανάπτυξη δραστηριοτήτων, ανταγωνιστικότητα, κ. ά). Έτσι, ως στρατηγικός προγραμματισμός ορίζεται η διαδικασία καθορισμού μακροχρόνιων στόχων και σχεδιασμού των κατάλληλων ενεργειών για την επίτευξη τους. Ένας τέτοιος προγραμματισμός είναι ατελής αν δεν περιλαμβάνει και το πρόγραμμα δράσης για τους ανθρώπινους πόρους.

Ο στρατηγικός προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων είναι μια διαδικασία για τον προσδιορισμό, απόκτηση κι αξιοποίηση του απαιτούμενου προσωπικού, τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Τα κύρια θέματα με τα οποία πρέπει ν' ασχολούνται ή να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη οι υπεύθυνοι για τον προγραμματισμό ανθρώπινων πόρων είναι:

Η φιλοσοφία και η αποστολή της επιχείρησης.

Ο κύκλος ζωής της επιχείρησης, σε ποιο στάδιο (εισαγωγή, ανάπτυξη, ωρίμανση ή παρακμή) βρίσκεται.

Η οργανωσιακή ή εταιρική κουλτούρα, δηλαδή τα κοινά συστήματα αξιών και πεποιθήσεων όλων των εργαζομένων.

Οι παράγοντες που διαμορφώνουν και οι συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (π.χ. αγορά εργασίας, νομοθεσία, κυβερνητικές πολιτικές και κίνητρα, ανταγωνιστές, οικονομικές συνθήκες, κ.ά.).

Η καταγραφή των αδυναμιών - ελλείψεων αλλά και των πλεονεκτημάτων της επιχείρησης, σ' ό,τι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό (π.χ. πλεονάζον προσωπικό, ελλείψεις σε ειδικευμένο προσωπικό, διαθέσιμο προσωπικό ανά μονάδα και διεύθυνση, επίπεδα παραγωγικότητας, κ.ά.). Η πρόβλεψη για τη μελλοντική ζήτηση και προσφορά ανθρώπινων πόρων.

Ο καθορισμός στόχων και η ανάπτυξη σχεδίων δράσης για το απαιτούμενο προσωπικό, με βάση τα όσα προκύπτουν από τη σύγκριση ζήτησης και προσφοράς.

Η εφαρμογή αυτών των σχεδίων δράσης και η αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν, όπως π.χ. πλεονάζον προσωπικό, εκπαίδευση και ανάπτυξη στελεχών.

Κύκλος ζωής της επιχείρησης, εταιρική κουλτούρα και προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων

Τόσο ο επιχειρησιακός στρατηγικός προγραμματισμός όσο και ο ανάλογος για τους ανθρώπινους πόρους επηρεάζεται σημαντικά από το στάδιο κύκλου ζωής στο οποίο βρίσκεται η επιχείρηση και από τη κουλτούρα που διακρίνει τη διοίκηση και γενικά όλους τους εργαζόμενους.

Ανάλογα με τη θέση της στον κύκλο ζωής της, μια επιχείρηση έχει διαφορετικές ανάγκες σε εργατικό δυναμικό και θα πρέπει να εφαρμόσει ανάλογες στρατηγικές, σε διαφορετικές

χρονικές περιόδους. Για παράδειγμα, μια μικρή -τριών χρόνων- επιχείρηση υψηλής τεχνολογίας έχει διαφορετικές ανάγκες σε προσωπικό συγκριτικά με μια μεγάλη, χρόνια καθιερωμένη, τραπεζική επιχείρηση. Καθώς η επιχείρηση αναπτύσσεται αυξάνονται οι ανάγκες για δομή, τυποποίηση διαδικασιών κι έλεγχο του εργατικού κόστους και άρα θα πρέπει να εφαρμοστούν ανάλογες στρατηγικές και σχέδια για το εργατικό δυναμικό.

Ο όλος προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων εξαρτάται από το αν η επιχείρηση είναι νέα, μόλις έχει εισέλθει στον κλάδο, αναπτύσσεται, έχει καθιερωθεί ή παρακμάζει. Με βάση αυτά τα στάδια ανάλογοι θα είναι και οι στόχοι που θα τεθούν καθώς και τα σχέδια για την επίτευξη τους σ' επιμέρους δραστηριότητες/ λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, όπως: στελέχωση, ανταμοιβή, εκπαίδευση /ανάπτυξη και εργασιακές σχέσεις.

Τα κοινά συστήματα αξιών και πεποιθήσεων, όλων των εργαζομένων, σε μια επιχείρηση ορίζονται ως οργανωσιακή ή εταιρική κουλτούρα. Αυτά τα συστήματα δημιουργούν κανόνες συμπεριφοράς, που καθοδηγούν τις δραστηριότητες των μελών, επηρεάζουν τις αποφάσεις στρατηγικής σημασίας, ακόμη και τον καθορισμό στόχων.

Μια, κατά τ' άλλα ορθή, πολιτική προσωπικού θα μπορούσε να ακυρωθεί στην πράξη αν είναι αταίριαστη με τις αξίες και το τι πιστεύουν οι εργαζόμενοι. Μια αναδιοργάνωση θα μπορούσε ν' αποτύχει ή να «τραβήξει» σε χρόνο αν οι εργαζόμενοι θεωρήσουν πως είναι αντίθετη με τα συμφέροντα τους, όπως αυτοί τα νομίζουν. Ή ακόμη, ο τρόπος που μια επιχείρηση αντιλαμβάνεται τους εξωτερικούς κινδύνους ή την πραγματικότητα επηρεάζεται από την κουλτούρα των εργαζομένων σ' αυτήν.

Έτσι, για τον καθορισμό στρατηγικών στόχων αλλά και ιδιαίτερα για τον καθορισμό στόχων που σχετίζονται με τους ανθρώπινους πόρους (προσλήψεις, ανταμοιβές, αναδιοργάνωση, κ.ά.) θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη η οργανωσιακή κουλτούρα.

Οι υπεύθυνοι για τον προγραμματισμό ανθρωπίνων πόρων

Την κύρια ευθύνη για τον προγραμματισμό ανθρωπίνων πόρων, σε κάθε μεγάλη επιχείρηση, έχει η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων. Αυτή προκαθορίζει τους στόχους, με βάση τις πληροφορίες και δεδομένα που της παρέχουν τα στελέχη των γραμμικών κι επιτελικών διευθύνσεων, όσον αφορά το απαιτούμενο προσωπικό σε αριθμό, ειδικότητες και προσόντα και τις όποιες αλλαγές χρειάζεται να γίνουν, στα μέχρι τώρα σχέδια και δράσεις (για το προσωπικό). Η συλλογή και ανάλυση αυτών των πληροφοριών αλλά και των δεδομένων του εξωτερικού περιβάλλοντος (αγορά εργασίας) είναι καθοριστικής σημασίας για την ανάπτυξη του προγράμματος ανθρωπίνων πόρων. Το πρόγραμμα αυτό εγκρίνει τελικά η ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης. Στον Πίνακα παρουσιάζονται αναλυτικότερα οι ευθύνες της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων και των στελεχών.

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ Η ΒΗΜΑΤΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η όλη διαδικασία του προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων σε μια επιχείρηση θα πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο, ώστε να εξασφαλίζεται ότι το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό ή το μελλοντικά απαιτούμενο θα είναι διαθέσιμο και ικανό να υλοποιήσει τα στρατηγικά σχέδια και να επιτύχει τους συγκεκριμένους στόχους της. Για να γίνει αυτό, χρειάζεται οι υπεύθυνοι για τον προγραμματισμό να προβούν σε συγκεκριμένες ενέργειες-βήματα.

Αφού έχουν καθοριστεί οι αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι της επιχείρησης, οι υπεύθυνοι για τον προγραμματισμό ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να προσδιορίσουν το απαιτούμενο προσωπικό, ποσοτικά και ποιοτικά, για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι. Πόσοι άνθρωποι θα χρειασθούν; Ποιας ειδικότητας και ποιών προσόντων; Υπάρχουν διαθέσιμοι αυτοί οι άνθρωποι στην επιχείρηση; Ποιους περιορισμούς επιβάλλει το εξωτερικό περιβάλλον και ποιες ευκαιρίες δημιουργεί; Οι απαντήσεις στα ερωτήματα αυτά αποτελούν τα πρώτα βήματα-ενέργειες (1, 2, 3) για τον προγραμματισμό ανθρωπίνων πόρων. Στο τέταρτο βήμα γίνεται σύγκριση, ποσοτική και ποιοτική, μεταξύ ζήτησης και προσφοράς και με βάση το αποτέλεσμα τίθενται οι στόχοι και καθορίζονται τα σχέδια δράσης, ώστε να εξισωθεί η ζήτηση με την προσφορά ανθρωπίνων πόρων (5^ο βήμα).

Τα επί μέρους βήματα αυτής της διαδικασίας, έχουν ως εξής:

Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος

Οι επιχειρήσεις βρίσκουν το απαιτούμενο προσωπικό τους από την ίδια αγορά εργασίας που εφοδιάζει και τους ανταγωνιστές. Επομένως, οι όποιες

αλλαγές συμβαίνουν σ' αυτή την αγορά ή οι όποιες συνθήκες επικρατούν έχουν καθοριστική επίδραση στις δυνατότητες που έχει κάθε επιχείρηση να βρει, να προσελκύσει και να απασχολήσει τους πλέον κατάλληλους γι' αυτήν υποψήφιους. Μια ουσιαστική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος θα πρέπει να εξετάζει τα εξής:

Σύνθεση εργατικού δυναμικού και εργασιακά πρότυπα

Στην αγορά εργασίας που δραστηριοποιείται η επιχείρηση οι σχετικές αλλαγές, οι οποίες επηρεάζουν τη σύνθεση του εργατικού δυναμικού, έχουν να κάνουν με το φύλλο (π.χ., ο αριθμός υποψηφίων να εργασθούν γυναικών είναι αρκετός για να καλύψει τη ζήτηση;), την εθνικότητα (π.χ. ποιας εθνικότητας είναι οι υποψήφιοι στην αγορά εργασίας; Μετανάστες από τρίτες χώρες - γνωρίζουν ελληνικά; κ.ο.κ), το μορφωτικό επίπεδο (π.χ. υπάρχουν αρκετοί υποψήφιοι στην αγορά εργασίας, που να έχουν το απαιτούμενο μορφωτικό επίπεδο ή τη συγκεκριμένη εξειδίκευση; Η σχετική έλλειψη υποψηφίων με τεχνικές γνώσεις πώς επιδρά στα σχέδια για κάλυψη ανάλογων θέσεων;). Στις αλλαγές αυτές πρέπει να προστεθεί και ο συνεχώς αυξανόμενος αριθμός των περιπτώσιων ή μερικώς εργαζομένων, οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης και η τηλεργασία. Ο στρατηγικός σχεδιασμός απαιτεί μια συνεχή παρακολούθηση αυτών των παραγόντων, Κυβερνητικές αποφάσεις

Η επιρροή-επέμβαση των κυβερνήσεων γίνεται μέσω νόμων και διατάξεων, που αφορούν στην απασχόληση (π.χ., όροι πρόσληψης κι απόλυσης, συστήματα προαγωγών, ωράριο εργασίας, σχήματα υπερωριών), τις αμοιβές (π.χ., ελάχιστα επίπεδα αμοιβών, αμοιβή υπερωριακής απασχόλησης, φορολογία, εργοδοτικές εισφορές, αποζημίωση, επιδοτήσεις), πρόσθετες παροχές και τα επιδόματα, τις συνθήκες υγιεινής, ασφάλιση, κ.α. Όλα αυτά, καθώς και οι διατάξεις που αφορούν την απασχόληση αλλοδαπών (π.χ. πράσινη κάρτα για όσους είναι πολίτες άλλων χωρών εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης, ελεύθερη διακίνηση-ίσα δικαιώματα για όσους είναι πολίτες της Ευρωπαϊκής Ένωσης) λαμβάνονται σοβαρά υπόψη κατά τη διαδικασία του προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων.

Οικονομικές συνθήκες

Η οικονομική ύφεση ή άνθηση στη χώρα ή την περιοχή (ή ακόμα και διεθνώς) επηρεάζει τον όγκο εργασιών και άρα την απασχόληση. Η εκτιμώμενη τάση της οικονομίας γενικότερα και του κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση ειδικότερα, σαφώς θα επηρεάσει τα προγράμματα στελέχωσης κι ανταμοιβής. Ακόμη ο πληθωρισμός, το κόστος ζωής, το εργασιακό κόστος επιδρούν στο ύψος των μισθών που πρέπει να καταβληθούν, στο ύψος της υπερωριακής αμοιβής και των πρόσθετων παροχών και κινήτρων που προτίθεται να δώσει η

επιχείρηση.

Ανταγωνιστές

Οι στρατηγικές και πολιτικές προσέλκυσης και απασχόλησης των ανταγωνιστών (είτε είναι εθνικές είτε πολυεθνικές επιχειρήσεις) επηρεάζουν σαφώς (α) τις πρακτικές και προγράμματα προσέλκυσης κι επιλογής υποψηφίων (δεν επιλέγουν μόνο οι επιχειρήσεις το προσωπικό τους αλλά και οι ίδιοι οι υποψήφιοι - τουλάχιστον όσοι πρόκειται να καλύψουν ανώτερες κι ανώτατες θέσεις ή θέσεις πολύ εξειδικευμένες), (β) το ύψος και τα σχήματα ανταμοιβών που πρέπει να πληρώνει η επιχείρηση - αν, π.χ. επιθυμεί να προσελκύσει ικανούς υποψηφίους, δεν μπορεί να πληρώνει μικρότερους μισθούς απ' ότι οι ανταγωνιστές της, (γ) τις πολιτικές και πρακτικές εκπαίδευσης, προαγωγών, κ.α δεν μπορεί η επιχείρηση να υστερεί σε προγράμματα εκπαίδευσης, ή σε συστήματα προαγωγών έναντι των ανταγωνιστών της και να προσδοκά να κρατήσει το (ταλαντούχο τουλάχιστον) προσωπικό της.

Χαρακτηριστικά της χώρας / περιοχής

Η κάθε επιχείρηση λειτουργεί σ' ένα συγκεκριμένο γεωγραφικό χώρο (πόλη, περιοχή, εθνικό - διεθνές επίπεδο). Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά αυτού του χώρου, όπως, π.χ. αύξηση ή μείωση του πληθυσμού, η ύπαρξη εθνικών μειονοτήτων, επηρεάζουν τη δυνατότητα της να βρει, ν' απασχολήσει και ανταμείψει το κατάλληλο εργατικό δυναμικό. Οι εθνικές μειονότητες, που συνήθως καλύπτουν θέσεις ανειδίκευτου και ημειδίκευμένου εργάτη, μπορούν να δημιουργήσουν ευκαιρίες για φθινό εργατικό δυναμικό αλλά και να δημιουργήσουν προβλήματα συνύπαρξης και συνεργασίας.

Το κλείσιμο επιχειρήσεων στην περιοχή δημιουργεί πηγή διαθέσιμου και φθηνότερου ίσως εργατικού δυναμικού που θα πλησιάσει μόνο του την ίδια την επιχείρηση. Αντίθετα, η οικονομική ανάπτυξη της περιοχής είτε γενική είτε κλαδική δημιουργεί συνθήκες ανταγωνισμού για το απαιτούμενο προσωπικό και τους όρους ανταμοιβής του. Η μετακίνηση εργατικού δυναμικού προς τα οικονομικά κέντρα (οικονομικοί μετανάστες) δημιουργεί ευνοϊκότερες συνθήκες για εξερεύνηση προσωπικού. Ακόμη, τα πρότυπα ζωής ή το σύστημα αξιών των εργαζομένων σε μια περιοχή είναι πιθανό να τους κάνει αρνητικούς στις γεωγραφικές μετακινήσεις λόγω αντικειμένου της δουλειάς ή λόγω προαγωγής π.χ., κάτι το οποίο θα επηρεάσει τις δυνατότητες κάλυψης ορισμένων θέσεων εργασίας ή τα σχέδια διαδοχής στελεχών, για την επιχείρηση.

Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος

Η ανάλυση αυτή σκοπό έχει να διαπιστώσει αν η ζήτηση σ' ανθρώπινους πόρους από την επιχείρηση καλύπτεται από το ήδη υπάρχον προσωπικό, ποσοτικά -δηλαδή σε αριθμό και ειδικότητες- και ποιοτικά -δηλαδή προσόντα κι εξειδίκευση των φορέων θέσεων εργασίας. Γίνεται σε δύο στάδια: πρώτο, ανάλυση θέσεων εργασίας και δεύτερο, καταγραφή των προσόντων και ικανοτήτων του υφιστάμενου προσωπικού. Έτσι, ως προς το πρώτο στάδιο θα πρέπει (α) να καταγραφούν οι υφιστάμενες θέσεις εργασίας (τίτλος θέσης και περιεχόμενο) και ποια η σχέση μεταξύ τους, (β) να διαπιστωθεί αν κάθε θέση εργασίας αντιστοιχεί σ' έναν ή περισσότερους φορείς (πόσοι εκτελούν την κάθε εργασία), (γ) να εξετασθεί αν είναι αναγκαίες όλες οι θέσεις εργασίας (ή ο αυτοματισμός κι η υφιστάμενη τεχνολογία καταργούν στην πράξη τη συγκεκριμένη θέση) και (δ) να διαπιστωθούν τα κενά και να καταγραφούν (τίτλος, περιεχόμενο) οι νέες θέσεις εργασίας που είναι αναγκαίο να δημιουργηθούν, για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Το υφιστάμενο γενικό οργανόγραμμα αλλά και τα οργανογράμματα των επί μέρους διευθύνσεων και τμημάτων καθώς και οι υπάρχουσες περιγραφές των θέσεων εργασίας, ακόμη δε και οι προϊστάμενοι, μπορούν ν' αποτελέσουν μια καλή πηγή γι' άντληση στοιχείων και πληροφοριών σχετικών με την ανάλυση των εργασιών.

Η καταγραφή προσόντων και ικανοτήτων των ήδη εργαζομένων αποτελεί το δεύτερο τμήμα αυτής της 'εσωτερικής' ανάλυσης. Τα στοιχεία που θα προκύψουν θα δείξουν τυχόν ελλείψεις-αδυναμίες ή τα πλεονεκτήματα της επιχείρησης να έχει το απαιτούμενο προσωπικό, για να επιτύχει τους στόχους της. Η επίτευξη αυτών των στόχων απαιτεί έναν αριθμό ατόμων με συγκεκριμένα προσόντα και ικανότητες.

Χρειάζεται λοιπόν η επιχείρηση να γνωρίζει αν υπάρχουν αυτοί οι εργαζόμενοι ή πρέπει να προσληφθούν κάποιοι και πότε, από την αγορά εργασίας. Ποιες συγκεκριμένες ελλείψεις σε προσόντα κι ικανότητες εντοπίζονται;

Τα παραπάνω ερωτήματα μπορούν ν' απαντηθούν μέσα από την καταγραφή δεδομένων και πληροφοριών, για το υφιστάμενο προσωπικό, με τη δημιουργία ενός πληροφοριακού συστήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (αγγλική ορολογία: HRMIS – Human Resource Management Information System). Στη βάση δεδομένων αυτού του συστήματος θα καταγράφονται: τα δημογραφικά στοιχεία του προσωπικού, ό,τι αφορά την απόδοση, την αξιολόγηση της απόδοσης, τις αποδοχές, η μέχρι τώρα εξέλιξη και εκπαίδευση του μέσα στην επιχείρηση, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και οι προτιμήσεις ή περιορισμοί που θέτει για εσωτερική ή γεωγραφική μετακίνηση, οι δυνατότητες προαγωγής του καθ' ενός και ό,τι άλλο νομίζει η διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων ότι θα βοηθήσει στον αποτελεσματικότερο προγραμματισμό για την κάλυψη μελλοντικών αναγκών σε προσωπικό.

Πέρα από το πληροφοριακό σύστημα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, η κάθε επιχείρηση είναι σκόπιμο να δημιουργεί σχέδια διαδοχής στελεχών ή σχέδια αντικατάστασης στελεχών, για την έγκαιρη και κατάλληλη κάλυψη θέσεων ανωτέρων κι ανωτάτων στελεχών. Αυτά τα σχέδια μπορεί να έχουν τη μορφή

«εμπλουτισμένου» οργανογράμματος. Δηλαδή, στο κάθε τετραγωνάκι πέρα από το όνομα και τον τίτλο θέσης του στελέχους (που κατέχει τώρα τη θέση)θα γράφεται το πότε θ' αποχωρήσει, τα ονόματα πιθανών αντικαταστατών του, πότε θα είναι έτοιμοι και ο βαθμός καταλληλότητας ή δυνατότητας να καταλάβουν αυτή τη θέση.

Πρόβλεψη ζήτησης και προσφοράς ανθρωπίνων πόρων

Η πρόβλεψη της ζήτησης και προσφοράς ανθρωπίνων πόρων, βασισμένη στα στοιχεία-δεδομένα που έχουν προκύψει από την ανάλυση του εξωτερικού κι εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, είναι το επόμενο βήμα στη διαδικασία του προγραμματισμού. Οι μέθοδοι πρόβλεψης είναι πολλές, από απλές εκτιμήσεις μέχρι πολύπλοκα μαθηματικά υποδείγματα. Το ποια μέθοδο θα χρησιμοποιήσει κάθε επιχείρηση σχετίζεται αφ' ενός με το μέγεθος της αφ' ετέρου με τη χρονική περίοδο που θέλει να καλύψει.

Οι περισσότερες μικρο-μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις κάνουν πρόβλεψη για βραχυχρόνια και μεσοχρόνια διαστήματα.

Για την πρόβλεψη της ζήτησης οι συνήθεις μέθοδοι που χρησιμοποιούνται είναι:

α. Μέθοδοι υποκειμενικής κρίσης

Απλή εκτίμηση (του στελέχους)

Εμπειρικοί κανόνες, που έχουν αναπτυχθεί με βάση την εμπειρία, π.χ. ένας προϊστάμενος για κάθε 10 υπαλλήλους ή μια διοικητική υπάλληλος για κάθε 20 εργαζομένους.

Ατομικές εκτιμήσεις σε ομαδικό επίπεδο. Οι προσωπικές εκτιμήσεις των στελεχών συζητούνται σε ένα επίπεδο ομάδας για να καταλήξουν στη τελική πρόβλεψη.

Τεχνική «Delphi». Στην τεχνική αυτή, αποστέλλεται στους ειδικούς (συνήθως στελέχη διευθύνσεων και ανώτατα στελέχη) ερωτηματολόγιο για το πώς προβλέπουν να εξελιχθεί η ζήτηση το επόμενο χρονικό διάστημα. Με βάση τις απαντήσεις δημιουργείται ένα δεύτερο ερωτηματολόγιο που περιλαμβάνει τα σημεία-ερωτήσεις στα οποία συμφωνούν τα περισσότερα στελέχη κι αποστέλλεται ξανά για να ζητηθεί η γνώμη τους. Η διαδικασία αυτή επαναλαμβάνεται μέχρις ότου καταλήξουν όλοι σε μια κοινά αποδεκτή εκτίμηση.

β. Μαθηματικές μέθοδοι πρόβλεψης ανθρωπίνων πόρων.

Ανάλυση παλινδρόμησης. Παρέχει στατιστικές συγκρίσεις των σχέσεων μεταξύ διαφόρων μεταβλητών (στο παρελθόν) π.χ. ύψος πωλήσεων και αριθμός πωλητών. Προσομοίωση μοντέλων. Πρόκειται για αναπαραστάσεις πραγματικών καταστάσεων σε μια γενικευμένη μορφή και χρησιμοποιείται από σχετικά λίγες επιχειρήσεις

Δείκτες παραγωγικότητας. Ο αριθμός των απαιτούμενων υπαλλήλων υπολογίζεται με βάση το δείκτη παραγωγικότητας, δηλαδή το πόσες μονάδες προϊόντος παράγει ο υπάλληλος (μέσος όρος). Υπολογίζονται δείκτες συνολικά για την επιχείρηση αλλά και για τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης. Αυτοί οι δείκτες εφαρμόζονται στις προβλέψεις πωλήσεων κι έτσι προκύπτει ο απαιτούμενος αριθμός εργαζομένων.

Δείκτες έμμεσης/ επιτελικής εργασίας. Η σχέση π.χ. μεταξύ εργατών παραγωγής και διοικητικών υπαλλήλων αποτελεί ένα τέτοιο δείκτη, που χρησιμοποιείται για να υπολογισθεί ο αριθμός των απαιτούμενων διοικητικών υπαλλήλων.

Πίνακας πιθανοτήτων μετακίνησης (Markov analysis). Η μέθοδος αυτή βασίζεται στη λογική των (πιθανών) μετακινήσεων/ αποχωρήσεων των εργαζομένων. Είναι ένας απλός μαθηματικός υπολογισμός των πιθανοτήτων, ο κάθε εργαζόμενος να παραμείνει ή να μετακινηθεί ακόμα και ν' αποχωρήσει) από τη θέση εργασίας, για ένα συγκεκριμένο, στο μέλλον, χρονικό διάστημα (συνήθως ένα έτος).

Κατόπιν, αυτές οι πιθανότητες πολλαπλασιάζονται με τον αριθμό των εργαζομένων σε κάθε εργασία στην αρχή του κάθε έτους, δίνοντας έτσι τον αριθμό των ατόμων που θα είναι σε κάθε θέση στο τέλος του έτους

Γενικά, κατά την πρόβλεψη ανθρωπίνων πόρων, ανεξάρτητα της μεθόδου ή συνδυασμού μεθόδων που θα χρησιμοποιηθούν, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα εξής:

✚ Τα μακροχρόνια επενδυτικά προγράμματα της επιχείρησης.

Προγράμματα παραγωγής-πωλήσεων και προϋπολογισμός εξόδων κατά τμήμα

Στοιχεία που προκύπτουν από τη μελέτη χρόνου και κινήσεων για την εκτέλεση συγκεκριμένων εργασιών.

✚ Πρότυπα απόδοσης εργαζομένων.

Διαρθρωτικές αλλαγές (π.χ. κατάργηση επιτελικών υπηρεσιών).

Η εσωτερική προσφορά δημιουργείται κατά βάση από τις προαγωγές εσωτερικές μετακινήσεις (μεταθέσεις). Μπορεί να μην επηρεάζουν το συνολικό

αριθμό εργαζομένων της επιχείρησης διεύθυνσης θεωρούνται αποχωρήσεις ή προσλήψεις και πρέπει να προβλέπονται. αλλά σε επίπεδο τμήματος ή επιχείρησης

Για να υπολογισθεί η προσφορά, μέσα από την ίδια την επιχείρηση, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι εξής παράγοντες:

1. Το επίπεδο παραγωγικότητας των εργαζομένων, σε ετήσια βάση κατά διεύθυνση τμήμα ή «γεωγραφική περιοχή».
2. Το ποσοστό αποχωρήσεων εργαζομένων (συνταξιοδοτήσεις, παραιτήσεις ανά διεύθυνση και συνολικά)
3. Το ποσοστό απολύσεων εργαζομένων, κατά κατηγορία, ειδικότητα και διεύθυνση/ τμήμα
4. Το ποσοστό απουσιών σε επίπεδο τμήματος, διεύθυνσης και επιχείρησης σε ετήσια βάση
5. Δραστηριότητες της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων, όσον αφορά την εκπαίδευση
6. Η δομή των ηλικιών των εργαζομένων, κατά βαθμίδα, για να υπολογισθεί ο χρόνος αποχώρησης τους ή και προαγωγής τους σε ανώτερη θέση.
7. Αριθμός ατόμων με συγκεκριμένες ειδικότητες και προσόντα

Σύγκριση ζήτησης και προσφοράς

Με τα στοιχεία που έχουν προκύψει από τις προβλέψεις ζήτησης και προσφοράς, οι υπεύθυνοι προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων συγκρίνουν τα μεγέθη ποσοτικά και ποιοτικά. Η σύγκριση αυτή γίνεται για όλη την επιχείρηση και για κάθε μονάδα, διεύθυνση και τμήμα της. Προσδιορίζονται έτσι ακριβώς πόσοι χρειάζονται να προσληφθούν ή απολυθούν, ποιας ειδικότητας και πότε. Ακόμη, πόσοι από το υπάρχον προσωπικό ή απ' αυτούς που πρόκειται να προσληφθούν χρειάζεται να εκπαιδευθούν και σε τί αντικείμενα.

Στόχοι και σχέδια δράσης

Το τελευταίο βήμα. αλλά καθ' όλα καθοριστικό στη διαδικασία του προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων, είναι να τεθούν οι στόχοι και να διαμορφωθούν τα κατάλληλα σχέδια δράσης για την επίτευξη αυτών των

στόχων. Αν από τη σύγκριση δεν προκύπτει διαφορά ζήτησης και προσφοράς, είναι προφανές ότι δεν απαιτείται κάποια ενέργεια. Αν όμως η ζήτηση υπερβαίνει την προσφορά τότε χρειάζονται στόχοι και σχέδια για την κάλυψη αυτής της διαφοράς. Για παράδειγμα, σχέδια προσέλκυσης, επιλογής και προσλήψεων πλήρους ή μερικής απασχόλησης, ή και σχέδια εκπαίδευσης για την κάλυψη των ποιοτικών διαφορών σε προσόντα, αλλά και σχέδια προαγωγών και μετακινήσεων εργαζομένων για την κάλυψη αναγκών σε συγκεκριμένες περιοχές ή τμήματα.

Ανάλυση Εργασίας

Για την επίτευξη των προκαθορισμένων, κάθε φορά, στόχων της επιχείρησης απαιτείται ένας αριθμός εργασιών που πρέπει να γίνουν. Οι εργασίες αυτές όμως, ανάλογα με τους στόχους που έχουν τεθεί, ποικίλουν και σε αριθμό και το περιεχόμενο. Δεν είναι άρα λογικό, ούτε επιχειρησιακά εφικτό, οι θέσεις εργασίας να καθορίζονται «άπαξ δια παντός». Θα πρέπει να εξετάζεται κάθε τόσο αν οι τωρινές εργασίες, έτσι όπως έχουν προσδιορισθεί, είναι απαραίτητες, αν συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, ποιες από αυτές πρέπει να διαφοροποιηθούν ως προς το περιεχόμενο και ποια συγκεκριμένα προσόντα (π.χ. ειδικές γνώσεις, νέες δεξιότητες) πρέπει να έχουν οι φορείς των θέσεων εργασίας. Η ανάλυση εργασίας βοηθά στην απάντηση αυτών των ερωτημάτων.

Η ανάλυση εργασίας είναι μια διαδικασία συλλογής δεδομένων και πληροφοριών που αφορούν κυρίως (α) στο τι κάνει και ποια τα καθήκοντα του φορέα της κάθε θέσης εργασίας, (β) στις συνθήκες του φυσικού περιβάλλοντος όπου εκτελείται η εργασία και (γ) στα προσόντα που πρέπει να έχει ο φορέας της θέσης για να εκτελέσει αποτελεσματικά και ικανοποιητικά τη δουλειά του. Κύριες πηγές άντλησης αυτών των πληροφοριών αποτελούν:

Ο ίδιος ο φορέας της θέσης εργασίας, ο άμεσος προϊστάμενος του, οι ειδικοί αναλυτές. Σημαντική ευθύνη για την όλη διαδικασία έχει η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων, η οποία σε συνεργασία με τα στελέχη συντελούν στην ολοκλήρωση της.

Η ανάλυση της εργασίας περιλαμβάνει δύο στάδια:

Την περιγραφή και την προδιαγραφή

α. Περιγραφή εργασίας

Κατ' αυτήν περιγράφεται αναλυτικά τι γίνεται, γιατί και σε ποιο φυσικό χώρο και συνοπτικά το πώς γίνεται. Ακόμα προσδιορίζονται τα καθήκοντα, υποχρεώσεις, απαιτούμενες δεξιότητες και ευθύνες του φορέα της συγκεκριμένης θέσης. Επίσης ορίζεται και η αναμενόμενη πρότυπη α-

πόδοση.

B. Προδιαγραφή εργασίας

Από τη μελέτη και ανάλυση των δεδομένων και πληροφοριών ,που έχουν συλλέγει για την περιγραφή της θέσης εργασίας, συντάσσεται ένας κατάλογος με τις γνώσεις, τις δεξιότητες, τις ικανότητες και τα στοιχεία προσωπικότητας που απαιτούνται από ένα άτομο για να εκτελέσει επιτυχώς τη συγκεκριμένη εργασία.

Ευθύνες για την ανάλυση εργασίας

Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού:

1. Προετοιμάζει και συντονίζει τις διαδικασίες ανάλυσης εργασίας τις οποίες εξετάζουν τα στελέχη.
2. Περιοδικά επανεξετάζει τις περιγραφές και τις προδιαγραφές των θέσεων εργασίας.
3. Ελέγχει την ακρίβεια-ορθότητα των περιγραφών και προδιαγραφών με βάση τις πληροφορίες και απαιτήσεις των στελεχών.
4. Μπορεί να ζητήσουν βοήθεια από ειδικούς έξω από την επιχείρηση, για δύσκολες ή ασυνήθιστες αναλύσεις.

Στελέχη

1. Ολοκληρώνουν ή βοηθούν στην ολοκλήρωση της ανάλυσης εργασίας
2. Εξετάζουν και ελέγχουν την ακρίβεια των δεδομένων των περιγραφών και προδιαγραφών.
3. Μπορούν να ζητήσουν ξανά την ανάλυση (κάποιων) εργασιών.
4. Καθορίζουν πρότυπα απόδοσης, βασισμένα στις πληροφορίες-δεδομένα που προκύπτουν από την ανάλυση εργασίας.

Ανάλυση εργασίας και η σχέση της με τις άλλες λειτουργίες της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων

πληροφορίες που προκύπτουν από την ανάλυση της θέσης εργασίας χρησιμοποιούνται και αξιοποιούνται κατάλληλα από όλους τους υπεύθυνους για ,· εκτελέσουν καλύτερα τις επιμέρους ενέργειες, που αφορούν τη διοίκηση – των ανθρωπίνων πόρων, όπως:

α. Ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων

Γίνεται ευκολότερος και πιο ακριβής, αφού η ανάλυση εργασίας παρέχει χρήσιμες πληροφορίες για τον προσδιορισμό των απαιτήσεων των μελλοντικών και τωρινών θέσεων και το πώς η καθεμιά σχετίζεται και συμβάλλει στην επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης.

β. Η προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων

Οι πληροφορίες βοηθούν τα στελέχη και τους μελλοντικούς εργαζόμενους ν' αναγνωρίσουν τα στοιχεία μιας ικανοποιητικής εκτέλεσης εργασίας. Έτσι, η προσέλκυση κι επιλογή εργαζομένων μπορεί να περιοριστεί καθαρά στα άτομα εκείνα που διαθέτουν τα σχετικά με τη θέση προσόντα αφ' ενός και αφ' ετέρου οι υποψήφιοι για τη θέση να γνωρίζουν με βάση πραγματικά δεδομένα, πως είναι και τι απαιτεί η εργασία. Αυτό βοηθά τους υποψηφίους να διαμορφώσουν ρεαλιστικές προσδοκίες και έτσι να μειωθεί η πιθανή εργασιακή δυσαρέσκεια και ο αριθμός των παραιτήσεων /αποχωρήσεων.

γ. Η πολιτική και το σύστημα ανταμοιβών

Το σύστημα ανταμοιβών μπορεί σαφώς να βελτιωθεί, να γίνει πιο δίκαιο και πιο αντικειμενικό, με βάση τις πληροφορίες που παρέχει η ανάλυση εργασίας σχετικά με το επίπεδο δυσκολίας (σωματικές και πνευματικές απαιτήσεις), τις πραγματικές συνθήκες εργασίας και τον πραγματικό απαιτούμενο χρόνο για την εκτέλεση της εργασίας.

δ. Η εκπαίδευση προσωπικού και ανάπτυξη στελεχών

Το σύστημα και οι μέθοδοι εκπαίδευσης προσωπικού και ανάπτυξη; στελεχών μπορούν να βελτιωθούν, αφού θα συσχετίζονται πια με μεγαλύτερη σαφήνεια με τα συγκεκριμένα καθήκοντα και απαιτήσεις τη; κάθε θέσης εργασίας και τη ν επάρκεια ή αδυναμία του κάθε εργαζόμενου

ε. Η αξιολόγηση απόδοσης

Τα πρότυπα απόδοσης καθορίζονται στην ανάλυση εργασίας. Έτσι, το πόσο (καλά) αποδίδει ο κάθε εργαζόμενος μπορεί να συγκριθεί μ' αυτό τι; πρότυπα. Από την ανάλυση εργασίας μπορεί να διαπιστωθεί ότι κάποιες μέχρι τώρα απαιτήσεις για εκτέλεση συγκεκριμένων ενεργειών δεν είναι ουσιαστικές ούτε αποτελούν προϋπόθεση (για επιτυχή εκτέλεση τη; εργασίας), άρα δεν θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την αξιολόγηση της απόδοσης.

στ. Η ασφάλεια και υγιεινή εργαζομένων

Με βάση τις πληροφορίες και τα δεδομένα που προκύπτουν από την περιγραφή της εργασίας, όσον αφορά την επικινδυνότητα κάποιων ενεργειών, την καταλληλότητα του φυσικού χώρου, κ.ά. οι υπεύθυνοι για το προσωπικό μπορούν να βελτιώσουν τους παράγοντες και τις συνθήκες που αφορούν την ασφάλεια και την υγιεινή των εργαζομένων.

Οι εργασιακές σχέσεις

Ο ακριβής και σαφής προσδιορισμός του τι κάνει, πόσο αμείβεται, με ποιους είναι υποχρεωμένος να συνεργάζεται κ.ά., ο κάθε φορέας θέσης; εργασίας βοηθά στη μείωση των παρανοήσεων, παραπόνων και συγκρούσεων μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου ή μεταξύ της διοίκησης της επιχείρησης και του σωματείου των εργαζομένων. Ο ρόλος του σωματείου εργαζομένων και η παρέμβαση του γίνεται πιο ουσιαστικά κι αποτελεσματικά, αν υπάρχουν τ' ακριβή δεδομένα και πληροφορίες που αφορούν συνθήκες απασχόλησης και προϋποθέσεις / προσόντα για να εκτελέσει κάποιος την εργασία.

Η διαδικασία ανάλυσης εργασίας

Την όλη διαδικασία ανάλυσης εργασίας συντονίζει κι εκτελεί, στο μεγαλύτερο μέρος, στέλεχος της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων (που έχει τον τίτλο «Αναλυτής Εργασιών») με τη βοήθεια των ίδιων των εργαζομένων και των άμεσων προϊσταμένων

Εργασιακές σχέσεις

Για μια τυπική διαδικασία ανάλυσης εργασίας, συνήθως, ακολουθούνται τα εξής βήματα:

Προσδιορίζονται οι εργασίες που θ' αναλυθούν (π.χ. ποια κατηγορία εργασιών - διοικητικές, τεχνικές-, σε ποιο τμήμα ή μονάδα της επιχείρησης) και μελετώνται τα υπάρχοντα, μέχρι τώρα, στοιχεία και πληροφορίες (π.χ. παλαιότερες περιγραφές και προδιαγραφές).

Εξηγούνται οι λόγοι που επιβάλλουν την ανάλυση εργασίας, στους άμεσα κι έμμεσα επηρεαζόμενους, όπως π.χ. φορείς θέσεων εργασίας, άμεσοι προϊστάμενοι, εκπρόσωποι σωματείων.

Ορίζονται τα πρόσωπα, φορείς θέσεων εργασίας και οι προϊστάμενοι που θα βοηθήσουν στην ανάλυση και εξασφαλίζεται η ενεργή συμμετοχή τους.

Αποφασίζεται η πλέον κατάλληλη μέθοδος ανάλυσης ή συνδυασμός μεθόδων που θα χρησιμοποιηθεί.

Διενεργείται αυτή καθ' αυτή η ανάλυση εργασίας (συλλογή πληροφοριών και δεδομένων) χρησιμοποιώντας τη μέθοδο ή συνδυασμό μεθόδων, που έχει αποφασισθεί.

Συντάσσονται η περιγραφή και η προδιαγραφή της θέσης εργασίας.

Δημιουργείται βάση δεδομένων ανάλυσης για κάθε θέση εργασίας, η οποία πρέπει να ενημερώνεται τουλάχιστον κάθε τρία χρόνια για τις αλλαγές που σημειώνονται στην περιγραφή και την προδιαγραφή τη; θέσης εργασίας. Τα στελέχη -οι άμεσοι προϊστάμενοι- με τις παρατηρήσεις και προτάσεις τους συμβάλλουν ουσιαστικά σ' αυτή την ενημέρωση, που πρέπει να τη «χρεωθεί» υπάλληλος της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων.

Κατά την ανάλυση εργασίας δεν εξετάζεται μόνο τι κάνει ο φορέας τη: θέσης εργασίας αλλά και το τι θα έπρεπε να κάνει. Έτσι, οι υπεύθυνοι για την ανάλυση και ιδιαίτερα ο αναλυτής εργασιών θα πρέπει να επιδείξουν ιδιαίτερη προσοχή στα βήματα β, γ, και ε. Σ' αυτά τα βήματα η συνεργασία, η ειλικρίνεια και η αντικειμενικότητα των φορέων θέσεων εργασίας είναι καθοριστικής σημασίας.

Συνήθως, υπάρχει χάσμα στο τι πρέπει να γίνεται και τι πραγματικό γίνεται, σε μια θέση εργασίας. Στην πράξη, οι εργαζόμενοι για δικούς τους λόγους (π.χ. συνήθεια, ελευθερία κινήσεων, ανικανότητα) θεωρούν κάποιες ενέργειες σημαντικές, ενώ δεν είναι και ξοδεύουν περισσότερο χρόνο απ' ό.τι θα έπρεπε γι' αυτές, ενώ σ' άλλες περιπτώσεις εκτιμούν (κακώς) ότι κάποιες ενέργειες δεν είναι σημαντικές και τις παραλείπουν. Μια ανάλυση εργασίας; θα πρέπει να προσδιορίζει με σαφήνεια ποια είναι τα κύρια καθήκοντα και τα δευτερεύοντα.

Στην πράξη, επειδή το προϊόν της ανάλυσης εργασίας συνδέεται με τι: αμοιβές αλλά και τη δύναμη-εξουσία που παρέχεται στο φορέα της θέσης, ι. εργαζόμενοι έχουν την τάση να «διογκώνουν» το ρόλο τους για να δείξει είτε πόσο πολύ εργάζονται, είτε πόσο απαραίτητοι και σημαντικοί είναι, με : σκεπτικό ότι έτσι θ' αυξηθούν οι απολαβές τους. Από την άλλη πλευρά υπάρχουν περιπτώσεις που δεν αναφέρουν κάποιες ενέργειες που πραγματικά κάνουν ή αρνούνται ότι κάποιες άλλες είναι στα καθήκοντα τους, για ν διατηρήσουν την παρούσα κατάσταση, που τους επιτρέπει μικρότερο βάρος ευθύνης και περισσότερη ελευθερία κινήσεων («σμίκρυνση ρόλου»). Και στην ανάλυση εργασίας αυτές οι αποκλίσεις από τον πραγματικό ρόλο τους πρέπει να διαπιστωθούν, ώστε να προσδιορισθεί επακριβώς ο ρόλος του καθενός.

Στις περιπτώσεις που η περιγραφή των καθηκόντων δεν είναι πλήρης κ κάποιες ενέργειες που πρέπει να κάνει ο εργαζόμενος δεν αναφέρονται, το: αυτό δίνει τη δυνατότητα στον εργαζόμενο να πει «αυτό δεν είναι στα καθήκοντα μου δεν αναφέρεται στην περιγραφή θέσης εργασίας» για το λόγο αυτό, για ν' αποφύγουν μια τέτοια κατάσταση, στη σύμβαση εργασίας και στο τέλος της περιγραφής εργασίας, προσθέτουν τη φράση

«ο υπάλληλος υποχρεούται και στην εκτέλεση έργου που ήθελε ζητηθεί από την υπηρεσία ή τον προϊστάμενο του». Η παραπάνω παράγραφος πέρα από το ότι δεν είναι νομικά ισχυρή, ούτε είναι αποδεκτή από τα συνδικάτα των εργαζομένων, δεν μειώνει σημαντικά και τις συγκρούσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Ο φορέας της θέσης εργασίας, αν του ζητηθεί να κάνει κάτι πέρα απ' όσα αναγράφονται στην περιγραφή εργασίας, θεωρεί πως πιέζεται ή ότι τον εκμεταλλεύονται, ενώ ο προϊστάμενος θεωρεί πως ο υφιστάμενος του είναι αρνητικός κι εκτελεί πλημμελώς τα καθήκοντα του.

Για την αποφυγή τέτοιων καταστάσεων η περιγραφή της θέσης εργασίας θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πληρέστερη κι ακριβέστερη.

Η αλλαγή στο περιεχόμενο εργασίας, που πιθανότατα θα προκύψει από μια ανάλυση εργασίας, δημιουργεί ανησυχία, φόβο κι αντίδραση. Οι εργαζόμενοι πιστεύουν πως μια διαφορετική περιγραφή της εργασίας τους θα επιφέρει αλλαγές στο μισθό, την εξέλιξη, το κύρος και την αυτονομία τους. Πιστεύουν ότι θα έχουν επί πλέον καθήκοντα κι ότι γενικά θα παραβιασθεί η μέχρι τώρα συνθήκη στην οποία δούλευαν.

Η αντίσταση των ανθρώπων σε

κάθε αλλαγή είναι φυσιολογική κι αναμενόμενη, εκείνο το οποίο πρέπει και μπορεί να ελεγχθεί είναι η μείωση ή εξουδετέρωση της. Ένας τρόπος για να

επιτευχθεί αυτό είναι οι υπεύθυνοι για την ανάλυση εργασίας να καλέσουν σε συνεργασία (και να λάβουν σοβαρά υπόψη τις ανησυχίες και φόβους των) όσους εργαζόμενους επηρεάζονται από τη διαδικασία και τ' αποτελέσματα αυτής.

Μέθοδοι ανάλυσης εργασίας

Το ποιες κατηγορίες εργασιών θ' αναλυθούν, πόσες θέσεις εργασίας και ποια γεωγραφική διασπορά αυτών καθορίζουν τη μέθοδο ανάλυσης που θα χρησιμοποιηθεί. Υπάρχουν αρκετές μέθοδοι ανάλυσης εργασίας, άλλες περισσότερο κι άλλες λιγότερο ακριβείς κι επιστημονικές. Στην πράξη, συνήθως, δεν είναι αρκετή η εφαρμογή μιας μεθόδου για την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων κι αντικειμενικών πληροφοριών, γι' αυτό χρησιμοποιείται ένας συνδυασμός δύο τουλάχιστον μεθόδων. Στη συνέχεια παρουσιάζονται συνοπτικά οι μέθοδοι αυτές:

α. Παρατήρηση

Ο αναλυτής εργασιών παρατηρεί άμεσα ή έμμεσα με τη χρήση βιντεοκάμερας και καταγράφει τις ενέργειες που κάνει ο φορέας της θέσης εργασίας, για τη διεκπεραίωση της. Η παρατήρηση μπορεί να γίνει είτε για όλες τις ενέργειες που κάνει ο φορέας είτε για κάποιες απ' αυτές που θεωρούνταν σημαντικές και σταθερές (δειγματοληπτική παρατήρηση). Η παρατήρηση μπορεί να γίνει είτε μια φορά για ένα συνεχές χρονικό διάστημα, είτε να επαναλαμβάνεται σε τυχαία χρονικά διαστήματα. Η μέθοδος αυτή φαίνεται να είναι κατάλληλη για εργασίες ρουτίνας, με σταθερό αριθμό ενεργειών, δεν είναι όμως κατάλληλη για εργασίες που το περιεχόμενο τους δεν είναι σταθερό και ποικίλει χρονικά, π.χ. πνευματικές και διοικητικές εργασίες.

β. Ημερολόγιο (εργαζομένου)

Κατά τη μέθοδο αυτή ο εργαζόμενος, του οποίου αναλύεται η εργασία, καλείται να συμπληρώσει για ένα χρονικό διάστημα (συνήθως μεγάλο προκειμένου να είναι πλήρης κι ακριβής η καταγραφή) κάθε μέρα το τι κάνει, σύμφωνα με κάποιες οδηγίες που του έχουν δοθεί. Η μέθοδος αυτή αν και παρέχει πολλές και χρήσιμες πληροφορίες δημιουργεί βάρος στον εργαζόμενο, είναι χρονοβόρα κι έχει και κάποιο σοβαρό οικονομικό κόστος.

γ. Συνέντευξη

Αποτελεί κοινή μέθοδο για την ανάλυση εργασίας. Στους εργαζομένους, που έχουν επιλεγεί, γίνονται πολλές και συγκεκριμένες ερωτήσεις και με βάση τις

απαντήσεις τους συντάσσεται η περιγραφή της θέσης εργασίας. Η συνέντευξη μπορεί να είναι ατομική με τον κάθε ένα φορέα της θέσης εργασίας ή να είναι ομαδική - ο αναλυτής παίρνει συνέντευξη από 3-4 εργαζόμενους μαζί. Εφαρμόζοντας αυτή τη μέθοδο ο αναλυτής πρέπει να κρίνει ποιες απαντήσεις θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη και ποιες είναι σκόπιμα ανακριβείς κι αόριστες. Στη μέθοδο της συνέντευξης, οι εργαζόμενοι έχουν την τάση να τροποποιούν τις απαντήσεις τους όταν διστάζουν ότι ο μισθός ή ο φόρτος εργασίας τους θα επηρεαστεί. Με τη μέθοδο αυτή, όμως, δίνεται η δυνατότητα στον εργαζόμενο να αναφέρει ενέργειες που κάνει ή συμπεριφορές που καλείται να επιδείξει και τις οποίες ο αναλυτής δεν είναι εύκολο να παρατηρήσει ή η επιχείρηση να μην έχει καταγράψει ότι συμβαίνουν συχνά. Οι συνεντεύξεις απαιτούν μεγάλο ξόδεμα χρόνου, ιδιαίτερα από τα στελέχη.

δ. Ερωτηματολόγιο

Είναι μια σχετικά δαπανηρή μέθοδος για συλλογή πληροφοριών. Κατά τη μέθοδο αυτή δίνεται στους εργαζόμενους και στους προϊστάμενους ειδικό ερωτηματολόγιο με πολλές και σε κάποιες περιπτώσεις δύσκολες ερωτήσεις. Γι αυτό θα πρέπει οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι να έχουν την ικανότητα ν' αναλύουν την εργασία τους, να διακρίνουν τα επιμέρους στοιχεία αυτής και να κατανοούν τις ερωτήσεις.³ Στην πράξη, πριν οι απαντήσεις του εργαζομένου χρησιμοποιηθούν για την περιγραφή της θέσης εργασίας εξετάζονται και συμπληρώνονται ή τροποποιούνται από τον άμεσο προϊστάμενο. Οι απαντήσεις του ερωτηματολογίου θα πρέπει να χρησιμοποιούνται σε συνδυασμό με τη συνέντευξη ή την παρατήρηση, για περισσότερη σαφήνεια και πληρότητα των απαντήσεων. Οι ερωτήσεις μπορεί να είναι «ανοικτές» για ν' απαντήσει ο εργαζόμενος όπως νομίζει, ή «κλειστές» (ερωτηματολόγιο ελέγχου σημείων) για τις οποίες ο εργαζόμενος σημειώνει την κατά τη γνώμη του ορθή απάντηση

ε. Καταγραφή κρίσιμων περιστατικών

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή καταγράφονται οι συμπεριφορές που σχετίζονται με τα κρίσιμα καθήκοντα και τις ευθύνες του φορέα της θέσης, που απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας. Τις πληροφορίες παρέχει ο ίδιος ο εργαζόμενος ή και ο άμεσος προϊστάμενος (μέσω συνέντευξης) στον αναλυτή εργασίας ή καταγράφουν μόνοι τους τα κρίσιμα περιστατικά και τα αναφέρουν. Ο αναλυτής εργασίας κατηγοριοποιεί αυτές τις απαντήσεις σύμφωνα με συγκεκριμένες διαστάσεις της εργασίας (περίπου δέκα). Η μέθοδος αυτή είναι απλή, οικονομικά συμφέρουσα και επικεντρώνεται στις καθοριστικές συμπεριφορές για επιτυχή ή ανεπιτυχή εκτέλεση της εργασίας και όχι σε καθετί (λεπτομερώς) που κάνει ο φορέας της θέσης.

στ. Εκτέλεση εργασίας από τον ίδιο τον αναλυτή

Στην περίπτωση αυτή ο αναλυτής εργασίας κάνει ο ίδιος την υπό ανάλυση

εργασία, για να διαπιστώσει τις απαιτήσεις της σε συγκεκριμένες συνθήκες. Ενώ η μέθοδος αυτή ίσως είναι εύκολη και κατάλληλη για ανειδίκευτες και ακίνδυνες εργασίες, φαίνεται αδύνατο να χρησιμοποιηθεί σε εξειδικευμένες εργασίες (π.χ. χειρούργος, πιλότος αεροπλάνου) ή επικίνδυνες εργασίες.

ζ. Ανάλυση φυσικών ικανοτήτων

Για την ανάλυση εργασίας, σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, καταγράφονται οι απαιτούμενες φυσικές ικανότητες αλλά και δεξιότητες και σε τι βαθμό απαιτούνται (συνήθως εννέα τέτοιες δεξιότητες) για να εκτελεσθεί ικανοποιητικά η εργασία. Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη για χειρωνακτικές εργασίες.

η. Μελέτη κινήσεων

Πρόκειται για μία μέθοδο που βασίζεται στη χρονομέτρηση των απαιτούμενων και κατάλληλων κινήσεων για να εκτελεσθεί επιτυχώς η εργασία. Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη για θέσεις εργασίας, όπου μπορούν εύκολα να αναγνωρισθούν οι επιμέρους ενέργειες/ κινήσεις που γίνονται (π.χ. χειρωνακτικές, χειρισμός μηχανών, κ.λπ.)

Ποσοτικές μέθοδοι ανάλυσης εργασίας

Βασίζονται στη χρήση του ερωτηματολογίου. Οι πιο γνωστές μέθοδοι είναι το Ερωτηματολόγιο Ανάλυσης θέσης, η Λειτουργική Ανάλυση Εργασίας, η Ανάλυση Εργασίας με Η/Υ και τα Ερωτηματολόγια Ανάλυσης Διοικητικών Εργασιών.

Το Ερωτηματολόγιο Ανάλυσης θέσης είναι ένα σχετικά πολύπλοκο ερωτηματολόγιο, στο οποίο ο εργαζόμενος απαντά, χρησιμοποιώντας μια 5βάθμια κλίμακα, σε 194 ερωτήσεις σχετικές με το τι κάνει.⁴ Οι ερωτήσεις αυτές κατανέμονται σε έξι ενότητες και αφορούν (α) πληροφορίες που χρειάζεται ο εργαζόμενος για να φέρει σε πέρας το έργο του, (β) πνευματικές ικανότητες και διεργασίες, (γ) σωματικές δραστηριότητες/ κινήσεις και εργαλειομηχανήματα που χρησιμοποιεί, (δ) σχέσεις συνεργασίας με άλλους εργαζομένους, (ε) περιβάλλον εργασίας, (στ) άλλες σχετικές πληροφορίες. Η μέθοδος αυτή εστιάζεται περισσότερο στις συμπεριφορές που δείχνει ο εργαζόμενος και λιγότερο στις τεχνικές διαστάσεις της εργασίας.

Η Λειτουργική Ανάλυση Εργασίας

- Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο ο αναλυτής, αφού συμβουλευθεί προηγούμενες

περιγραφές εργασίας, καταγράφει τι κάνει ο φορέας της θέσης και πάρει συνέντευξη από τον ίδιο και τον άμεσο προϊστάμενο του, συντάσσει ερωτηματολόγιο με τρεις κύριες ενότητες.

Οι ερωτήσεις αφορούν στο τι κάνει ο φορέας της θέσης εργασίας σχετικά με (α) δεδομένα, πληροφορίες, αριθμούς, (β) με ανθρώπους και το χρόνο που ξοδεύει και (γ) με πράγματα/ ενέργειες που κάνει (π.χ. χειρισμός μηχανών).

Το ερωτηματολόγιο συμπληρώνει ο ίδιος ο εργαζόμενος.

Η Ανάλυση Εργασίας με Η/Υαντιπροσωπεύει το αποτέλεσμα των προσπαθειών των ερευνητών να συνδυάσουν την ταχύτητα και την ακρίβεια των ηλεκτρονικών υπολογιστών με την αυξανόμενη ανάγκη για περισσότερο ακριβή και κατανοητή πληροφόρηση από την ανάλυση εργασίας. Υπάρχουν πολλά προγράμματα ανάλυσης εργασίας που έχουν κοινά χαρακτηριστικά. Για παράδειγμα το πρόγραμμα (CMO -Common Metric Questionnaire)- μετρά πέντε διαστάσεις της εργασίας (252 ερωτήσεις). Τις απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο δίνει ο φορέας της θέσης εργασίας ή ο αναλυτής. Η ηλεκτρονική ανάλυση εργασίας μπορεί να μειώσει τον απαιτούμενο χρόνο και προσπάθεια για την καταγραφή των περιγραφών,εφόσον οι απαντήσεις στα ερωτηματολόγια συγκεντρώνονται στον υπολογιστή, ο οποίος κατόπιν δημιουργεί την περιγραφή της συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Τα αποτελέσματα μιας τέτοιας ανάλυσης: μπορούν να χρησιμεύουν στη δημιουργία αξιολόγησης και ταξινόμησης των διαφόρων θέσεων εργασίας, ώστε να χρησιμοποιηθούν αργότερα στην ανάπτυξη κατάλληλων συστημάτων αμοιβής και φύλλων αξιολόγησης.

Ερωτηματολόγια ανάλυσης διοικητικών εργασιών

Η ανάλυση της εργασίας του στελέχους είναι σχετικά δύσκολη, αφού οι διοικητικές εργασίες δεν χαρακτηρίζονται από επανάληψη συγκεκριμένων ενεργειών, ώστε να μπορούν εύκολα να παρατηρηθούν και να καταγραφούν. Εν πολλοίς, το περιεχόμενο της διοικητικής θέσης και μάλιστα της ανώτατης καθορίζεται από το ίδιο το στέλεχος. Διάφορα εργαλεία ανάλυσης (της διοικητικής εργασίας) έχουν αναπτυχθεί, υπό μορφή ερωτηματολογίων, τα οποία όμως δεν χρησιμοποιούνται ευρέως κι έτσι δεν μπορεί ν' αξιολογηθεί η εγκυρότητα κι η αξιοπιστία τους. Τα ερωτηματολόγια αυτά είναι:

✚ Ερωτηματολόγιο Περιγραφής Διοικητικής θέσης (MPDO Management Position Description Questionnaire) περιλαμβάνει 208 ερωτήσεις τις οποίες απαντούν τα στελέχη σε μια εξαβάθμια κλίμακα.

✚ Ερωτηματολόγιο Περιγραφής Εποπτικών Εργασιών (STDQ The Supervisory Task Description Questionnaire) περιλαμβάνει 100 ερωτήσεις και τις απαντούν οι επιβλέποντες πρώτης γραμμής. Οι ερωτήσεις αφορούν το χρόνο που ξοδεύουν και τη σημαντικότητα που αποδίδουν σε συγκεκριμένες δραστηριότητες του έργου τους.

✚ Ερωτηματολόγιο Ανάλυσης της Εργασίας των Στελεχών και των Επαγγελματιών (PMPQ- The Professional and Managerial Position Questionnaire), περιλαμβάνει 93 ερωτήσεις που αφορούν τις δραστηριότητες του έργου τους (τι κάνουν), τα προσόντα που απαιτούνται για να κάνει κανείς τη δουλειά αποτελεσματικά και γενικές πληροφορίες για τον φορέα της θέσης εργασίας.

Περιγραφή και προδιαγραφή εργασίας

Η περιγραφή και η προδιαγραφή εργασίας είναι δύο «προϊόντα» που παράγονται από την ανάλυση εργασίας. Ως σύνολα πληροφοριών εξυπηρετούν πρώτα τους ίδιους τους εργαζόμενους αλλά και τους υποψηφίους για να γνωρίζουν ποιο το περιεχόμενο της θέσης εργασίας και τι προσόντα απαιτούνται, ενώ τα σωματεία εργαζομένων αποκτούν όλα εκείνα τα στοιχεία που τους επιτρέπουν νομική κάλυψη. Εξυπηρετούν όμως και την ίδια τη διοίκηση :ης επιχείρησης, για την καλύτερη δυνατή απόκτηση κι αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων, ιδίως με την αποφυγή παρανοήσεων ως προς το τι αναμένεται και τι είναι υποχρεωμένος να κάνει ο φορέας της θέσης εργασίας.

Περιγραφή εργασίας

Επειδή δεν υπάρχει πρότυπο υπόδειγμα περιγραφής εργασίας, το περιεχόμενο της και πώς θα γραφθεί εξαρτάται από το μέγεθος της επιχείρησης, τις γνώσεις και την επάρκεια των στελεχών της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων.

Συνήθως, μια περιγραφή εργασίας πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία:

✚ Ταυτότητα εργασίας.

Περιλαμβάνει τον τίτλο της (θέσης) εργασίας, (π.χ. βοηθός λογιστή, τηλεφωνητής, διευθυντής πωλήσεων, αποθηκάριος κτλ.) το τμήμα, σε ποιον/ποιους αναφέρεται και ποιους ενημερώνει. Άλλες πληροφορίες μπορούν να περιλαμβάνουν τον κωδικό εργασίας και τη μισθολογική κλίμακα.

✚ Περίληψη της Εργασίας Περιγράφει συνοπτικά το τι γίνεται.

✚ Βασικές ευθύνες και καθήκοντα ή περιεχόμενο εργασίας.

Περιγράφονται σαφώς και επεξηγηματικά τα όσα σημαντικά κάνει ο φορέας της θέσης εργασίας και οι ευθύνες που έχει.

✚ Πρότυπα απόδοσης.

Περιβάλλον και συνθήκες εργασίας.

✚ Όρια εξουσίας.

Εκείνα τα σημεία που πρέπει να προσεχθούν κατά τη σύνταξη της περιγραφής είναι: η σαφήνεια των λέξεων, η αποφυγή γενικών όρων και η

Συνεχής ενημέρωση της (για να περιλαμβάνει τις όποιες νέες αλλαγές συνθηκών - τεχνολογία, περιβάλλον, περιεχόμενο εργασίας, κ.ά.). Σήμερα, υπάρχουν λογισμικά που περιλαμβάνουν περιγραφές για χιλιάδες θέσεις εργασίας, τα οποία μπορούν να

αξιοποιηθούν από την κάθε επιχείρηση, προσθέτοντας ή αφαιρώντας στοιχεία και πληροφορίες που αποδίδουν καλύτερα τα :η: θέσης εργασίας στην εν λόγω επιχείρηση.

Προδιαγραφή θέσης εργασίας

Αυτή συντάσσεται με βάση αφ' ενός τα προσόντα του φορέα της θέσης εργασίας (τώρα) αλλά και τα καθ' υπολογισμό απαραίτητα για να εκτελέσει κάποιος τα καθήκοντα του στο μέλλον (αφού έχουν καταγραφεί οι απαιτήσεις της θέσης σε γνώσεις, εξειδίκευση, δεξιότητες κ.λπ.). Πρόκειται, ουσιαστικά, για έναν κατάλογο που περιλαμβάνει το ελάχιστο των προσόντων που πρέπει να έχει το άτομο για να εκτελεί την εργασία του ικανοποιητικώς. Η ανάλυση εργασίας παρέχει τις βασικές πληροφορίες για τη σύνταξη της προδιαγραφής θέσης, ο αναλυτής, όμως, μπορεί ν' αντλήσει άμεση πληροφόρηση από τους ήδη εργαζομένους στη συγκεκριμένη θέση, τους επόπτες και τα στελέχη, αλλά ακόμη κι από επιχειρήσεις με όμοιες ή παρόμοιες θέσεις εργασίας.

Η προδιαγραφή της θέσης εργασίας μπορεί να αποτελεί ξεχωριστό φύλλο / έντυπο ή να αποτελεί τμήμα (συνήθως το τελευταίο) στο φύλλο της περιγραφής εργασίας.

^{Ως} διαδικασία επιλογής υποψηφίων ορίζεται ένα σύνολο συγκεκριμένων ενεργειών που αφορούν τη συγκέντρωση και αξιολόγηση πληροφοριών, για κάθε έναν από τους υποψηφίους, ώστε να ληφθεί η απόφαση επιλογής - σε ποιον θα προσφερθεί η θέση εργασίας. Ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας και το σύνολο των υποψηφίων ο χρόνος ολοκλήρωσης της όλης διαδικασίας μέχρι τη λήψη της απόφασης επιλογής μπορεί να κυμαίνεται από μία ημέρα έως μερικούς μήνες. Τα συνήθη βήματα - ενέργειες μιας τυπικής διαδικασίας επιλογής είναι:

Προκαταρκτική εξέταση - συνέντευξη.

Αίτηση απασχόλησης, ι Δοκιμασίες (tests). » Συνέντευξη επιλογής,

Επιβεβαίωση πληροφοριών που αφορούν το παρελθόν του υποψηφίου.

Ιατρικές εξετάσεις.

Τελική απόφαση (επιλογής) - προσφορά θέσης εργασίας.

Σε κάθε ένα απ' αυτά τα βήματα είναι δυνατόν ο υποψήφιος ν' απορριφθεί. Στις επόμενες σελίδες ακολουθεί μια αναλυτική περιγραφή των βημάτων αυτών.

αναγνωρίσει αυτές τις υποψηφιότητες και να τις απόκλιση από την περαιτέρω διαδικασία. Κατ' αρχάς, ο υπεύθυνος επιλογής εξετάζει τα βιογραφικά έχουν στείλει οι υποψήφιοι αλλά και όσα υπάρχουν στο αρχείο. Αν

αυτοί δεν πληρούν τις προϋποθέσεις απορρίπτονται. Στη συνέχεια, καλεί πρώτη (βραχείας διάρκειας) συνέντευξη όσους φαίνεται να πληρούν

προϋποθέσεις για να αξιολογηθούν τα προσόντα και η προσωπικότητα ; Είναι σκόπιμο, σε αυτή την πρώτη συνέντευξη, να γίνεται μια γενική παρουσίαση της επιχείρησης και της θέσης εργασίας (job preview) για να διαπιστωθεί αν ο

υποψήφιος ενδιαφέρεται πραγματικά για τη θέση εργασίας Όσοι υποψήφιοι δεν καλύπτουν τις τυπικές προδιαγραφές της θέσης εργασίας απορρίπτονται. Συμβαίνει στην πράξη, άτυπα, οι υπεύθυνοι επιλογής να διαπιστώσουν από την αίτηση ότι ο υποψήφιος δεν ικανοποιεί μεν, ,απολύτως, όλες τις τυπικές προϋποθέσεις αλλά έχει κάποια πολύ θετικά στοιχεία εκτιμώντας αυτά τα στοιχεία του επιτρέπουν να συνεχίσει στο επόμενο στάδιο της διαδικασίας.

Σήμερα, για την ταχύτερη αξιολόγηση βιογραφικών έχουν αναπτυχθεί

λογισμικά, όπως το Resumix, που τα χρησιμοποιούν εκατοντάδες επιχειρήσεις Ένας οπτικός σαρωτής αποθηκεύει τις εικόνες των εισερχόμενων βιογραφικών σε έναν υπολογιστή. Το Resumix μπορεί να διαβάσει ένα βιογραφικό σε λιγότερο από τρία δευτερόλεπτα και να γράψει μια επιστολή στον υποψήφιο ότι το βιογραφικό του έχει ληφθεί και μελετάται. Στη συνέχεια με τις ικανότητες του «να κατανοεί κείμενα και να επικεντρώνει την προ- του σε προκαθορισμένα σημεία», το Resumix εξετάζει κάθε βιογραφικό παίρνοντας σαν βάση τη μόρφωση, τα προσόντα, τις ικανότητες και την προϋπηρεσία του υποψηφίου. Ακολούθως αποφασίζει για ποια κατηγορία υπηρεσίας είναι καταλληλότερος ο υποψήφιος. Οι μελέτες έχουν δείξει ότι η ηλεκτρονική αξιολόγηση υποψηφίων δίνει τα ίδια ικανοποιητικά αποτελέσματα με την αξιολόγηση των υπεύθυνων επιλογής

Υποδοχή και Ένταξη νεοπροσληφθεντων

ΤΟ ΧΑΜΗΛΟ ΗΘΙΚΟ, Η ΜΕΙΩΜΕΝΗ ΔΙΑΘΕΣΗ ΓΙΑ ΑΠΟΔΟΣΗ ΚΑΙ ΟΙ ΠΑΡΑΙΤΗΣΕΙΣ /ΑΠΟΧΩΡΗΣΕΙΣ

εργαζομένων, γιατί δεν εκπληρώθηκαν οι προσδοκίες τους ή γιατί δεν εντάχθηκαν . στο κλίμα και την κουλτούρα της επιχείρησης, είναι συνηθισμένο φαινόμενο στις επιχειρήσεις. Το κόστος από τις αποχωρήσεις είναι πολύ υψηλό . π.χ. δαπάνη προσέλευσης και επιλογής νέων υποψηφίων, μείωση παραγωγικότητας , φήμη της επιχείρησης κ.ά. Στην Αμερική, για παράδειγμα συνολικό κόστος από την αποχώρηση στελεχών φθάνει στο ύψος των αποδοχών τους, για δύο έτη, ενώ το κόστος από την αποχώρηση απλού εργαζομένου φθάνει το ισόποσο 6 μηνών αποδοχών¹. Για τη μείωση του φαινομένου των αποχωρήσεων αφ' ενός και τη δημιουργία προϋποθέσεων και συνθηκών γρήγορης ένταξης στο κοινωνικό και εργασιακό περιβάλλον της επιχείρησης αφ' ετέρου, είναι αναγκαίο να αναπτυχθεί και εφαρμοσθεί ένα πρόγραμμα μια σειρά ενεργειών υποδοχής και ένταξης των νεοπροσληφθεντων

Οι ενέργειες αυτές έχουν ως πρωταρχικό στόχο την κοινωνικοποίηση- τα νέου υπαλλήλου, δηλαδή την προσαρμογή του στα κοινωνικά δεδομένα (αξίες, πιστεύω, παραδοχές, πρότυπα συμπεριφοράς) της επιχείρησης. Είναι πολύ σημαντικό, όλη αυτή κοινωνικοποίηση να κάνει σαφές και κατανοητό στους νέους υπαλλήλους, ότι οι βασικές αξίες και πρότυπες συμπεριφορές -3 πρέπει οπωσδήποτε να

υιοθετηθούν και να γίνουν αποδεκτές. Αυτό όμως δεν πρέπει να σημαίνει ή να δώσει την εντύπωση ότι η επιχείρηση θέλει 'δημιουργήσει ανθρώπους του τύπου «μάλιστα κύριε» ή «ό,τι πεις αφεντικό», αλλά ότι αντίθετες αξίες και συμπεριφορές από εκείνες που θεωρούν βασικές (για την ίδια) δεν θα γίνουν δεκτές.

Χρειάζεται όμως, παράλληλα, να τονισθεί πως η αλλαγή, το διαφορετικό στις αξίες και τη συμπεριφορά, σε θέματα που δεν αλλάζουν τη φυσιογνωμία και την κουλτούρα της επιχείρησης, είναι αποδεκτά και επιθυμητά. Έτσι, : νέοι υπάλληλοι θα καταλάβουν γρήγορα αν το νέο κοινωνικό περιβάλλον είναι αυτό που τους ταιριάζει ή όχι (και να αποχωρήσουν) ή τι πρέπει . ' κάνουν για να ενταχθούν πλήρως και αποτελεσματικά σε αυτό. Αν βέβαια έχουν γίνει λάθος επιλογές υποψηφίων (ως προς την προσωπικότητα) τότε δύσκολα ή και καθόλου μπορεί ένα πρόγραμμα υποδοχής και ένταξη να βοηθήσει την προσαρμογή των νέων υπαλλήλων.

Ο δεύτερος στόχος, που επιδιώκεται με το πρόγραμμα υποδοχής: η ένταξης, είναι οι νέοι υπάλληλοι να μάθουν γρήγορα και σωστά όλα όσα σχετίζονται με την εργασία που είναι να κάνουν και το τμήμα / διεύθυνση στο οποίο θα εργασθούν. Στην ουσία, το πρόγραμμα αυτό είναι ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης, από το οποίο αναμένονται ορισμένα αποτελέσματα όπως:

Διαμόρφωση θετικής στάσης / εικόνας του νέου υπαλλήλου για την επιχείρηση

Μεγαλύτερη αφοσίωση στην επιχείρηση.

Γρηγορότερη ένταξη και αποδοχή, σε επίπεδο ομάδας.

Αποδοχή της ιδεολογίας και των αξιών της επιχείρησης.

Λιγότερες παραιτήσεις / αποχωρήσεις και κατ' επέκταση,

Λιγότερα κόστη για προσέλκυση κι επιλογή (νέων) υποψηφίων.

Λιγότερες απουσίες.

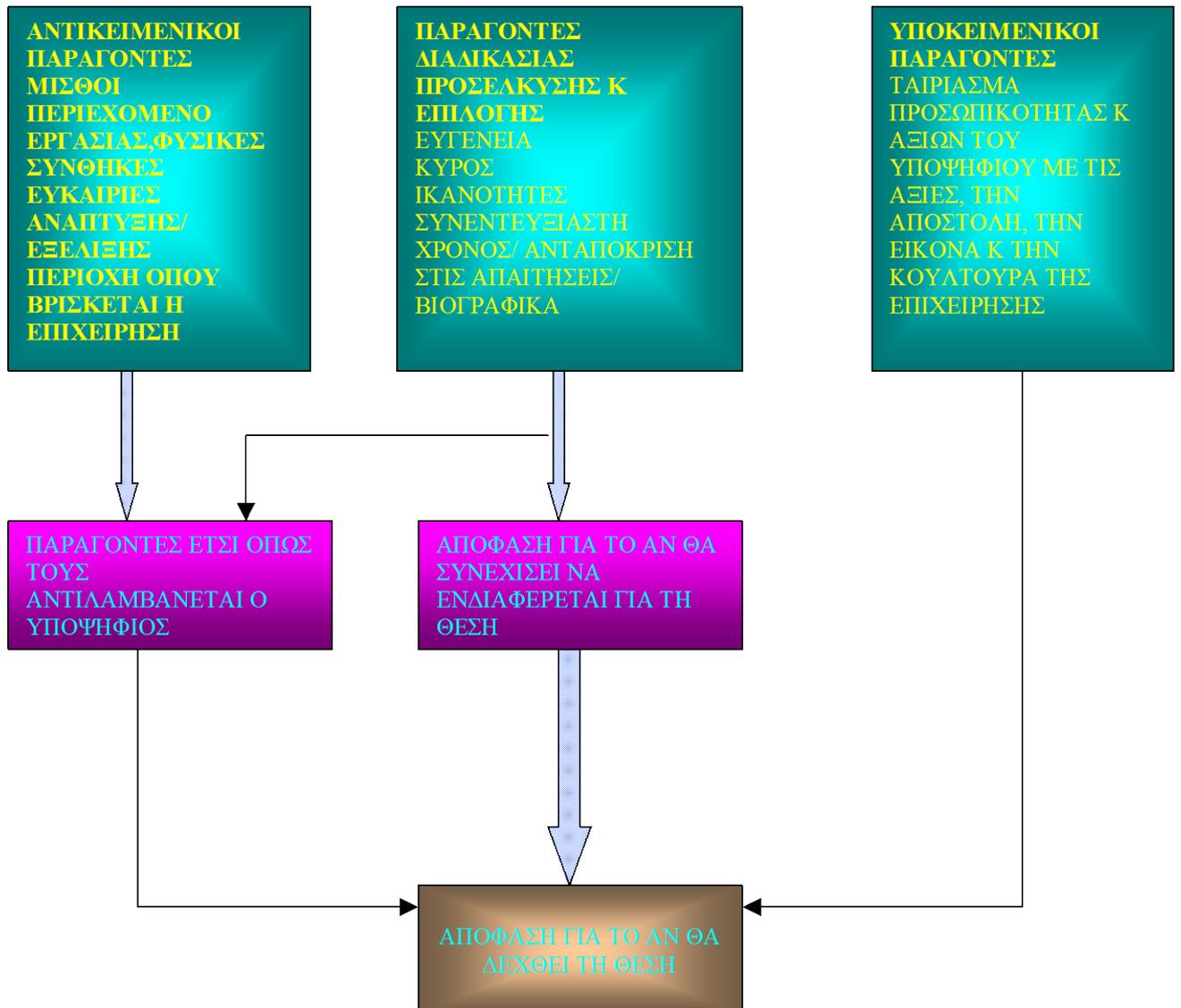
Μείωση άγχους.

Υψηλό ηθικό.

Λιγότερος χρόνος για εκμάθηση τεχνικών δεξιοτήτων.

Αυξημένη παραγωγικότητα.

**ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΠΟΦΑΣΗ ΤΟΥ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ
ΝΑ ΔΕΧΘΕΙ Η ΟΧΙ ΤΗ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**



ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Με τον όρο εκπαίδευση εννοείτε μια διαδικασία μάθησης με την οποία επιδιώκεται ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις, τεχνικές δεξιότητες και να αναπτύξει στάσεις και συμπεριφορές που θα τον κάνουν πιο αποτελεσματικό στην τωρινή δουλειά του.

Η ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων είναι και αυτή μια διαδικασία μάθησης, όμως, έχει μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα και ο στόχος είναι ο εργαζόμενος ν' αποκτήσει γνώσεις και ν' αναπτύξει ικανότητες που θα τις χρησιμοποιήσει στο μέλλον, σε εργασίες που απαιτούν περισσότερη ευθύνη και πρωτοβουλία. Η ανάπτυξη έχει ένα χαρακτήρα περισσότερο ανθρωποκεντρικό, αφού η όλη διαδικασία μάθησης στοχεύει στο πώς ο εργαζόμενος θα καταστεί ικανός και θα αναπτυχθεί ως προσωπικότητα, ώστε στο μέλλον ν' αντιμετωπίζει καταστάσεις, να λαμβάνει πρωτοβουλίες και να παίρνει αποφάσεις που δεν θα σχετίζονται απλά και μόνο με την τεχνική διάσταση των εργασιών, αλλά και με την επίλυση οργανωσιακών προβλημάτων.

Παλαιότερα, το περιβάλλον της επιχείρησης ήταν για μεγάλα χρονικά διαστήματα σταθερό και η ανάγκη για εκπαίδευση των εργαζομένων ήταν πολύ μικρή, αφού οι εργασίες ήταν απλές, μαθαίνονταν εύκολα και επηρεάζονταν πολύ λίγο από τις τεχνολογικές αλλαγές. Οι δεξιότητες που είχε αποκτήσει κάποιος του αρκούσαν, με ελάχιστες βελτιώσεις, για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας για πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα. Σήμερα, τα πράγματα είναι τελείως διαφορετικά. Στον κόσμο των ανταγωνιστικών οικονομιών, της παγκοσμιοποίησης των αγορών και της τεχνολογικής φρενίτιδας, δεν είναι αρκετό για τις επιχειρήσεις να είναι παραγωγικά ικανές. Η επιβίωση και η ανάπτυξη τους εξαρτάται από την ταχύτητα με την οποία μπορούν να προσαρμοσθούν στις νέες κάθε φορά τεχνολογικές, οικονομικές, κοινωνικές και καταναλωτικές συνθήκες και στην ικανότητα τους να αξιοποιούν στο μέγιστο τους παραγωγικούς τους πόρους. Οι εργασίες στις επιχειρήσεις έχουν γίνει πιο πολύπλοκες, απαιτούν ειδικές γνώσεις, νέες δεξιότητες και το περιεχόμενο τους αλλάζει γρήγορα.

Για την κάλυψη αυτών των αναγκών οι επιχειρήσεις ξοδεύουν σημαντικά ποσά. Το ετήσιο ποσό δαπάνης για εκπαίδευση ξεπερνά το 1% της συνολικής μισθοδοσίας στο 79,3% των ελληνικών επιχειρήσεων, γεγονός πολύ ενθαρρυντικό, για τα ελληνικά πρότυπα (βλ. Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και στην Ευρωπαϊκή Ένωση, σελ.51 Εκδόσεις Μπένου-2001). Στην Ελλάδα όπως είναι γνωστό ισχύει ο θεσμός της επιστροφής από τον ΟΑΕΔ στις επιχειρήσεις, του 0,45% των εργοδοτικών εισφορών προκειμένου να εκπαιδεύσουν το προσωπικό τους.

Η διαδικασία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης

Για να έχει τα επιδιωκόμενα — συγκεκριμένα αποτελέσματα η εκπαίδευση, δηλαδή για: (α) να μάθει ο εργαζόμενος, (β) να μεταφέρει και αξιοποιήσει τη γνώση στη δουλειά του και (γ) να επιτευχθούν οι συγκεκριμένοι στόχοι, θα πρέπει

ν' αντιμετωπισθεί σοβαρά, ως μία δραστηριότητα που καθορίζει το μέλλον της επιχείρησης. Με άλλα λόγια θα πρέπει κάθε επιχείρηση να καθορίσει τα στάδια (φάσεις) της όλης εκπαιδευτικής διαδικασίας. Τα στάδια αυτά

- ✚ Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
- ✚ Εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών.
- ✚ Υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
- ✚ Αξιολόγηση εκπαιδευτικού έργου.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Η απόδοση του εργαζομένου αποτελεί αντικείμενο αξιολόγησης. Ως αξιολόγηση απόδοσης ορίζεται η διαδικασία με την οποία υπολογίζεται ή μετριέται το πόσο καλά ή όχι ο κάθε εργαζόμενος εκτελεί το έργο του, σύμφωνα με συγκεκριμένα κριτήρια που έχουν καθορισθεί εκ των προτέρων. Στην ευρύτερη έννοια της αξιολόγησης απόδοσης περιλαμβάνεται και η αξιολογική καταγραφή των δυνατών και αδύνατων σημείων ή στοιχείων του ίδιου του εργαζομένου. Πρόκειται δηλαδή για μια διαδικασία αφ' ενός μεν συλλογής πληροφοριών και δεδομένων και αξιολόγησης τους και αφ' ετέρου ενημέρωσης των εργαζομένων -αξιολογουμένων και των στελεχών, για τη λήψη κατάλληλων αποφάσεων που θα στοχεύουν στη βελτίωση της απόδοσης.

Διαδικασία αξιολόγησης

Στην πράξη, η αξιολόγηση απόδοσης γίνεται σε μια άτυπη βάση από τους προϊσταμένους. Γίνεται όταν αυτοί παρακολουθούν τον τρόπο εκτέλεσης και τα αποτελέσματα των ενεργειών των υφισταμένων τους και τα σχολιάζουν, δίνουν οδηγίες και συμβουλές. Για να έχουν όμως αυτές οι αξιολογήσεις έναν ενιαίο χαρακτήρα, αντικειμενικότητα και αξιοπιστία θα πρέπει η επιχείρηση να αναπτύξει και εφαρμόσει μια τυπική διαδικασία αξιολόγησης.

Τα βασικά βήματα ή ενέργειες μιας τέτοιας τυπικής αξιολόγησης είναι να καθορισθούν τα:

Κριτήρια απόδοσης.

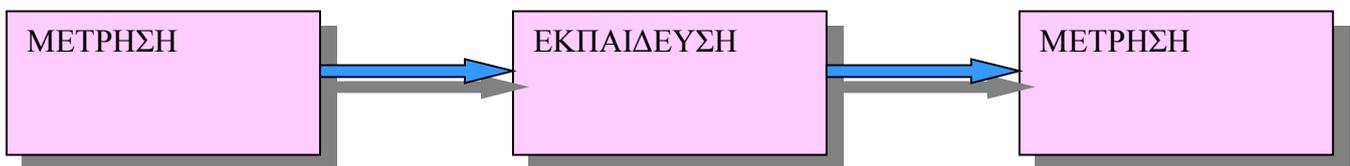
Πρώτο βήμα στη διαδικασία αξιολόγησης είναι να καθορισθούν εκείνα τα στοιχεία που είναι απαραίτητα για να εκτελεσθεί / ολοκληρωθεί η εργασία επιτυχώς. Τα στοιχεία αυτά προκύπτουν από την ανάλυση εργασίας και έχουν να κάνουν (α) με το χαρακτήρα του εργαζομένου (π.χ. προσαρμοστικότητα, πρωτοβουλία, δημιουργικότητα, κ.λ.π), (β) με τη συμπεριφορά του που είναι απαραίτητη να επιδειχθεί για να εκτελεσθεί η εργασία (π.χ. ευγένεια, πειθώ), (γ) με τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτυγχάνει ο εργαζόμενος, (π.χ. αριθμός εξυπηρετούμενων πελατών, ύψος πωλήσεως, μείωση ατυχημάτων, κ.α.)

Πρότυπα απόδοσης.

Είναι τα αναμενόμενα επίπεδα απόδοσης, που πρέπει εκ των προτέρων να καθορισθούν και με βάση τα οποία η απόδοση του εργαζομένου θα κριθεί ως ικανοποιητική ή όχι. Τα κριτήρια αυτά έχουν να κάνουν με την ποσότητα και ποιότητα της απόδοσης, το χρόνο και τη ορθότητα της εκτέλεσης, τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται η εργασία και με την αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων. Τα πρότυπα απόδοσης πρέπει να είναι σαφή και μετρήσιμα. Τόσο ο αξιολογητής όσο και ο αξιολογούμενος πρέπει να κατανοούν τι ακριβώς αναμένεται και σε τι μονάδες μετριέται.



ΟΜΑΔΑ 1



ΟΜΑΔΑ 2

ΚΕΦ.2^ο:ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ/ΑΤΟΜΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Προσδιοριστικοί παράγοντες ανθρώπινης συμπεριφοράς

Οι οργανισμοί αποτελούνται από ομάδες ατόμων, που με κοινή προσπάθεια αποβλέπουν στην επίτευξη στόχων και σκοπών. Το κάθε συγκεκριμένο άτομο λοιπόν αποτελεί τη βασική μονάδα, τον πυρήνα των σχέσεων και των δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται μέσα στον κάθε οργανισμό. Όπως είναι γνωστό, τα άτομα μεταξύ τους άλλοτε παρουσιάζονται να έχουν πολλές ομοιότητες και άλλοτε να διαφέρουν σημαντικά στη συμπεριφορά, τις ανάγκες και τις δραστηριότητες τους.

Δια μέσου των χρόνων έχουν καταβληθεί πολλές προσπάθειες να εξηγηθεί λεπτομερώς η εξατομικευμένη ανθρώπινη συμπεριφορά. Σε μερικές περιπτώσεις καταβλήθηκε προσπάθεια να προβλεφθεί αυτή η συμπεριφορά. Η πολυπλοκότητα όμως της δομής της ανθρώπινης φύσης μπορεί να οδηγήσει σε περιγραφές ή προβλέψεις αυτής της συμπεριφοράς που απέχουν από την πραγματικότητα.

Η κατάληξη των διαφόρων προσπαθειών προσέγγισης της ανθρώπινης συμπεριφοράς είναι η δημιουργία διαφόρων θεωριών γύρω από αυτήν. Ως θεωρία μπορεί να εννοηθεί μια σύζευξη πλήθους συσχετίσεων ή θεμελιακών αρχών, δηλαδή ένα σύνολο επεξηγήσεων και υποθέσεων που διέπουν συγκεκριμένα φαινόμενα.

Καμία θεωρία μέχρι τώρα, γύρω από την ανθρώπινη συμπεριφορά, δεν έχει τύχει γενικής παραδοχής. Αρκετές όμως θεωρίες έχουν ξεχωρίσει εξαιτίας της μοναδικότητας της συνεισφοράς τους στην κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Στις επόμενες σελίδες αναπτύσσονται μερικές από τις πλέον σημαντικές θεωρίες.

Η Φροϋδιανή προσέγγιση της ανθρώπινης συμπεριφοράς

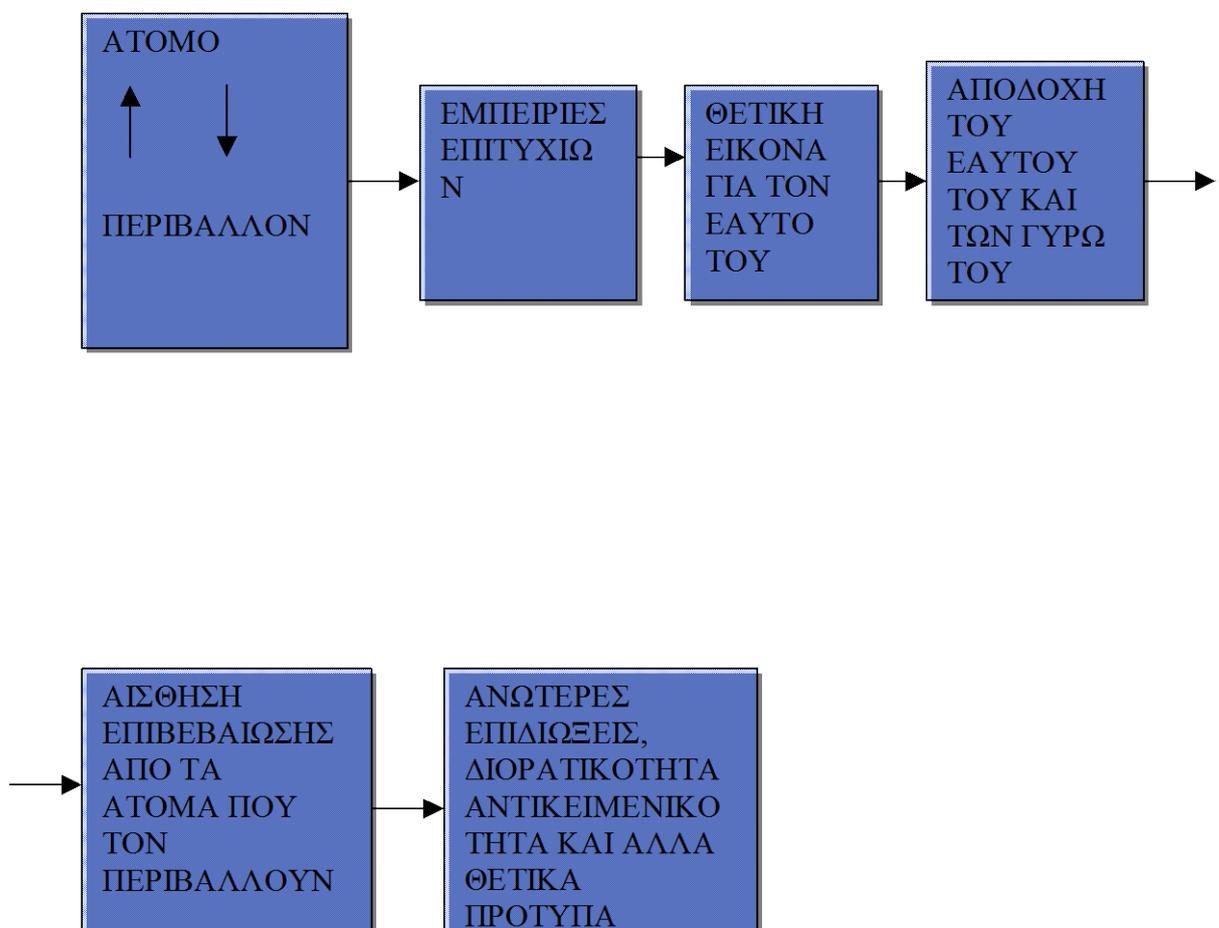
Ο Πατέρας των περισσότερων θεωριών γύρω από την ανθρώπινη συμπεριφορά θεωρείται ο δ. Φρόιντ (1856-1939), καθώς οι θεωρίες αυτές

συνδέονται άμεσα με τις έρευνες του γύρω από την ψυχανάλυση. Ο Φροϊντ υποστήριξε ότι ο χαρακτήρας του ανθρώπου και οι δραστηριότητες του καθορίζονται, πρωτίστως, από τρεις παράγοντες ανθρώπινης υπόστασης: το Ασυνείδητο, το Εγώ και το Υπερεγώ. Οι τρεις αυτοί παράγοντες αποτελούν τη γενεσιουργό αιτία των ανθρώπινων πράξεων.

Το πρωτογενές και βασικό σύστημα της ανθρώπινης προσωπικότητας, κατά τη θεωρία του Freud είναι το ασυνείδητο. Το ασυνείδητο έχει να κάνει με κάθε ψυχολογικό παράγοντα που κληρονομείται, συμπεριλαμβανομένων των ενστίκτων. Το ασυνείδητο αποτελεί το θεμέλιο πάνω στο οποίο οικοδομούνται και τα δύο άλλα στοιχεία της προσωπικότητας. Το ασυνείδητο είναι η πηγή ψυχικής ενέργειας από την οποία τροφοδοτούνται οι δραστηριότητες του εγώ και του υπερεγώ. Το ασυνείδητο δεν μπορεί να αντέξει πιέσεις μεγαλύτερες από κάποιο επίπεδο και προσπαθεί να απαλλαγεί από αυτές, το ταχύτερο δυνατό, μετά την εμφάνιση τους. Όταν κανείς αντιμετωπίζει πιέσεις, ανεξάρτητα αν αυτές οφείλονται σε εσωτερικά ή εξωτερικά αίτια, τότε η αυτόματη αντίδραση του ασυνείδητου είναι η απώθηση αυτών των πιέσεων, η εξισορρόπηση και επαναφορά του ατόμου σε φυσιολογική κατάσταση.

Η τάση αυτή εξισορρόπησης, οδήγησε στη διατύπωση της θεωρίας της ευχαρίστησης - ικανοποίησης, σύμφωνα με την οποία ο άνθρωπος επιδιώκει να ζει ευχάριστα αποφεύγοντας τις ψυχολογικά δυσάρεστες καταστάσεις. Το ασυνείδητο αντιμετωπίζει τις πιέσεις - εντάσεις που δέχεται με δύο τρόπους: την πρωταρχική και την ανακλαστική λειτουργία. Η πρωταρχική λειτουργία προσπαθεί να αποτρέψει μία πίεση φέρνοντας στο νου μία εικόνα που απαλύνει την πίεση αυτή.

ΘΕΤΙΚΗ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΥΤΗΣ



ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ

Οι άνθρωποι είναι διαφορετικοί. Επομένως, είναι σημαντικό να αναρωτηθεί κανείς πώς οι διαφορές μεταξύ ατόμων επηρεάζουν την απόδοση τους στην εργασία και την ικανοποίηση που αντλούν από αυτήν
Η ατομική εξίσωση απόδοσης είναι:

ατομικά	εργασιακή	οργανωσιακή
Απόδοση =	X	X
χαρακτηριστικά	προσπάθεια	υποστήριξη

Η εξίσωση αυτή βλέπει την απόδοση σαν αποτέλεσμα των ατομικών χαρακτηριστικών των ατόμων, των εργασιακών προσπαθειών που καταβάλλουν και της οργανωσιακής υποστήριξης που δέχονται. Ένας μάνατζερ πρέπει να κατανοεί πως οι παράγοντες αυτοί, ο καθένας χωριστά αλλά και συνδυασμένα, επηρεάζουν την απόδοση.

Το Σχήμα τοποθετεί τα βασικά στοιχεία της εξίσωσης απόδοσης σε διοικητική προοπτική. Στο Σχήμα πρέπει να σημειωθεί ότι:

- 1 Τα ατομικά χαρακτηριστικά συνδέονται με την ικανότητα επιτέλεσης έργου.
- 2 Η εργασιακή προσπάθεια συνδέεται με την προθυμία εκτέλεσης έργου.
- 3 Η οργανωσιακή υποστήριξη συνδέεται με την ευκαιρία για επιτέλεση έργου.

Το πιο πάνω σχήμα βοηθά να αποσαφηνισθεί η θεμελιακή λογική της ατομικής εξίσωσης απόδοσης. Ένα άτομο για να αποδώσει υψηλό έργο πρέπει να έχει ικανότητες, προθυμία και την ευκαιρία να το επιτελέσει. Ο μάνατζερ, επομένως, που θέλει να διευκολύνει την υψηλή απόδοση, πρέπει να κατανοήσει ότι οι βασικές μεταβλητές που συνδέονται με την απόδοση είναι τα ατομικά χαρακτηριστικά, η εργασιακή προσπάθεια και η οργανωσιακή υποστήριξη.

Ατομικά χαρακτηριστικά

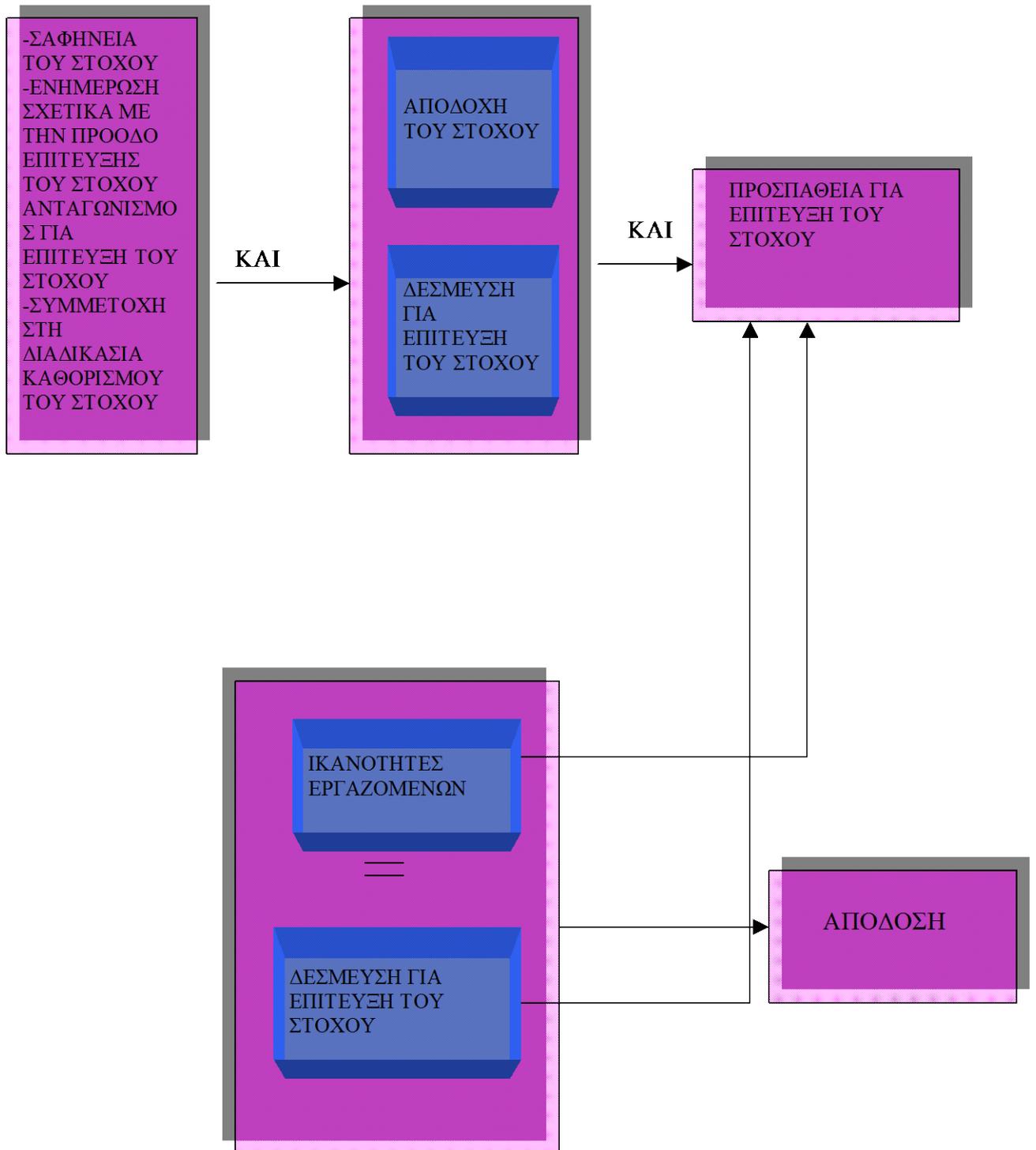
Τρεις είναι οι μεγάλες κατηγορίες χαρακτηριστικών που δημιουργούν διαφορές στη μελέτη της οργανωσιακής συμπεριφοράς: τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (λόγου χάρη το φύλο), τα χαρακτηριστικά επάρκειας (όπως π.χ. οι κλίσεις και οι δυνατότητες ενός ατόμου) και τα ψυχολογικά

χαρακτηριστικά (παραδείγματος χάρη, οι αξίες ενός ατόμου, οι στάσεις του, η προσωπικότητα του). Τα χαρακτηριστικά αυτά έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν την απόδοση, με την επιρροή που ασκούν στην ικανότητα ενός ατόμου να εκτελέσει την εργασία που του έχει ανατεθεί. Φυσικά, η σπουδαιότητα των διαφόρων χαρακτηριστικών εξαρτάται από τη φύση της συγκεκριμένης εργασίας και τις απαιτήσεις του έργου που πρέπει να επιτελεστεί. Βλέποντας τα πράγματα από τη σκοπιά της διοίκησης, η πρόκληση συνοψίζεται ως εξής:

Τα ατομικά _____ πρέπει να _____ **τις απαιτήσεις**
χαρακτηριστικά ι κανοποιούν της εργασίας

Για να κατορθώσει ο μάνατζερ να συνταιριάζει αποδοτικά τις εργασίες και τους εργαζόμενους, πρέπει να κατανοήσει τα χαρακτηριστικά των προσώπων που ανήκουν στη δική του ομάδα εργασίας.

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΘΕΩΡΙΑΣ ΤΟΥ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ



Εργασιακή προσπάθεια

Έστω ότι ο μάνατζερ έχει έναν υφιστάμενο που τα ατομικά χαρακτηριστικά του ταιριάζουν, όσο είναι δυνατόν καλύτερα, στις απαιτήσεις του έργου που πρέπει να εκτελεστεί. Μπορεί, ο μάνατζερ αυτός, να προβλέψει αν ο συγκεκριμένος υφιστάμενος του θα εκτελέσει σημαντικό έργο; Αν η απάντηση στο ερώτημα αυτό είναι καταφατική, η δουλειά του μάνατζερ θα είχε απλοποιηθεί πάρα πολύ. Δυστυχώς όμως, η απάντηση είναι αρνητική. Και η εξήγηση πρέπει να αναζητηθεί στη σημαντική μεταβλητή που ονομάζεται «εργασιακή προσπάθεια».

Για να έχει ένας άνθρωπος υψηλή απόδοση, ακόμη κι αν είναι προικισμένος με τα αναγκαία χαρακτηριστικά, πρέπει να είναι πρόθυμος να εργαστεί, δηλ. πρέπει να καταβάλλει αρκετή εργασιακή προσπάθεια. Αν, λόγου χάρη, σε ένα τμήμα, σε έναν οργανισμό, όλοι οι εργαζόμενοι έχουν σχεδόν ίδιες πραγματικές δυνατότητες, ίδια ηλικία και ίδια περίπου κοινωνική προέλευση, σημαίνει αυτό ότι ο προϊστάμενος μπορεί να περιμένει τις ίδιες επιδόσεις από όλους; «Ασφαλώς όχι», είναι η απάντηση -και οι αξιολογήσεις που θα έλθουν στο τέλος της περιόδου σίγουρα θα επιβεβαιώσουν αυτή την απάντηση. Γιατί όμως συμβαίνει αυτό; Γιατί, αν κοιτάξει κανείς στο τμήμα του θα δει ότι οι επιδόσεις των ατόμων στις θέσεις εργασίας διαφέρουν, παρόλο που τα ατομικά χαρακτηριστικά τους είναι αρκετά όμοια; Και πάλι η απάντηση θα πρέπει να αναζητηθεί στην προσπάθεια. Μερικοί εργαζόμενοι εργάστηκαν περισσότερο και άλλοι λιγότερο.

Αντί του όρου «προσπάθεια», η απάντηση στο πιο πάνω ερώτημα μπορεί να κάνει λόγο για «παρακίνηση». Ίσως, λοιπόν, να απαντήσει κανείς: «η απόδοση διαφέρει επειδή μερικοί εργαζόμενοι έχουν ισχυρότερη παρακίνηση από άλλους». Η παρακίνηση για εργασία

είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται στην οργανωσιακή συμπεριφορά για να περιγράψει κανείς τις δυνάμεις που ωθούν ένα άτομο και οι οποίες είναι υπεύθυνες για το επίπεδο, την κατεύθυνση και την επιμονή της προσπάθειας που αυτό καταβάλλει στη εργασία του. Ο ορισμός αυτός συνδέει την παρακίνηση με την εργασιακή προσπάθεια, όχι με την απόδοση στην εργασία. Η διάκριση είναι σημαντική.

Η παρακίνηση προλέγει ότι θα ακολουθήσει προσπάθεια. Η προσπάθεια μαζί με τα ατομικά χαρακτηριστικά και την οργανωσιακή υποστήριξη, προλέγουν ότι θα ακολουθήσει απόδοση. Ένας άνθρωπος με ισχυρή παρακίνηση είναι ένα άτομο που καταβάλλει ουσιαστική προσπάθεια στην εργασία του. Αντίθετα, ένας άνθρωπος με χαμηλή παρακίνηση, είναι ένα άτομο που καταβάλλει ελάχιστη προσπάθεια στην εργασία του.

Η έννοια της παρακίνησης είναι η πιο σημαντική προσθήκη στη μελέτη για την ατομική απόδοση στην εργασία. Κάποια άτομα έχουν τα αναγκαία ατομικά χαρακτηριστικά για να επιτελέσουν σημαντικό έργο, αλλά δεν καταβάλλουν την προσπάθεια που απαιτείται για να έχουν υψηλή απόδοση. Ίσως δεν είχαν την αναγκαία παρακίνηση για να καταβάλλουν την προσπάθεια αυτή. Αλλά θα μπορούσε να ισχύει και το αντίθετο. Μερικοί άνθρωποι μπορεί να παρακινούνται ισχυρό, πράγμα που σημαίνει ότι προσπαθούν πολύ, αλλά παρόλα αυτά είναι δυνατό να μη ν έχουν υψηλή απόδοση στην εργασία τους. Η εξίσωση της απόδοσης υποδηλώνει ότι το φαινόμενο αυτό μπορεί να οφείλεται στη ν έλλειψη αντιστοιχίας ανάμεσα στα χαρακτηριστικά του ατόμου και τις απαιτήσεις της

συγκεκριμένης εργασίας ή ότι η οργανωσιακή υποστήριξη είναι ανεπαρκής ή και τα δύο.

Οι μάντζερ λοιπόν, πρέπει να αναπτύξουν καλές στρατηγικές για να παρακινήσουν τους υφιστάμενους τους. Η προθυμία για καταβολή εργασιακής προσπάθειας είναι ατομικό προτέρημα. Ένας μάντζερ δεν μπορεί να κάνει την εργασία του υφισταμένου του. Αυτή είναι η ουσία της πρόκλησης που αντιμετωπίζει ο μάντζερ

- είναι υπεύθυνος για την εργασία κάποιων άλλων. Και ως μάντζερ θα πρέπει να ενδιαφέρεται πολύ για την κατανόηση του τι παρακινεί τα άτομα να εργασθούν αποδοτικότερα.

Οργανωσιακή υποστήριξη

Ο τρίτος όρος στην εξίσωση ατομικής απόδοσης είναι η υποστήριξη που παρέχει στον εργαζόμενο ο οργανισμός. Ακόμη και ένα άτομο που τα προσωπικά του χαρακτηριστικά ταιριάζουν στις απαιτήσεις της εργασίας και που παρακινείται ισχυρά μπορεί, παρόλα αυτά, να μην επιτελεί σημαντικό έργο επειδή η οργανωσιακή υποστήριξη είναι ανεπαρκής. Οι ερευνητές της οργανωσιακής συμπεριφοράς αναφέρουν τις ανεπάρκειες αυτές ως περιορισμούς της κατάστασης και μεταξύ αυτών περιλαμβάνουν τα εξής:

Έλλειψη χρόνου.

Ανεπαρκής χρηματοδότηση - περιορισμός προϋπολογισμών.

Ακατάλληλα/ λίγα εργαλεία, ακατάλληλος εξοπλισμός, ανεπαρκείς προμήθειες.

Αόριστες οδηγίες και ασαφείς πληροφορίες, αναφορικά με την εργασία.

Μη ρεαλιστικά επίπεδα προσδοκώμενης απόδοσης.

Έλλειψη εξουσίας συνδεδεμένης με την εργασία.

Έλλειψη των αναγκαίων υπηρεσιών και της απαραίτητης βοήθειας από άλλους.

Ακαμψία των διαδικασιών.

Όλοι θα έχουν, πιθανότατα, γνωρίσει την έλλειψη οργανωσιακής υποστήριξης και τα προβλήματα που μπορεί να προκαλέσει στην απόδοση. Το να είναι κανείς υποχρεωμένος να τελειώσει γρήγορα μια εργασία επειδή οι προθεσμίες είναι πολύ σφικτές, το να μην έχει τα κατάλληλα εργαλεία, το να μην του έχουν δοθεί σαφείς οδηγίες, -όλα αυτά είναι πολύ συνηθισμένα παραδείγματα. Στην πραγματικότητα, κάθε εργαζόμενος μπορεί να ισχυριστεί ότι τέτοιες ελλείψεις υποστήριξης συναντά συχνά μέσα στο χώρο δουλειάς- μη ρεαλιστικές προθεσμίες για την ολοκλήρωση και παράδοση εργασίας, αδυναμία να βρει έγκαιρα την κατάλληλη τεχνική υποστήριξη, έλλειψη σαφήνειας στις οδηγίες του προϊσταμένου του, κ.λπ.

Όλα αυτά τα προβλήματα έχουν ένα κοινό παρανομαστή: Στρέφουν την προσοχή του μάντζερ στο ερώτημα: «Πόσο ικανοποιητικά υποστηρίζει ο οργανισμός ένα ικανό και ισχυρά παρακινούμενο άτομο να εκτελέσει την εργασία που του έχει ανατεθεί: «Τα προβλήματα αυτά επιβάλλουν στον μάντζερ να διασφαλίσει ότι στον τομέα της ευθύνης του, οι εργαζόμενοι έχουν την απαιτητή οργανωσιακή υποστήριξη στις εργασίες τους.

Η αντίληψη του μάντζερ για την απόδοση στην εργασία

Για να εξασφαλίσει την παρουσία ικανών ανθρώπων, ένας μάντζερ πρέπει να κάνει πολύ καλή δουλειά στην πρόσληψη, την επιλογή και την εκπαίδευση των υφισταμένων του.

Διαφορές επάρκειας μεταξύ ατόμων

Ο όρος «επάρκεια» αναφέρεται στα χαρακτηριστικά: κλίσεις και δυνατότητες, που είναι στοιχεία πολύ σημαντικά στην εργασιακή προσπάθεια των ανθρώπων. Οι κλίσεις εκφράζουν την ικανότητα του ανθρώπου να μαθαίνει κάτι. Οι δυνατότητες εκφράζουν τις υπάρχουσες ικανότητες για την επιτέλεση των ποικίλων έργων που είναι αναγκαία για μια δεδομένη εργασία. Οι κλίσεις είναι στην πραγματικότητα δυνητικές ικανότητες, ενώ οι δυνατότητες ενός ατόμου είναι ικανότητες που ήδη έχει.

Η επάρκεια είναι, πράγματι, πολύ σημαντικός παράγοντας για το στέλεχος όταν προσλαμβάνει ή επιλέγει άτομα για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Από τη στιγμή που θα επιλεγούν άνθρωποι με τις κατάλληλες κλίσεις ή δυνατότητες, τότε μπορεί να αναπτυχθούν δραστηριότητες εκπαίδευσης και συνεχούς επιμόρφωσης, ώστε να αναπτυχθούν ή να αυξηθούν οι δεξιότητες που ήδη αυτοί έχουν για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Ανάμεσα στις πιο σημαντικές κλίσεις και δυνατότητες είναι η πνευματική, η κινητική και η φυσική επάρκεια.

Πνευματική επάρκεια

Όλοι γνωρίζουν τα διάφορα τεστ τα οποία χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της ευφυΐας και των πνευματικών ικανοτήτων. Μερικά δίνουν μια συνολική επίδοση, όπως είναι το γνωστό «IQ>» . Άλλα δίνουν ένα μέτρο της συγκεκριμένης επάρκειας που πρέπει να έχουν εκείνοι που θέλουν να πάρουν μέρος σε ορισμένα εκπαιδευτικά προγράμματα ή σε προγράμματα σταδιοδρομίας. Όλα αυτά τα τεστ φαίνεται να μετρούν την ευφυΐα ή την πνευματική ικανότητα, κι επομένως φαίνεται να διευκολύνουν την επιλογή των πιο κατάλληλων από τους υποψηφίους. Φυσικά, είναι έντονη η αμφισβήτηση της εγκυρότητας και αξιοπιστίας αυτών των τεστ.

Ο βαθμός του πτυχίου καθώς και ο βαθμός σε συγκεκριμένα μαθήματα συχνά χρησιμοποιούνται ως δείκτης νοημοσύνης. Τα τελευταία όμως χρόνια οι επιχειρήσεις φαίνεται να διαπιστώνουν έναν «πληθωρισμό βαθμών» (υψηλοί βαθμοί, που δεν είναι αντιπροσωπευτικοί της πραγματικής επίδοσης και ικανότητας). Έτσι, πολλές επιχειρήσεις δίνουν λιγότερη σημασία στον απόλυτο βαθμό και περισσότερη στην κατάταξη του φοιτητή/ πτυχιούχου στην τάξη του (π.χ. στο ανώτερο 5%). Ακόμη, αρκετές επιχειρήσεις, πέρα από αυτό το κριτήριο, χρησιμοποιούν και «δικά τους» τεστ για να διαπιστώσουν τον δείκτη νοημοσύνης.

Κινητική και φυσική επάρκεια

Εκτός από την πνευματική επάρκεια, οι ερευνητές ενδιαφέρονται για τις κινητικές και φυσικές ικανότητες που μπορεί να επηρεάσουν την απόδοση των ανθρώπων στην εργασία τους.

Μεταξύ των πιο σημαντικών φυσικών ικανοτήτων περιλαμβάνονται: η στατική δύναμη, η μέγιστη μυϊκή προσπάθεια που μπορεί να καταβάλει κανείς (λόγου χάρη, να σηκώσει ένα βαρύ αντικείμενο) και η αντοχή του - δηλ. η ικανότητα του να αντέξει τη μέγιστη προσπάθεια που απαιτεί καρδιαγγειακή καταπόνηση. Και πάλι, η σπουδαιότητα αυτών των ικανοτήτων διαφέρει από εργασία σε εργασία. Επαφίεται, λοιπόν, στην κρίση του μάνατζερ να κρίνει πού και πότε μια συγκεκριμένη ικανότητα γίνεται σημαντική.

Ψυχολογικές διαφορές μεταξύ ατόμων

Η τρίτη κατηγορία ατομικών χαρακτηριστικών, που ενδιαφέρουν, είναι τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά. Μολονότι υπάρχει μια μεγάλη περιοχή τέτοιων χαρακτηριστικών, όλα έχουν κοινή την τάση να προδιαθέτουν ένα άτομο να συμπεριφερθεί με προβλέψιμους τρόπους. Οι προδιαθέσεις αυτές μπορεί να ασκήσουν ουσιαστική επιρροή στη συμπεριφορά. Οι εξωστρεφείς πωλητές, παραδείγματος χάρη, είναι πολύ πιθανό να βλέπουν τα πράγματα πολύ διαφορετικά από τους εσωστρεφείς, αλλά και οι ίδιοι να εκτιμούνται διαφορετικά από τους άλλους. Οι διαφορές αυτές μπορεί να επηρεάσουν όχι μόνο τη συμπεριφορά τους αλλά ίσως και τις πωλήσεις που μπορεί να κάνουν. Οι πιο σημαντικές ψυχολογικές διαφορές, μεταξύ των ατόμων, αναφέρονται στις αξίες, τις στάσεις, την αντίληψη και την προσωπικότητα.

ΚΕΦ.2β: ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Το σημαντικό συστατικό της ανθρώπινης συμπεριφοράς, στο χώρο της εργασίας, είναι το ίδιο το άτομο. Η συμπεριφορά είναι η εκδήλωση της βούλησης του ατόμου. Από τις θεωρίες της συμπεριφοράς εξάγονται τα ακόλουθα γενικά συμπεράσματα για την ανθρώπινη φύση που επηρεάζει τη συμπεριφορά του ατόμου (ειδικότερα : χώρο εργασίας)

✚ Κάθε άνθρωπος γεννιέται με κάποιες βασικές ανάγκες, θέτει στόχους και έχει χαρακτηριστικά γνώρισμα. Οποσδήποτε, είναι γενικά αποδεκτό ότι το άτομο ερχόμενο στον κόσμο έχει έμφυτα χαρακτηριστικά, αλλά εξίσου αποδεκτό είναι και το γεγονός ότι ορισμένα από αυτά τα χαρακτηριστικά κληρονομούνται. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι οι πιο ισχυροί έμφυτοι προς επίτευξη στόχοι, είναι για το άτομο αυτοί της ικανοποίησης των βιολογικών του αναγκών και της ασφάλειας. Οι κοινωνικές ανάγκες, οι ανάγκες αυτενέργειας και η ανάγκη του να ελπίζει, αναφέρονται από μερικούς σαν οι πιο κυρίαρχες του ατόμου. Οποιοσδήποτε όμως κατηγορίες αναγκών κι αν περιλάβει κάποιος στην ανάλυση του, το σίγουρο είναι ότι το άτομο αποτελεί μία οντότητα που επιδιώκει την ικανοποίηση αναγκών και την επίτευξη στόχων.

✚ Οι ανθρώπινες ανάγκες μπορούν ν' αλλάξουν και να διευρυνθούν σαν αποτέλεσμα της αποκτούμενης εμπειρίας, της εξάσκησης και των αλληλεπιδράσεων με το περιβάλλον. Οι κοινωνικές ανάγκες και οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης (αναγνώριση και απόκτηση κύρους), είναι ιδιαίτερα επιδεκτικές μεταβολών - τροποποιήσεων και διεύρυνσης. Άλλες πάλι ανάγκες είναι δυνατό να επηρεαστούν από συνιστώσες του περιβάλλοντος ή την απόκτηση νέων εμπειριών.

✚ Κάθε άτομο επηρεάζεται από τις τυχόν επιτυχίες ή αποτυχίες που έχει στη ζωή του. Η ικανοποίηση (ανταμοιβή), είναι επιθυμητή και ελκυστική και ενθαρρύνει τη σγειες που υπόσχονται την επίτευξη της επιτυχίας. Ενώ η στεναχώρια (τιμωρία), είναι απωθητική και αποθαρρύνει την πρωτοβουλία του ατόμου, οδηγώντας το σε μεγαλύτερη δυσαρέσκεια.

✚ Κάθε άτομο επιζητά τη σταθερότητα - μία κατάσταση σταθερής ισορροπίας μεταξύ των εσωτερικών βιολογικών του αναγκών και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η σταθερότητα παρέχει στο άτομο την αίσθηση της γαλήνης και της άνεσης, ενώ οι μεταβολές γύρω του απειλούν για ενδεχόμενο κίνδυνο ή προκαλούν δυσφορία. Γενικά, οι άνθρωποι φαίνεται να αισθάνονται πιο άνετα με οικείες καταστάσεις παρά με κάτι το καινούργιο ή άγνωστο.

✚ Τα άτομα έχουν την ικανότητα να σκέπτονται, να σχεδιάζουν και να λειτουργούν λογικά. Είναι γεγονός ότι η συμπεριφορά του ατόμου δεν είναι πάντοτε λογική, προγραμματισμένη ή συστηματική, το άτομο όμως έχει την ικανότητα να αναθεωρεί και να επανεξετάζει εναλλακτικές προοπτικές μέσα από ένα δομημένο τρόπο σκέψης. Η Φροϋδιανή θεωρία, οι θεωρίες αυτοπραγμάτωσης

και άλλες θεωρίες της συμπεριφοράς υπογραμμίζουν την ικανότητα του ατόμου να σκέπτεται και να ενεργεί με λογικό τρόπο.

✚ Παρότι τα άτομα έχουν τη δυνατότητα να λειτουργούν με τη λογική, εντούτοις πολλές από τις ενέργειες τους επισπεύδονται και ελέγχονται από τα συναισθήματα τους που συνδέονται με τις αισθήσεις τους -όπως της όρασης, ακοής, αφής κ.λπ.

✚ Πολλοί ψυχολόγοι κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η οποιαδήποτε ανθρώπινη συμπεριφορά είναι συνδεδεμένη περισσότερο ή λιγότερο με το συναισθηματικό κόσμο του ανθρώπου. Οι ενέργειες του ατόμου που κατευθύνονται από το συναίσθημα εθεωρούντο στο παρελθόν αποδιοργανωτικοί παράγοντες που οδηγούσαν το άτομο στο να μη συμπεριφέρεται με βάση τη λογική. Στη σύγχρονη όμως εποχή πιστεύεται ότι ο συναισθηματισμός, αποτελεί έναν οργανωτικό και βοηθητικό παράγοντα στις ενέργειες του ανθρώπου και μπορεί να έχει θετικά αποτελέσματα.

✚ Η συμπεριφορά του ατόμου συνδέεται και με τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και τις δεξιότητες του. Το μέγεθος, η ζωτικότητα, η επιδεξιότητα, το χρώμα και άλλα φυσικά χαρακτηριστικά πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη στην προσπάθεια σκιαγράφησης της συμπεριφοράς. Μερικές από τις ενέργειες της ανθρώπινης συμπεριφοράς απορρέουν από τον κοινωνικό ρόλο που διεκπεραιώνει το άτομο, ενώ κάποιες άλλες ενέργειες απορρέουν από τις φυσικές δυνατότητες και τους φυσικούς περιορισμούς του.

✚ Κάθε άνθρωπος έχει τη δική του ξεχωριστή προσωπικότητα, που διαφέρει από αυτή των υπολοίπων ως προς τους στόχους, τα κίνητρα, τις αντιδράσεις, τις εμπειρίες και τους άλλους παράγοντες της ανθρώπινης συμπεριφοράς, θα μπορούσαμε να αναφερθούμε εδώ, σε κάποια κίνητρα ή επιθυμίες τα οποία είναι κοινά για όλους τους ανθρώπους, πλην όμως η ιδιαίτερη ανταλλαγή επιδράσεων του κάθε ανθρώπου με το περιβάλλον του, έχει σαν αποτέλεσμα διαφοροποιημένες ανθρώπινες οντότητες όσον αφορά τη συμπεριφορά τους. Τα άτομα έχουν την ικανότητα να αναπτύσσουν δραστηριότητες καθώς και να αντιμετωπίζουν τη συμπεριφορά των άλλων γύρω τους.

✚ Γενικά, κάθε άνθρωπος έχει την τάση να αποδέχεται τις ηθικές αξίες του πολιτισμού και της κοινωνίας στην οποία ζει. Αυτό δεν σημαίνει, βέβαια, ότι αποδέχεται κάθε αξία που αντιλαμβάνεται γύρω του, αλλά κατά την εκδήλωση της συμπεριφοράς του λαμβάνει υπόψη τους επικρατούντες ηθικούς κανόνες.

✚ Μεγάλη σημασία στη συμπεριφορά του ατόμου έχει και η αντίληψη που έχει για τον εαυτό του, οι εμπειρίες του καθώς και οι σχέσεις που αναπτύσσει με τους γύρω του. Η εκτίμηση αυτών των παραμέτρων καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τις προθέσεις του, καθώς και τον τρόπο λειτουργίας του.

Θα μπορούσαν να αναφερθούν και άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν τα άτομα, τη φύση τους και τα διάφορα πρότυπα συμπεριφοράς. Αυτοί όμως που αναφέρθηκαν παραπάνω αποτελούν και τους γενικότερα παραδεκτούς και

καθοριστικούς στην προσέγγιση του φαινομένου «άνθρωπος».

Τα όσα έχουν αναφερθεί γύρω από τη δυναμική και τις επιρροές της ανθρώπινης συμπεριφοράς, μπορούν να αποτελέσουν ένα σκελετό της ανθρώπινης συμπεριφοράς, χρήσιμο για την άσκηση διοίκησης στο χώρο της εργασίας. Τα γενικά συμπεράσματα που προαναφέρθηκαν μπορούν να ληφθούν σοβαρά υπόψη από τη Διοίκηση μίας εταιρείας, στις σχέσεις της με τους εργαζόμενους της.

Οι επιδράσεις του περιβάλλοντος και των εμπειριών στο άτομο

Η σημασία των συνιστωσών του περιβάλλοντος καθώς και των εμπειριών που αποκτά ο εργαζόμενος, στον τρόπο συμπεριφοράς του, είναι προφανής. Οι διάφορες κοινωνικές ομάδες και ενώσεις-οργανισμοί που δραστηριοποιούνται γύρω του, αποτελούν για το άτομο πηγή εμπειριών οι οποίες εξαρτώνται ως ένα σημαντικό βαθμό και από τη συγκρότηση του. Συσχετίζοντας τις εμπειρίες που αποκτά, με τις προσωπικές του φιλοδοξίες και ανάγκες, διαμορφώνει πιο σαφείς τους στόχους και τις αξίες του, ενώ η συμπεριφορά του τείνει να ακολουθεί, όλο και περισσότερο, πρότυπα που καθορίζονται από παράγοντες του περιβάλλοντος του. Επιπλέον το άτομο οριοθετεί τη θέση του μέσα στην κοινωνία και αναλαμβάνει συγκεκριμένους ρόλους, ως προς τις διάφορες συνιστώσες του περιβάλλοντος του

Η κοινωνιολογία (η επιστήμη που μελετά τις σχέσεις του ανθρώπου με την κοινωνία και τις συνέπειες τους), εξετάζει την αλληλεπίδραση του ατόμου με το περιβάλλον του και τις εμπειρίες που αποκτά, από μία ευρύτερη σκοπιά και δίνει ένα πρόσθετο νόημα στη διαμόρφωση των στόχων του ατόμου. Κατ' αυτή λοιπόν, το άτομο δεν επιδιώκει μόνο την ικανοποίηση προσωπικών αναγκών και φιλοδοξιών, αλλά ταυτόχρονα αγωνίζεται να ικανοποιήσει και τι; επιταγές ή επιθυμίες του περιβάλλοντος του. Η κοινωνική αυτή συσχέτιση του ατόμου με το περιβάλλον του, έχει πολλές φόρε; σαν αποτέλεσμα τον περιορισμό των ορθολογικών στόχων του γ τον μετριασμό των έντονων φιλοδοξιών του, εξαιτίας της αρνητικής; στάσης του περιβάλλοντος του.

Η λειτουργική σχέση της συμπεριφοράς με το περιβάλλον και τι; εμπειρίες, γίνεται προφανής αν οι αξίες του ατόμου ορισθούν ω; πολιτισμικά προϊόντα-ιδέες. Όταν ένα άτομο έχει μια ιδέα, την οποία όμως μοιράζεται με τους γνωστούς και τους φίλους του, επηρεάζεται στην επιλογή του και πώς θα την πραγματοποιήσει, επηρεάζεται δηλαδή στο τι αξίζει - τι είναι πολύτιμο, τι είναι ελκυστικό και κατάλληλο. Οι παράγοντες του περιβάλλοντος και οι εμπειρίες (δια μέσου της οικογένειας, θρησκείας, παιδείας, συναδελφικό.) σχέσεων, κ.λπ.) διαμορφώνουν κοινωνικά επιθυμητές αξίες σ: νου του ατόμου. Στη Φροϋδική θεωρία οι αξίες αυτές τροφοδοτούν το υπερεγώ. Κατά τον FRoid αποτελούν αντικείμενο διεργασιών¹ / το εγώ. Η συσχέτιση του ατόμου με τους διάφορους παράγοντες το περιβάλλοντος αναπτύσσει σταδιακά τη ν κοινωνική του συνείδηση

Από τη δομή - τα στοιχεία που συνθέτουν τους εκάστοτε στόχοι; του, το σύστημα αξιών και τη διαρκή συσχέτιση του ατόμου με τα άτομα ή ομάδες ατόμων του περιβάλλοντος του, αναπτύσσεται «κώδικας» και τα πρότυπα συμπεριφοράς του ατόμου. Σαν πρότυπο συμπεριφοράς νοείται «ένας δεδομένος τύπος διαγωγής που αναπτύσσεται σε συγκεκριμένες κοινωνικές ομάδες, ο οποίος

βοηθώντας το άτομο στο να συλλάβει εκ των προτέρων την κρίση των άλλων (ατόμων) για τις ενεργειές του, και παρέχει στους γύρω του κριτήρια: για την έγκριση ή την απόρριψη των ενεργειών του». Κάθε κοινωνική ένωση ή ομάδα με την οποία το άτομο έρχεται σε επαφή, έχει τις δικές της νόρμες - μέτρα, τα οποία και επιβάλλει στα άτομα που

περιλαμβάνονται στο συγκεκριμένο χώρο της. Αυτό δε, έχει σαν αποτέλεσμα, εξ αιτίας του μεγάλου αριθμού των κοινωνικών ενώσεων και ομάδων, τα άτομα να οδηγούνται - κατευθύνονται και να υιοθετούν πρότυπα συμπεριφοράς διαφορετικά μεταξύ τους.

Από τους δεσμούς που τελικά αναπτύσσει το άτομο με τις διάφορες κοινωνικές ομάδες και την προσωπική του συμπεριφορά και δράση, καθορίζεται και η συγκεκριμένη κοινωνική του θέση. Σαν κοινωνική θέση - κύρος θεωρείται η «τοποθέτηση», η σειρά κατάταξης ο βαθμός δύναμης που κατέχει το άτομο σ' όλο το κοινωνικό σύστημα. Άτομα που απολαμβάνουν υψηλό κύρος στην κοινωνική κλίμακα, -σε σύγκριση με άλλα άτομα-, και που εξασκούν σημαντική επιρροή στις ενέργειες και τη συμπεριφορά άλλων, κατέχουν υψηλή κοινωνική θέση.

Άτομα που απολαμβάνουν χαμηλό κύρος και εκτίμηση και εξασκούν ελάχιστη επιρροή στους υπόλοιπους, κατέχουν χαμηλή κοινωνική θέση. Οι κοινωνικοπεριβαλλοντικές επιρροές που δέχεται :ο άτομο, είναι σημαντικές συνιστώσες της συμπεριφοράς, εξ αιτίας του γεγονότος ότι η κοινωνική θέση είναι άμεσα συνδεδεμένη με τις σχέσεις που αναπτύσσει και το κύρος που απολαμβάνει το άτομο από τους γύρω του.

Οι επιρροές του περιβάλλοντος είναι εμφανείς και στον καθορισμό του ρόλου που καλείται να παίξει το άτομο στο κοινωνικό σύνολο. Σαν ρόλος νοείται το πρότυπο συμπεριφοράς που καλείται . να επιδείξει το άτομο και απορρέει από τη θέση που καταλαμβάνει

-την κοινωνική ομάδα μέσα στην οποία δραστηριοποιείται. Οι ,-αιτήσεις του ρόλου διαμορφώνονται αφενός από τις συγκεκριμένες λειτουργίες - καθήκοντα που καλείται το άτομο να φέρει σε τέρας, και αφετέρου από το βαθμό ισχύος που του έχει δοθεί από την κοινωνική ομάδα.

Έτσι, η αντίληψη του ρόλου του, συνίσταται για το άτομο στην κατανόηση, από μέρους του, των προσδοκιών που έχουν για τη συμπεριφορά του ο ίδιος και οι γύρω του, και απορρέει από τη συγκεκριμένη κοινωνική θέση που κατέχει. Η αντίληψη, εξάλλου, του ρόλου προϋποθέτει ότι το άτομο έχει γνώση των κοινωνικών δικαιωμάτων και υποχρεώσεων του. Μία ακριβή εικόνα του ρόλου του αποκτά το άτομο μόνο μετά την πάροδο κάποιου χρονικού διαστήματος κατά το οποίο έρχεται σε επαφή και δρα μέσα στο κοινωνικό σύστημα που το περιβάλλει.

Κάθε άτομο που αποφασίζει να αναλάβει κάποια εργασία και να περιλαμβάνονται στο συγκεκριμένο χώρο της. Αυτό δε, έχει σαν αποτέλεσμα, εξ αιτίας του μεγάλου αριθμού των κοινωνικών ενώσεων και ομάδων, τα άτομα να οδηγούνται - κατευθύνονται και να υιοθετούν πρότυπα συμπεριφοράς διαφορετικά μεταξύ τους.

Από τους δεσμούς που τελικά αναπτύσσει το άτομο με τις διάφορες κοινωνικές ομάδες και την προσωπική του συμπεριφορά και δράση, καθορίζεται και η συγκεκριμένη κοινωνική του θέση. Σαν κοινωνική θέση - κύρος θεωρείται η «τοποθέτηση», η σειρά κατάταξης ο βαθμός

δύναμης που κατέχει το άτομο σ' όλο το κοινωνικό σύστημα. Άτομα που απολαμβάνουν υψηλό κύρος στην κοινωνική κλίμακα, -σε σύγκριση με άλλα άτομα-, και που εξασκούν σημαντική επιρροή στις ενέργειες και τη συμπεριφορά άλλων, κατέχουν ψηλή κοινωνική θέση.

Άτομα που απολαμβάνουν χαμηλό κύρος και εκτίμηση και εξασκούν ελάχιστη επιρροή στους υπόλοιπους, κατέχουν χαμηλή κοινωνική θέση. Οι κοινωνικοπεριβαλλοντικές επιρροές που δέχεται :ο άτομο, είναι σημαντικές συνιστώσες της συμπεριφοράς, εξ αιτίας του γεγονότος ότι η κοινωνική θέση είναι άμεσα συνδεδεμένη με τις σχέσεις που αναπτύσσει και το κύρος που απολαμβάνει το άτομο από τους γύρω του.

Οι επιρροές του περιβάλλοντος είναι εμφανείς και στον καθορισμό του ρόλου που καλείται να παίξει το άτομο στο κοινωνικό σύνολο. Σαν ρόλος νοείται το πρότυπο συμπεριφοράς που καλείται . να επιδείξει το άτομο και απορρέει από τη θέση που καταλαμβάνει

-την κοινωνική ομάδα μέσα στην οποία δραστηριοποιείται. Οι ,'-αιτήσεις του ρόλου διαμορφώνονται αφενός από τις συγκεκριμένες λειτουργίες - καθήκοντα που καλείται το άτομο να φέρει σε τέρας, και αφετέρου από το βαθμό ισχύος που του έχει δοθεί από την κοινωνική ομάδα.

Έτσι, η αντίληψη του ρόλου του, συνίσταται για το άτομο στην κατανόηση, από μέρους του, των προσδοκιών που έχουν για τη συμπεριφορά του ο ίδιος και οι γύρω του, και απορρέει από τη συγκεκριμένη κοινωνική θέση που κατέχει. Η αντίληψη, εξάλλου, του ρόλου προϋποθέτει ότι το άτομο έχει γνώση των κοινωνικών δικαιωμάτων και υποχρεώσεων του. Μία ακριβή εικόνα του ρόλου του αποκτά το άτομο μόνο μετά την πάροδο κάποιου χρονικού διαστήματος κατά το οποίο έρχεται σε επαφή και δρα μέσα στο κοινωνικό σύστημα που το περιβάλλει.

Κάθε άτομο που αποφασίζει να αναλάβει κάποια εργασία και να προσφέρει κάπου τις υπηρεσίες και τις δεξιότητες του, φέρνει μαζί του τους στόχους, τις αξίες, τα πρότυπα συμπεριφοράς, το κοινωνικό του κύρος και τις αντιλήψεις του για το ρόλο που πρόκειται να «παιξει». Τα στοιχεία αυτά θα επηρεάζουν συνεχώς τη συμπεριφορά του, καθόλη τη διάρκεια της εργασιακής του σχέσης με την επιχείρηση. Οι στόχοι, οι αξίες, η θέση και η αντίληψη του ρόλου που καλείται να φέρει σε πέρας, πηγάζουν για το άτομο από τις σχέσεις που αναπτύσσει με το περιβάλλον του.

Η είσοδος του σε κάποια συγκεκριμένη θέση μέσα στον οργανισμό θα φέρει το άτομο σε επαφή με ένα καινούριο περιβάλλον, νέες απαιτήσεις και επιρροές. Κάθε επιχείρηση έχει τους δικούς της στόχους, και τις δικές της επιδιώξεις.

Οι δραστηριότητες της διοίκησης και των υπολοίπων εργαζομένων στην επιχείρηση, που αποβλέπουν αφενός στην πραγμάτωση της φιλοσοφίας και των στόχων της, και αφετέρου στην ικανοποίηση προσωπικών ή ατομικών επιδιώξεων τους, θα απαιτήσουν από τον εργαζόμενο νέα πρότυπα συμπεριφοράς. Οι κανονισμοί και το καταστατικό της εταιρείας καθώς και η ακολουθητέα πολιτική της αφενός, αλλά και η λειτουργία των άτυπων ομάδων των εργαζομένων που αποβλέπουν στην ικανοποίηση διαφορετικών επιδιώξεων, αφετέρου, θα προσδιορίσουν αποφασιστικά τον τρόπο συμπεριφοράς που θα διαμορφώσει το άτομο. Το κοινωνικό σύστημα της επιχείρησης θα κατατάξει το άτομο και θα του δώσει κύρος μέσα από το δικό του, καθιερωμένο σύνολο σχέσεων και αξιών. Οι προσδοκίες του ρόλου θα διευρυνθούν πέρα απ' αυτές που ήδη αντιλαμβάνεται

το άτομο, εκτός του επιχειρησιακού χώρου

Καθήκοντα του Μάνατζερ

Ο μάνατζερ πολλές φορές χρειάζεται να καταβάλει μεγάλη προσπάθεια για να ερμηνεύσει τις ενέργειες κάποιου εργαζόμενου ή να ανιχνεύσει τα διαπροσωπικά προβλήματα που αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζομένων. Η κατανόηση όμως της σχέσης αιτίας και αποτελέσματος, για κάθε ενέργεια των υφισταμένων, μπορεί να αποτελέσει για το μάνατζερ πολύτιμο εργαλείο στην προσπάθεια του να συνεργασθεί μαζί τους. Η τάση του εργαζόμενου για δραστηριοποίηση μέσα σε κοινωνικές ομάδες (και η επακόλουθη επίδραση της στη διαμόρφωση των στόχων του), η διαμόρφωση ενός ιδιαίτερου συστήματος αξιών και προτύπων συμπεριφοράς καθώς και η απόκτηση κύρους και η κατανόηση των ευθυνών που συνεπάγεται ο ρόλος (που αναλαμβάνει να φέρει σε πέρας) είναι στοιχεία τα οποία, εφόσον γίνουν αντιληπτά, βοηθούν το μάνατζερ στη διοίκηση των εργαζομένων στην επιχείρηση.

Όσο καλύτερα αντιλαμβάνεται ο κάθε προϊστάμενος μέσα στην επιχείρηση, τους συγκεκριμένους στόχους, τις αξίες, τα πρότυπα συμπεριφοράς και την εκτίμηση που απολαμβάνει μέσα στην ομάδα ο κάθε εργαζόμενος-υφιστάμενός του, καθώς και το πόσο καλά έχει αντιληφθεί το ρόλο που καλείται να φέρει σε πέρας, τόσο πιο επαρκής είναι για να παρακινήσει, υποστηρίξει, και αναπτύσσει τους υφιστάμενους του.

Για παράδειγμα, ο εργαζόμενος που είναι αρκετά ικανός και έχει υψηλό επίπεδο παιδείας, και του οποίου οι γονείς τον έχουν ενθαρρύνει να φέρει σε πέρας ό,τι αναλαμβάνει να διεκπεραιώσει, αποτελεί ένα πολύ παραγωγικό άτομο που δεν ικανοποιείται με το να απασχολείται σε θέση η οποία απαιτεί λίγη προσπάθεια και ελάχιστες δεξιότητες. Ο προϊστάμενος εκείνος που θα αντιληφθεί τους υψηλούς στόχους, την κοινωνική του θέση και τις προσδοκίες αυτού του εργαζόμενου, θα είναι και σε θέση να τον παρακινήσει κατά τρόπο που να του ταιριάζει και να τον ανταμείβει.

Οι ενέργειες του μάνατζερ θα πρέπει να κατατείνουν γενικά στην τοποθέτηση του εργαζόμενου μέσα στην επιχείρηση, σε θέση μέσα από την οποία θα μπορεί να εκπληρώνει τους στόχους της και ταυτόχρονα να πραγματώνει τους ρόλους που καθορίστηκαν από το περιβάλλον του και τις εμπειρίες που έχει αποκτήσει. Δεν θα ήταν σωστό για παράδειγμα, να αναγκασθεί ο εργαζόμενος να προσφέρει τις υπηρεσίες του για κάτι, τη στιγμή που το ισχυρό σύστημα αξιών του δεν θα του επέτρεπε κάτι τέτοιο. Ο εργαζόμενος θα δυσαρεστηθεί, και τελικά η θητεία του θα είναι - το πιθανότερο - πολύ μικρή στη θέση αυτή.

Με το ίδιο σκεπτικό, δεν θα ήταν φρόνιμο να τοποθετηθεί σε θέση που απαιτεί υψηλό βαθμό αυτοπεποίθησης και πρωτοβουλίας άτομο του οποίου το παρελθόν έχει να επιδείξει μεγάλο βαθμό αποτυχιών και υψηλό βαθμό ανεπάρκειας και που επιπλέον χαρακτηρίζεται από εξίσου υψηλό βαθμό εσωστρέφειας και αναστολών.

Επιπλέον, ο μάνατζερ που έχει κατανοήσει την (εκτός χώρου εργασίας) κοινωνική θέση του εργαζόμενου, τους υψηλούς στόχους του και τις προσδοκίες του, μπορεί να αξιοποιήσει αυτές τις προσδοκίες κατά τέτοιο τρόπο που να βελτιώνει και την απόδοση και την ανταμοιβή του εργαζόμενου.

Ο εργαζόμενος που κατέχει σημαντική δύναμη και επιρροή, θα δυσκολευθεί να προσαρμοσθεί και να αποδεχθεί μία θέση όπου η κοινωνική του επιρροή θα είναι περιορισμένη, κάτι το οποίο μπορεί ίσως να επηρεάσει και τη θέση του στον εκτός της εργασίας το χώρο. Θα αποδεχθεί όμως πρόθυμα μία θέση που θα του διασφαλίζει και θα προάγει ακόμα περισσότερο την κοινωνική του επιρροή. Η ανταπόκριση του εργαζόμενου σε κάθε προσπάθεια του μάντζερ, για βελτίωση και αναβάθμιση καθηκόντων, ευθυνών και παροχής ανταμοιβών, είναι συνήθως θετική και αποδοτική.

Η γνώση των παραγόντων του περιβάλλοντος και των εμπειριών που έχουν επιδράσει στον εργαζόμενο, είναι επίσης σημαντική στις περιπτώσεις, που για την διεκπεραίωση των στόχων της επιχείρησης . απαιτείται υψηλό επίπεδο συνεργασίας και επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων. Εφόσον η επιλογή και τοποθέτηση των εργαζομένων γίνει κατά τέτοιο τρόπο ώστε να συνεργάζονται στενά τα άτομα . ευχάριστη προσωπικότητα και υψηλό βαθμό συνεργατικότητας, ,το τελικό αποτέλεσμα αυτού του συνδυασμού θα είναι η αύξηση :της παραγωγικότητας. Η επιλογή, ωστόσο, με κριτήρια κοινού ιστορικού, κοινών αξιών, στόχων και κοινωνικής θέσης δεν εξασφάλιζε. των προτέρων, την επίδειξη από μέρους των εργαζομένων που επιλέχθηκαν με αυτά τα κριτήρια υψηλού βαθμού συνεργασίας. Το ~ σημαντικό ίσως χαρακτηριστικό στην ομαδοποίηση των εργαζομένων, από κοινωνικής σκοπιάς, θα ήταν η ανακάλυψη και τοποθέτηση μαζί εκείνων των εργαζομένων που έχουν αποδείξει την ικανότητα να δημιουργούν και να καλλιεργούν γνωριμίες με άλλοι: ικανότητα κοινωνικοποίησης ορίζεται ως η δυνατότητα του ατό. να μαθαίνει και να ανταποκρίνεται στις αξίες, τα πρότυπα συμφοράς και τους ρόλους που προσδοκά η ομάδα.

Από την προηγούμενη ανάλυση βγαίνει το συμπέρασμα ότι άτομο διαμορφώνεται και από το περιβάλλον του και από τις εμπειρίες που αποκτά. Ο μάντζερ που γνωρίζει το περιβάλλον, τις εμπειρίες και τις ικανότητες κοινωνικοποίησης των εργαζομένων ; σε θέση να ανταποκριθεί στις στάσεις και τα πρότυπα συμπεριφοράς του κάθε ενός εξ αυτών, με τρόπο πιο παραγωγικό και αποτελεσματικό για την επιχείρηση.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Οι οργανισμοί, οποιουδήποτε μεγέθους ή σκοπού είναι ενώσεις ατόμων, που χρησιμοποιώντας συγκεκριμένα μέσα κάθε φορά, οργανώνονται και εργάζονται συντονισμένα για να επιτύχουν προκαθορισμένους στόχους. Τα άτομα αυτά προέρχονται από ένα συγκεκριμένο περιβάλλον (κοινωνικό, οικονομικό, φυσικό) και αποκτούν τα μέσα ή τους πόρους από το ίδιο ή το ευρύτερο περιβάλλον για την άσκηση της οικονομικής τους δραστηριότητας και την επίτευξη των στόχων τους. Το αποτέλεσμα δε των δραστηριοτήτων τους (προϊόντα ή υπηρεσίες) προσφέρεται επίσης στο ίδιο ή και το ευρύτερο περιβάλλον.

Το εξωτερικό περιβάλλον

Το περιβάλλον, μέσα στο οποίο λειτουργεί κάθε οργανισμός, αποτελείται από όλους εκείνους τους παράγοντες και τις συνθήκες έξω απ' αυτόν που μπορεί να τον επηρεάζουν και οι οποίοι ομαδοποιούνται σε δύο μεγάλες κατηγορίες: Το γενικό περιβάλλον που περιλαμβάνει τις ευρύτερες κοινωνικές οικονομικές και τεχνολογικές τάσεις και συνθήκες (που έμμεσα επηρεάζουν τον οργανισμό). Το συγκεκριμένο-άμεσο περιβάλλον, που περιλαμβάνει άτομα, ομάδες και οργανισμούς που άμεσα επηρεάζουν ένα συγκεκριμένο οργανισμό, αλλά δεν αποτελούν μέρος αυτού. Οι παράγοντες αυτοί σχετίζονται άμεσα με τις συγκεκριμένες δραστηριότητες του οργανισμού

Όπως προκύπτει από το σχήμα οι παράγοντες του ευρύτερου εξωτερικού περιβάλλοντος επηρεάζουν τη δημιουργία και λειτουργία διάφορων οργανώσεων και ομάδων του άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού. Οι επιδράσεις αυτές -μικρές ή μεγάλες- υποχρεώνουν ή δίνουν τη δυνατότητα στον οργανισμό (εσωτερικό περιβάλλον) ν' ανταποκριθεί με συγκεκριμένο τρόπο. Το πώς σημειώνονται αυτές οι επιδράσεις καθώς και η ανάλυση των παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος ξεφεύγει από το σκοπό και τα όρια αυτού του βιβλίου, γι' αυτό και δεν θα επιχειρήσουμε μια τέτοια προσπάθεια, κάνοντας την υπόθεση ότι αυτά είναι γνωστά.

Εκείνα τα άτομα που είναι υπεύθυνα για την ανάληψη πρωτοβουλιών, την ανάπτυξη και την επιβίωση ενός οργανισμού παρατηρούν συνέχεια το περιβάλλον μέσα στο οποίο αυτός βρίσκεται και αποφασίζουν για το πώς να το τροποποιήσουν και/ ή πως να προσαρμοστούν σε αυτό. Οι αποφάσεις τους επηρεάζουν ζωτικά τον οργανισμό. Μερικές από αυτές περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- ✚ Σε ποιο βιομηχανικό κλάδο θα μπει ο οργανισμός/ επιχείρηση.
- ✚ Όταν βρεθεί μέσα στον κλάδο πώς θα αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό (π.χ. ποιότητα, τιμή, βάθος και εύρος γραμμής του προϊόντος ή της υπηρεσίας).
- ✚ Πού θα εγκατασταθεί.
- ✚ Τι μέγεθος θα έχει.
- ✚ Τι νομική /ιδιοκτησιακή και οργανωτική μορφή θα έχει.
- ✚ Τι πολιτική, στρατηγική και τακτική θα έχει σε διάφορους τομείς (ανταγωνισμός, τιμές, καινοτομίες, προβολή κ.λπ.).
- ✚ Ποιοι θα είναι οι γενικοί διευθυντές.

Όλες οι προηγούμενες αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται στα πλαίσια της σχέσης ανάμεσα στο περιβάλλον και τον προσωπικό προσανατολισμό των επιχειρηματικών στελεχών για τους οποίους γίνεται λόγος. Οι οργανισμοί φαίνεται να έχουν συχνά μια φιλοσοφία όπως έχουν τα άτομα.

Φυσικά οι οργανισμοί από μόνοι τους είναι άψυχοι. Οι άνθρωποι μέσα στους οργανισμούς είναι αυτοί -πιο πολύ οι ιδιοκτήτες και /ή οι γενικοί διευθυντές - οι οποίοι διαμορφώνουν τη φιλοσοφία του οργανισμού. Οι αντικειμενικοί σκοποί, οι αξίες και η προσωπική φιλοσοφία αυτών των ανθρώπων θα μεταφερθεί μέσα στους οργανισμούς που αυτοί διευθύνουν. Έτσι, για να καταλάβει κανείς έναν οργανισμό, είναι χρήσιμο να γνωρίζει ποιοι είναι οι γενικοί διευθυντές και

ορισμένα πράγματα γύρω από αυτούς.

Το εσωτερικό περιβάλλον

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

Η ανώτατη διοίκηση

Όλοι οι «άνθρωποι στην κορυφή» μπορεί να αποτελούν μια από τις τις σημαντικές επιδράσεις που διαμορφώνουν το χαρακτήρα ενός οργανισμού. Τα άτομα αυτά μπορεί να είναι οι ιδιοκτήτες ή οι γενικοί διευθυντές ή και τα δύο. Η General Motors είναι ιδιοκτησία χιλιάδων μετόχων κανένας από τους οποίους δεν είναι ιδιοκτήτης :όσο μεγάλου ποσοστού του μετοχικού κεφαλαίου ώστε να ασκεί Έλεγχο. Σε έναν οργανισμό όπως αυτός, οι γενικοί διευθυντές είναι δυνατόν να έχουν μεγαλύτερη εξουσία από τους ιδιοκτήτες. Σε ένα μικρότερο οργανισμό, από την άλλη πλευρά, ή σε οποιονδήποτε οργανισμό, στον οποίο λίγα άτομα είναι ιδιοκτήτες του μεγαλύτερου ποσοστού ή ολόκληρου του μετοχικού κεφαλαίου, οι ιδιοκτήτες αυτοί μπορεί να έχουν ιδιαίτερα σημαντική δύναμη, παρότι μπορεί να μην είναι οι ίδιοι γενικοί διευθυντές.

Στόχοι και αντικειμενικοί σκοποί

Κανονικά, ένας οργανισμός δεν είναι δυνατό να επιβιώσει και να αναπτυχθεί, εκτός αν εκπληρώνει κάποιον ωφέλιμο σκοπό, μέσα στο περιβάλλον στο οποίο βρίσκεται. Ο σκοπός αυτός προσδιορίζεται πολύ γενικά από εξωτερικούς παράγοντες του περιβάλλοντος, όπως οι οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές συνθήκες, οι προτιμήσεις

και οι ανάγκες των καταναλωτών, η διαθεσιμότητα πρώτων υλών, ο αριθμός και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών κ.α.

Το προϊόν ή η υπηρεσία που προσφέρει ένας οργανισμός ώστε να πραγματοποιήσει τους στόχους του και να επιτύχει τους αντικειμενικούς του σκοπούς καθορίζονται σε ένα μεγάλο βαθμό από τους εξωτερικούς παράγοντες που αναφέρθηκαν προηγουμένως. Με τη σειρά τους τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας επηρεάζουν το σύνολο του οργανισμού και τους παράγοντες οι οποίοι τον απαρτίζουν. Ένα παράδειγμα είναι, πόσο διαφοροποιείται ένας οργανισμός αν αυτός είναι μια τράπεζα, ένα κατάστημα τροφίμων, μια εταιρεία κατασκευής παπουτσιών ή μια εταιρεία μεταφοράς πετρελαίου. Κάθε ένας διαφοροποιείται σε όρους ανθρώπων, χώρου, υλικών και δραστηριοτήτων.

Συνεπώς, για την κατανόηση ενός οργανισμού, είναι σημαντικό να γνωρίζει κανείς το σκοπό του και το πώς επηρεάζεται και προσαρμόζεται στο περιβάλλον του. Πολλά ανώτερα στελέχη υιοθετούν σαν πρωταρχικό τους σκοπό την εξασφάλιση μεγαλύτερων κερδών για τους ιδιοκτήτες, άλλοι επιδιώκουν να «βελτιώσουν» τα κέρδη τους αποβλέποντας στην ικανοποίηση άλλων στόχων, ενώ άλλοι επιδιώκουν κέρδη αρκετά, μόνο για να ικανοποιηθούν οι ιδιοκτήτες (Φυσικά υπάρχουν άλλοι οργανισμοί, όπως οι κυβερνήσεις, τα πανεπιστήμια, τα φιλανθρωπικά ιδρύματα και άλλοι ανάλογοι που είναι μη κερδοσκοπικοί). Οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν μια ιεραρχική σειρά από επάλληλους αντικειμενικούς στόχους που περιλαμβάνουν το κέρδος, την ανάπτυξη, την επιβίωση, την προσφορά στο κοινωνικό σύνολο και τις καινοτομίες. Η κατάταξη των στόχων αυτών και η αλληλοσύνδεσή τους με τον οργανισμό είναι αυτά που ενδιαφέρουν, επειδή τέτοιες κατατάξεις είναι σημαντικές σαν καθοριστικοί παράγοντες του τρόπου με τον οποίο συνήθως λαμβάνονται οι αποφάσεις (στις περιπτώσεις που υπάρχουν διαφορετικές αξίες και αντίθετοι σκοποί). Η σχετική βαρύτητα κάθε σκοπού διαφέρει τόσο από οργανισμό σε οργανισμό όσο και διαχρονικά στον ίδιο τον οργανισμό.

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και τεχνολογία

Σε κάθε βιομηχανικό κλάδο, κάθε οργανισμός προσπαθεί με κάποιον τρόπο να έχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που τον διαφοροποιεί από τους ανταγωνιστές. Αυτό είναι δυνατό να συνίσταται στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παράγει (τιμή, ποσότητα, ποιότητα, τοποθεσία, εγκατάσταση, ευκολίες στην παροχή υπηρεσιών μετά την πώληση κ.λπ.) ή στον τρόπο με τον οποίο τα προσφέρει. Η παρατήρηση των μεθόδων, βάσει των οποίων ένας οργανισμός επιδιώκει να διαφοροποιηθεί και να προβληθεί, είναι χρήσιμη: (1) για να προσδιορισθεί η θέση του μέσα στο περιβάλλον (και να προβλεφθούν οι πιθανότητες της επιβίωσης και της ανάπτυξης) και (2) για να κατανοηθεί η πιθανή επίδραση των διαφορών αυτών στους ανθρώπους, τα υλικά, τις δραστηριότητες και το χώρο, μέσα σε έναν οργανισμό.

Η τεχνολογία, σε μεγάλο βαθμό, μπορεί να συσχετισθεί με το βιομηχανικό κλάδο στον οποίο επιλέγει να εισέλθει μια εταιρεία. Με τον όρο τεχνολογία εννοούνται η γνώση, οι ικανότητες και τα υλικά που απαιτούνται για να πραγματοποιηθούν ορισμένα είδη εργασιών. Η τεχνολογία που απαιτείται σε μια τράπεζα διαφέρει σημαντικά από αυτήν που απαιτείται σε ένα κατάστημα τροφίμων, σε ένα χημικό εργαστήριο, ή σε μια ασφαλιστική εταιρεία. Ας σκεφτούμε πόσοι εσωτερικοί παράγοντες επηρεάζονται σημαντικά από τις τεχνολογικές απαιτήσεις και το κόστος τους, όπως και το έργο που πρέπει να γίνει και το πώς γίνεται ο καταμερισμός του.

Τοποθεσία

Το πού βρίσκεται εγκατεστημένος ο οργανισμός (αν υπεραπλουστεύσουμε

προς στιγμή και κάνουμε την υπόθεση ότι είναι σε ένα ..όνο τόπο), είναι κάτι που επηρεάζεται συχνά από εξωτερικούς

παράγοντες όπως οι πελάτες, οι πηγές των πρώτων υλών, η εργασία

το μεταφορικό δίκτυο εξυπηρέτησης, κ.λπ. Ένας παραγωγός δερμάτινων ειδών ποιότητας, με δίκτυο διανομής σε εθνική κλίμακα. είναι φυσικό να εγκατασταθεί στο γεωγραφικό εκείνο σημείο του τα δέρματα, η μεταφορά και η εργασία είναι διαθέσιμα. Ένα κατάστημα τράπεζας είναι λογικό να εγκατασταθεί εκεί όπου οι πελάτες της θα έχουν εύκολη πρόσβαση.

Η περιοχή της χώρας, ο νομός, η πόλη, το σημείο της πόλης, του θα είναι εγκατεστημένος ένας οργανισμός, μπορούν να μας βοηθήσουν να τον κατανοήσουμε. Αυτό είναι δυνατό να συνίσταται

-τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παράγει (τιμή, ποσότητα, ποιότητα. τοποθεσία, εγκατάσταση, ευκολίες στην παροχή υπηρεσιών μετά την πώληση κ.λπ.) ή στον τρόπο με τον οποίο τα προσφέρει. Η παρατήρηση των μεθόδων, βάσει των οποίων ένας οργανισμός επιδιώκει να διαφοροποιηθεί και να προβληθεί, είναι χρήσιμη: (1) για να προσδιορισθεί η θέση του μέσα στο περιβάλλον (και να προβλεφθούν οι πιθανότητες της επιβίωσης και της ανάπτυξης) και (2) για να κατανοηθεί η πιθανή επίδραση των διαφορών αυτών στους ανθρώπους, τα υλικά, τις δραστηριότητες και το χώρο, μέσα σε έναν οργανισμό.

Η τεχνολογία, σε μεγάλο βαθμό, μπορεί να συσχετισθεί με το βιομηχανικό κλάδο στον οποίο επιλέγει να εισέλθει μια εταιρεία. Με τον όρο τεχνολογία εννοούνται η γνώση, οι ικανότητες και τα υλικά που απαιτούνται για να πραγματοποιηθούν ορισμένα είδη εργασιών. Η τεχνολογία που απαιτείται σε μια τράπεζα διαφέρει σημαντικά από αυτήν που απαιτείται σε ένα κατάστημα τροφίμων, σε ένα χημικό εργαστήριο, ή σε μια ασφαλιστική εταιρεία. Ας σκεφτούμε πόσοι εσωτερικοί παράγοντες επηρεάζονται σημαντικά από τις τεχνολογικές απαιτήσεις και το κόστος τους, όπως και το έργο που πρέπει να γίνει και το πώς γίνεται ο καταμερισμός του.

τον οποίο διευθύνεται μια τραπεζική εταιρεία στη μεγαλούπολη είναι πιθανά διαφορετικός από αυτό με τον οποίο διευθύνεται σε μια επαρχιακή πόλη. Ακόμη και το σημείο της πόλης στο οποίο λειτουργεί μια εταιρεία είναι δυνατό να τη διαφοροποιεί. Τα πολιτιστικά και κοινωνικά πρότυπα σε διάφορες περιοχές της χώρας και οι διαφορές στις οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες μέσα στις πόλεις επηρεάζουν σημαντικά την οργάνωση και λειτουργία του οργανισμού.

Έτσι, πολλοί οργανισμοί αφού εγκατασταθούν κάπου, συνειδητά προσπαθούν να ταιριάξουν με το περιβάλλον τους σύμφωνα με την εικόνα που προβάλλουν στους τρίτους. Η σημασία της εναρμόνισης προς την κοινωνία έχει αρχίσει να αναγνωρίζεται περισσότερο τώρα παρά παλαιότερα (π.χ. Αρχιτεκτονική κτιρίων, προστασία περιβάλλοντος, κ.λπ.).

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

Οργάνωση

Όταν οποιοσδήποτε οργανισμός αναπτυχθεί αρκετά, ώστε να γίνει καταμερισμός της εργασίας και τα άτομα και οι ομάδες να αρχίζουν να εξειδικεύονται, θα πρέπει να γίνει συντονισμός του έργου. Ο συντονισμός αυτός επιτυγχάνεται μερικά, με την καθιέρωση τυπικών οργανωτικών σχέσεων και με την ανάθεση του διοικητικού έργου και της εποπτείας σε συγκεκριμένα άτομα.

Όλοι οι οργανισμοί ανεξάρτητα από το μέγεθος τους έχουν είτε σαφείς, είτε λανθάνουσες πολιτικές, διαδικασίες, μεθόδους, κανόνες και πρότυπα που βοηθούν να επιτευχθεί ο συντονισμός. Οι πολιτικές εξυπηρετούν σαν γενικοί οδηγοί σκέψης και δράσης σε συγκεκριμένες καταστάσεις. Οι διαδικασίες προσδιορίζουν τη σειρά των ενεργειών που πρέπει να πραγματοποιούνται ώστε να επιτευχθεί έργο. Οι κανόνες ορίζουν με ακρίβεια συγκεκριμένη συμπεριφορά που επιτρέπεται ή απαγορεύεται. Τα πρότυπα προσφέρουν μια βάση για την εκτίμηση της απόδοσης, στα έργα που απαιτείται να γίνουν.

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

Το έργο ενός οργανισμού διακρίνεται εννοιολογικά, σε λήψη αποφάσεων σε θεωρητικό επίπεδο και σε φυσική δράση. Γενικά, συγκεκριμένα άτομα ή ομάδες αναλαμβάνουν την ευθύνη να πάρουν ορισμένες αποφάσεις ή να εκτελέσουν συγκεκριμένο έργο. Τα διάφορα «κέντρα» λήψης αποφάσεων και η ανάληψη δραστηριοτήτων συνδέονται με δίκτυα επικοινωνιών σχεδιασμένα για το συντονισμό και έχοντας σκοπό να βοηθήσουν να συνεργασθούν άτομα και ομάδες διασκορπισμένα στο χώρο, αλλά ανεξάρτητα στη λειτουργία. Το ποιος έχει πρόσβαση σε τι είδους πληροφορίες, πότε, πώς και από ποιόν τις παίρνει, προδιαγράφεται, γενικά, στους περισσότερους οργανισμούς.

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

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

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

Διοίκηση

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας στην προσπάθεια να κατανοήσουμε τη φύση ενός οργανισμού και τη συμπεριφορά μέσα σε αυτόν, είναι η διοίκηση του.

Βέβαια οι μάντζερ, όπως όλες οι ανθρώπινες υπάρξεις, δεν είναι ίδιοι μεταξύ τους και οι διαφορές τους, όπως και

οι ομοιότητες τους. είναι σημαντικές. Για παράδειγμα πολλοί μάντζερς στην ίδια εταιρεία έχουν τις ίδιες αξίες για ορισμένα πράγματα, όπως αυτές που σχετίζονται με τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας, τον τρόπο επίτευξης των στόχων και τον τρόπο χειρισμού των ανθρώπων-εργαζομένων. Ποιοι οι λόγοι που οι μάντζερς έχουν τις ίδιες αξίες σε ορισμένα θέματα; Γιατί, παράλληλα, υπάρχουν διαφορές μεταξύ των μάντζερς σε άλλες αξίες και πράξεις; Για ποιο λόγο ορισμένοι θέλουν να παίρνουν μόνοι τους όλες τις αποφάσεις και άλλοι επιτρέπουν στους υφισταμένους τους να παίρνουν μερικές; Ή για ποιο λόγο μερικοί επιθυμούν να παρακολουθούν στενά το έργο των υπαλλήλων τους, ενώ άλλοι όχι; Ακόμη, γιατί ορισμένοι είναι φιλικοί και εγκάρδιοι με τους υφισταμένους τους και άλλοι ψυχροί και κρατούν μια απόσταση; Αυτές οι διαφορές και οι ομοιότητες είναι άξιες μελέτης σε έναν οργανισμό.

Μέγεθος

Το μέγεθος ενός οργανισμού, ιδιαίτερα σε όρους του απασχολούμενου προσωπικού, επηρεάζει και τα είδη και τους τύπους του συντονιστικού και ελεγκτικού έργου που απαιτείται. Οι 9.000 εργαζόμενοι της Εμπορικής Τράπεζας τη διαφοροποιούν από την Ασφαλιστική «ΩΜΕΓΑ» που έχει 100 εργαζόμενους. Η πολιτική, ο έλεγχος και η οργάνωση που απαιτούνται για την πρώτη θα είναι πολύ διαφορετικά από αυτά που απαιτούνται για τη δεύτερη. Γενικά, όσο μεγαλώνει το μέγεθος ενός οργανισμού, τόσο περισσότερο απρόσωπες θα είναι οι διαδικασίες διαμόρφωσης πολιτικής, και τόσο μεγαλύτερα θα είναι τα προβλήματα της ταύτισης με τον οργανισμό και η τάση να αντιμετωπίζει κανείς τους εργαζομένους περισσότερο σαν ομάδες, παρά σαν άτομα. Από την άλλη, μεγάλα μεγέθη σημαίνουν περισσότερες ευκαιρίες για εκπαίδευση, πιο πολλές διόδου: προαγωγών και συνήθως περισσότερους πόρους διαθέσιμους για σκοπούς πέρα από την απλή επιβίωση. Όλα αυτά είναι σημαντικές μεταβλητές που βοηθούν να κατανοήσουμε ένα συγκεκριμένο οργανισμό.

Χρηματοοικονομική κατάσταση

Μια εταιρία επηρεάζεται με διάφορους τρόπους από τη χρηματοοικονομική της κατάσταση. Οι οργανισμοί που βρίσκονται αρκετά πάνω από το νεκρό σημείο (κύκλου εργασιών) είναι χρηματοοικονομικά πολύ διαφορετικοί από εκείνους που δεν το επιτυγχάνουν και η διαφορά τους είναι τέτοια που παρατηρείται εύκολα. Οι χρηματοοικονομικές καταστάσεις μιας εταιρείας, όταν δημοσιεύονται, περιέχουν πολλές πληροφορίες, όπως: πόσο ισχυρή είναι οικονομικά, πώς αναπτύχθηκε, πώς αξιοποιεί τα δάνεια, πώς χειρίζεται τα χρέη, πώς διανέμει τα κέρδη, κ.ο.κ. Σημειώνεται ότι η σχέση μεταξύ κυκλοφορούντος και πάγιου ενεργητικού μπορεί να δώσει ορισμένες πληροφορίες σχετικά με το χαρακτήρα της εταιρείας.

Αν δεν υπάρχουν χρηματοοικονομικές καταστάσεις, η οικονομική κατάσταση μιας εταιρίας μπορεί να εκτιμηθεί από τα κτίρια, τον εξοπλισμό και τους άλλους πόρους της. Το πόσα χρόνια δουλεύει η εταιρεία και το ιστορικό της βοηθούν επίσης στο να εκτιμηθεί η οικονομική της κατάσταση. Έτσι λοιπόν, γνωρίζοντας την οικονομική κατάσταση της εταιρείας μπορεί κάποιος να συμπεράνει και να προβλέψει τη συμπεριφορά της.

Το ιστορικό της εταιρείας

Εταιρείες με μακρά ιστορία έχουν δομές που είναι σε ένα βαθμό αποτέλεσμα του παρελθόντος. Τα σκάνδαλα που χτύπησαν τον ασφαλιστικό κλάδο, στις Η.Π.Α. κατά τα τέλη του 19^{ου} αιώνα για παράδειγμα, οδήγησαν σε ομοσπονδιακή και πολιτειακή νομοθεσία που διέπει τη λειτουργία των ασφαλιστικών εταιρειών, ως σήμερα. Ένας λόγος για τον οποίο οι μισθοί των ανώτερων υπαλλήλων είναι συχνά πιο χαμηλοί από τους μισθούς των καλύτερων πωλητών, είναι ότι οι μισθοί των ανώτερων υπαλλήλων, που συνήθως δημοσιεύονται, αποβούν μέχρι αυτή τη στιγμή ένα λεπτό θέμα.

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

Οι αξίες και οι μέθοδοι λειτουργίας αναπτύσσονται μέσα στους οργανισμούς με την πάροδο του χρόνου και από τη στιγμή που καθιερώνονται συχνά τους καθιστούν πολύ σταθερούς. Οι παράγοντες αυτοί οπωσδήποτε επηρεάζουν τη σημερινή συμπεριφορά τους. Η γνώση του με ποιο τρόπο οι αξίες και οι μέθοδοι λειτουργίας αναπτύχθηκαν, μπορεί να χρησιμεύσει όχι μόνο στην κατανόηση των σκοπών ενός οργανισμού, αλλά επίσης και στην προσπάθεια να σημειωθούν άλλα

Καταμερισμός εργασίας και σχεδιασμός έργων

Όσοι εργάζονται είναι άνθρωποι που συμπεριφέρονται και είναι χρήσιμο να παρατηρήσουμε τι κάνουν. Πάντως εδώ, θα εξετάσουμε μόνο τον τρόπο με τον οποίο το έργο κατανέμεται και διαχωρίζεται και πιο ειδικά πώς σχεδιάζεται κάθε θέση εργασίας, για να εξηγήσουμε ένα μεγάλο μέρος της συμπεριφοράς.

Η φύση του προϊόντος ή της υπηρεσίας και η σχετική τεχνολογία επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τον καταμερισμό της εργασίας. Τι είδους εργασία πρέπει να γίνει και πώς αυτή κατανέμεται ποικίλει σημαντικά μεταξύ των οργανισμών. Τα ξενοδοχεία ως μονάδες υπηρεσιών οργανώνονται διαφορετικά από τις βιομηχανίες και τα εργοστάσια, τα οποία παράγουν προϊόντα για αποκλειστικούς πελάτες ή σε μικρές παρτίδες (που με τη σειρά τους), οργανώνονται διαφορετικά από εκείνα που κάνουν μαζική παραγωγή προϊόντων. Σε μια τράπεζα οι εργασίες καταμερίζονται, συχνά, σύμφωνα με λειτουργίες όπως είναι τα δάνεια, οι αποταμιεύσεις, οι επιταγές, οι τραπεζικές θυρίδες. Αυτό έχει ορισμένες συνέπειες για τα άτομα, τα πράγματα, το χώρο και τελικά τη συμπεριφορά.

Η εργασία, πιο συγκεκριμένα, διαιρείται σε έργα που είναι το σύνολο των καθηκόντων που ανατίθενται σε ένα άτομο. Ο σχεδιασμός εργασιών, σε

συσχετισμό με την ανάλογη τεχνολογία είναι ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει τη συμπεριφορά.

Σε μια εταιρεία, ένας σχεδιασμός εργασιών παρουσιάζει ποιος κάνει τι, πώς και με ποιόν. Τόσο το σχέδιο εργασίας ενός συγκεκριμένου έργου όσο και το σχέδιο που το συσχετίζει με τα άλλα έργα είναι σημαντικά για τη μελέτη της συμπεριφοράς. Η σειρά των δραστηριοτήτων που πρέπει να γίνουν για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας και το τι απαιτήσεις έχουν από το άτομο που είναι υπεύθυνο για την εκτέλεση αυτής της εργασίας, είναι χρήσιμα

στοιχεία για τη μελέτη της συμπεριφοράς του ατόμου αυτού στην εργασία του. Στη συνέχεια η σχέση ενός σχεδίου εργασίας με άλλα σχέδια εργασίας είναι ένα τμήμα ενός συστήματος. Στις γραμμές συναρμολόγησης η εργασία κάθε ατόμου εξαρτάται από την εργασία του ατόμου που προηγείται από αυτό. Το ίδιο έργο μπορεί να πραγματοποιηθεί σε ένα διαφορετικό σύστημα, στο οποίο κάθε άτομο κάνει όλες τις διαφορετικές λειτουργίες. Τα δύο συστήματα προϋποθέτουν διαφορετικούς κανόνες και ρυθμίσεις. Οι έλεγχοι, που είναι απαραίτητοι για να εξασφαλισθεί η ομαλή κίνηση της γραμμής συναρμολόγησης, είναι πιθανόν περισσότεροι από αυτούς που απαιτούνται όταν κάθε υπάλληλος λειτουργεί σαν μια ξεχωριστή «μονάδα», ανεξάρτητα από τους άλλους. Γενικά, όσο μεγαλώνει η αλληλεξάρτηση των θέσεων εργασίας που περιέχει ένα σχέδιο εργασίας, τόσο μεγαλύτερος αριθμός ελέγχων απαιτείται αφού ένα άτομο με έναν αποτυχημένο χειρισμό επηρεάζει τη συνολική παραγωγή της ομάδας.

Μερικές εργασίες σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε η εκτέλεση τους από ένα και μόνο άτομο είναι πολύ δύσκολη. Για παράδειγμα, η τυπική θέση ενός ταμιά, για την οποία οι περισσότερες

τράπεζες θεωρούν ότι απαιτεί αυστηρή προσήλωση στη λεπτομέρεια και την ακρίβεια. Στις ερωτήσεις κάθε συγκεκριμένου πελάτη :

οφείλονται φιλικές και εγκάρδιες απαντήσεις. Πρέπει να αναγνωρίζονται οι ευκαιρίες πώλησης άλλων τραπεζικών υπηρεσιών στους πελάτες που είναι σε θέση να τις χρησιμοποιήσουν. Πρέπει να παρακολουθούνται οι δοσοληψίες που είναι δυνατόν να προκαλέσουν απώλειες στην τράπεζα. Να πραγματοποιούνται με ταχύτητα αλλαγές κάθε πελάτη, ώστε να προσφέρεται γρήγορη εξυπηρέτηση. Όλες οι παραπάνω ευθύνες, που φέρει η θέση, δύσκολα εκτελούνται με συνέπεια σε όλη τη διάρκεια του ωραρίου από ένα μόνο άτομο. Άλλες εργασίες έχουν σχεδιασθεί με τέτοιο τρόπο ώστε δύο ή -περισσότερα άτομα αναγκάζονται να συνεργασθούν πολύ στενά ώστε να εκπληρώσουν τα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί. Αυτό απαιτεί ένα είδος συνεργασίας πολύ στενή. Μερικές εργασίες μπορεί να γίνουν αποτελεσματικά με λίγη

αυτοσυγκέντρωση Άλλες προϋποθέτουν στενή επίβλεψη. Μερικές δίνουν αρκετές ευκαιρίες στον υπάλληλο να αποφασίσει για το τι θα κάνει, πότε θα το κάνει και με ποιον τρόπο θα το κάνει. Άλλες εργασίες έχουν προδιαγραφεί τόσο στενά που ο εργαζόμενος έχει ουσιαστικά μηδενικές πιθανότητες να διαφοροποιήσει τις ενέργειες του. Οι εργασίες μπορεί να χωρισθούν σε κατηγορίες με διάφορους τρόπους. Οι διαστάσεις μεταξύ των οποίων κυμαίνονται ποικίλουν από το πνευματικό (εξειδικευμένο ή πλατύ) στο φυσικό (εξειδικευμένο, ημιεξειδικευμένο, ανειδίκευτο), από το απλό στο περίπλοκο, από το επαναλαμβανόμενο στο μη

επαναλαμβανόμενο, από το τεχνικό στο μη τεχνικό, από το κατευθυνόμενο στο μη κατευθυνόμενο, από το αυτόνομο στο μη αυτόνομο, κ.λπ. Αυτές οι παραλλαγές στο σχέδιο εργασίας επηρεάζουν το τι θα κάνουν τα άτομα, ποια θα είναι και πώς θα αισθάνονται.

Εργαζόμενοι

«Γιατί βρίσκονται αυτά τα άτομα εδώ;» Έχουν ήδη επισημανθεί τρεις σημαντικές επιρροές. Η μια είναι το περιβάλλον στο οποίο βρίσκεται εγκατεστημένη μια επιχείρηση. Ένας δεύτερος παράγοντας είναι η τεχνολογία. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν τις ικανότητες και την απαραίτητη θεωρητική κατάρτιση για να εκτελέσουν τα διάφορα είδη εργασίας που απαιτούνται. Ένας τρίτος παράγοντας είναι ο τύπος των πελατών που εξυπηρετούνται.

Οι άνθρωποι δίνουν πάρα πολλές ενδείξεις που βοηθούν κάποιον να καταλάβει, ποιοι είναι και πώς εντάσσονται σε έναν οργανισμό. Τι κάνουν, με ποιόν τρόπο είναι τοποθετημένοι στο χώρο και τι πράγματα έχουν και με τι πράγματα δουλεύουν. Όλα τα παραπάνω δίνουν ενδείξεις για την προσωπικότητα τους. Τα προσωπικά χαρακτηριστικά όπως η ηλικία, το φύλο και η εξωτερική εμφάνιση πολύ συχνά βοηθούν στο να διακριθεί ένας υπάλληλος από έναν άλλο.

Τις τεχνικές γνώσεις και τις ικανότητες που απαιτούνται για να γίνει ένα συγκεκριμένο έργο, τις αποκτά συνήθως κάποιος είτε μέσω της εκπαίδευσης είτε μέσω της εμπειρίας ή και από τα δύο μαζί. Έτσι γνωρίζοντας την εκπαίδευση ενός ατόμου είναι γνωστό περίπου και το τι κάνει, και αντίστροφα. Επιπρόσθετα, ό,τι κάνει επηρεάζεται από τις στάσεις του, τις φιλοδοξίες του και τις αξίες του, τα οποία με τη σειρά τους πηγάζουν από την οικογένεια, την εκπαίδευση, την εργασία, το θρησκευτικό και κοινωνικοοικονομικό υπόβαθρο και την εμπειρία. Τα περισσότερα από αυτά τα χαρακτηριστικά περιμένουμε πάλι να αντιστοιχούν στη συμπεριφορά ενός ατόμου, ώστε και το καθένα ξεχωριστά και σε συνδυασμό μεταξύ τους να έχουν να πουν κάτι για το ρόλο και τη θέση ενός ατόμου σε έναν οργανισμό.

Τα άτομα μέσα σε μια επιχείρηση, ή ανάμεσα σε δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις, είναι δυνατό να διαφέρουν, έτσι ώστε και να φαίνεται πολύ φυσικό αλλά και να έχει ιδιαίτερη σημασία για να κατανοήσουμε τη λειτουργία ενός οργανισμού. Το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων και οι θεωρητικές κατευθύνσεις είναι σημαντικό να υπογραμμίζονται. Μια επιχείρηση που προορίζει απόφοιτους Λυκείου να στελεχώσουν διοικητικές θέσεις θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από διαφορετικές δομές, σε σχέση με μια που ζητάει μόνο πτυχιούχους. Μέσα σε έναν οργανισμό, ο αριθμός και η ταξινόμηση των ατόμων, ανάλογα με το είδος και το επίπεδο της μόρφωσης, είναι συχνά ενδιαφέρον να παρατηρούνται. Αν διαπιστώσουμε ότι κάθε σημαντική θέση καταλαμβάνεται από άτομα με πτυχία στα μαθηματικά και τις θετικές επιστήμες, και αν παρατηρήσουμε ότι προσλαμβάνεται μεγάλος αριθμός αποφοίτων Λυκείου μπορούμε να οδηγηθούμε στο συμπέρασμα ότι η τελευταία ομάδα έχει μικρές πιθανότητες να φτάσει σε διευθυντική θέση στο μέλλον (αν και η υπόθεση, αυτή χρειάζεται βέβαια να ελεγχθεί πληρέστερα).

Η εθνικότητα είναι μια άλλη σημαντική μεταβλητή, που διαφοροποιεί τα

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

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

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

Επίσης οι δεσμοί συγγένειας είναι συχνά ένα μέσο για τη μετάδοση τεχνικών κυρίως γνώσεων. Οι οικογενειακές σχέσεις σε μια επιχείρηση συχνά είναι αυτές που δημιουργούν το ξεχωριστό της χαρακτήρα, γι' αυτό είναι σημαντικό να γίνονται γνωστές.

Υπάρχουν πολλά άλλα προσωπικά χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν τα άτομα μεταξύ τους και εξηγούν ορισμένες πλευρές του; και σχήματα συμπεριφοράς. Μερικά, όπως η ηλικία, το φύλο, το επίπεδο επιδεξιότητων, τα φυσικά χαρακτηριστικά, οι φιλοδοξίες και οι αξίες είναι αρκετά εύκολο να προσδιορισθούν, και οι τρόποι με τους οποίους επηρεάζουν τη συμπεριφορά είναι εύκολο να κατανοηθούν. Πάντως τα προσωπικά χαρακτηριστικά «από πού είναι και πώς είναι φτιαγμένα τα άτομα» έχουν πολύ μεγάλη σχέση με τη συμπεριφορά και μας βοηθούν να την κατανοήσουμε. Οι Αμερικάνοι συχνά πιστεύουν ότι η μόνη αποδεκτή ερώτηση είναι «Πού πηγαίνετε» αλλά το «Από πού έρχεστε» είναι, όπως γνωρίζουν οι Ευρωπαίοι, εξ ίσου σημαντικό. Πρέπει να εξετάζονται και τα δύο.

Πράγματα και χώρος

Και τα πράγματα, (υλικά αγαθά), και ο χώρος μπορεί να προσφέρουν χρήσιμες πληροφορίες για τα άτομα και τη συμπεριφορά στους οργανισμούς. Για παράδειγμα μπορούμε να κάνουμε ορισμένες υποθέσεις για την οικονομική κατάσταση μιας εταιρείας παρατηρώντας τα είδη και την ποιότητα των πραγμάτων που υπάρχουν στις εγκαταστάσεις της, π.χ. τον εξοπλισμό, τις μηχανές, τα έπιπλα και τα διακοσμητικά στοιχεία. Τα είδη των πραγμάτων που έχουν οι

άνθρωποι στη δουλειά τους συχνά «δείχνουν» την κοινωνική τους θέση ή ακόμη και τις προσωπικές αξίες και χαρακτηριστικά όπως η κοινωνική θέση του ατόμου που βρίσκεται μέσα σε αυτόν, η θέση στην ιεραρχία και η υπηρεσία στην οποία απασχολείται. Για παράδειγμα, σε πολλές επιχειρήσεις όσο κομψότερο και όσο μεγαλύτερο είναι το γραφείο κάποιου, τόσο ψηλότερα θα είναι και η θέση του, πιθανόν, μέσα στον οργανισμό.

Τα πράγματα, ο χώρος και ο χρόνος, «μιλούν»

Οι φυσικές συνθήκες

Οι φυσικές συνθήκες στον εργασιακό χώρο είναι ως επί το πλείστον ευκολοδιάκριτες και η επίπτωση τους στη συμπεριφορά κατανοείται εύκολα αν και η «φυσικότητα» μας κάνει συχνά να μην τις αντιλαμβανόμαστε. Ας συγκρίνουμε την εργασία ενός ατόμου στην υψικάμινο της Χαλυβουργικής με την εργασία άλλου σε ένα κλιματιζόμενο γραφείο. Ας δούμε τη διαφορά μεταξύ του «πνιγμένου» στη σκόνη χώρου ενός εργοστασίου κονσερβοποιίας και ενός μικρού γραφείου, τη μυρωδιά μιας χαρτοποιίας ή ενός χημικού εργοστασίου σε σύγκριση με τη μυρωδιά ενός φούρνου. Ή τη διαφορά στις αντιδράσεις των υπαλλήλων σε ένα κεντρικό πολυκατάστημα και των υπαλλήλων σε μια ήσυχη τράπεζα των προαστίων. Τα χρώματα, η καθαριότητα, ο θόρυβος, ο εκσυχρονισμός, το φως, η κομψότητα και πολλοί άλλοι παράγοντες που καθορίζουν την εικόνα ενός χώρου επηρεάζουν τα συναισθήματα και καθορίζουν τις συνθήκες που έχουν να αντιμετωπίσουν οι εργαζόμενοι, κάτι που εύκολα κατανοούμε με ποιόν τρόπο επιδρά στη συμπεριφορά. Σκεφθείτε πως η θερμοκρασία, ο θόρυβος, το χρώμα και ο συνωστισμός επηρεάζουν την απόδοση του καθ'ενός από εμάς.

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

Ρόλοι, γόητρο και αξίες στον οργανισμό

Ο ρόλος καθορίζει το πώς λειτουργεί (συμπεριφέρεται) το άτομο που έχει μια συγκεκριμένη θέση σε μια συγκεκριμένη κατάσταση. Για παράδειγμα, περιμένουμε από κάποιον που είναι πρόεδρος να συμπεριφέρεται διαφορετικά από έναν νέο υπάλληλο, ή απ' το έπιστάτη να συμπεριφέρεται διαφορετικά από τους εργάτες ή από τον προπονητή να συμπεριφέρεται διαφορετικά από τον παίκτη. Έτσι όταν γνωρίζουμε το ρόλο κάποιου (που υποδηλώνεται συχνό με τον τίτλο του ή το έργο που του έχει ανατεθεί) μπορούμε να προβλέψουμε ένα μέρος της συμπεριφοράς του, ακόμη και αν δεν γνωρίζουμε το ίδιο το άτομο. Αν κάποιος εκδηλώσει αντίθετη συμπεριφορά από αυτήν που αναμένεται, ανάλογα με το ρόλο του, τι: περισσότερες φορές δημιουργούνται αρνητικά συναισθήματα και εντυπώσεις.

Σε έναν οργανισμό ανατίθενται στους εργαζόμενους, κατά κανόνα, διάφοροι ρόλοι, και κάθε ένας από αυτούς είναι δυνατό να έχει κάποιο γόητρο, που εξαρτάται από τη σημασία που έχει ο ρόλος για την επίτευξη των στόχων και από τις απαιτήσεις που δημιουργεί. Για παράδειγμα, περιμένουμε το ρόλο του προέδρου να είναι περισσότερο σημαντικός από το ρόλο του γενικού διευθυντή, και με μεγαλύτερο γόητρο. Οι ρόλοι και το γόητρο των ατόμων και των ομάδων έχουν ενδιαφέρον γιατί επηρεάζουν τη συμπεριφορά και τις σχέσεις μέσα σε έναν οργανισμό. Για παράδειγμα οι προσδοκίες για το ρόλο μπορεί να επηρεάσουν ένα γενικό διευθυντή στη συνεργασία του με τον πρόεδρο, έναν επιστάτη, έναν εργάτη ή με τη γραμματέα του.

Είναι δυνατό να προβλεφθεί, σχετικά εύκολα, το γόητρο που συνοδεύει συγκεκριμένα άτομα και ομάδες και τους ρόλους που υποδύονται. Έχει ήδη υπογραμμισθεί πως τα πράγματα και ο χώρος μας δίνουν πολλές ενδείξεις και λειτουργούν σαν σύμβολα κύριοι: σε έναν οργανισμό. Η παρατήρηση τέτοιων συμβόλων βοηθάει να προσδιορίσουμε τη σχετική αξία που αποδίδεται στα άτομα και τις ομάδες, προσέχοντας τους πόρους, τα πράγματα και το χώρο που αντιστοιχούν σε ομάδες και άτομα, καθώς και τη φύση και τις συνθήκες της εργασίας τους, και τοποθετώντας τους παράγοντες αυτούς μέσα στον οργανισμό σαν σύνολο, μπορούμε να κατανοήσουμε αρκετά καλά το σχετικό κύρος των ατόμων στον οργανισμό και μερικούς από τους παράγοντες που τους επηρεάζουν. Ακόμη, τέτοιες παρατηρήσεις δίνουν κάποια στοιχεία για τις αξίες του οργανισμού.

ΚΕΦ.3: Πηγές ανεύρεσης του κατάλληλου προσωπικού και πολιτική επιλογής Γενικά για τη στρατολόγηση κι επιλογή προσωπικού

Τ' ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης ή υπηρεσίας, είναι ένα από σπουδαιότερα ενεργητικά της. Η απόκτηση, συνεπώς, ανθρώπων με τα κατάλληλα προσόντα, ορίζει την επιτυχία μιας επιχείρησης τόσο όσο και τα οικονομικά μέσα, οι πρώτες ύλες ή οι αγορές. Γι' αυτό, η πολιτική απόκτησης προσωπικού βρίσκεται μέσα σε μια σειρά συσχετισμένων αποφάσεων για : εκτίμηση των αναγκών σε ανθρώπους, εκτίμηση των δυνατοτήτων, τόσο της εξωτερικής όσο και της εσωτερικής (της επιχείρησης) αγοράς εργασίας, καθορισμό των μεθόδων στρατολόγησης κι ανάπτυξη μεθόδων για επιλογή ανάμεσα από υπάρχον υποψήφιους.

Είναι γνωστό ότι υπάρχουν πολλοί παράγοντες οι οποίοι καθορίζουν τον αριθμό και το είδος των εργαζομένων που πρέπει να προσληφθούν όπως: το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό προβλεπόμενες αποχωρήσεις (Turnover) κι οι ευκαιρίες προαγωγής. Μια προσεκτική ανάλυση αυτών των αναγκών οδηγεί σ' αποτελέσματα που δείχνουν

- ✚ Τα έργα, για τα οποία νέοι υπάλληλοι είναι δυνατόν να χρειαστούν
- ✚ Τα προσόντα (δεξιότητες) που απαιτούν τα έργα αυτά και
- ✚ Τις δυνατότητες που οι νέοι υπάλληλοι πρέπει να έχουν για προαγωγή σ' ανώτερες βαθμίδες της ιεραρχίας.

Τα προβλήματα στρατολόγησης προσωπικού διαφέρουν από οργανισμό σ' οργανισμό. Ένας υψηλός ρυθμός αποχωρήσεων, οι οποίοι περικλείουν εθελούσιες παραιτήσεις, απολύσεις και συνταξιοδοτήσω σημαίνει πως η υπηρεσία προσωπικού πρέπει συνέχεια να ψάχνει νέους υπάλληλους. Π.χ., ένα εμπορικό κατάστημα, μ' ένα σχετικά μεγάλο ποσοστό νέων ανύπαντρων γυναικών σαν υπαλλήλων, αναγκάζεται να προσλαμβάνει κάθε χρόνο δυο-τρεις φορές περισσότερες ΑΠΟ το συνολικό αριθμό γυναίκες υπάλληλους και τούτο εξαιτίας παραιτήσεων λόγω γάμου ή τεκνοποίησης. Ενώ, σε μίαν επιχείρηση, όπου απασχολούνται άρρενες υπάλληλοι, με περισσότερο από 1 5 χρόνια υπηρεσία τουλάχιστο, το πρόβλημα στρατολόγησης είναι μηδαμινό. Αλλά κι η αναστολή της εργασίας, επηρεάζει το πρόβλημα απασχόλησης όπως συμβαίνει σ' επιχειρήσεις, που αναγκάζονται, για διάφορους λόγους μειώσουν σημαντικά την παραγωγή τους, οπότε, όταν θελήσουν να ξαναπάρουν τους ανθρώπους τους, βρίσκουν ότι αυτοί έχουν πιάσει αλλού δουλειά και δεν θα επιστρέψουν. Τούτο ιδιαίτερα είναι αλήθεια όταν η διακοπή της εργασίας διαρκέσει για περίοδο μερικών μηνών.

Σε περίπτωση που θα γίνουν τεχνολογικές μεταβολές ή αν νέα προϊόντα αντικαταστήσουν τα παλαιά, τότε το υπάρχον εργατικό δυναμικό ή πρέπει να μετεκπαιδευτεί ή αλλιώς πρέπει να ζητηθεί καινούργιο αίμα απέξω (εκτός της μονάδας), για την πλήρωση μερικών θέσεων. Ακόμα, μπορεί να δημιουργηθούν κενά για καίριες διοικητικές επιστημονικές και τεχνικές θέσεις, για τις οποίες δεν

υπάρχουν στη . επιχείρηση άνθρωποι με προσόντα, οπότε, αναγκαστικά, γίνεται προσφυγή στις προσλήψεις από έξω.

Ρυθμός ανάπτυξης του οργανισμού.

Επηρεάζεται απ' την πολιτική της διοίκησης, την έκταση του ανταγωνισμού στην αγορά, την οικονομική κατάσταση της χώρας, και πολλούς άλλους παράγοντες. Ωστόσο, επέκταση της δραστηριότητας μιας επιχείρησης σε παραγωγή και πωλήσεις δεν σημαίνει απαραίτητα κι επέκταση σ' απασχόληση περισσότερων ανθρώπων, αν συμβεί μια τέτοια αλλαγή να συνοδεύεται —όπως πρόσφατα γίνεται— από μηχανοποίηση, αυτοματισμό κι άλλες τεχνολογικές αλλαγές.

Μια επιχείρηση κατά δυο τρόπους μπορεί να χειριστεί τις σε προσωπικό προσωπικό απαιτήσεις. Δηλ., ή συστηματικά να προβλέψει και να σχεδιάσει για το μέλλον ή να περιμένει μέχρις ότου δημιουργηθούν ορισμένα κενά (ή να 'ναι επικείμενα) και τότε να προβεί σ' αντικαταστάσεις ή προσθήκες. Ο δεύτερος τρόπος, που είναι κι ο πιο κοινός, ταιριάζει περισσότερο ίσως σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις και σ' αυτές, που για κάθε έργο έχουν έναν ή λίγους υπάλληλους κι οι αποχωρήσεις είναι ελάχιστες, όπως μπορεί να συμβεί, αν πετυχαίνουν μια καλή φήμη σαν καλού τόπου να εργάζεται κανείς, οπότε και μπορούν να στρατολογήσουν άξια talέντα, όταν πραγματικά τα χρειαστούν.

Για τις επιχειρήσεις, όμως, τις επεκτεινόμενες, τις δυναμικές κι εκείνες που 'χουν υψηλό ρυθμό αποχωρήσεων, τι πρέπει να γίνει; Χωρίς αμφιβολία πρέπει συστηματικά να υπολογίζουν τις άμεσες, καθώς και τις μακροχρόνιες ανάγκες τους σ' ανθρώπους (πρόβλεψη ύψους εργασιών, ωρών και ημερών εργασίας, σύγκριση με το υπάρχον δυναμικό για να βρεθούν οι περαιτέρω ανάγκες). Αλλ' αν κάτι τέτοιο είναι εύκολο για εργάτες, δεν είναι το ίδιο για υπάλληλους κι επόπτες, οπότε η σχετική με το θέμα εμπειρία, που αποκτήθηκε, είναι βοηθητική.

Εξάλλου, ο αριθμός και το είδος των ατόμων, που απαιτούνται για Επιστημονικά-επαγγελματικά και διοικητικά έργα, δεν σχετίζονται στενά με το ύψος της παραγωγής, αλλά με την πολιτική της διοίκησης, όπως συμβαίνει π.χ. με την περίπτωση δημιουργίας ενός εργαστηρίου για έρευνες, που υπολογίζεται ότι στο μέλλον θα 'χει επιπτώσεις στην παραγωγή.

Σύγχρονα όμως με τον υπολογισμό της ποσότητας των ατόμων που απαιτούνται για την εργασία, πρέπει να υπάρχουν πληροφορίες απ' την ανάλυση του έργου (Job analysis), οι οποίες οδηγούν στον καθορισμό των έργων, που περικλείουν ειδικά καθήκοντα κι ευθύνες, όπως και προσδιορισμός απαιτήσεων του έργου (Job specification), που κάνουν δυνατή τη γνώση για τα προσόντα, αυτών που επιλέγονται. Για τα τελείως νέα έργα, που δημιουργούνται, τ' αρχικά διαγράμματα είναι κάπως-δοκιμαστικά, το δε περιεχόμενο και τα όρια τους καθορίζονται αφού επανδρωθούν οι θέσεις κι η εργασία γίνει για μερικούς.

Απόψεις για τις Αγορές Εργασίας

Πολλοί εργοδότες υιοθετούν την πολιτική συμπλήρωσης των κενών με την προαγωγή από μέσα, από τους υπάρχοντες δηλ. υπάλληλους οπότε δημιουργούνται κενά στα κατώτερα επίπεδα (εργατών-υπαλλήλων) που πληρώνονται μ' επιλογή ανειδίκευτων κι ημειδίκευμένων από την αγορά εργασίας. Υπάρχουν, ωστόσο, κι εργοδότες που δεν ακολουθούν το πρόγραμμα «προαγωγή από μέσα», αλλά συμπληρώνουν τα οποιουδήποτε επιπέδου κενά τους, με στρατολόγηση και πρόσληψη από έξω, από τις αγορές εργασίας

Αγορές εργασίας ονομάζονται γεωγραφικές περιοχές μέσα στις οποίες οι εργοδότες στρατολογούν εργάτες κι οι εργάτες ζητούν απασχόληση. Είναι ο τόπος όπου οι δυνάμεις της προσφοράς και της ζήτησης αλληλεπενεργούν κι έτσι επιδρούν στην τιμή της εργασίας μισθοί κι ημερομίσθια). Τα πραγματικά όρια της αγοράς εξαρτώνται από το είδος και τον αριθμό των υποψήφιων για δουλειά, που ζητούνται. Για μερικές ασυνήθιστες ειδικότητες τα όρια μπορεί να περιλαμβάνουν μεγάλο μέρος ή κι ολόκληρη τη χώρα. Η αγορά εργασίας είναι χωρίς δομή κι οι μέθοδοι, που χρησιμοποιούνται απ' τις επιχειρήσεις στρατολόγηση εργατών, καθώς κι οι μέθοδοι οι οποίες χρησιμοποιούνται απ' τους εργάτες για να βρουν δουλειά, είναι ποικίλες. Η ακολουθούμενη πορεία δεν περνάει αναγκαστικά από κρατικά ή ιδιωτικά γραφεία απασχόλησης. Από την πλευρά των εργαζομένων πρέπει να σημειωθεί πως μερικοί βρίσκουν απασχόληση μέσω φίλων και συγγενών, άλλοι επισκεπτόμενοι απευθείας τις επιχειρήσεις ή υπηρεσίες άλλοι μέσω των εργατικών οργανισμών ή των κρατικών γραφείων εύρεσης εργασίας.

Αναφορικά, με τα όρια της αγοράς εργασίας, πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι καθορίζονται από διάφορους παράγοντες. Π.χ., παντρεμένες γυναίκες, που ζητούν υπαλληλικές θέσεις είναι απρόθυμες να πιάσουν δουλειά σε τόπους οι οποίοι απέχουν περισσότερο από λίγα χιλιόμετρα απ' το σπίτι τους. Γενικά δε, όπου υπάρχουν συγκοινωνίες και μέσα μεταφοράς, τα όρια μπορούν, για ένα ποσοστό εργαζομένων χαραχτούν σ' απόσταση 30-40 χιλιομέτρων, όπως είναι δυνατόν και μερικοί να δεχτούν, ενδεχομένως, να μετοικήσουν για να πετύχουν ευκαιρίες και περισσότερα πλεονεκτήματα. Η αγορά εργασίας χαρακτηρίζεται κι από μια ποικιλία αμοιβών για την ίδια δουλειά κι απ' τις στατιστικές η υψηλότερη αμοιβή φαίνεται να ναι 2-2 1/2 φορές μεγαλύτερη απ' τη χαμηλότερη. Πολλοί δε είναι οι παράγοντες που επιδρούν όπως: οι διαφορές μεταξύ των εργοδοτών σε ικανότητα να πληρώνουν, η παραγωγικότητα, η στάση των διοικούντων προς τα επίπεδα αμοιβών, η μεγαλύτερη ασφάλεια στην εργασία κι η ποιότητα των εργαζομένων. Αλλ' όλ' αυτά, μπορεί να πει κανείς πως μάλλον είναι οι συνέπειες κι όχι οι αιτίες για τις διαφορές των αμοιβών. Γιατί στην αγορά της εργασίας (εκτός για εκείνον, που έχει εξαιρετικό ταλέντο) ο αγοραστής (ο εργοδότης) κι όχι ο πωλητής (ο εργαζόμενος) είναι εκείνος που καθορίζει το επίπεδο των αμοιβών.

Άλλο χαρακτηριστικό της αγοράς εργασίας, είναι η έλλειψη κινητικότητας του εργατικού δυναμικού, που, συνήθως, κολλάει σ' έναν τόπο για πολλούς λόγους, όπως: δεν έχει γνώση ακριβή των ευκαιριών εργασίας, οι αμοιβές δεν γνωστοποιούνται δημόσια κι αν κενωθεί κάπου μια θέση, συχνά συμπληρώνεται μ' ανεπίσημες επαφές (πρέπει να ξέρεις κάποιον για να βρεις δουλειά) παρά ύστερα από ανακοίνωση στις εφημερίδες ή από εγγραφή στους καταλόγους των

γραφείων εργασίας. Έπειτα, δεν μπορεί από πριν να γνωρίζει κανείς αν θα 'ναι ευτυχέστερος σε μιαν άλλη δουλειά, αν μπορεί να τα πάει καλά με τον προϊστάμενο και τους συνεργάτες τους, ή αν εκεί θα 'χει περισσότερες ευκαιρίες για πρόοδο. Εξάλλου, τα συστήματα αρχαιότητας κι άλλα ωφελήματα, καθώς και πολλοί άλλοι άγνωστοι παράγοντες, αποτελούν εμπόδια στην κινητικότητα, χωρίς βέβαια τούτο να σημαίνει ότι οι άνθρωποι, κατά καιρούς, δεν θα ζητήσουν άλλη απασχόληση, κάτι που ωστόσο, δίνει έμφαση σ' ό,τι παραπάνω τονίστηκε, ότι δηλ- η προσφορά εργασίας είναι αποδιοργανωμένη.

Πολύ μπερδεμένοι είναι οι παράγοντες, που καθορίζουν την ποσότητα και την ποιότητα του απαιτούμενου εργατικού δυναμικού απ' την άποψη της επιχείρησης. Η προσφορά επηρεάζεται απ' το πλήθος των υποψήφιων στην αγορά εργασίας, απ' την ελκυστικότητα του έργου και της επιχείρησης (π.χ. επίπεδο αμοιβών, ωφελήματα, φήμη της επιχείρησης για σιγουριά εργασίας), απ' το ποσό ανεργίας, απ' τις συγκοινωνιακές ευκολίες και τ' απαιτούμενα προσόντα. Δεν μπορεί δε πάντοτε να στηρίζεται κανείς στους άνεργους, που παίρνουν επιδόματα ανεργίας, γιατί ένα ποσοστό δεν εγγράφεται γι' αυτά, αν για λίγο βρίσκεται έξω απ' την εργασία. Έπειτα, για λόγους γοήτρου, τα διοικητικά, επιστημονικά και τεχνικά στελέχη δεν εγγράφονται καθόλου για επιδόματα.

Η εργατική δύναμη δεν είναι ορισμένη σε μέγεθος ή αμετάβλητη. Συστέλλεται και διαστέλλεται ανάλογα με την ένταση της ζήτησης, όπως στην περίπτωση πολέμου, οπότε μπαίνουν στο εργατικό δυναμικό άνθρωποι, που, κανονικά δεν θα το επιζητούσαν, όπως: γυναίκες, νοικοκυρές, ηλικιωμένοι ή πολύ νέοι άνθρωποι.

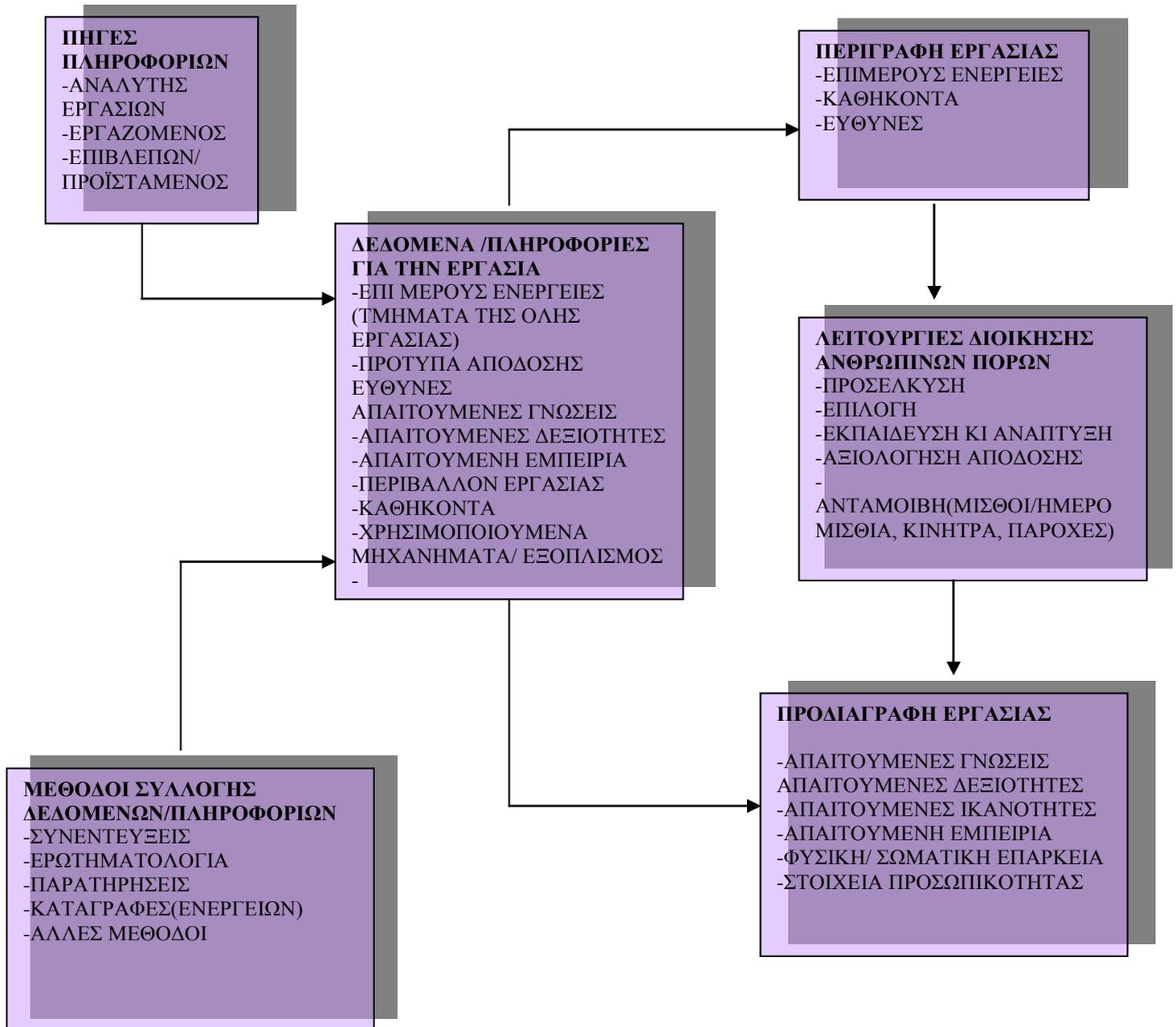
Σημειώνεται ακόμα ότι η περιοχή παίζει ρόλο για την προσέλκυση εργαζομένων. Μη ελκυστικές περιοχές απωθούν, ενώ όπου υπάρχει καλό κλίμα, μέσα ψυχαγωγίας, οικήματα για διαμονή, σχολεία προσέρχονται υποψήφιοι, ακόμα κι από μακρινούς τόπους. Ιδιαίτερα τα διοικητικά και τα επαγγελματικά στελέχη, όλο και περισσότερο θέτουν σαν προϋπόθεση απασχόλησης την ύπαρξη καλών συνθηκών διαβίωσης.

Ο άπειρος υπάλληλος έχει νεφελώδεις ιδέες για τις δυνατότητες της δουλειάς του και για αυτό είναι πιθανόν να δοκιμάσει πολλές εργασίες κατά τα πρώτα 5-6 έτη της απασχόλησης του (δοκιμαστική περίοδος) για να βρει τη δουλειά, που ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του, τις ικανότητες και την προσωπικότητα του.

Συνήθως, το καταστάλαγμα του, κάπου είναι αποτέλεσμα των αυξανόμενων οικογενειακών ευθυνών, των φιλοδοξιών, που ενθαρρύνονται απ' την οικογένεια, του επιπέδου της μόρφωσης του και της ικανοποίησης, που βρίσκει στην απασχόληση του.

Για να κλείσουμε αυτή την ανάλυση, σημειώνουμε το φαινόμενο της «επιδρομής». Επιδρομή λέγεται η συνήθεια να παίρνει κανείς τους υπάλληλους άλλης επιχείρησης κι ο όρος δείχνει ότι αποτελεί κάτι το ανήθικο. Κι έτσι το δέχονται πολλοί εργοδότες και γι' αυτό μερικοί αποφεύγουν να στρατολογήσουν υπάλληλους από άλλες επιχειρήσεις της περιοχής τους. Μάλιστα, ζητούν απ' τον υποψήφιο ένα ξεκαθάρισμα με τον προηγούμενο εργοδότη του, πριν δεχτούν την αίτηση του. Αλλά τέτοια «όχι επιδρομή -συμφωνία» μόνο στη θεωρία τιμάται κ όχι στην πράξη, αφού μερικοί εργοδότες, για ν' αποφύγουν το στίγμα - επιδρομής», καταφεύγουν σε ενδιάμεσους (π.χ. ειδικά γραφεία εργασίας) Τέτοιες πράξεις όμως, μπορούν να προκαλέσουν νομικές συνέπειες. Όπως στην περίπτωση προσέλκυσης ενός σημαντικού στελέχους από άλλη επιχείρηση, για να μάθει κανείς επαγγελματικά μυστικά ή τεχνικές μεθόδους απ' αυτό.

Η ΔΙΑΣΚΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ



Πολιτική στρατολόγησης και επιλογής

Πολλές είναι οι επιχειρήσεις, που δεν έχουν διαμορφώσει κάποια πολιτική προσλήψεων, μόλο που είναι πέρα από κάθε αμφιβολία, πως η ποιότητα του εργατικού δυναμικού καθορίζει, κατά μεγάλο μέρος τη δύναμη και την επιτυχία τους. Κι όμως, μια προσεκτική πολιτική αποτελεί τον οδηγό για πράξη και διατύπωση του προγράμματος στρατολόγησης κι επιλογής, για σταθερότητα ενεργειών μέσα σε ολόκληρο τον οργανισμό από μέρους της υπηρεσίας προσωπικού και των στελεχών κι ακόμα δίνει στον καθένα την δυνατότητα να ξέρει πού στέκεται και τι μπορεί να περιμένει σε χειρισμό.

Κάθε επιχείρηση προσλαμβάνει ανθρώπους, για να κάνουν μια δουλειά κι έτσι που η παραγωγική τους συμβολή να ξεπερνά ή τουλάχιστο να ισοφαρίζει την αμοιβή τους. Για αυτό κι οι επιχειρήσεις διακόπτουν την απασχόληση εκείνων, που δεν ανταποκρίνονται σ' αυτή την αξίωση. Τα τελευταία χρόνια, όμως, πολλοί εργοδότες αισθάνονται όλο και περισσότερο, την υποχρέωση να προσλαμβάνουν και να εκπαιδεύουν ανέργους, γιατί διαπιστώνουν πως έτσι συντελούν στην ευημερία της περιοχής, όπου βρίσκεται η επιχείρηση και στη λύση ενός πιεστικού προβλήματος της κοινωνίας (της συγκέντρωσης των τέτοιων ανέργων στα μεγάλα κέντρα - «γκέτο») σε συνεργασία με τις κρατικές αρχές κι άλλους παράγοντες. Αλλά καθώς πολλοί απ'αυτούς τους ανθρώπους δεν πετυχαίνουν τα κανονικά μέτρα παραγωγής, παρά την εκπαίδευση και τον προσανατολισμό, οι εργοδότες, όχι σπάνια, ύστερ' από μερικές βδομάδες ή μήνες τερματίζουν την απασχόληση αυτών, που δεν μπορούν ν'ανταποκριθούν σε μια λογική οικονομική συμβολή.

Πολλές επιχειρήσεις αφήνουν στους υπαλλήλους τους να εννοηθεί πως η πολιτική τους προαγωγών θα 'ναι προαγωγές κατά το δυνατόν από μέσα. Κι υπάρχουν διάφορα πλεονεκτήματα στο τέτοιο σύστημα όπως:

- ✚ Πολλοί είναι οι εργαζόμενοι, που περιμένουν μια πρόοδο σε θέσεις με μεγαλύτερες αμοιβές και γόητρο, που αν πετυχαίνεται συντελεί σ'ένα ανώτερο ηθικό.

- ✚ Η διοίκηση μπορεί ακριβέστερα ν' αξιολογήσει τις γνώσεις και τις δεξιότητες των ανθρώπων, που είναι μέσα στη μονάδα, παρά εκείνων που θα 'ρθουν απέξω και θ' αξιολογηθούν με μια συνέντευξη ή κι άλλα μέσα στο γραφείο προσωπικού. Έτσι ο κίνδυνος λάθους στην επιλογή και την τοποθέτηση είναι πολύ μικρότερος, γ. Το πρόβλημα της στρατολόγησης κι επιλογής απλοποιείται, γιατί υπάρχουν μόνο λίγες αρχικές εργασίες, για τις οποίες οι απαιτήσεις σε μόρφωση, δεξιότητες και γνώσεις είναι μέτριες, παρά για τις ανώτερες θέσεις, την πλήρωση των οποίων επιδιώκουμε. Στην πολιτική όμως αυτή υπάρχουν και μειονεκτήματα όπως: η ανάγκη προγράμματος εκπαίδευσης αυτών που προάγονται από μέσα (που είναι και πλεονέκτημα) στην οποία δεν μπορούν ν' ανταποκριθούν οι μικρές επιχειρήσεις, η ενδεχόμενη έλλειψη των προσόντων που απαιτούνται στους υποψήφιους, η αρχική είσοδος ανθρώπων με περισσότερα προσόντα, η στέρηση της επιχείρησης από νέες ιδέες και γνώσεις στις ανώτερες θέσεις κι η δημιουργία συνασπισμού και όλα μαζί οδηγούν στη διαιώνιση παλαιωμένων ιδεών και εφαρμογών. Για αυτό, η πλήρωση ενός μικρού ποσοστού από ανώτερες θέσεις, πρέπει, οπωσδήποτε, να γίνεται με προσφυγή στην εξωτερική αγορά εργασίας, ακριβώς για να παρασχεθούν στον οργανισμό οι νέες ιδέες και μέθοδοι.

Ρεαλιστικά μέτρα επιλογής

Είναι συχνό το φαινόμενο κατά το οποίο επιχειρήσεις υιοθετούν απαιτήσεις προσόντων, για τα οποία δεν υπάρχει αποδεδειγμένη σχέση με την επιτυχία ή αποτυχία στη δουλειά. Αυτά δε, τα όχι ρεαλιστικά μέτρα πρόσληψης, είναι δυο ειδών:

✚ Τυπικά προσόντα:

Η σχολική επίδοση αποτελεί ένα ουσιαστικό εμπόδιο επιλογής, που χρησιμοποιείται από πολλές επιχειρήσεις. Π.χ., απαιτείται απολυτήριο γυμνασίου γι' απασχόληση σε ειδικευμένα ή ημειδικευμένα βιομηχανικά έργα όπως: χειριστή υλικού, εργάτη, χειριστή μηχανής. Επίσης προϋπόθεση για διοικητικές θέσεις συνήθως είναι το πτυχίο ανώτατης σχολής. Μερικοί ακόμη τεχνίτες (ξυλουργοί κ.λ.π.) πρέπει να 'χουν σχετική άδεια.

Η σχολική επίδοση, σαν επινόηση κοσκινίσματος κατά την επιλογή, έχει μεγάλη αξία, γιατί αυτοί που πέρασαν τις δοκιμασίες του σχολείου μ' επιτυχία, υποτίθεται πως θα 'χουν το ταλέντο και τις κοινωνικές και Γενικές δεξιότητες. Όμως, απόλυτη εμπιστοσύνη σ' ένα απολυτήριο γυμνασίου ή ένα πτυχίο ανώτατης σχολής γι' απασχόληση, έχει και με-3ϊκά καθαρά μειονεκτήματα, όπως: Αυτόματα αποκλείει εκείνους που διέκοψαν το σχολείο για διάφορους λόγους (φτωχούς, απροσάρμοστους στην πειθαρχία του σχολείου κ.λ.π.) κι οι οποίοι δε σημαίνει πως στερούνται δυνατοτήτων.. Άλλωστε είναι γνωστό, πως ευφυέστατοι άνθρωποι είναι δυνατόν να μην έχουν καλή σχολική επίδοση (παράδειγμα: Αϊνστάϊν, Τσώρτσιλ). που σημαίνει πως τα τέτοια άτομα μπορούν ν' ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της δουλειάς σαν τους δοθεί η ευκαιρία γι' αυτό. Αλλ' αν έτσι έχουν τα πράγματα, ποια πολιτική πρέπει ν' ακολουθήσει η υπηρεσία προσωπικού; Βέβαια, δεν πρέπει ν' αγνοηθεί η σχολική επίδοση σαν οδηγός επιλογής, αφού σχετίζεται με την πιθανή επιτυχία στη δουλειά κατά ένα γενικό τρόπο κι εφόσον κανείς ομιλεί για μεγάλο αριθμό ατόμων. Μια ρεαλιστική πολιτική είναι να καθοριστούν γενικά μορφωτικά προσόντα για τα διάφορα έργα μιας επιχείρησης βασισμένα σ' ένα σωστό πρόγραμμα ανάλυσης έργου, αλλά εσκεμμένα ν' αφεθεί ένα ποσοστό 5-1 5% του συνολικού αριθμού γι' αυτούς που στερούνται μεν των μορφωτικών προσόντων που απαιτούνται, αλλ' όμως δίνουν υπόσχεση μιας λογικής επιτυχίας, εξαιτίας της εμπειρίας τους στην εργασία, του ενδιαφέροντος τους και της σχετικής για τούτο βεβαίωσης από αρμόδιους παρατηρητές.

Πρόσθετη εκπαίδευση μπορεί ν' αποκτηθεί μετά την πρόσληψη σε νυκτερινά σχολεία ή σε εκπαιδευτικά προγράμματα της επιχείρησης.

✚ Ιδιοσυγκρασίες

, βασισμένες σε προκαταλήψεις ή σε πεπαλαιωμένα κριτήρια. Όπως π.χ., άρνηση γι' απασχόληση στους αριστερόχειρες, ή στους μικρόσωμους στον τομέα των πωλήσεων, ενώ καμία ένδειξη δεν υπάρχει αναφορικά με τη σχέση επιτυχίας και του ύψους. Γι' αυτό κι οι διοικούντες είναι πιο σίγουροι όταν χρησιμοποιούν επιστημονικές μεθόδους, όπου μπορούν.

Πηγές εργατικού δυναμικού

Μια και θα 'χουμε αποφασίσει για το ποιες είναι οι ανάγκες μας σ' ανθρώπινο δυναμικό και πού θα το βρούμε, η επόμενη ερώτηση είναι αυτή:

Πώς μπορούμε να παροτρύνουμε υποψήφιους με προσόντα να προσέλθουν γι' απασχόληση; Για ν' απαντήσουμε σ' αυτή την ερώτηση, οφείλουμε να δούμε πώς οι εργαζόμενοι επιδιώκουν να πετύχουν απασχόληση. Δεδομένου δε ότι η διαδικασία της επιλογής περικλείει και την ενέργεια του «κοσκινίσματος» ή τον αποκλεισμό εκείνων, που δε θεωρούνται ότι ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις, σημαίνει ότι η επιχείρηση ή υπηρεσία πρέπει να 'χει μια προμήθεια ανθρώπων περισσότερων απ' όσους χρειάζεταιται

Τρόποι αναζήτησης υποψηφίων

Τρόποι αναζήτησης υποψηφίων να καλύψουν κενά θέσεων της επιχείρησης, είναι:

- + ανακοίνωση-προκήρυξη, από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και επικοινωνίας,(ραδιόφωνο, τηλεόραση, εφημερίδες, περιοδικά, διαδίκτυο)
- + Γραφεία δημόσια ή ιδιωτικά, εύρεσης εργασίας.
- + Γραφεία εύρεσης εργασίας φοιτητών-σπουδαστών που είναι δυνατό να λειτουργήσουν στα πανεπιστήμια και λοιπές σχολές.
- + Γραφεία συνδικαλιστικών (επιστημονικών, επαγγελματικών, τεχνικών σωματείων.

Μέσα επιλογής προσωπικού

Για την επιλογή του προσωπικού χρησιμοποιούνται διάφορα μέσα, τα κυριότερα των οποίων είναι τα ακόλουθα:

- A** Το ερωτηματολόγιο
- B**. Η συνέντευξη και το βιογραφικό
- Γ**. Οι πληροφορίες από τρίτους και οι συστάσεις
- Δ**. Οι διαγωνισμοί
- E**. Οι αγγελίες
- ΣΤ**. Η ιατρική εξέταση και
- Z**. Η πρόσληψη υπό δοκιμή.

Σκοποί της επιλογής

Η επιλογή, τόσο του προσωπικού, που θα επανδρώσει μian επιχείρηση, όσο και του προσωπικού, που θα προωθηθεί σ' ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα, αποτελεί ή τουλάχιστον πρέπει ν' αποτελεί, ένα από τα βασικά έργα της διοίκησης, καθόσον η σωστή ή μη επιλογή επιδρά άμεσα στην αποδοτική συμπεριφορά του ατόμου.

Ας δούμε, με λίγα λόγια, το γιατί.

Όπως ήδη αναφέραμε, κι όπως θα δούμε παρακάτω, ο βαθμός, στον οποίο ένα άτομο είναι διατεθειμένο να χρησιμοποιήσει τις ικανότητες του, δηλαδή η δραστηριοποίηση του ατόμου, εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, μεταξύ των οποίων αναφέρονται ο τρόπος διοίκησης, οι ανταμοιβές κ.λπ. Ο βασικότερος όμως παράγοντας, που φαίνεται να επηρεάζει άμεσα τη δραστηριοποίηση αυτή, είναι η αγάπη που έχει τ' άτομο για την εργασία, την οποία εκτελεί. Αν δηλαδή το άτομο βρίσκει στην εργασία του ενδιαφέρον και δυνατότητα να ικανοποιήσει την ανάγκη του για επιτυχία, τότε θα ενεργοποιηθεί και θα προσπαθήσει να την εκτελέσει κατά τον καλύτερο τρόπο. Στην αντίθετη περίπτωση, που η εργασία δε συμπίπτει με τα ενδιαφέροντα και τις προσδοκίες του ατόμου κι είναι ανίκανη να του προσφέρει μιαν ικανοποίηση για τον εγωισμό του, τότε βέβαια πάλι το άτομο θα την εκτελέσει, γιατί είναι ενδεχόμενο να εξαναγκάζεται από διάφορους λόγους, δεν πρέπει όμως να περιμένουμε ότι το άτομο θα δραστηριοποιηθεί ποτέ, ώστε να χρησιμοποιήσει όλες του τις ικανότητες.

Ο βαθμός αυτός της δραστηριοποίησης των εργαζομένων διαφέρει σημαντικά από άτομο σ' άτομο. Έτσι, υπάρχουν άτομα, που μπορούν να φθάσουν στο κορύφωμα της επίδοσης τους και να καταβάλλουν ηρωικές πραγματικά προσπάθειες στην εργασία τους, ενώ άλλα άτομα περιορίζονται σε χαμηλότερα επίπεδα επίδοσης. "Άλλοι πάλι εργαζόμενοι καταφέρνουν να διατηρούν αμείωτη την επίδοση τους και ν' ανέχονται εντάσεις, οι οποίες θα μετέβαλαν άλλους σ' ανίκανους και γκρινιάρηδες.

Βλέπουμε, λοιπόν, ότι υπάρχει ένας βαθμός προσαρμογής μεταξύ του ατόμου και της εργασίας που αυτό θα εκτελέσει. Έργο της διοίκησης είναι να μπορέσει να διακρίνει και να επιλέξει τα άτομα εκείνα τα οποία διαθέτουν τις ικανότητες για την καλύτερη προσαρμογή στο έργο που θα εκτελέσουν. Κάτι τέτοιο δεν είναι καθόλου εύκολο, γιατί η διοίκηση καλείται να κάνει μια πρόβλεψη για το μέλλον (ποια θα είναι η πιθανή συμπεριφορά του ατόμου) με βάση την ανάλυση ενός δεύτερου προσώπου (του αρμόδιου για την επιλογή), το οποίο πάλι βασίστηκε σε ενδείξεις που διαθέτει σήμερα (βιογραφικά, προϋπηρεσία, βαθμοί σε δοκιμασίες, προσωπικές εντυπώσεις από συνέντευξη με τον ενδιαφερόμενο κ.λπ.) και που είναι κάπως δύσκολο να διερευνηθούν και αρκετά εύκολο να μεταβληθούν στο μέλλον.

Το έργο της επιλογής, που όπως είδαμε είναι καθοριστικό για τη λειτουργικότητα της επιχείρησης, πρέπει να εκτελείται από ειδικευμένα πρόσωπα και πάντα με πολλή προσοχή, γιατί είναι πολύ εύκολο να οδηγήσει σε εσφαλμένα και επιζήμια για την επιχείρηση αποτελέσματα. Μια επιχείρηση, που αλλάζει συχνά το προσωπικό της, πέρα από τις οικονομικές πιθανόν επιβαρύνσεις που υφίσταται, αποκτά και ένα άσχημο» όνομα στην αγορά εργασίας, με αποτέλεσμα να περιορίζεται ο κύκλος των υποψηφίων που θα την προτιμήσουν και οι οποίοι δεν θα είναι βέβαια οι καλύτεροι.

Μέθοδοι

Ας περιγράψουμε στη συνέχεια ορισμένα βασικά μέσα τα οποία μπορεί να

διαθέτει μια επιχείρηση και τα οποία θα της επιτρέψουν να κάνει μια κατά το δυνατόν αντικειμενική και επιτυχημένη επιλογή.

Βιογραφικά σημειώματα:

Τα βιογραφικά σημειώματα περιλαμβάνουν γενικές πληροφορίες για τον εργαζόμενο, όπως την ηλικία του, την οικογενειακή του κατάσταση, τις σπουδές του, την προϋπηρεσία -ου σε άλλες επιχειρήσεις (στην περίπτωση αυτή ζητούνται και άλλες πληροφορίες σχετικά με την προηγούμενη εργασία του), τα ενδιαφέροντα του κ.λπ.

Τα βιογραφικά αυτά σημειώματα εξυπηρετούν πολλούς σκοπούς μας βοηθούν να δούμε την ικανότητα έκφρασης του υποψήφιου στο γραπτό λόγο, την ικανότητα του να τακτοποιεί τη σκέψη του και να παρουσιάζει συγκεκριμένα πράγματα με σαφή και ξεκάθαρο τρόπο. Είναι πολύ χρήσιμα στοιχεία για το αρχείο της επιχείρησης. Τελευταία, γίνεται πολύ χρήση του μέσου αυτού για την επιλογή προσωπικού. Υπάρχουν ενδείξεις ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ ορισμένων βιογραφικών στοιχείων και επιτυχίας σε διοικητικές θέσεις. "Έτσι, π.χ. τα εξής χαρακτηριστικά συνδέονται μ' επιτυχία σε ηγετικές θέσεις: υψηλή επίδοση στις σπουδές, ενασχόληση με τουλάχιστον ένα ανταγωνιστικό άθλημα, εκλογή σε τουλάχιστον τρία αξιώματα κ.λπ. Αντίθετα, σ' ορισμένες εργασίες, που ασχολούνται με την πώληση, άτομα, με μια μέση επίδοση στις σπουδές, έχουν περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας.

Συνέντευξη:

Η συνέντευξη μας δίνει τη δυνατότητα να δούμε το άτομο ολοκληρωμένο και ν' αξιολογήσουμε άμεσα τη συμπεριφορά του. Μας δίνει την ευκαιρία μιας αμφίδρομης επικοινωνίας: αυτός που διενεργεί τη συνέντευξη μπορεί να πληροφορηθεί περισσότερο, σχετικά με τα ενδιαφέροντα, τις απόψεις και γενικά το υπόβαθρο του υποψήφιου· ο υποψήφιος πάλι έχει τη δυνατότητα να συζητήσει για την επιχείρηση γενικά και ειδικότερα για τη συγκεκριμένη εργασία, για την οποία ενδιαφέρεται.

Η συνέντευξη, αν γίνει σωστά από πεπειραμένο πρόσωπο, προσφέρει μιαν αξιόπιστη εικόνα του υποψήφιου. Όσο και προετοιμασμένος να 'ναι ο υποψήφιος, για να προσφέρει την καλύτερη δυνατή εικόνα, ένας πεπειραμένος συνομιλητής μπορεί να μαζέψει πολύτιμες πληροφορίες, για τα θέματα που τον ενδιαφέρουν (π.χ. γιατί ο υποψήφιος έλκεται απ' ορισμένες εργασίες κι απωθείται από άλλες, ποια επίδραση είχε πάνω του το περιβάλλον, μέσα στο οποίο έζησε, αν έχει τόση για δραστηριοποίηση των ικανοτήτων του, ποια η ικανότητα του ν' αντιμετωπίζει τις διάφορες καταστάσεις, που, πιθανόν, θα δυσκολέψουν ή θα ικανοποιήσουν τις επιδιώξεις του, ποια η διαπραγματευτική του ικανότητα ή ποια η ικανότητα του ν' αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και να διευθετεί καταστάσεις, ποια η στάση του απέναντι στις διάφορες αξίες κ.ά.).

Η συνέντευξη αποτελεί ένα πολύ ευέλικτο όργανο. Δίνει τη δυνατότητα σ' αυτόν που τη διεξάγει, να ελιχθεί και ν' αποκαλύψει τόσο τις τεχνικές ικανότητες ενός υποψήφιου όσο και τη βαθύτερη προσωπικότητα του. Επειδή όμως η επιτυχία της εξαρτάται αποκλειστικά απ' το άτομο, που τη διενεργεί, είναι δυνατό να υπεισέλθει σφάλμα εκτίμησης και να οδηγηθούμε σ' εσφαλμένα τελειώς συμπεράσματα. Για αυτό, αν θέλουμε να υπάρχει αντικειμενική κρίση, πρέπει διαφορετικά πρόσωπα να συζητήσουν με τον ίδιο υποψήφιο, ώστε να υπάρξει μια αντιπαραβολή και, στο τέλος, μια αντιπροσωπευτικότερη εικόνα του υποψήφιου.

Γενικά πάντως η συνέντευξη δε φαίνεται να 'χει μεγαλύτερη αξιοπιστία από τις δοκιμασίες (τα τεστ), που η αξιοπιστία τους είναι ήδη κάπως χαμηλή. Είναι επίσης σκόπιμο να εφαρμόσουμε, στις περιπτώσεις έχουμε πολλούς υποψήφιους, την κατευθυνόμενη συνέντευξη, η οποία ακολουθεί ένα σχέδιο και περιλαμβάνει ερωτήσεις όμοιες για όλους

Η συνέντευξη παραμένει το πιο σπουδαίο εργαλείο στην πορεία της επιλογής, γιατί βοηθάει τον υπεύθυνο για επιλογή να δει το όλον του ατόμου, ν' αξιολογήσει αυτό και τη συμπεριφορά του απευθείας και να συνδυάσει τα δεδομένα της έντυπης αίτησης με τις εντυπώσεις και παρατηρήσεις του, που οδηγούν στην απόφαση σχετικά με την καταλληλότητα του υποψήφιου γι' απασχόληση. Δίνει επίσης την ευκαιρία και στον υποψήφιο να κάνει ερωτήσεις για το έργο και για την επιχείρηση

Η συνέντευξη, καταρχήν, είναι μια τέχνη κι όχι επιστήμη. Είναι υποκειμενική κι όταν λείπει η σχετική γι αυτήν άσκηση κι εκπαίδευση, μπορεί να οδηγήσει σε λαθεμένες κρίσεις, να γίνει δηλ. δεκτός ή να απορριφθεί κάποιος χωρίς να υπάρχουν επαρκείς ενδείξεις. Εξάλλου, οι έρευνες δείχνουν πως η καλή εκπαίδευση κι άσκηση σε συνεντεύξεις οδηγεί σε καλά αποτελέσματα.

Ίδεωδώς, η συνέντευξη πετυχαίνει ένα καλό δείγμα της συμπεριφοράς του υποψήφιου, πράγμα που μας επιτρέπει να κάνουμε συγκρίσεις του υποψήφιου, ακόμα κι αν είναι προσεκτικός να δώσει την καλύτερη

δυνατή εικόνα του. Αυτός που κάνει τη συνέντευξη μπορεί να 'χει νύξεις, σχετικές με τα κίνητρα του υποψήφιου, τις στάσεις τους προς τον εαυτό του και προς τα είδη των καταστάσεων, που βρίσκει σαν ενοχλητικές ή ικανοποιητικές. Με βάση πάντοτε τ' αναφερόμενα στο έντυπο της αίτησης, μπορεί να οδηγήσει τον υποψήφιο να εξηγήσει γιατί μερικά έργα τον τραβούν κι άλλα τον απωθούν, καθώς και να μιλήσει ελεύθερα για την επίδραση των οικογενειακών και μορφωτικών του εμπειριών. "Έτσι, μπορεί επίσης να συμπεράνει σχετικά με τις φιλοδοξίες του υποψήφιου, τις δυνατότητες των διαπροσωπικών του σχέσεων και την ετοιμότητα του να πάρει πρωτοβουλία συζήτησης κατά τις επαφές του με ξένα πρόσωπα.

Όμως, στην καλύτερη περίπτωση, η συνέντευξη δεν μπορεί να θεωρηθεί σαν μια ακριβής τεχνική, αφού μάλιστα η επιδεξιότητα σ' αυτήν

είναι δύσκολο ν' αποκτηθεί. Επιπλέον, παρεμβαίνουν και παράγοντες, που κάνουν τα πράγματα δυσκολότερα, όπως η προσωπικότητα ή προκατάληψη αυτού που παίρνει τη συνέντευξη, αλλά κι η προσπάθεια του υποψήφιου να καλύψει τις αδυναμίες του και να δώσει απαντήσεις ευχάριστες.

Δοκιμασίες (τεστ):

Τα «τεστ» αποσκοπούν να διερευνήσουν τις ικανότητες εκείνες του ατόμου, οι οποίες δεν είναι δυνατό να φανούν άλλες μεθόδους, που είδαμε μέχρι τώρα. Τα «τεστ» παίζουν ρόλο στην επιλογή και γι' αυτό θ' ασχοληθούμε λίγο περισσότερο μ' αυτά

Ένα από τα «τεστ», που χρησιμοποιείται σήμερα ευρύτατα για την επιλογή διοικητικών στελεχών (προϊσταμένων) στην κατώτερη βαθμίδα (First-level managers), αλλά και που πολλές επιχειρήσεις το χρησιμοποιούν και στην επιλογή

διοικητικών στελεχών μέσης κι ανώτερης βαθμίδας, είναι η εξέταση πειραματικών καταστάσεων. Το «τεστ» αυτό αποσκοπεί στο να ελέγξει πώς θ' αντιδράσει σε τυπικές διοικητικές καταστάσεις το συγκεκριμένο διευθυντικό στέλεχος. Σχηματίζεται, λοιπόν ομάδα απ' τα υποψήφια διευθυντικά στελέχη κι υποβάλλεται αερικές μέρες (περίπου 3-5) σ' ορισμένες εξετάσεις, όπως: α) εξέταση με διάφορα ψυχολογικά «τεστ», β) λήψη αποφάσεων για υποτιθέμενα θέματα, όπου το κάθε μέλος της ομάδας παίζει το ρόλο μέλους διοικητικού συμβουλίου μιας υποτιθέμενης μικρής επιχείρησης, γ) συζήτηση γύρω απ' το πώς θ' αντιμετωπισθούν συγκεκριμένα προβλήματα υποτιθέμενης εταιρίας, δ) συμμετοχή σε ομαδική συζήτηση για τη γ συγκεκριμένου προβλήματος, χωρίς να υπάρχει ένα συγκεκριμένο πρόσωπο, που να διευθύνει τη συζήτηση, ε) προφορική ανάπτυξη ενός συγκεκριμένου θέματος από κάθε υποψήφιο, στ) υποβολή από ε υποψήφιο μιας γραπτής αναφοράς σε κάποιον υποτιθέμενο προϊστάμενο για ένα συγκεκριμένο θέμα.

✚ Ιατρική εξέταση.

Η ιατρική ή σωματική εξέταση πριν απ' την πρόσληψη έχει μεγάλη σημασία στη διαδικασία της επιλογής κι έχει τέσσερις σκοπούς:

1. Ν' απορρίψει εκείνους των οποίων τα σωματικά προσόντα είναι ανεπαρκή για τις απαιτήσεις του έργου για το οποίο ερευνούνται.
2. Ν' αποκτηθούν στοιχεία της σωματικής κατάστασης, για την περίπτωση κάποιου ατυχήματος αργότερα.
3. Να εμποδιστεί η πρόσληψη αυτών, που πάσχουν από κάποια μεταδοτική αρρώστια.
4. Να τοποθετηθούν κατάλληλα εκείνοι, που προκρίνονται για πρόσληψη, αλλά, εξαιτίας κάποιου σωματικού ελαττώματος πρέπει ν' αναλάβουν μόνο ειδικά καθήκοντα.

Κι οι μεν τρεις πρώτοι σκοποί εύκολα κατανοούνται, όχι όμως κι ο τέταρτος, που έχει τη σημασία ότι υπάρχουν κι άνθρωποι με φυσικά ελαττώματα, οι οποίοι πρέπει να κερδίσουν τη ζωή τους και για τους οποίους υπάρχουν σχετικές απασχολήσεις, τις οποίες μπορούν ν' αναλάβουν παρά το σωματικό τους ελάττωμα, όπως άλλωστε προκύπτει απ' την ανάλυση του έργου.

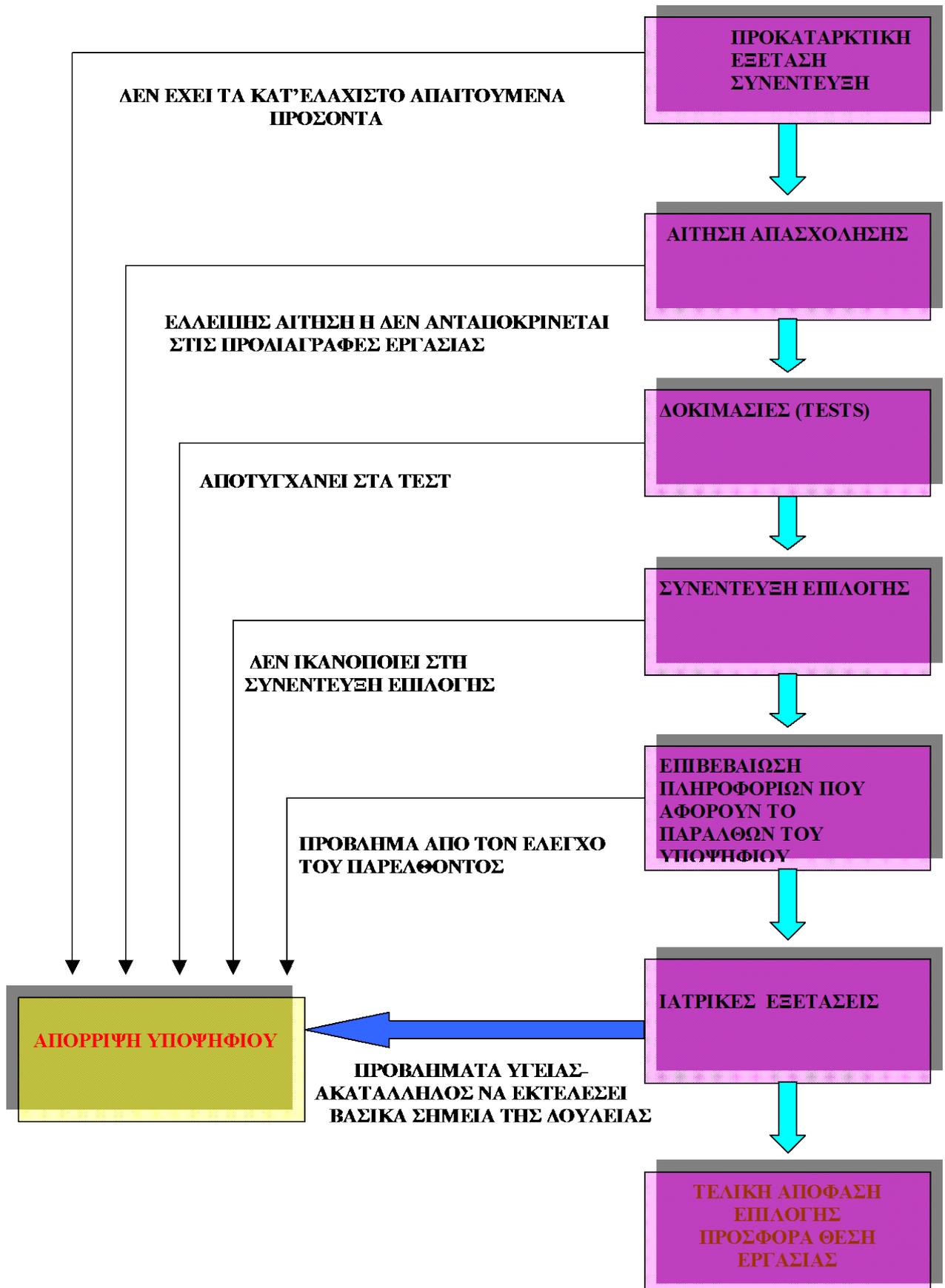
Η ιατρική εξέταση γίνεται από το γιατρό της επιχείρησης, που, αν υπάρχει, ανήκει στην υπηρεσία προσωπικού. Αν δεν υπάρχει, μπορεί η ενέργεια αυτή να γίνει κατ' άλλους τρόπους.

Αναφορικά με το περιεχόμενο της ιατρικής εξέτασης μπορούν να ληφθούν υπόψη τ' ακόλουθα:

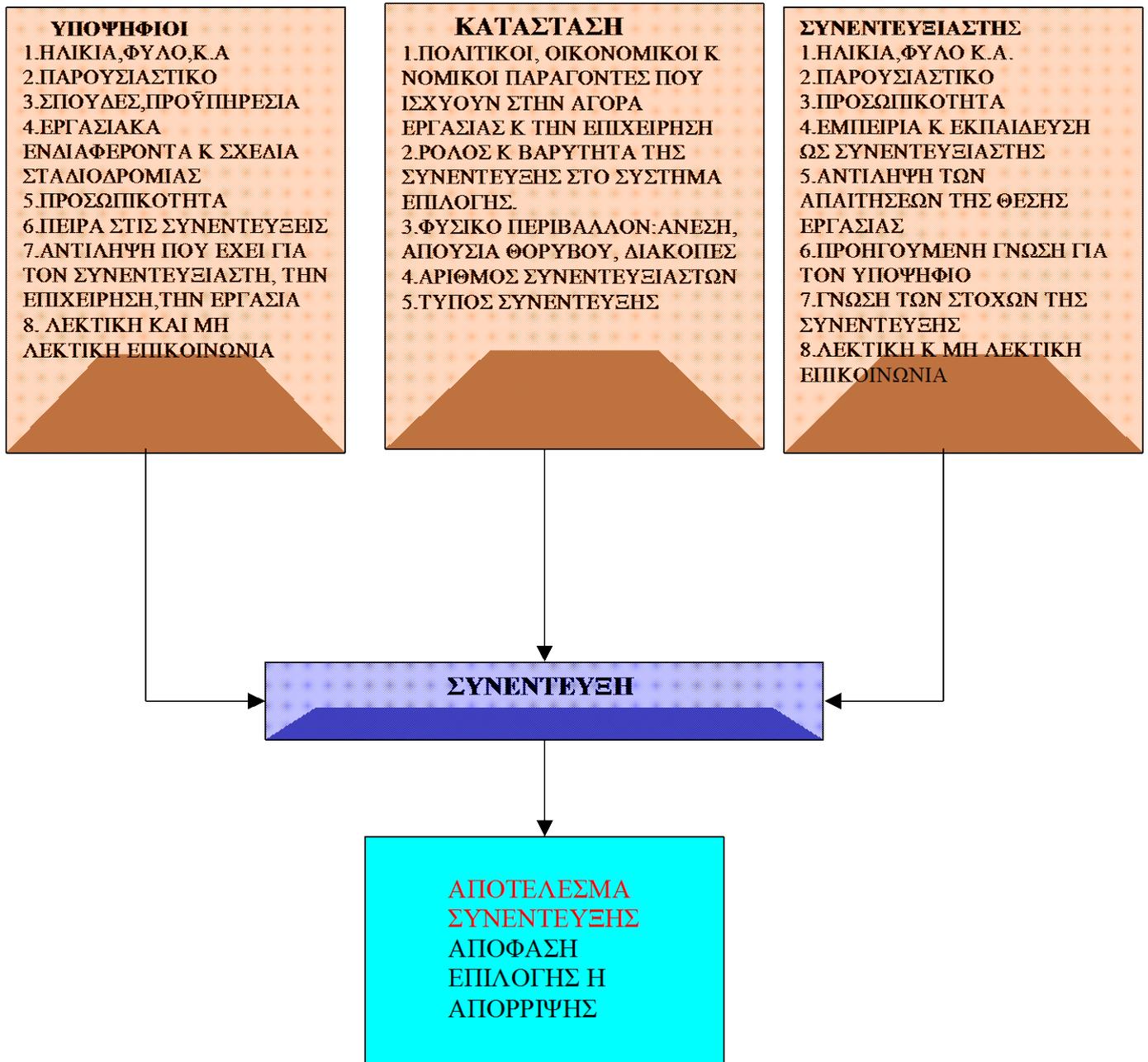
- ✚ Αποκτάται το ιστορικό υγείας του υποψήφιου (μπορεί κι από μια νοσοκόμα) σαν πρώτη ενέργεια.
- ✚ Γίνονται σωματικές μετρήσεις, όπως: ύψος, βάρος, στηθική περιμέτρος.
- ✚ Γενική εξέταση.
- ✚ Εξέταση αισθήσεων κι ιδιαίτερα της όρασης κι ακοής.

-  Κλινική εξέταση οφθαλμών, αυτιών, μύτης, λάρυγγα και δοντιών.
-  Εξέταση στήθους και πνευμόνων - Ακτινογραφία.
-  Εξέταση πίεσης, καρδιάς.
-  Εργαστηριακές εξετάσεις αίματος και ούρων.
-  Νευρολογική εξέταση.

ΒΗΜΑΤΑ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ



ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ



Ιστορική ανασκόπησης της Επαγγελματικής Επιλογής

Η επιλογή γεννήθηκε κατ' αρχήν από την ανάγκη να ανταποκριθεί ο άνθρωπος στις νέες απαιτητικές της οικονομικής ζωής. Στην ακμή της Βιομηχανικής Επανάστασης, αναζητούνται διαρκώς νεώτερα και τελειότερα μέσα προς αύξηση του πλούτου και των επενδύσεων.

Και αυτό επιτυγχάνεται με το νέο σύστημα του ελεύθερου ανταγωνισμού, με την αύξηση των ωρών εργασίας και το χαμηλά ημερομίσθιο γυναικών και ανηλίκων.

Όταν όμως μετά από τον πρώτο σάλο επέρχεται κάποια εξισορρόπηση, ή σκοπιά της αντιμετώπισης του όλου θέματος αλλάζει και τίθεται το πρόβλημα της αποδόσεως της εργασίας.

Αναζητούνται αι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση και εξάγεται το συμπέρασμα ότι αυτή είναι μεν ο καλός μισθός και η καλή οργάνωση της εργασίας (συνθήκες εργασίας - υγιεινή και ασφάλεια, διάρκεια εργασίας κ.λ.π.) , αλλά και η ικανότης και θέληση του ατόμου προς εργασία, οι ηθικές ικανοποιήσεις και γενικά η ύπαρξη ιδιοτήτων που αναφέρονται στον άνθρωπο.

Οι μελετητές του θέματος εστράφησαν κατ' αρχήν στο θέμα της οργάνωσης της εργασίας. Με τον Τα,γΙοΓ καθορίζεται ένα σύστημα πρακτικών κανόνων που εφαρμόζονται στον τόπο της βιομηχανικής εργασίας με σκοπό την κατά τον ανώτατο βαθμό αύξηση της αποδόσεως της εργασίας. Το σύστημα στηρίχθηκε στην ανάλυση ένας έργου σε απλές κινήσεις. Απ' αυτές κρατούνται όσες είναι ορθολογικές και οικονομικές, οι άλλες απορρίπτονται.

Αυτές τις οικονομικές κινήσεις τις χρονομετρούν. Βρίσκουν έτσι τον ελάχιστον αναγκαίο χρόνο για τη σωστή εκτέλεση μιας βιομηχανικής εργασίας.

Για να κινητοποιηθεί ο εργάτης, προκειμένου αυτός να αύξηση την απόδοση του, έφηρμόσθησαν οι εξής αρχές:

- ✚ Επιλογή του καταλλήλου ατόμου για μια καθορισμένη εργασία.
- ✚ Εκπαίδευση του εργάτου, ώστε να μάθη τις οικονομικές κινήσεις.
- ✚ Υψωμένη αμοιβή (κίνητρο μισθού) .
- ✚ Εξασφάλιση καλών φυσικών συνθηκών εργασίας.

ΤΟ σύστημα αυτό είχε το μειονέκτημα, ότι χρησιμοποιούσε τον εργαζόμενο σαν μια μηχανή, με αποτέλεσμα ο άνθρωπος να φθείρεται σωματικά και ψυχικά. Γιατί δεν ελήφθη υπ' όψιν η φυσιολογία και η ψυχολογία του ανθρώπου.

Όταν ο παράγων άνθρωπος συνελήφθη στην πλήρη του μορφή, σαν ον βιοψυχοκοινωνικό, εκλύθηκε η ψυχολογία και η φυσιολογία και πολύ \ αργότερα" ή κοινωνιολογία να εξυπηρετήσουν την οικονομία. Το πρόβλημα, είπαν, είναι η μεγαλύτερη απόδοση της εργασίας, αλλά αυτή να επιτυγχάνεται χωρίς μεγάλη φθορά του ανθρωπίνου Οργανισμού. Έπεζήτησαν δηλ. να συνδυάσουν την αύξηση της αποδόσεως με την μικρότερα δαπάνη ανθρωπινής ενεργείας και την" δημιουργία συναισθήματος ευεξίας, μιας ικανοποίησεως που θα προκαλούσε το ενδιαφέρον και την χαρά για την εργασία.

Χρειάσθηκε Ο κατακλυσμός του πρώτου παγκοσμίου πολέμου για να φέρει σε στενή συνεργασία φυσιολόγους και ψυχολόγους με το βιομηχανικό περιβάλλον.

Ό πόλεμος, υπενθύμισε στην ανθρωπότητα ότι δεν μπορεί να συμπεριφέρεται κανείς στον ανθρώπινο συντελεστή, όπως συμπεριφέρεται σε μία άψυχη μηχανή. "Αν θέλουμε να ευνοηθεί μια οικονομική άνοδος' Κι πρέπει να βρεθεί τρόπος να επιτύχουμε από τον κάθε εργαζόμενο την πλήρη χρησιμοποίησι των ικανοτήτων του, την πλήρη ανάπτυξη της ευθύνης του για το έργο που κάνει. Άλλα έπρεπε πρώτα να βρεθεί ο τρόπος

διερευνήσεως και διαπιστώσεως ικανοτήτων και ιδιοτήτων.

"Έτσι δημιουργήθηκε ή ανάγκη για μίαν επιλογή, βασισμένη πάνω στην φυσιολογία και την ψυχολογία του ανθρώπου και γεννήθηκε ή

ψυχοτεχνική ή, σαν επιστημονικός κλάδος για την κάλυψη της ' ανάγκης αυτής

Ή ψυχοτεχνική ερχόταν να συμπλήρωση αρμονικά, την επιστημονική οργάνωση της εργασίας πάνω στο ανθρώπινο πεδίο. Είναι μία πολύ λεπτή επιστήμη, γιατί εγγίζει ο,τι πιο πολύτιμο έχει ο άνθρωπος, τον νου και την καρδιά του.

Ή διαδικασία της επιλογής και τα στάδιά της.

Το θέμα της επιλογής δεν εξαντλείται με την διεξαγωγή των εξετάσεων. Απαιτεί εκτός από την κυρία εργασία να στάδιο προπαρασκευαστικό, πειραματικό θα λέγαμε, το οποίον συνίσταται στον καθορισμό των μέσων έρευνας και Ίνα μετέπειτα στάδιο για την επαλήθευση της επιλογής και παρακολούθηση της προσαρμογής των επιλεγέντων. "Έτσι ή όλη διαδικασία θα πέραση από τις εξής φάσεις:

α) Προπαρασκευαστικό - πειραματικό στάδιο

Για να καθορίσουμε τα κριτήρια, τα οποία θα μεταχειρισθούμε για την εξέταση των υποψηφίων, θα πρέπει πρώτα να μελετήσουμε το επάγγελμα ή την θέση εργασίας, εφ' όσον μάλιστα είπαμε ότι ή επιλογή ξεκινά από το σημείο αυτό. Με την μελέτη του επαγγέλματος θα καταλήξουμε στον καθορισμό των απαιτουμένων σωματικών και ψυχοδιανοητικών απαιτήσεων του έργου, θα διαμορφώσουμε κατά κάποιον τρόπο το προφίλ του επαγγέλματος.

Βάσει του προφίλ αυτού, θα καθορισθούν τα τεστ και ή συστοιχία αυτών. Με την συστοιχία αυτή των τεστ θα εξετασθούν οι ήδη εργαζόμενοι σε μία δεδομένη θέση εργασίας, για να διαπιστωθεί ή έγκυρότης της συστοιχίας (προκαταρκτική εργασία) .

Ή σύγκριση αυτή μεταξύ μίας πρώτης μορφής συστοιχίας και της επιδόσεως των εργαζομένων γίνεται βάσει στατιστικών τύπων και καθορίζεται έτσι ένας συντελεστής συσχετίσεως.

Εάν Ο συντελεστής αυτός είναι σημαντικός, τότε ή συστοιχία αυτή

των τεστ θεωρείται πια ως κατάλληλη για την εξέταση των υποψηφίων για την δεδομένη θέση.

θα προσχεδιασθεί ή συνέντευξη. Πρέπει εκ των 'προτέρων να διαγραφή ή πορεία της συνεντεύξεως. Ανάλογα με αυτό που επιδιώκουμε να επιτύχουμε, θα

καθορίσουμε και τα κύρια σημεία γύρω από τα Οποία θα περιστροφή ή συνέντευξη.

β) Διεξαγωγή των εξετάσεων

Την ορισμένη ημέρα που έχουν κλιθεί Οι υποψήφιοι, θα περάσουν κατ' αρχήν από μια ομαδική εξέταση

Ακολουθεί ή ατομική εξέταση τεστ.

Εξάγονται τα αποτελέσματα με στατιστική επεξεργασία.

Διεξάγεται ή συνέντευξη.

Γίνεται ή σύνθεση. Συγκεντρώνονται δηλ. όλα τα αποτελέσματα εκ των τεστ και των παρατηρήσεων εκ των τεστ και της συνεντεύξεως και εξάγονται τα τελικά αποτελέσματα κατά σειρά επιτυχίας των υποψηφίων. Η στατιστική επεξεργασία επί των αποτελεσμάτων μας δίδει τους ακατάλληλους για την δεδομένη θέση εργασίας. Από τη σειρά των καταλλήλων, ή επιχείρηση ή Ο οργανισμός θα επιλέξει τους καλλίτερους, μέχρι του αριθμού του. οποίου χρύζει ανάγκη για την κάλυψη των κενών θέσεων.

Η ιατρική άποψη του ειδικού γιατρού της εργασίας ή του Επαγγελματικού Προσανατολισμού, για τον καθορισμό των σωματικών δεδομένων, άλλοτε προηγείται της ομαδικής εξέτασης ως και άλλοτε έπεται.

όταν ή ιατρική εξέταση γίνεται από γιατρούς της επιχείρησης, συμφέρει ασφαλώς οι εξετάσεις αυτές να γίνουν μετά, γιατί έτσι θα περιορισθούν μόνο στον αριθμό των επιτυχόντων. Εάν δε ένας από τους επιτυχόντες βρεθεί να παρουσιάζει μια σοβαρά αντένδειξη για την δεδομένη θέση, θα αντικατασταθεί από τον αμέσως επόμενο από τον κατάλογο των καταλλήλων.

Δευτέρα μορφή ελέγχου του κύρους της συστοιχίας των τεστ και παρακολούθησης της προσαρμογής των επιλεγέντων (ΡΟΙΙΟΜί ΙΡ)

Γίνεται στατιστικώς ή σύγκριση των αποτελεσμάτων των τεστ με αυτήν της επιδόσεως στην εργασία (ή την εκπαίδευση) των επιλεγέντων και βρίσκεται Ο συντελεστής συσχέτισεως. Έτσι ελέγχεται για μια ακόμη φορά το κύρος της συστοιχίας που χρησιμοποιήθηκα για την επιλογή. Πιθανόν να διαπιστωθεί ότι πρέπει να αλλάξει κάποιο τεστ, ώστε να βελτιωθεί ή έγκυρότης. Η εργασία δε-βαιο αυτή θα γίνει μετά παρέλευση αρκετού χρονικού διαστήματος (για τους μαθητευομένους γίνεται συνήθως κατά το τέλος της μαθητείας τους) .

Μετά την επιλογή, όσο επιτυχής και αν ήταν αυτή, πρέπει οι υποψήφιοι να παρακολουθούνται στην προσαρμογή τους, τουλάχιστον επί ένα τρίμηνο, γιατί μπορεί να βρεθούν μερικά άτομα που να παρουσιάζουν δυσκολίες στην προσαρμογή τους στο είδος αυτό της εργασίας ή στο κοινωνικό περιβάλλον τη; εργασία;

Ο σύμβουλος πρέπει να επέμβει για να επιλύσει τυχόν αναφυόμενες διαφωνίες και

ενδεχομένως να επανεξετάσει τον επιλεγέντα σε άλλη παρεμφερή μορφή εργασίας.

θα προσπαθήσουμε τώρα να αναπτύξουμε όλα τα στάδια της διαδικασίας επιλογής, ώστε να σχηματίσουμε μιαν όσο γίνεται πιο πλήρη εικόνα, θα αρχίσουμε από την μελέτη του Επαγγέλματος ή της θέσεως εργασίας.

Μελέτη επαγγέλματος ή της θέσεως εργασίας. Σύνταξης επαγγελματικής

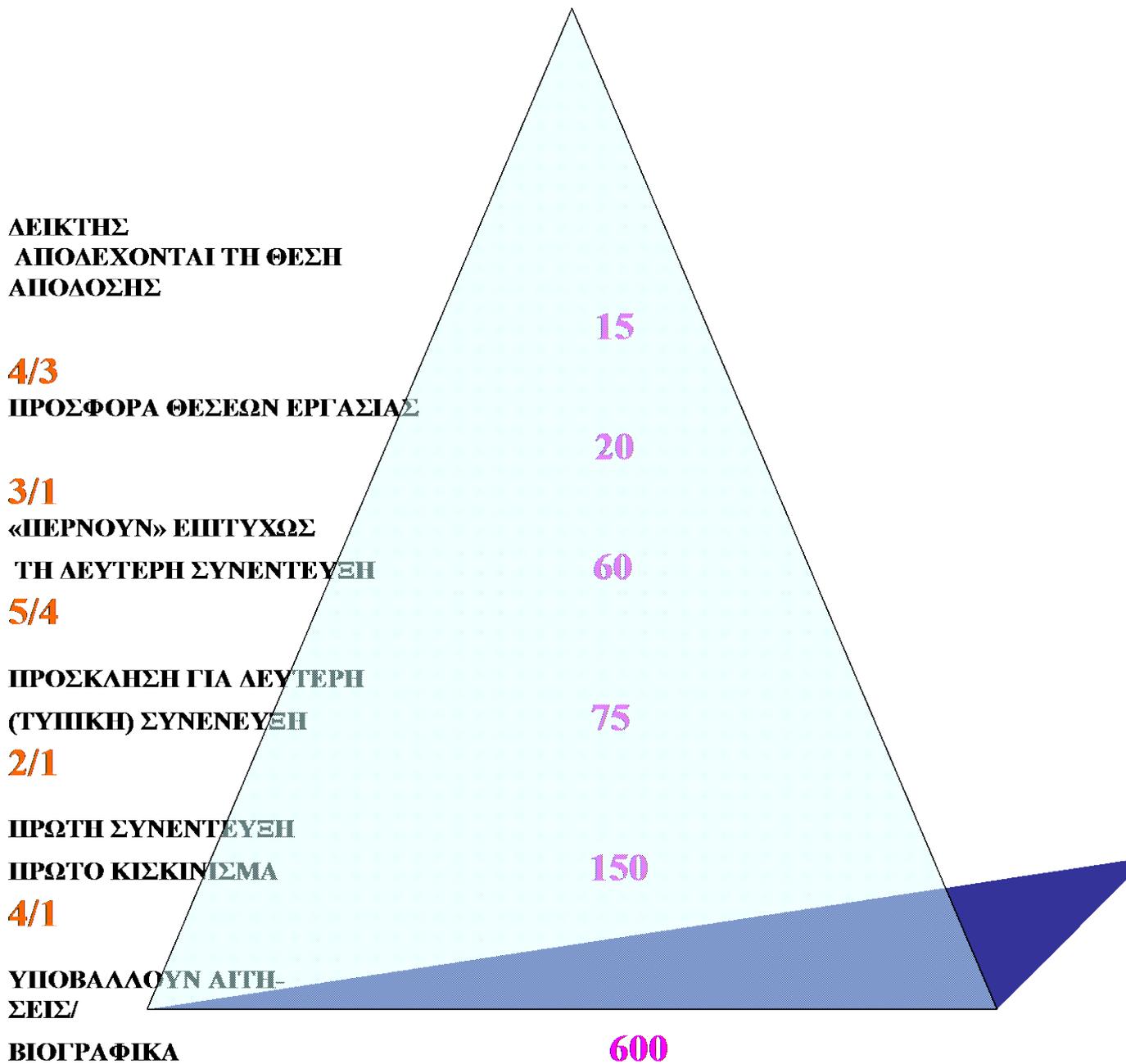
μονογραφίας.

Η μελέτη ενός ολοκλήρου επαγγέλματος και ή σύνταξης της σχετικής μονογραφίας θα περιοριστεί, πιστεύουμε, και στον τόπο μας μόνο στα ελεύθερα επαγγέλματα, όπως γίνεται και άλλου. Γιατί Ο καταμερισμός της εργασίας στις Βιομηχανικές και "Εμπορικές Επιχειρήσεις είναι τέτοιος, πού Οδηγεί κατ' ανάγκην στις επί μέρους θέσεις εργασίας, στις ειδικεύσεις, μέσα στον κύκλο μιας Ολόκληρης διαδικασίας για την παραγωγή ενός προϊόντος.

Η μελέτη των επαγγελμάτων αφορά περισσότερο τον Επαγγελματικό Προσανατολισμό. Την επιλογή ενδιαφέρει κυρίως ή μελέτη μιας θέσεως εργασίας, ενός συγκεκριμένου πόστου, πού θέλουμε να επανδρώσουμε με το κατάλληλο προσωπικό.

Αφού καθορισθεί ή θέση εργασίας, προσπαθούμε να διαπιστώσουμε πώς ασκείται ή εργασία στην θέση αυτή και τι απαιτεί από τον εργαζόμενο. Προς τΟν σκοπΟν αυτόν, επεξεργαζόμαστε κατ' αρχήν Ινα ερωτηματολόγιο, το Οποίο εν συνεχεία προσπαθούμε να συμπληρώσουμε, ώστε

ΠΥΡΑΜΙΔΑ (Η ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ) ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ-ΕΠΙΛΟΓΗΣ



ΚΕΦ.4: Η διαμόρφωση κι η διαδικασία της υποκίνησης

Πώς διαμορφώνεται η ανθρώπινη συμπεριφορά γενικά

Οι ψυχολόγοι, μας λένε ότι οι άνθρωποι έχουν ορισμένους τρόπους συμπεριφοράς κι αναζητούν ορισμένους δρόμους, για να ικανοποιούν τις ανάγκες τους. Η συμπεριφορά έχει σαν στόχο την ικανοποίηση των αναγκών. Για το λόγο αυτό, προκειμένου να διοικήσουμε τους ανθρώπους, έχει στρατηγική σημασία να γνωρίσουμε τι επιδιώκουν από την εργασία τους. Υπό μορφή μιας εξίσωσης υποκίνησης, η όλη διαδικασία συμπεριφοράς θα μπορούσε να εμφανιστεί ως εξής:

ΑΝΑΓΚΕΣ + ΚΙΝΗΤΡΑ = ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

Παρόλα αυτά, οι μεταβλητές (παράγοντες) αυτής της εξίσωσης πολύ συχνά αλλάζουν τιμές (μεταβάλλονται). Ας δούμε, σαν παράδειγμα, την περίπτωση ενός νεαρού ατόμου, που ενδιαφέρεται για μια θέση. Είναι παντρεμένος, έχει δυο παιδιά, κατοικεί σ' ένα διαμέρισμα κι επιθυμεί να χτίσει μια «ζεστή φωλιά», το σπίτι του. Είναι φυσικό, στη θέση που βρίσκεται, να ρωτήσει πρώτα για το ύψος του μισθού, που προσφέρεται. Είναι σαφές, ότι ένα ισχυρό στοιχείο υποκίνησης, για το άτομο αυτό, αποτελεί η αμοιβή του. Εάν θέλουμε να του προσφέρουμε μια θέση και να τον «υποκινήσουμε» να προσφέρει όλες τις ικανότητες του, πρέπει να προσέξουμε ιδιαίτερα το θέμα της αμοιβής. Πρέπει να βεβαιωθούμε ότι αμείβεται επαρκώς για την επίδοσή του κι ότι του δίνεται η ευκαιρία ν' αναπτύξει νέες ικανότητες, έτσι ώστε να προωθηθεί σε υψηλότερα επίπεδα εργασίας. Υποθέτοντας ότι οι ικανότητες του είναι μέσου επιπέδου ή πάνω από τον μέσο όρο, ο προϊστάμενος του μπορεί να κάνει μια αποτελεσματική δουλειά υποκίνησης, πιέζοντας και παρέχοντας ευκαιρίες ανάπτυξης, δίνοντας δηλαδή στο νέο μισθό μια ευκαιρία να κάνει κάτι και, πάνω απ' όλα, ανταμείβοντας την επίδοσή του μ' αυξήσεις στο μισθό του.

Υποθέστε τώρα ότι πέρασαν μερικά χρόνια. Ο νέος έφτιαξε, σιγά-σιγά, το σπίτι του, τα παιδιά του πηγαίνουν στο δημοτικό, και μπορεί να θεωρηθεί, ως ένα βαθμό, φτασμένος. Ερωτάται: Τα χρήματα εξακολουθούν ν' αποτελούν γι' αυτόν «στοιχείο υποκίνησης»; Η απάντηση είναι «ναι». Τώρα όμως άλλες ανάγκες είναι πιο σημαντικές. Όταν μιλάει για τη δουλειά, μιλάει πιο συχνά για θέματα όπως «επιτυχία» κι «επιτεύγματα». Λαχταρά μια νέα ευκαιρία, για ν' αναπτύξει όλο το φάσμα των δυνατοτήτων του. Σκέπτεται με κριτήριο το βαθμό υπευθυνότητας, που συνδέεται με τη δουλειά την οποία κάνει.

Η αναγνώριση, πέρα από την αύξηση στην αμοιβή, γι' αυτόν απόχτησε ιδιαίτερη σπουδαιότητα, όπως επίσης οι σχέσεις με τους συναδέλφους του κι η εκτίμηση, που τρέφουν στο πρόσωπο του. Με λίγα λόγια, έφτασε σ' ένα σημείο, όπου η δουλειά του δεν είναι τίποτα άλλο παρά ένας μισθός και μια ρουτίνα.

Το συμπέρασμα είναι ότι ο μισθός δεν προκαλεί πάντα την ίδια «υποκίνηση» Γι

αυτό, το διοικητικό στέλεχος πρέπει να δει τον υφιστάμενο του σαν άνθρωπο, που μεταβάλλει τη στάση του και πρέπει να δείξει ιδιαίτερη ευαισθησία στις αλλαγές της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Ας εξετάσουμε, λοιπόν, γενικά το μηχανισμό της ανθρώπινης συμπεριφοράς, για ν' αναλύσουμε, στη συνέχεια, τις ανάγκες που τον παρακινούν να δράσει ή να μη δράσει σε μια συγκεκριμένη περίπτωση. Μπορούμε ν' απλοποιήσουμε το πρόβλημα μας αν δεχθούμε - λίγο μηχανιστικά- ότι κάθε ενέργεια του ανθρώπου αποτελεί μίαν ανταπόκριση σ' εξωτερικούς ερεθισμούς ή εσωτερικές παρορμήσεις (ωθήσεις, κίνητρα, ανάγκες, επιδιώξεις). Ερέθισμα μπορούμε να ορίσουμε καθετί, το οποίο προκαλεί μίαν αντίδραση του ανθρώπινου οργανισμού. Π.χ. το δυνατό φως προκαλεί συστολή της κόρης του ματιού}και ανταπόκριση την αντίδραση του οργανισμού στα διάφορα ερεθίσματα (π.χ. η συστολή της κόρης αποτελεί ανταπόκριση του οργανισμού στο ερέθισμα φως).

Η ανταπόκριση, λοιπόν, του ανθρώπου στους (εξωτερικούς ή εσωτερικούς) «ερεθισμούς» συνίσταται στην «προσαρμογή» του, στην «αντίδραση του, σε αυτό που συνηθίσαμε να ονομάζουμε συμπεριφορά. Με την έννοια αυτή, η συμπεριφορά του ατόμου προκαλείται και κατευθύνεται πάντοτε προς έναν στόχο. Αυτό σημαίνει ότι καθένας δρα πάντα κατά ένα τρόπο που, ο ίδιος τουλάχιστον, τον θεωρεί απόλυτα λογικό και κατάλληλο, ενώ οι άλλοι ενδέχεται να το χαρακτηρίζουν σα μη λογικό και παράλογο.

Κίνητρα Ανθρώπινης Συμπεριφοράς στον Επιχειρηματικό Χώρο

Αφού, πως προαναφέρθηκε, η ανθρώπινη συμπεριφορά εξαρτάται από τον άνθρωπο γενικά και από το ίδιο το άτομο ιδιαίτερα, είναι φυσικό αυτή να επιδέχεται βελτίωση και ανάπτυξη.

Και το κυριότερο κίνητρο για τη βελτίωση της συμπεριφοράς του ατόμου είναι το παράδειγμα των άλλων επιτυχημένων ανθρώπων και η επιθυμία του να τους μοιάσει η να τους φτάσει και να τους ξεπεράσει, για να ωφεληθεί και αυτό τα όσα οφέλη εκείνοι έχουν αποκτήσει.

Αυτό φυσικά προϋποθέτει την ύπαρξη στόχων. Η πιο ισχυρή ανθρώπινη ώθηση προς την επιτυχία είναι οι στόχοι, που πρέπει όμως να είναι ρεαλιστικοί και να μη συγχέονται με τις επιθυμίες και τις ονειροπολήσεις. Τίποτε ουσιαστικό δεν ολοκληρώνεται χωρίς στόχους και πίστη στην δυνατότητα επίτευξής τους.

Το επόμενο και εξ ίσου σοβαρό κίνητρο βελτίωσης της ανθρώπινης συμπεριφοράς είναι η επιβράβευση. Η δίκαιη, έγκαιρη και δημόσια επιβράβευση ανυψώνει ηθικά και ψυχολογικά το άτομο, το παρακινεί για περαιτέρω βελτίωση, το καθιστά υπόδειγμα για μίμηση σε άλλα άτομα και συντελεί στην υποκίνηση του για επίτευξη νέων, ακόμη υψηλότερων στόχων

Η επιβράβευση μπορεί να είναι ηθική (εύφημος μνεία, η συγχαρητηρίων σε συγκέντρωση προσωπικού, προαγωγή, τοποθέτηση σε ανώτερη θέση κλπ), ή υλική επιβράβευση, αύξηση μισθού, χορήγηση επιδόματος παραγωγικότητας κλπ).

Αυτοπαρακίνηση

Μια άλλη ουσιώδης παράμετρος βελτίωσης της συμπεριφοράς του ανθρώπου είναι η αυτοπαρακίνηση.

Αυτοπαρακίνηση είναι η ψυχική δύναμη που ανυψώνει τον άνθρωπο σε οποιοδήποτε επίπεδο επιθυμεί. Ο βαθμός αυτόπαρακίνησης εξαρτάται από τον βαθμό στον οποίο αναπτύσσεται μια υγιής συμπεριφορά απέναντι στο ίδιο άτομο και στα γεγονότα. Η ανθρώπινη αποτυχία οφείλεται, τις πιο πολλές φορές, στο γεγονός ότι παραβλέπεται εντελώς η δύναμη που έχει η αυτοπαρακίνηση.

Είναι αδύνατο να παρακινήσει ένα άτομο ένα άλλο αν δεν μάθει να παρακινεί τον εαυτό του.

Οι αυτοπαρακινούμενοι άνθρωποι δεσμεύονται, οι κοινοί άνθρωποι υπόσχονται.

Η δύναμη της προσωπικής παρακίνησης, προέρχεται ο ένα συγκεκριμένο ατομικό σχέδιο δράσης και από την ημερινή εφαρμογή του. Αν δεν ανακαλύψει το άτομο τις ικανότητες του και το δυναμισμό του θα μείνει διανοητικά κατάκοιτο σ' όλη του τη ζωή.

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Οι ανάγκες και οι επιθυμίες του ατόμου ξεκινούν από το. Εσωτερικό του κόσμο και επηρεάζουν καθοριστικά τις σκέψεις και τη συμπεριφορά του. Η εσωτερική δραστηριοποίηση έχει ορισμένα χαρακτηριστικά, που είναι

- ✚ Οι ανάγκες και επιθυμίες κάθε ατόμου είναι αποκλειστικά δικές του
- ✚ Οι ανάγκες και επιθυμίες του καθενός είναι μοναδικές διότι καθορίζονται από τους παράγοντες που σχηματίζουν την προσωπικότητα, το βιολογικό και ψυχολογικό του κόσμο και τις εμπειρίες του
- ✚ Ένα άτομο, μπορεί να αντιλαμβάνεται διαφορετικά τις επιθυμίες του σε διαφορετικούς χρόνους.

Παρά τη μοναδικότητα και την αποκλειστικότητα των αναγκών και επιθυμιών των ανθρώπων, μερικές απ' αυτές, είναι αρκετά ίδιες, ώστε επιτρέπουν στους ανθρώπους να χρησιμοποιούν και να σχηματίζουν κοινές οργανώσεις για να επιτύχουν ικανοποίηση των αναγκών τους. Υπάρχουν διάφορες θεωρίες που ασχολούνται με τις κοινές αυτές ανάγκες όλων των ατόμων. Αν τα ηγετικά στελέχη (μάνατζερ) γνωρίζουν αυτές τις κοινές ανάγκες για να επιδιώξουν και να παρακινήσουν τους υφισταμένους τους, ώστε να δράσουν προς όφελος των σκοπών της οργάνωσης, παρά τις διαφορές των εργαζομένων μεταξύ τους.

Μια πρώτη ματιά στη φιλοσοφία της παρακίνησης, δείχνει ότι οι συγγραφείς δε συμφωνούν σε γενικά αποδεκτές ταξινομήσεις των ανθρώπινων αναγκών. Η ασυμφωνία όμως αυτή, φαίνεται ότι είναι κυρίως θέμα ορολογίας διότι υπάρχει αρκετή συμφωνία ως προς τις ανάγκες που περιλαμβάνει ιδιαίτερες κατηγορίες του κάθε συγγραφέα.

Όλες οι θεωρίες περί ανθρώπινων αναγκών βασίζονται σε τρεις θέσεις:

- ✚ Καμιά ανάγκη δεν μπορεί ποτέ να ικανοποιηθεί πλήρως.

- ✚ Οι ανάγκες αλλάζουν διαρκώς από κάθε άτομο και συχνά δεν είναι καν συνειδητές.
- ✚ Επειδή οι ανάγκες συχνά έχουν σχέση με την ομάδα, συχνά αλληλοξαρτώνται π.χ. ο τρόπος με τον οποίο ένα άτομο ικανοποιεί τη βιολογική του ανάγκη για φαγητό εξαρτάται από τις κοινωνικές του ανάγκες που καθορίζονται από την κοινωνικοοικονομική του θέση.

Θεωρίες για τα κίνητρα και την υποκίνηση

Η θεωρία του Maslow

Όταν πρόκειται για φυσικά ερεθίσματα, η διαδικασία είναι μάλλον ξεκαθαρισμένη κι απλή. Αντίθετα, όμως, όταν πρόκειται για ψυχολογικά ερεθίσματα, πολλές φορές είναι δύσκολο να βρούμε την πρωταρχική αιτία και να την ικανοποιήσουμε, γιατί, συνήθως, οι ανθρώπινες ανάγκες, επιδιώξεις κι επιθυμίες δεν έχουν όρια.

Οι ψυχολόγοι συνήθως μιλούν για τις ανθρώπινες ανάγκες με κριτήριο κάποιο τύπο ιεραρχίας αναγκών. Αν και ο αριθμός των επιπέδων της ιεραρχίας, όπως επίσης κι η περιγραφική τους ορολογία, είναι δυνατόν να ποικίλλουν, η παρακάτω ιεραρχία, που πρότεινε ο Maslow είναι αντιπροσωπευτική

Με την παραπάνω ιεράρχηση, ο Maslow ανέλυσε τις ανάγκες ως εξής:

✚ Φυσιολογικές ανάγκες,

είναι οι ανάγκες που συνδέονται άμεσα με την επιβίωση του ατόμου, όπως η τροφή, η ενδυμασία, η στέγη κ.λπ. Όσο μένουν ανικανοποίητες οι ανάγκες αυτές, το άτομο δεν αισθάνεται την ύπαρξη αναγκών υψηλότερου επιπέδου, γιατί αναβολή της ικανοποίησης των αναγκών αυτών κάνει προβληματική την επιβίωση.

✚ Ανάγκες γι' ασφάλεια,

που είναι δημιουργήματα των συναισθημάτων αυτοσυντήρησης. Αναφέρονται σε συναισθήματα φόβου απέναντι στους φυσικούς κινδύνους και στην αδυναμία ικανοποίησης των φυσικών αναγκών. Τέτοιες είναι π.χ. οι ανάγκες για εξασφάλιση μιας μόνιμης θέσης και, γενικά, για επαγγελματική αποκατάσταση, κοινωνική α-

σφάλιση κ.λπ. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχουν δυο τύποι ασφάλειας: η φυσική κι η οικονομική. Από τη στιγμή, που ένα άτομο φτάσει σ' ένα δεδομένο οικονομικό επίπεδο, θέλει να εξασφαλίσει την παραμονή του σ' αυτό¹ δεν θέλει ν' ανησυχεί για πιθανή απώλεια του εισοδήματος του. Επίσης θέλει, καταρχήν, να πετύχει ένα επίπεδο διαβίωσης, που θεωρεί λογικό.

Κοινωνικές ανάγκες.

Ο άνθρωπος είναι κοινωνικό ον κι έχει ανάγκη να συναναστρέφεται άλλους ανθρώπους, ν' ανήκει σε κοινωνικές ομάδες, να δημιουργεί κοινωνικές σχέσεις, να προσφέρει, αλλά και ν' απολαμβάνει εκτίμηση, κατανόηση, αγάπη, παραδοχή.

Ανάγκες γι' αυτοεκτίμηση.

Στο επίπεδο αυτό προβάλλει επιτακτική, η ανάγκη για εκτίμηση, τόσο από το ίδιο το άτομο προς τον εαυτό του, όσο κι από το περιβάλλον του. Αυτό σημαίνει ότι στο επίπεδο αυτό το άτομο επιθυμεί ν' αποκτήσει αυτοπεποίθηση, γόητρο, φήμη, αναγνώριση, δύναμη. Αν δεν καταφέρει να ικανοποιήσει τις ανάγκες του αυτές, τότε είναι πολύ πιθανόν να οδηγηθεί σ' απογοήτευση, ίσως και σε απάθεια.

Ο Maslow υποστηρίζει ότι, ακόμα κι αν ικανοποιηθούν οι παραπάνω ανάγκες, το άτομο είναι πιθανόν να παραμείνει ανικανοποίητο κι ίσως δυσαρεστημένο, εκτός αν πετύχει τους στόχους, που έθεσε κι αν εκπληρώσει τα ιδανικά του. «Ένα άτομο, πρέπει να είναι αυτό που έχει τη δυνατότητα να είναι», τονίζει χαρακτηριστικά ο A. Maslow. Αυτό σημαίνει, ότι ικανοποιώντας κι αυτό το επίπεδο αναγκών, το άτομο έχει πετύχει την ανάπτυξη όλων των δυνατοτήτων, έχει ολοκληρώσει τους στόχους του και τις φιλοδοξίες του, καθώς και την προσωπικότητά του.

Η ιεραρχία των αναγκών, που περιγράψαμε, είναι δυνατόν σαν ιεραρχία, σε μερικές περιπτώσεις να πάρει μια τελείως διάφορη μορφή, ανάλογα με τις προσωπικές αξιολογήσεις κι εκτιμήσεις, με το κοινωνικό περιβάλλον και μ' άλλους εξωτερικούς κι υποκειμενικούς παράγοντες. Επίσης, ο χρόνος μετάβασης του ατόμου από το 'να επίπεδο στο άλλο, διαφέρει μεταξύ των ατόμων. Μπορούμε, βέβαια, να θέσουμε το ερώτημα, πότε θα επιδιώξει το άτομο την ικανοποίηση των αναγκών του αμέσως επόμενου επιπέδου. Σ' ένα τέτοιο ερώτημα δε μπορούμε να δώσουμε σίγουρη απάντηση, θεωρητικά, το άτομο θα επιδιώξει την ικανοποίηση των αναγκών του επόμενου επιπέδου, όταν έχει ικανοποιήσει σ' αρκετό (κατά τη γνώμη του) βαθμό τις ανάγκες του προηγούμενου επιπέδου. Είναι επίσης πολύ πιθανόν, το άτομο να μην αισθανθεί όλες τις κατηγορίες των αναγκών, που περιγράψαμε παραπάνω. Αυτό θα εξαρτηθεί από το χαρακτήρα του, την προσωπικότητά του, το περιβάλλον του (οικογενειακό - επαγγελματικό - φιλικό), το μορφωτικό και κοινωνικό του επίπεδο, καθώς κι από την ηλικία του.

Θα λέγαμε ότι το πιο στρατηγικό στοιχείο υποκίνησης της συμπεριφοράς στην εργασία, είναι οι φυσιολογικές ανάγκες κι η ανάγκη για ασφάλεια. (Είναι πιο εύκολο να τις στεγάσουμε στην Ίδια κατηγορία κάτω από τον τίτλο «οικονομικές

ανάγκες» και ν' αναγνωρίσουμε ότι βασικά μπορούν να ικανοποιηθούν με την αμοιβή).

Όσπου να ικανοποιηθούν οι οικονομικές ανάγκες, δεν μπορούν ν' αποτελέσουν στοιχεία υποκίνησης οι ανάγκες ανώτερου επίπεδου. Πραγματικά, εάν το επίπεδο του μισθού ενός εργαζόμενου είναι τόσο χαμηλό, ώστε ν' αντιμετωπίζει προβλήματα στην ικανοποίηση των βασικών φυσιολογικών αναγκών και της ανάγκης γι' ασφάλεια, υπάρχουν πολύ λίγες πιθανότητες ν' αντιδράσει σε κίνητρα, που έχουν αναπτυχθεί για την ικανοποίηση κοινωνικών, ψυχολογικών αναγκών ή αναγκών γι' αυτοεκπλήρωση. Πρέπει γι' αυτό να ικανοποιηθούν οι οικονομικές ανάγκες, μέσω ενός επαρκούς και σχετικά ασφαλούς μισθού, πριν καταβληθούν προσπάθειες γι' αποτελέσματα σ' άλλες κατευθύνσεις.

Από τη στιγμή, που θα ικανοποιηθεί μια ανάγκη επαρκώς, μειώνεται η σημασία της σαν ισχυρού στοιχείου υποκίνησης, σε σχέση μ' άλλες ανάγκες. Μια ανάγκη σπάνια ικανοποιείται πλήρως και σπάνια παύει τελείως ν' αποτελεί στοιχείο υποκίνησης. Παρόλα αυτά, όταν ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι η αμοιβή του είναι ανάλογη με τον τύπο της εργασίας, που κάνει, ότι είναι λογική κι ότι θα συνεχίσει να την εισπράττει, οι παραπέρα προσπάθειες υποκίνησης του σε υψηλά επίπεδα επίδοσης μόνο με τη χρηματική αμοιβή, δεν θα 'χουν πλήρη επιτυχία. Η, έστω και προσωρινή, ικανοποίηση των οικονομικών αναγκών μειώνει τη σημασία τους, καθιστώντας πιο σημαντικές άλλες ανάγκες.

Ο τύπος κι η ένταση των αναγκών ποικίλλουν από άτομο σε άτομο, επειδή οι άνθρωποι δεν είναι ίδιοι. Π.χ. για έναν εργαζόμενο οι οικονομικές και κοινωνικές ανάγκες είναι δυνατό να ικανοποιηθούν σχετικά εύκολα, όχι όμως κι οι ανάγκες γι' αναγνώριση, κύρος κ.λπ. Για έναν άλλο, η ανάγκη ν' ανήκει και να 'ναι αποδεκτό και σημαντικό μέλος μιας ομάδας, μπορεί να 'χει μεγαλύτερη σημασία. Η δυσκολία, που αντιμετωπίζει ο προϊστάμενος στην περίπτωση αυτή, είναι να ερμηνεύει αυτά που γνωρίζει στο θέμα των αναγκών γενικά, για ν' ανακαλύψει τις συγκεκριμένες ανάγκες των υφισταμένων του. Πρέπει να κατατάξει καθέναν στην ιεραρχία των αναγκών και, κάτω απ' αυτό το πρίσμα, να δει τι κίνητρα πρέπει να δοθούν στον εργαζόμενο, ώστε να του προσφερθεί η ευκαιρία να ικανοποιήσει αυτές τις ανάγκες.

Συνήθως οι κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες, όπως επίσης οι ανάγκες γι' αυτοεκπλήρωση, δεν εκφράζονται εξωτερικά (π.χ. πώς μπορείς να εκφράσεις μian επιθυμία γι' αναγνώριση;). Αντίθετα, η τυπική απάντηση στο ερώτημα «Τι υποκινεί;» είναι «το χρήμα». Για τον λόγο αυτό, ο προϊστάμενος πρέπει να χρησιμοποιήσει το αισθητήριο του και ν' ανακαλύψει τότε οι άνθρωποι επιδιώκουν την ικανοποίηση άλλων αναγκών με έμμεσους τρόπους. Πρέπει ν' ανακαλύψει εάν η εργασία, που εκτελούν οι εργαζόμενοι, έχει σκοπό, έννοια κι οδηγεί κάπου, έτσι ώστε να τους δοθούν οι κατάλληλες ευκαιρίες, όταν θέλουν νέες εμπειρίες, όταν επιδιώκουν την αυτοεκτίμηση και την αναγνώριση και, τέλος, όταν αποκτά σημασία η άνοδος κι η ανάπτυξη. Πρέπει να σημειώσουμε, επίσης, ότι οι ανάγκες, που προκαλούν «υποκίνηση», μεταβάλλονται. Για τον λόγο αυτό, ο προϊστάμενος πρέπει να επιστρατεύει πάντα το αισθητήριο του, για την ανακάλυψη αυτών των μεταβολών.

Ένας άλλος παράγοντας είναι το γεγονός ότι οι άνθρωποι είναι δυνατόν να συμπεριφέρονται κατά διαφορετικό τρόπο στην ικανοποίηση της ίδιας ανάγκης. Π.χ. όλοι μας θέλουμε αναγνώριση και να μας προσέχουν. Ένας υπάλληλος (με

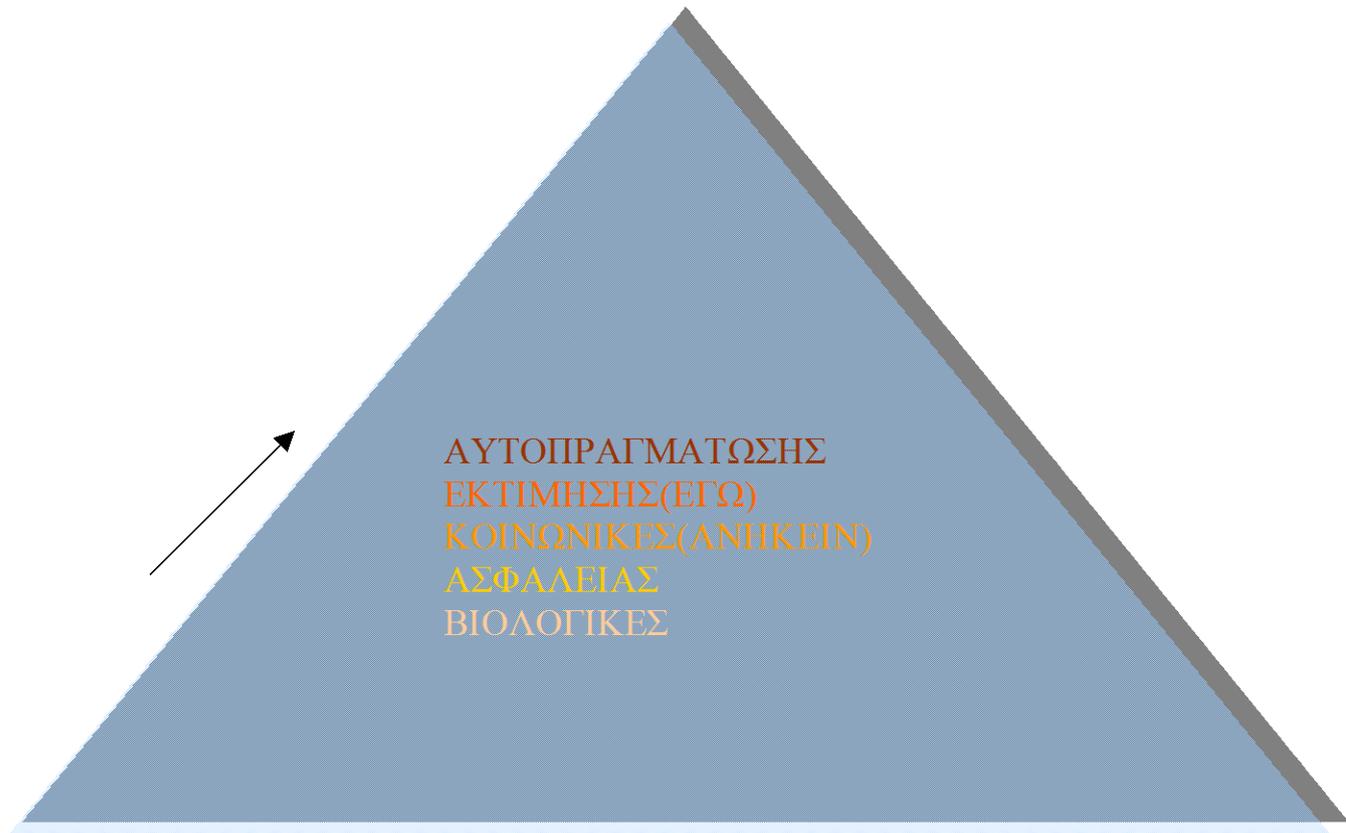
ικανότητες πιθανώς πάνω από το μέσο όρο) κερδίζει αυτή την αναγνώριση και προσοχή με τη θετική του συμπεριφορά, έχει ποιοτική και ποσοτική απόδοση στην εργασία του κι είναι πάντα πρόθυμος να συμβάλλει παραπέρα σε έκτακτες περιπτώσεις. Από την απόδοση του αυτή έχει κερδίσει την αναγνώριση. Κάνοντας, βασικά, την ίδια εργασία, ίσως στο ίδιο τμήμα ένας άλλος υπάλληλος επιδιώκει την αναγνώριση και την προσοχή. Η παραγωγή του όμως, από άποψη ποιότητας, είναι οριακή και μόλις προλαβαίνει να πετύχει την απαιτούμενη ποιοτική παραγωγή. Ο υπάλληλος αυτός είναι σχεδόν πάντοτε υπό παρακολούθηση. Το μεγάλο ερώτημα, που ανακύπτει στην περίπτωση αυτή, είναι: έχει πετύχει αναγνώριση και προσοχή; Η απάντηση είναι: «ναι» Στην πραγματικότητα, χρειάζεται περισσότερη προσοχή από τον προηγούμενο. Αν θέλουμε να καταλάβουμε αυτόν υπάλληλο έχει ιδιαίτερη σημασία το γεγονός ότι στα 10, 15 ή 20 χρόνια εργασίας, έχει πεισθεί, όταν κάνει κάτι σωστά δεν θα τον προσέχουν, γιατί θα το θεωρούν αυτονόητο. Ο υπάλληλος αυτός έχει έντονη επιθυμία για προσοχή κι αναγνώριση. Με την πάροδο του χρόνου, μαθαίνει ν' αποσπά την προσοχή και την αναγνώριση με την αρνητική συμπεριφορά. Για το λόγο αυτόν, υπό στενή έννοια, ικανοποιεί την ανάγκη γι' αναγνώριση με τον καλύτερο τρόπο που γνωρίζει. Το πρόβλημα για τον προϊστάμενο είναι, βέβαια, να του δώσει να καταλάβει και να του μάθει, με παραδείγματα κι από την προσωπική του εμπειρία, ότι μπορεί να αποκτήσει μεγαλύτερη αναγνώριση με τη θετική συμπεριφορά.

Η ιδέα της ανάπτυξης της ιεραρχίας των αναγκών του Maslow είναι πραγματικά σημαντική κι αποτέλεσε σταθμό στη θεωρία διοίκησης. Μπορούμε να την ονομάσουμε «βασική θεωρία», αφού γύρω απ' αυτήν οικοδομήθηκε ολόκληρη σχεδόν η θεωρία οργάνωσης και διοίκησης, όταν εγκατέλειψε τις κλασικές απλοποιημένες αντιλήψεις της εποχής του Taylor, ο Taylor παρουσίασε το μοντέλο του οικονομικού ανθρώπου, με το οποίο έδωσε έμφαση στη λογική πλευρά της εργασίας και βοήθησε να αναπτυχθεί μια φιλοσοφία διοίκησης, που καθόριζε ότι το άτομο παίζει ένα δευτερεύοντα και σχετικά μειονεκτικό ρόλο στην παραγωγική διαδικασία.

Η φιλοσοφία αυτή ταίριαζε πολύ καλά στις συνθήκες εκείνης της εποχής, αργότερα όμως αποδείχθηκε μη ρεαλιστική. Έτσι όταν πλέον η φιλοσοφία αυτή είχε χάσει έδαφος και μετά τις έρευνες του Elton Mayo κατά τη δεκαετία του 1930 τονίστηκε πολύ ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα στη διαδικασία της παραγωγής και αναπτύχθηκε η θεωρία του <<κοινωνικού ανθρώπου>> κατά την οποία η ανθρώπινη συμπεριφορά εξαρτάται από το πως το άτομο ερμηνεύει μια κατάσταση και από το τι στάση κρατάει απέναντι σε αυτή την κατάσταση.

Το πρώτο σημαντικό ρήγμα στη θεωρία του Maslow ήρθε με τις αντιλήψεις του Frederick Herzberg κι από άλλες θεωρίες που ακολούθησαν, όπως θα δούμε παρακάτω.

ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΚΑΤΑ MASLOW



Η θεωρία των δυο παραγόντων του F. Herzberg

Το πρόβλημα της υποκίνησης είναι διπλό: Από τη μια έχουμε τους παράγοντες εκείνους, που προλαμβάνουν τη δυσαρέσκεια κι από την άλλη τους παράγοντες εκείνους που, όταν υπάρχουν, οδηγούν σε πιο θετική στάση κι υποκίνηση. Τους

πρώτους, ο Herzberg τους ονομάζει παράγοντες υγιεινής, ενώ τους δεύτερους υποκινητικούς παράγοντες.

Ο καθηγητής Frederick Herzberg είναι ο πρώτος, που κατόρθωσε να προσδιορίσει τους παράγοντες εκείνους, οι οποίοι προκαλούν ευνοϊκή στάση προς την εργασία και να τους διακρίνει από εκείνους του προκαλούν δυσμενή στάση, αυξάνοντας ή μειώνοντας αντίστοιχα την ικανοποίηση του ατόμου από την εργασία του.

α. Υποκινητικοί παράγοντες

Ο Herzberg απομόνωσε τους εξής παράγοντες, οι οποίοι προκαλούν υψηλού βαθμού ικανοποίηση στον εργαζόμενο.

✚ Το επίτευγμα, δηλαδή το να εκτελεί ο εργαζόμενος το έργο του μ' επιτυχία, να βρίσκει τις σωστές λύσεις στα προβλήματα, που προκύπτουν, καθώς και να 'χει την αίσθηση της δημιουργίας.

✚ Η αναγνώριση των υπηρεσιών, που προσφέρει ο εργαζόμενος. Η αναγνώριση αυτή μπορεί να 'ναι υλική (αύξηση μισθού) ή ηθική (δημόσιος έπαινος, επιδοκιμασία των ενεργειών του, επαινετικά λόγια) ή και τα δυο (προαγωγή). Είναι πάλι δυνατόν η αναγνώριση να προέρχεται από οποιονδήποτε (πελάτη, προϊστάμενο, συναδέλφους κ.λπ.). Γενικά, σαν αναγνώριση εννοούμε ο,τιδήποτε θεωρείται από τον εργαζόμενο πως αποτελεί επιβράβευση των προσπαθειών, που κατά βάλλει.

✚ Η εργασία αυτή καθ' αυτή, δηλαδή τα καθήκοντα που 'χει αναλάβει να εκτελέσει ο εργαζόμενος.

✚ Η υπευθυνότητα, δηλαδή περισσότερη ευθύνη κι εξουσία για την εκτέλεση της εργασίας του.

✚ Η πρόοδος, δηλαδή η προώθηση κι η άνοδος του εργαζόμενου στην ιεραρχική κλίμακα της επιχείρησης.

Ο Herzberg θεωρεί ότι οι παράγοντες αυτοί έχουν άμεση σχέση με την ίδια την εργασία του ατόμου κι υποστηρίζει ότι υποκινούν το άτομο προς υψηλές επιδόσεις· για λόγο αυτό, ονομάζει τους παράγοντες αυτούς υποκινητικούς.

β. Παράγοντες δυσaréσκειας

Υπάρχουν ορισμένοι άλλοι παράγοντες, οι οποίοι προκαλούν στον εργαζόμενο δυσaréσκεια κι ανάμεσα σ' αυτούς ο Herzberg απομόνωσε τους εξής:

✚ Η πολιτική και η διοίκηση της επιχείρησης, δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο είναι οργανωμένη και διευθύνεται η επιχείρηση (π.χ. αρνητικό παράγοντα αποτελεί η κακή οργάνωση των επικοινωνιών μέσα στην επιχείρηση, ώστε κανείς να μη γνωρίζει από ποιον παίρνει εντολές, η ανεπαρκής εξουσιοδότηση κ.λπ.) καθώς κι η πολιτική, την οποία εφαρμόζει η επιχείρηση, τόσο προς το προσωπικό της όσο και σχετικά μ' άλλα θέματα.

✚ Οι συνθήκες εργασίας, δηλαδή οι συνθήκες του περιβάλλοντος (εξαερισμός, φωτισμός, τεχνολογία κ.λπ.).

- ✚ Οι διαπροσωπικές σχέσεις, δηλαδή οι σχέσεις με τους συναδέλφους, τον προϊστάμενο, τους υφιστάμενους.
- ✚ Ο μισθός, σε περιπτώσεις που δεν έγινε η αύξηση, την οποία περίμενε ο εργαζόμενος.
- ✚ Η ηγεσία, δηλαδή η ικανότητα ή η ανικανότητα του προϊστάμενου, η δίκαιη ή άδικη συμπεριφορά του, η διάθεση του να διδάξει ή όχι τους υφισταμένους του, καθώς κι η διάθεση του να εξουσιοδοτήσει ή όχι.
- ✚ Η εξασφάλιση (μονιμότητα) της απασχόλησης.

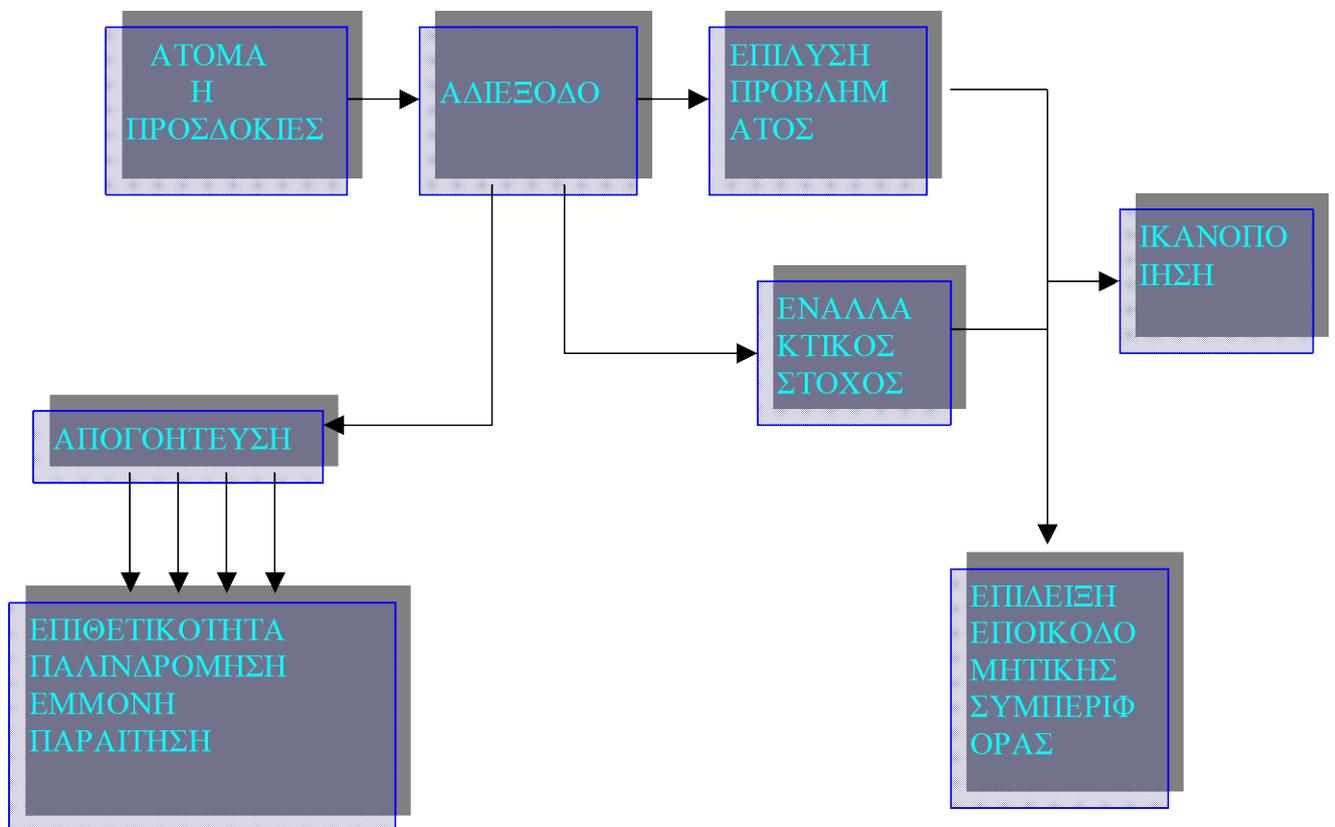
Οι παράγοντες δυσαρέσκειας έχουν άμεση σχέση με το περιβάλλον (το κλίμα), μέσα στο οποίο εργάζεται το άτομο. Οι παράγοντες αυτοί, εφόσον ικανοποιηθούν, εμποδίζουν απλώς τη δυσαρέσκεια του ατόμου από την εργασία του. Για το λόγο αυτόν, ονομάστηκαν παράγοντες «υγιεινής», ή, όπως πολύ σωστά πρότεινε ο DR.R.FORD, της American Telephone and Telegram Company, παράγοντες συντήρησης, γιατί η έλλειψη τους προκαλεί συναισθήματα δυσαρέσκειας, ενώ η παρουσία τους δεν αποτελεί, αναγκαστικά, πηγή ικανοποίησης, ώστε να υποκινήσουν το άτομο προς υψηλότερη επίδοση.

Με βάση την παραπάνω ανάλυση, η υποκίνηση φαίνεται σαν διπλό πρόβλημα

(**πρόληψη δυσαρέσκειας / πραγματική υποκίνηση**) και περιλαμβάνει τους παράγοντες υγιεινής, αυτούς δηλαδή που προλαμβάνουν τη δυσαρέσκεια. Εδώ, περιλαμβάνονται ο μισθός, οι έμμεσες παροχές, οι φυσικές συνθήκες εργασίας και η όλη πολιτική και διοίκηση -ης εταιρίας. Όταν υπάρχουν σ' επαρκή βαθμό, εξαφανίζεται η δυσαρέσκεια, αλλά το σπουδαιότερο είναι ότι αυτοί οι παράγοντες 5 εν έχουν σαν αποτέλεσμα τη θετική στάση και την υποκίνηση. Για " λόγο αυτόν, οι παράγοντες υγιεινής είναι προληπτικοί. Μπορούν να προλάβουν τη δυσαρέσκεια, αλλά δεν ενεργούν σαν προσωπικά κίνητρα για την υποκίνηση των εργαζομένων σε υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας. Όπως μάλιστα σημειώνει ο Hezerberg, με βάση τους παράγοντες υγιεινής, τα άτομα είναι δυνατόν να φτάσουν σε ένα ουδέτερο σημείο.

τους υποκινητικούς παράγοντες, αυτούς δηλαδή που οδηγούν στην ανάπτυξη θετικής στάσης κι ενεργούν σαν ατομικά κίνητρα. Εδώ περιλαμβάνονται η αναγνώριση, το αίσθημα της ολοκλήρωσης, η ευκαιρία προόδου και προσωπικής ανάπτυξης, η ευθύνη, το αίσθημα της σπουδαιότητας της εργασίας και του ατόμου, νέες εμπειρίες και μια ενδιαφέρουσα εργασία. Ενώ οι παράγοντες υγιεινής ικανοποιούν τις φυσιολογικές ανάγκες και την ανάγκη γι' ασφάλεια, οι υποκινητικοί παράγοντες συνδέονται με τις κοινωνικές και ψυχικές και τις ανάγκες γι' αυτοεκπλήρωση.

ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΠΟΥ ΕΠΙΔΕΙΚΝΥΕΙ ΤΟ ΑΤΟΜΟ ΟΤΑΝ ΣΥΝΑΝΤΑ ΔΥΣΚΟΛΙΑ/ ΑΔΙΕΞΟΔΟ, ΓΙΑ ΝΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΕΙ ΤΙΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΟΥ



Το πρότυπο των L.W.PORTER and E.E. Lawler

Το πρότυπο αυτό βασίζεται κυρίως στη θεωρία των προσδοκιών του Vroom και μας δίνει μια αρκετά ολοκληρωμένη εικόνα της υποκινητικής διαδικασίας.

Η προσπάθεια, που θα καταβάλει ο εργαζόμενος για την εκτέλεση ενός έργου, εξαρτάται: α) από το αν αντιλαμβάνεται ότι η προσπάθεια του θα οδηγήσει σ' ανταμοιβές και (β) από την αξία, που αποδίδει ο εργαζόμενος στις ανταμοιβές αυτές.

Η προσπάθεια αυτή θα καταλήξει στην επιθυμητή επίδοση, εφόσον ο εργαζόμενος διαθέτει τόσο την απαιτούμενη ικανότητα, όσο και τη σαφή αντίληψη του έργου, που απαιτείται απ' αυτόν.

Η επιθυμητή επίδοση προκαλεί ανταμοιβές, που είναι εσωτερικές (αίσθημα επιτεύγματος, αναγνώριση, αυτοεκπλήρωση), αλλά κι εξωτερικές (αύξηση μισθού, εξασφάλιση θέσης, καλές συνθήκες εργασίας γενικό). Εάν οι ανταμοιβές, που δίνονται εκ μέρους της επιχείρησης, είναι οι επιθυμητές, τότε ο εργαζόμενος αισθάνεται ικανοποίηση. Η ικανοποίηση αυτή επηρεάζει την αξία, που αποδίδει το άτομο στις διάφορες ανταμοιβές, μ' αποτέλεσμα να υπάρχει ένα συνεχές κύκλωμα, καθόσον ο εργαζόμενος πρέπει να προσπαθεί να αποδίδει συνέχεια, αν θέλει να διατηρήσει τις ανταμοιβές που απολαμβάνει ή να πετύχει νέες.

Το πρότυπο των PORTER-LAWLER, μας δείχνει καθαρά ότι η υποκίνηση του εργαζόμενου αποτελεί έναν αρκετά πολύπλοκο μηχανισμό. Η διοίκηση πρέπει να δίνει ιδιαίτερη προσοχή στο θέμα των ανταμοιβών, του σαφούς καθορισμού των καθηκόντων και της υπευθυνότητας των στελεχών, καθώς και στο θέμα της σύνδεσης της προσπάθειας και της επίδοσης με τις επιθυμητές ανταμοιβές,

Απόψεις για τις αμοιβές

Οι εργοδότες θεωρούν τις αμοιβές των εργαζομένων σαν κόστος της επιχείρησης, που εξεταζόμενο ευρύτερα, είναι πραγματικά για πολλούς βιομηχανικούς κλάδους, το μεγαλύτερο σε σύγκριση με τις τόσες άλλες δαπάνες (πρώτες ύλες κ.λπ.) γι' αυτό και κάθε φορά που οι εργοδότες σκέπτονται για κάποια προσαρμογή των αμοιβών δεν μπορούν ν' αποφύγουν το συσχετισμό τους με το γενικό κόστος. Όμως, εμπειρικά έχουν μάθει πως για να προσελκύσουν και να κρατήσουν στην υπηρεσία τους ικανούς υπαλλήλους, πρέπει να πληρώνουν επαρκείς μισθούς.

Εξάλλου, οι υπάλληλοι θεωρούν τις αμοιβές σαν ένα μέσο γι' αντιμετώπιση των αναγκών τους σύμφωνα με μερικά γενικά μέτρα. Π.χ., είναι δυνατό να πιστεύουν πως πρέπει να πληρώνονται τόσα όσα παίρνουν οι άλλοι που κάνουν την ίδια δουλειά μέσα στην επιχείρηση καθώς και περισσότερα από εκείνους που κάνουν εργασία η οποία απαιτεί λιγότερες δεξιότητες, πείρα και μόρφωση. Κι ακόμη, άλλα από τ' ανεπίσημα κριτήρια που οι υπάλληλοι επικαλούνται όταν έχουν να κρίνουν για την επάρκεια του μισθού είναι το κατά πόσο είναι αρκετός για τη συντήρηση της οικογένειας τους και για την αντιμετώπιση της αύξησης του κόστους της ζωής.

Πρέπει όμως να παρατηρηθεί και τούτο σε περιπτώσεις έλλειψης εργατικών χεριών, ότι οι εργοδότες συνήθως αυξάνουν τις αμοιβές, με αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους, χωρίς πάντοτε και αύξηση της παραγωγικότητας, η οποία μπορεί να το εξισορροπήσει και η οποία, αν υπάρξει, θα οφείλεται σ' άλλους παράγοντες όπως π.χ., στον τεχνολογικό εξοπλισμό, στην καλύτερη οργάνωση, στα ικανότερα στελέχη κ.λπ.

Αλλά και αντίθετα, πρέπει να ειπωθεί, πως όταν ένας οργανισμός πληρώνει χαμηλότερες αμοιβές στους υπαλλήλους του, δεν σημαίνει πως έτσι θα έχει και

μικρότερο εργατικό κόστος. Μερικά παραδείγματα λαθών στην πολιτική μισθών και ημερομισθίων είναι: Υψηλότερες πληρωμές για εργασίες μειωμένης δυσκολίας και ευθύνης από άλλες μεγάλων απαιτήσεων, προσωπικές αμοιβές που είναι κάτι το πολύ κοινό πράγμα και ιδίως σε μικρές επιχειρήσεις, υψηλότεροι μισθοί σε υφιστάμενους από τον προϊστάμενο, προαγωγή κάποιου σε μια θέση μεγαλύτερων απαιτήσεων χωρίς τη σχετική αύξηση, χαμηλότερη αμοιβή σε γυναίκες που εκτελούν την ίδια εργασία με τους άντρες, κ.λπ.

Μολονότι όλα αυτά τα λάθη μπορεί να μην παρατηρούνται σ' έναν οργανισμό, δυστυχώς, πολλά απ' αυτά γίνονται. Και η αιτία βρίσκεται στο γεγονός ότι η επιχείρηση ασχολείται πολύ με θέματα παραγωγής, πωλήσεων και οικονομικά, ώστε λίγη προσοχή δίνει τη σωστή δομή μισθών και ημερομισθίων.

Κριτήρια καθορισμού αμοιβών

✚ Ο μισθός πρέπει να είναι επαρκής και σε αρμονία με τους μισθούς της περιοχής και του επαγγελματικού κλάδου.

Η έννοια της επάρκειας δεν νοείται από ατομικής πλευράς, καθόσον οι ανάγκες του καθενός είναι διαφορετικές και μπορούν να γίνουν απεριόριστες. Έχει τη σημασία, ότι οι μισθοί θα πρέπει σαφώς να τοποθετούνται όσο το δυνατόν υπεράνω των κατωτάτων ορίων μισθών των επαγγελματικών κλάδων. Εξάλλου, μόνο υπό αυτή την προϋπόθεση η επιχείρηση θα μπορεί:

Να προσλαμβάνει και να διατηρεί το καταρτισμένο προσωπικό.

Να εφαρμόζει τη δική της πολιτική ως προς την αμοιβή της εργασίας. Βλέπουμε, πράγματι, ότι η επιχείρηση δεν μπορεί να ενεργήσει ελεύθερα παρά μόνο στο βαθμό που τα κατώτατα όρια των μισθών του κλάδου γίνονται σεβαστά. Αν αυτή η προϋπόθεση δεν ισχύει, η επιχείρηση δε βρίσκεται σε ανταγωνιστική θέση και είναι μάταιο να μιλάμε για μισθολογική

και τότε, επιβάλλεται να υπάρξει πρώτα εξυγίανση της επιχείρησης

✚ Ο μισθός να είναι ακριβοδίκαιος.

Να ικανοποιείται το αίσθημα δικαιοσύνης των εργαζομένων και να δίνε-- ;ι στον καθένα η σωστή του θέση, με τους δύο ακόλουθους τρόπους.

Δίνεται στον καθένα το σωστό ιεραρχικό επίπεδο της θέσης που κατέχει σε συνάρτηση με τη σπουδαιότητα και τις δυσχέρειες που έχει αυτή η θέση.

Λαμβάνεται υπόψη για τον καθένα, η αξία, η επαγγελματική συμπεριφορά και ο τρόπος με τον οποίο κρατιέται η θέση.

✚ Ο μισθός δεν πρέπει να δίνει λαβή για «παζαρέματα». Τούτο σημαίνει, ότι οι κανόνες και οι μισθολογικές κλίμακες, θα έχουν συζητηθεί, θα έχουν αποτελέσει αντικείμενο διαπραγματεύσεων και θα έχουν κοινοποιηθεί πριν αρχίσουν να εφαρμόζονται.

✚ Ο μισθός θα πρέπει να μπορεί ν' ακολουθεί την εξέλιξη των αναγκών της επιχείρησης και του προσωπικού της.

Τούτο προϋποθέτει την ικανότητα προσαρμογής σε μεταβαλλόμενες συνθήκες, η οποία επιτυγχάνεται με τα ακόλουθα:

Περιοριστική επανεξέταση των απαιτήσεων των θέσεων εργασίας, την προαγωγή και την επιμόρφωση.

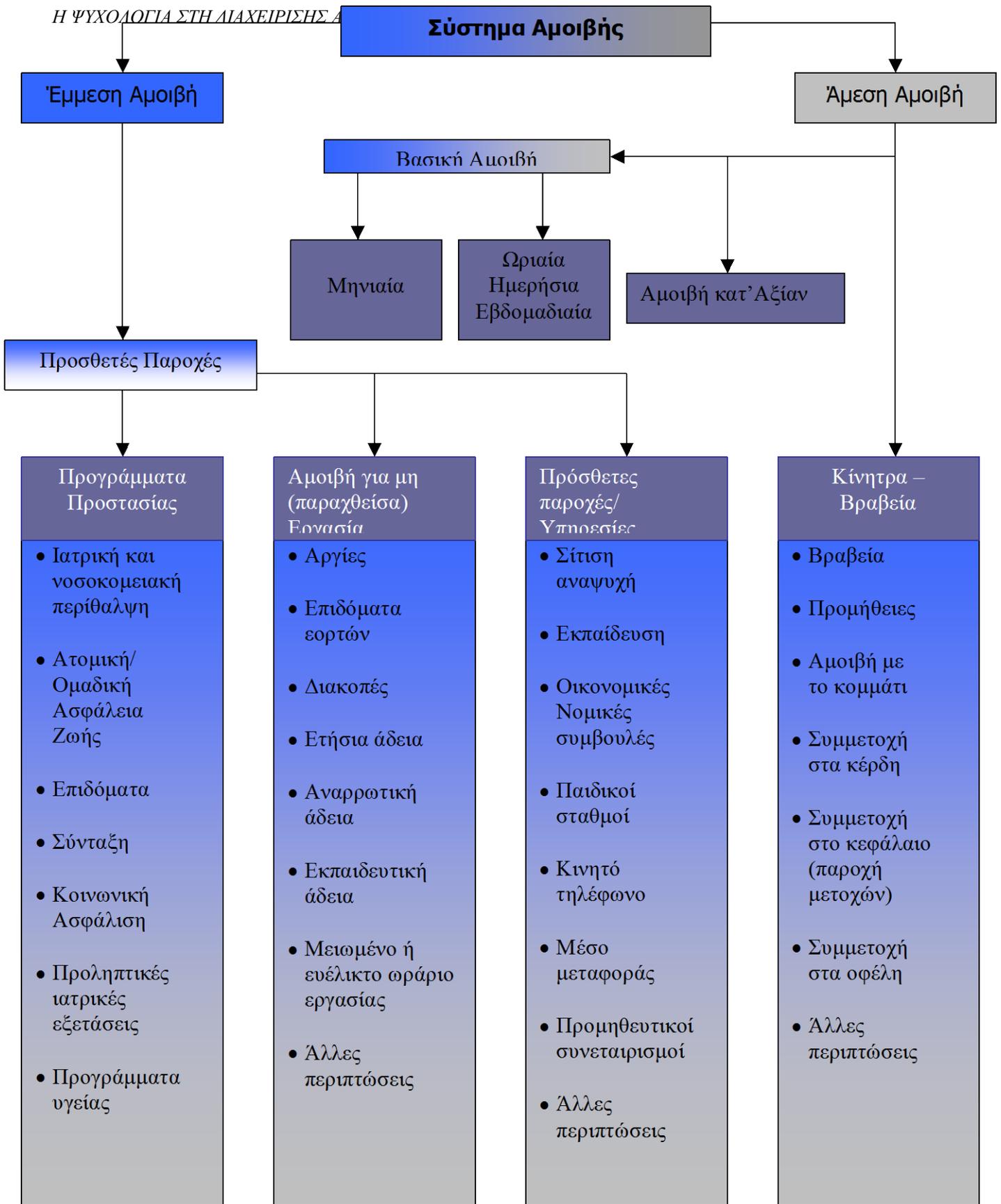
Κανόνες οι οποίοι προβλέπουν την εξέλιξη των ατομικών επιπέδων, την καμπύλη σταδιοδρομίας ή επαγγέλματος.

✚ Οι νέοι κανόνες της μισθοδοσίας θα πρέπει να εντάσσονται σε σχέση με τους παλαιότερους, προς την κατεύθυνση της προοδευτικής εξέλιξως.

Να λαμβάνεται δηλαδή υπόψη το παρελθόν και το στάδιο στο οποίο ήδη έχει φτάσει η επιχείρηση, να είναι δηλαδή ο μισθός εγγυημένος για μεγαλύτερη χρονική περίοδο, να υπολογίζονται τα επιμίσθια συλλογικά και όχι ατομικά κ.λ.π.

✚ τέλος ο μισθός θα πρέπει να είναι απλός, σαφής και εύκολος να υπολογιστεί από τον ενδιαφερόμενο.

Οποιοδήποτε μισθολογικό σύστημα είναι περίπλοκο, αυτόματα εμπνέει τη δυσπιστία. Αυτό σημαίνει ότι χρειάζεται να βγάλουμε από το φύλλο μισθοδοσίας όλα τα δευτερεύοντα που το κάνουν να φαίνεται περίπλοκο και να κρατήσουμε ένα απλό σύστημα κατανοητό σε όλους.



Θεωρία των σχέσεων προσδοκιών και «οδού προς το στόχο»

Μια άλλη άποψη, που μπορεί να συμβάλλει στην αρχική κατανόηση της διαδικασίας της υποκίνησης, είναι η θεωρία των σχέσεων ανάμεσα στις προσδοκίες και στην «οδό, που οδηγεί σ' αυτές». Σύμφωνα μ' αυτή τη θεωρία, η έκταση κι ο βαθμός της υποκίνησης είναι συνάρτηση της αξίας ενός συγκεκριμένου κίνητρου για ένα άτομο και του πώς αντιλαμβάνεται, αυτό το άτομο, αν ένα δεδομένο υπόδειγμα συμπεριφοράς «οδηγεί» στην ικανοποίηση μιας ανάγκης, για την ικανοποίηση της οποίας έχει σχεδιασθεί ένα ερέθισμα. Δηλαδή, το ερέθισμα (κίνητρο), που προσφέρεται, πρέπει να 'χει σπουδαιότητα για το άτομο, που πρέπει ν' αντιλαμβάνεται ότι μπορεί να πετύχει τον προσφερόμενο στόχο ή να τον κατακτήσει με τη θετική συμπεριφορά. Αντίθετα πάλι, αν το ίδιο το προσφερόμενο κίνητρο δεν έχει αξία, ή έχει μικρή αξία και το άτομο δεν πιστεύει πως με τη θετική από μέρους του ανταπόκριση θα το πετύχει, δεν υποκινείται. Το χαρακτηριστικό σημείο εδώ είναι ότι κι οι δυο συνθήκες πρέπει να συνυπάρχουν ταυτόχρονα.

Τόσο το προσφερόμενο κίνητρο όσο κι «η οδός, που θ' ακολουθήσει» η συμπεριφορά, η οποία απαιτείται για να επιτευχθεί, πρέπει να θεωρούνται και να κρίνονται από το πλαίσιο αναφοράς του εργαζόμενου. Π.χ. εάν η επιχείρηση ή ο οργανισμός θεωρεί σαν προϋπόθεση για την αύξηση του μισθού την επίτευξη ενός δεδομένου επιπέδου επίδοσης, αυτό μπορεί ν' αποτελέσει στοιχείο υποκίνησης, εάν, κατά την άποψη του εργαζόμενου, υπάρχουν οι παρακάτω συνθήκες: α. Ότι η ανώτερη επίδοση έχει σαν αποτέλεσμα κάποιον «εξαιρετική» οικονομική αμοιβή. Το γεγονός ότι ο φορέας (επιχείρηση κ.λπ.) διαφημίζει αυτή τη θέση, δεν σημαίνει τίποτε. Εάν δίκαια ή άδικα για μια χρονική περίοδο οι εργαζόμενοι αισθανθούν ότι δεν υπάρχει τέτοια σχέση ή ότι αυτά, που λέγονται, είναι «μεγάλα λόγια», δεν θα υποκινηθούν.

Πρέπει ν' αντιληφθεί, ότι το μέγεθος της αύξησης αξίζει την απαιτούμενη επιπλέον προσπάθεια. Εάν ο εργαζόμενος έχει συνηθίσει να παίρνει κανονικά αύξηση της τάξης του 4% - 5% και δίνεται αύξηση μόνον 6% - 8%, για να λειτουργήσει σαν κίνητρο, τότε είναι δυνατόν να μην έχουμε την επιθυμητή υποκίνηση.

Ο εργαζόμενος πρέπει να τοποθετεί πάνω απ' όλα το χρήμα.

Ας δούμε ένα άλλο παράδειγμα. Υποθέτουμε ότι ένας εργαζόμενος επιδιώκει την αναγνώριση και την προσοχή μας. Αυτά, από μian άποψη, αποτελούν τους στόχους του. Θα περίμενε κανείς, ότι ο κανονικός δρόμος, για να πετύχει αυτό το στόχο, είναι η θετική επίδοση στην εργασία του. Ίσως όμως ο εργαζόμενος αυτός, να εργάστηκε μέχρι τώρα κάτω από προϊστάμενους, που η φιλοσοφία τους ήταν ότι οι υπάλληλοι πληρώνονται για να κάνουν τη δουλειά τους σωστά κι ότι οι υφιστάμενοι μπορούσαν ν' ακούσουν κάτι μόνο όταν τα πράγματα πήγαιναν άσχημα. Ο εργαζόμενος αυτός, σύντομα θ' αντιληφθεί ότι ο δρόμος της αναγνώρισης δεν είναι ο δρόμος της θετικής επίδοσης, αλλά ο δρόμος του να κάνεις λιγότερο απ' ό,τι περιμένουν να κάνεις. Συνειδητά ή όχι, αυτός ο υφιστάμενος, κατά περιόδους διανθίζει το υπόδειγμα της συμπεριφοράς του με μερικά «στοιχεία», που θα συντείνουν στο να δηλωθεί η παρουσία του. Υποθέτοντας ότι δεν έσφαλλε πολύ συχνά ή σοβαρά, θα διαπίστωνε ότι η προσέγγιση αυτή είχε, τουλάχιστον, το πλεονέκτημα πως έτσι προλαβαίνει την καθολική αφάνεια. Για ν' αλλάξει η συμπεριφορά του, χρειάζεται ένας

προϊστάμενος, που η φιλοσοφία του είναι η επίτευξη στόχων και που μπορεί ν' αναγνωρίζει και ν' ανταμείβει τη θετική επίδοση.

Έτσι, το τι θέτει πρωταρχικά σαν στόχους ο εργαζόμενος και το πώς αντιλαμβάνεται «το δρόμο, με τον οποίο μπορεί να τους πετύχει», έχει στρατηγική σημασία. Πρέπει να δει, ν' αξιολογήσει το ερέθισμα (αυτό που του προσφέρουν) σαν μέσον ικανοποίησης μιας συγκεκριμένης ανάγκης και να πιστέψει ότι η συμπεριφορά, η οποία του υποδεικνύεται, για να πετύχει αυτό που του προσφέρουν (κίνητρο), είναι στην πραγματικότητα επιτυχής.

Η θεωρία του McClelland

Ο McClelland υποστηρίζει ότι τρεις είναι οι ανάγκες, που υποκινούν ένα άτομο: η ανάγκη για δύναμη, η ανάγκη για συνεργασία κι επαφή με τους ανθρώπους κι η ανάγκη για επίτευγμα. Αυτές τις ανάγκες πρέπει να τις αισθάνονται έντονα τα άτομα, τα οποία μετέχουν σε μίαν επιχείρηση, γιατί τα στελέχη αυτά συνεργάζονται σε ομάδες, για την επίτευξη των στόχων, που έχουν τεθεί:

✚ Τα άτομα, τα οποία αισθάνονται έντονη την ανάγκη γι' απόκτηση δύναμης, έχουν την τάση ν' ασκούν στους άλλους ανθρώπους επιρροή και έλεγχο. Οι άνθρωποι αυτοί επιζητούν διευθυντικές θέσεις, είναι καλοί συζητητές, αποφασιστικοί, ειλικρινείς, πρακτικοί, απαιτητικοί και τους αρέσει να διδάσκουν και να μιλούν δημόσια, μπροστά σε κοινό.

✚ Τ' άτομα, που αισθάνονται έντονη την ανάγκη για συνεργασία κι επαφή με τους άλλους ανθρώπους, τους αρέσει ν' ανήκουν σε κοινωνικές ομάδες, να διατηρούν κοινωνικές σχέσεις, να δημιουργούν οικειότητα και να παρηγορούν αυτούς που έχουν στενοχώριες,

✚ Τ' άτομα, που αισθάνονται έντονη την ανάγκη για επίτευγμα, επιθυμούν έντονα την επιτυχία και φοβούνται πολύ την αποτυχία, θέτουν δύσκολους (όχι όμως ακατόρθωτους) στόχους, εκτιμούν κι αναλύουν τα προβλήματα και ριψοκινδυνεύουν, ως ένα σημείο, αναλαμβάνουν αμέριστα την ευθύνη για τα έργα τους, επιθυμούν την κριτική των έργων τους, είναι ικανά να δουλεύουν σκληρά, για να πετύχουν τους στόχους τους και βασίζονται στους εαυτούς τους και μόνο. Οι έρευνες του McClelland) έγιναν σε μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις και καταλήγουν στα εξής συμπεράσματα:

1 Οι επιχειρηματίες φαίνονται να αισθάνονται πολύ έντονη την ανάγκη για επίτευγμα, καθώς και την ανάγκη για δύναμη, ενώ η ανάγκη για συνεργασία και συναναστροφή εμφανίζεται πολύ χαμηλή.

2 Τα διευθυντικά στελέχη, γενικά, αισθάνονται έντονη την ανάγκη για επίτευγμα και δύναμη, ενώ δεν αισθάνονται ιδιαίτερη ανάγκη για συνεργασία και συναναστροφή.

3 Τ' ανώτερα διευθυντικά στελέχη των μεγάλων επιχειρήσεων εμφανίζουν σε μέτριο βαθμό την ανάγκη για επίτευγμα, ενώ, πολύ συχνά, οι ανάγκες τους για δύναμη και συνεργασία - συναναστροφή είναι πολύ έντονες.

4 Τα διευθυντικά στελέχη των μεσαίων επιπέδων εμφανίζουν, σ' έντονο βαθμό, την ανάγκη για επίτευγμα.

Ο McClelland πιστεύει ότι η ανάγκη για επίτευγμα είναι δυνατόν να καλλιεργηθεί

στα άτομα, μέσα στα πλαίσια της επιχείρησης, με ειδικά εκπαιδευτικά προγράμματα. Τ' άτομα αυτά, τα οποία υποκινούνται από την ανάγκη για επίτευγμα, είναι τελείως ακατάλληλα για εργασίες ρουτίνας κι εργασίες, που εποπτεύονται στενά. Είναι όμως απαραίτητα στις εργασίες, που απαιτούν δημιουργικότητα και φαντασία.

Για τ' άτομα αυτά, το χρήμα παύει να 'ναι ο πρωταρχικός παράγοντας ικανοποίησης· βέβαια, οι χρηματικές ανταμοιβές είναι ευπρόσδεκτες, αλλά μόνο σαν παράγοντες για γόητρο κι αναγνώριση της επίδοσης τους. Την ικανοποίηση και το συναίσθημα γι' αυτοεκπλήρωση κι ολοκλήρωση, το οποίο θα αισθανθούν τα άτομα αυτά, όταν πετύχουν τους στόχους τους, δεν είναι δυνατόν να τους προσφέρει καμιά χρηματική ανταμοιβή. Σε μια τέτοια, όμως περίπτωση, προκύπτει το ερώτημα: τ' άτομα αυτά, τα οποία θεωρούνται ότι αποτελούν το σκελετό της επιχείρησης, είναι ικανό ηγετικό στελέχη; Ίσως όχι πάντοτε, γιατί είναι τόσο προσκολλημένα στο έργο τους, που δεν ασχολούνται ίσως με την καλλιέργεια καλών ανθρώπινων σχέσεων με τους υφισταμένους τους. για αυτό το λόγο θεωρείται αναγκαίο τα διευθυντικά στελέχη να συγκεντρώνουν και να αισθάνονται έντονα και τα τρία είδη των αναγκών, που διερεύνησε ο McClelland

Η θεωρία του kurt Lewin

Ο K.Lewin είναι ο πρώτος, που εξηγεί πώς η υποκίνηση επηρεάζεται από το οργανωτικό κλίμα, μέσα στο οποίο εργάζεται το άτομο κι ότι πρέπει να μελετάται σαν τμήμα ενός ευρύτερου συστήματος.

Η ανθρώπινη συμπεριφορά, λέει, ο Lewin , είναι συνάρτηση της ατομικότητας του προσώπου και του περιβάλλοντος. Για να καταλάβουμε τη συγκεκριμένη συμπεριφορά κάποιου ατόμου, πρέπει να γνωρίζουμε ορισμένα πράγματα για το ίδιο το άτομο, αλλά και για το περιβάλλον του. Αυτό σημαίνει πως τ' άτομα υποκινούνται σε διαφορετικό χρόνο από διαφορετικά κάθε φορά κίνητρα· η ένταση των κινήτρων αυτών εξαρτάται από το περιβάλλον, μέσα στο οποίο βρίσκονται, δηλαδή από το πώς διαμορφώνονται σε κάθε περίπτωση οι συνθήκες.

Οι εργαζόμενοι ασχολούνται μέσα σ' ένα περιβάλλον, όπου δρουν διάφορες ανασταλτικές ή καθοδηγητικές δυνάμεις. Η συμπεριφορά τους θα εξαρτηθεί από την ένταση των δυνάμεων αυτών.

Έργο κάθε διευθυντικού στελεχούς αποτελεί το να θέσει υπό έλεγχο τις δυνάμεις αυτές, μειώνοντας τις ανασταλτικές κι ενδυναμώνοντας τις υποκινητικές (καθοδηγητικές), εφαρμόζοντας όλες τις τεχνικές διοίκησης, που 'χει στη διάθεση του.

Κίνητρα ενεργοποίησης στελεχών και λοιπού εργατικού δυναμικού της επιχείρησης

Η επίτευξη του σκοπού κάθε οικονομικής μονάδας είναι συνάρτηση της δραστηριότητας των στελεχών της. Έχει αποδειχτεί σύμφωνα με τις νεότερες αντιλήψεις για την κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης, ότι ο άνθρωπος με την εργασία του δεν είναι απλά ο ένας συντελεστής της παραγωγικής διαδικασίας, αλλά είναι ο σπουδαιότερος πόρος της επιχείρησης, που η ανάλογη αντιμετώπιση του, συμβάλλει ποικιλοτρόπως όχι μόνο στη βιωσιμότητα αλλά και στην ποιοτική άνοδο της επιχείρησης. Γι' αυτό λοιπόν, κάθε επιχείρηση, πρέπει να φροντίζει

ώστε η στελέχωση της να περιλαμβάνει άτομα με τα απαραίτητα εφόδια, που με την ορθολογική χρησιμοποίηση τους και τη σωστή καθοδήγηση και εκπαίδευση θα αποτελέσουν σημαντικό παράγοντα για την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης.

Όμως μια επιχείρηση δεν περιορίζεται μόνο στα στελέχη που μαζί με την ηγεσία θα αποτελούν την ανώτατη Διοίκηση της επιχείρησης, αλλά και το υπόλοιπο εργατικό δυναμικό κάθε ειδικότητας, το οποίο θα υλοποιήσει τους στόχους της επιχείρησης.

Έτσι λοιπόν, στα επόμενα κεφάλαια, δεν θα περιοριστούμε στην αναζήτηση, πρόσληψη και αξιολόγηση μόνο των στελεχών της επιχείρησης, αλλά και του λοιπού προσωπικού αυτής.

Η επιχείρηση, γενικά σαν σύνολο, επιτελεί ένα ιδιαίτερο κοινωνικό ρόλο, που είναι πολύ έκδηλος σήμερα.

Είναι μια οικονομική μονάδα, αλλά συγχρόνως και κοινωνική, με ιδιαίτερη σημασία για τη σύγχρονη εξέλιξη. Επιχείρηση, οργανισμός, ή υπηρεσία, σημαίνει τη συγκέντρωση πολλών ατόμων στον ίδιο χώρο.

Γνωστό είναι, ότι αυτά τα άτομα προέρχονται από διαφορετικά επίπεδα, είτε από πλευράς μόρφωσης, ή κοινωνικής προέλευσης ή φύλου ή ηλικίας, και συνεπώς, το καθένα έχει τις δικές του επιθυμίες, πάθη, φόβους, λογική συναισθήματα, που όλα αυτά, πηγάζουν από το οικογενειακό περιβάλλον, τις παραδόσεις τις θρησκευτικές και ηθικές αντιλήψεις κ.λπ.

Οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν τη γνώμη και τις πράξεις τους.

Η δύναμη της ομάδας είναι τεράστια. Από τη στιγμή που η ομάδα οργανώνεται και αποκτά συνείδηση της δύναμης της και της συνεκτικότητας της (συνδικαλισμός), η επίδραση των ομάδων στην κοινωνική εξέλιξη είναι σημαντική. Από τις πολυποικίλες αυτές αλληλοεπιδράσεις εξαρτάται και το ευρύτερο κοινωνικό κλίμα μέσα στο οποίο θα επιχειρηθεί η εθνική οικονομική ανάπτυξη αλλά και η επιτυχία ή η αποτυχία αυτής.

Είναι γεγονός ότι για να δημιουργηθεί το κατάλληλο ψυχολογικό κλίμα μέσα στην επιχείρηση, πρέπει τα άτομα να ικανοποιούνται από την εργασία τους, να υπάρχει άνετη διαβίωση μέσα στην επιχείρηση, καθώς επίσης να υπάρχει σύμπνοια μεταξύ των μελών. Η ψυχική ευφορία δημιουργείται μέσα στις μικρότερες κοινωνικές ομάδες και διαχέεται και στον ευρύτερο κοινωνικό χώρο

Εξάλλου, μέσα στην επιχείρηση, γίνεται προσπάθεια αποκατάστασης του εργαζομένου σαν άτομο με ξεχωριστή προσωπικότητα (Toymbee «Ο εργάτης άλλοτε ειργάζετο στο κοινωνικό περιθώριο, χωρίς να μετέχει της κοινωνικής ζωής»), και γι' αυτό και δημιουργούνται οι ατομικοί φορείς που αναπτύσσουν την πρωτοβουλία του, τη φαντασία του, τη συνείδηση της ευθύνης, για το καλό τόσο της επιχείρησης, όσο και του κοινωνικού συνόλου γενικότερα. ! αυτό συντελεί και η εκπαίδευση, που οπλίζει τους εργαζόμενους με πρόσθετες τεχνικές γνώσεις και κατά συνέπεια και με αυτοπεποίθηση όσον αφορά την αντιμετώπιση δυσχερειών στην καθημερινή ζωή τους, αλλά και τους κατατοπίζει σε οικονομικά και κοινωνικά θέματα, ώστε να τους κάνει «ενεργούς συντελεστές» στην κοινωνική και οικονομική εξέλιξη.

Η επιχείρηση λοιπόν, με την πάροδο του χρόνου, αρχίζει να αποκαθίσταται στην εθνική συνείδηση, σαν φορέας ανάπτυξης και όχι σαν τυχοδιωκτική μονάδα κέρδους.

Η αποκατάσταση όμως αυτή, έχει σαν προϋπόθεση την πραγματική συμμετοχή της επιχείρησης στην επιχειρούμενη οικονομική ανάπτυξη, που δεν είναι

.ο αλλαγή ψυχολογίας στάσης, αλλά εφαρμογή των διδαγμάτων της τεχνικής και της πείρας.

Οι απασχολούμενοι με την κατάρτιση των προγραμμάτων οικονομικής άνοιξης, καθώς και με την διερεύνηση των θεωρητικών και πρακτικών προβλημάτων της οικονομικής επιστήμης, διαπιστώνουν τον αποφασιστικό ρόλο που διαδραματίζει η οργάνωση κατ' αρχήν και μέσα από την οργάνωση το άτομο, ο . ανθρώπινος παράγοντας. Έτσι, εύκολα πλέον συμπεραίνεται ότι το κλειδί της οργάνωσης είναι ο κατάλληλος χειρισμός του ανθρώπου.

Είναι ενδιαφέρον να σημειωθεί, ότι σε μια σύσκεψη στο Baden-Baden της _ Γερμανίας, για καθαρά τεχνικά θέματα αναφερόμενα στον έλεγχο της ποιότητας διαπιστώθηκε, με πλήρη ομοφωνία αυτών που συμμετείχαν, ότι η άριστη ποιότητα συνδέεται με την ανθρώπινη συμπεριφορά και τον κατάλληλο χειρισμό του ανθρώπου. Δεν είναι δυνατή η επίτευξη της άριστης ποιότητας, ούτε από τον απλό τεχνικό, ούτε από τον επιχειρηματία, αν δεν καταστεί συνείδηση η ανάγκη της άριστης συνεργασίας Όσα δε αφορούν την επιχειρηματική ζωή και γενικά την ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας, θεωρούνται τα πλέον επείγοντα

Τα κίνητρα (οικονομικά και ψυχολογικά), η ανάπτυξη των ατομικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων, καθώς και της πρωτοβουλίας, φαντασίας, ευθύνης, αναλήψεως κινδύνων κ.ά., τόσο από τον επιχειρηματία, όσο και από τον εργαζόμενο, και το ψυχολογικό κλίμα μέσα στην επιχείρηση συνιστούν τις απαραίτητες προϋποθέσεις επιβίωσης και περαιτέρω ανάπτυξης της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Ειδικότερα, η τεχνική και οικονομική οργάνωση της επιχείρησης και ο επιστημονικός προγραμματισμός των δραστηριοτήτων αυτής, οι κατάλληλες συνθήκες εργασίας (αερισμός, φωτισμός, θέρμανση κ.ά.), οι προϋποθέσεις προσλήψεων, προαγωγών και μεταθέσεων των υπαλλήλων, η παροχή ηθικών και υλικών αμοιβών καθώς και άλλες διακρίσεις και η γενική προαγωγή των εργαζομένων, συνιστούν βασικές προϋποθέσεις αποκατάστασης σωστών σχέσεων μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων, αλλά και των εργαζομένων μεταξύ τους.

Από τα παραπάνω λοιπόν, βγαίνει το συμπέρασμα, ότι η δημιουργία α~: την επιχείρηση σωστών σχέσεων με το περιβάλλον και το κοινό (καταναλωτές, προμηθευτές, μέτοχοι κ.λπ.), αποτελεί το πιστοποιητικό «καλής υγείας; της επιχείρησης, που συντελεί στην δημιουργία και ανάπτυξη της ίδιας επιχείρησης σαν κοινωνικό σύνολο ολοκληρωμένο, που φροντίζει για τ-πρόοδο και την ευημερία των εργαζομένων της, αλλά και μέσω αυτών και το κοινωνικό σύνολο γενικότερα.

Μεταβολές της υπηρεσιακής κατάστασης του προσωπικού

Στις μεγάλες και οργανωμένες επιχειρήσεις, είναι συχνές οι διάφορες μεταβολές που ενεργούνται στην υπηρεσιακή κατάσταση του προσωπικού. Έτσι λοιπόν, μια μετακίνηση ενός υπαλλήλου ή μια προαγωγή του και ταυτόχρονα η

μετάθεση του, μπορεί να είναι ένα συνηθισμένο φαινόμενο.

Αυτές οι μεταβολές οφείλονται σε παράγοντες που επιδρούν άμεσα στην επιχείρηση, δηλαδή επέκταση επιχείρησης, ίδρυση υποκαταστημάτων, αναδιάρθρωση των εργασιών και τομέων δραστηριότητας, εισαγωγή νέων προϊόντων στην επιχείρηση ή εισαγωγή νέων μεθόδων λειτουργίας κ.λ.π.

Οι μεταβολές αυτές είναι: Προαγωγή, μετάθεση, μετακίνηση, διαθεσιμότητα, υποβιβασμός, απόλυση.

Η προαγωγή

Προαγωγή είναι ή εναποθέτηση υπαλλήλου σε ψηλότερο κλιμάκιο της υπαλληλικής ιεραρχίας, σύμφωνα με τον εσωτερικό οργανισμό της επιχείρησης.

Η ψηλότερη όμως αυτή θέση, απαιτεί περισσότερες γνώσεις, αυξημένη ευθύνη, περισσότερες αρμοδιότητες. Όλα αυτά συνοδεύονται όντως και στο δημόσιο τομέα με μεγαλύτερη αμοιβή, επέκταση εξουσίας, ευχέρεια κίνησης

και ενεργειών, ξεχωριστό γραφείο κατάλληλα εξοπλισμένο. Επίσης σημαντικός είναι ο τίτλος που λαμβάνει το άτομο στην επιχείρηση στη νέα του θέση. Διευθυντής, Γεν. Διευθυντής, Προϊστάμενος, Τμηματάρχης κ.λπ. Μηχανικός, Εργοδηγός, Επιστημονικός συνεργάτης κ.λ.π., ανάλογα με την εσωτερική : διάρθρωση της υπαλληλικής σχέσης του προσωπικού.

Μέσα σ' ένα οργανισμό έχει μεγάλη σημασία η προαγωγή, δεδομένου ότι γ τη σύγχρονη κοινωνία μας, παρατηρείται μια ισχυρή τάση και επιθυμία των υπαλλήλων να θέλουν να πάνε μπροστά, να καταλάβουν ψηλότερες θέσεις για κοινωνική προβολή και γενικά ικανοποίηση ηθική και υλική. Και γι' αυτό παρατηρείται πολλές φορές μέσα στον οργανισμό κάποια άμιλλα, κάποιος ανταγωνισμός, μια υπερβολική έφεση για εργασία από το προσωπικό, με μοναδικό βέβαια κίνητρο την προαγωγή του σε κάποια ανώτερη θέση.

Είναι μεγάλο το πρόβλημα για την επιχείρηση όταν προβαίνει σε προαγωγές, γιατί όλα τα συστήματα αξιολόγησης έχουν αδυναμίες που κάνουν δύσκολη την απόφαση των επιλογών ώστε να μη δημιουργήσει απογοήτευση η πικρία στ' άτομα με φιλόδοξους στόχους και με υψηλά προσόντα.

Πολλές όμως επιχειρήσεις, προτιμούν μερικές φορές, να καλύπτουν τα κενά των ανωτέρων θέσεων με νέες προσλήψεις. Βέβαια, στην ιδιωτική επιχείρηση δεν υπάρχει καμιά τυπική υποχρέωση να ενεργεί προαγωγές από το υπηρετούν προσωπικό.

Όμως, είναι αναγκαίο να τονίσουμε, ότι οι επιχειρήσεις που κάνουν προαγωγές στο προσωπικό τους και καλύπτουν τα κενά των ανωτέρων θέσεων από τους υπηρετούντες υπαλλήλους, παρουσιάζουν τα παρακάτω πλεονεκτήματα:

- ✚ Οι υπηρετούντες υπάλληλοι έχουν προσαρμοστεί στο αντικείμενο εργασίας, γνωρίζουν καλά τον κύκλο της παραγωγικής εργασίας της επιχείρησης, είναι γνωστή η συμπεριφορά τους, ο τρόπος εργασίας και συνεργασίας, οι γνώσεις τους, οι προοπτικές τους, οι φιλοδοξίες τους, και γενικά, έχουν υποστεί τυπικά και άτυπα, κάποια δοκιμασία για να είναι αρκετή να τεθεί σε αντικειμενική κρίση.
- ✚ Ο υπηρετών υπάλληλος, σαν άνθρωπος με στόχους και φιλοδοξίες, προσφέρει την υπηρεσία του με κίνητρο τη βελτίωση της θέσης του. Έτσι, προσδοκά και προσβλέπει μελλοντικά, σε μια καλύτερη αμοιβή σε κάποια ανάδειξη και προβολή.

Μια τέτοια λοιπόν ικανοποίηση δημιουργεί άμιλλα ανταγωνισμού, με αποτέλεσμα αύξηση της παραγωγικότητας της επιχείρησης, άνοδο της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών και προϊόντων, κ.λ.π.

Πιστεύουμε ότι τα παραπάνω, είναι αυτά που πρέπει να λαμβάνει υπόψη η επιχείρηση κατά τον κρίσιμο χρόνο των προαγωγών για την αποτελεσματική λειτουργία, στη διοίκηση. Μόνο όταν υπάρχει αδυναμία ανεύρεσης από το υπηρετούν προσωπικό, του κατάλληλου ατόμου να καλύψει τη θέση που απαιτεί ειδικά προσόντα, ανατρέχουμε σε εξωτερικές πηγές (όπως θ' αναφέρουμε στο κεφάλαιο αναζήτηση υποψηφίων).

Πρόγραμμα προαγωγών

Οι οργανωμένες επιχειρήσεις, επιβάλλεται για τους λόγους που αναφέραμε στην προηγούμενη παράγραφο, να συντάξουν ένα πρόγραμμα προαγωγών που πρωταρχικός τους σκοπός θα είναι, να ικανοποιεί σημαντικά το υφιστάμενο προσωπικό για την ασφάλεια της ίδιας της επιχείρησης και του προσωπικού.

Έτσι λοιπόν, μέσα στο πρόγραμμα-σύστημα προαγωγών, θα πρέπει να περιγράφονται τα βασικά κριτήρια που θα χρησιμοποιούνται για την εκάστοτε κρίση του προσωπικού για προαγωγή.

Κριτήρια τέτοια, μπορεί να είναι: Αρχαιότητα, τυπικά, ουσιαστικά προσόντα, ειδικές γνώσεις. (Στο περί ηγεσίας και στελέχη επιχειρήσεων κεφάλαιο, έχουμε αναπτύξει για τα προσόντα που πρέπει να διαθέτουν οι κατέχοντες ανώτερες θέσεις ή θέσεις κλειδιά στη διοίκηση).

Ένας αντικειμενικός τρόπος προαγωγής είναι η αρχαιότητα. Λέγοντας αρχαιότητα, εννοούμε το χρόνο υπηρεσίας του υπαλλήλου που του δίνει ορισμένα δικαιώματα σε θέματα προαγωγών, μεταθέσεων και λοιπών υπηρεσιακών μεταβολών.

Η αρχαιότητα, είναι ένα αντικειμενικό και αμερόληπτο κριτήριο προαγωγής που είναι δυνατόν να ικανοποιεί την πλειοψηφία των εργαζομένων, γιατί η προαγωγή κατ' αρχαιότητα, είναι η επιβράβευση της μέχρι τώρα προσφοράς των εργαζομένων της αφοσίωσης προς την επιχείρηση και σεβασμό στις μεγαλύτερες ηλικίες των εργαζομένων. Βέβαια, μπορούμε να διατυπώσουμε, ότι μπορεί να είναι σωστός ο τρόπος αυτός της προαγωγής, πλην όμως θα πρέπει να είναι στενά συνδεδεμένος με τις ικανότητες και τις ειδικές γνώσεις.

Αν στηριχθούμε μόνο στην αρχαιότητα και δε λάβουμε υπόψη και τα λοιπά προσόντα, θα έχουμε αντίθετα αποτελέσματα. Μπορεί να προαχθούν σε υψηλές θέσεις άτομα χωρίς τα απαραίτητα προσόντα, που είναι ανεπαρκή για την κάλυψη των συγκεκριμένων αυτών θέσεων λόγω της ηλικίας ή και άλλων υποχρεώσεων π.χ. οικογενειακών.

Στα θέματα των προαγωγών, υπεισέρχεται και το εργατικό δίκαιο, που με τις διατάξεις «περί συλλογικών συμβάσεων μεταξύ των συνδικαλιστικών οργανώσεων και του εργοδότη», καθορίζει ορισμένες βασικές αρχές, που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την κρίση για προαγωγές, όπως:

- ✚ Να λαμβάνεται υπόψη η αρχαιότητα εφ' όσον οι υπηρετούντες υπάλληλοι έχουν τα απαραίτητα προσόντα για την κενή θέση.
- ✚ Να λαμβάνεται οπωσδήποτε υπόψη η αρχαιότητα, εφ' όσον πολλοί υπάλληλοι διαθέτουν τα ίδια τυπικά και ουσιαστικά προσόντα.

Από τις παραπάνω δύο αρχές, γίνεται σαφές, ότι δίδεται κάποια ευχέρεια στη διοίκηση να κάνει κατά κάποιο τρόπο, αντικειμενικές κρίσεις ικανοποιώντας ταυτόχρονα εργοδότη και εργαζόμενους.

Βέβαια, παράπονα είναι δυνατό να παρουσιάζονται, γιατί κατά την κρίση ειδικά των ουσιαστικών προσόντων, δε θα έχουμε απουσία μεροληψίας.

Σε τελική ανάλυση, μπορούμε να διατυπώσουμε τη γνώμη μας, ότι είναι συμφέρον της διοίκησης να βρίσκει όσο είναι δυνατόν τη χρυσή τομή στο θέμα

Μετάθεση

Αυτή αφορά τη μετακίνηση του εργαζομένου σε άλλο τομέα αλλά σε θέση ίσης σπουδαιότητας στην οποία απαιτούνται τα αυτά προσόντα, ικανότητες και πείρα.

Λόγοι μετάθεσης, των υπαλλήλων κυρίως, είναι οι ακόλουθοι:

- ✚ Η ακαταλληλότητα του υπαλλήλου για τις απαιτήσεις της θέσης που είχε τοποθετηθεί.
- ✚ Η τυχόν δυσαρέσκεια του από την εργασία που του είχε ανατεθεί και την οποία δεν θεωρούσε ικανοποιητική.
- ✚ Η τυχόν ένταση των σχέσεων του με τους συναδέλφους, του ιδίου τομέα εργασιών ή τον προϊστάμενο του.
- ✚ Η ανάγκη συμπλήρωσης των γνώσεων του, προκειμένου να καταλάβει υψηλότερη θέση μετά από προαγωγή.
- ✚ Η ικανοποίηση οικογενειακών αναγκών, όπως η συνυπηρέτηση συζύγων.
- ✚ Η κάλυψη νέων θέσεων, που προκαλούνται από την επέκταση της επιχείρησης με τη δημιουργία νέων Καταστημάτων ή Τμημάτων.

Ο Υποβιβασμός

Υποβιβασμός, είναι η τοποθέτηση υπαλλήλου από την ανώτερα βαθμίδα της Ιεραρχικής κλίμακας της επιχείρησης σε κατώτερη. Έτσι λοιπόν, με τον υποβιβασμό, ο υπάλληλος, τοποθετείται σε θέση μικρότερου κύρους, με συνέπεια να έχει και μικρότερη αμοιβή.

Ο υποβιβασμός, πρέπει να αποφεύγεται και σε κάθε περίπτωση που υπάρχει τέτοιο θέμα, πρέπει να αποφασίζεται με μεγάλη προσοχή και περίσκεψη. Μια πράξη υποβιβασμού, επιδρά δυσμενώς στους λοιπούς εργαζομένους, αισθάνονται πλέον άγχος και ανασφάλεια για την επαγγελματική τους καριέρα.

Βασικός λόγος υποβίβασης, μπορεί να είναι η ανεπάρκεια του ατόμου στη θέση που τοποθετήθηκε. Όμως υπάρχει διακριτική ευχέρεια στη διεύθυνση να αντιμετωπίσει μια τέτοια κατάσταση χωρίς την ποινή του υποβιβασμού, με άλλους τρόπους, όπως αφαίρεση μερικών αρμοδιοτήτων, διορίζοντας κάποιον

σαν βοηθό ή αναπληρωτή ή αλλαγή αντικειμένου, ή τομέα, ή δραστηριότητας. Σε τελική ανάλυση, το πιο ανώδυνο θα είναι, ο υποβιβασμός να μη συνοδεύεται και από μείωση των αποδοχών του υπαλλήλου.

Αν πάλι λάβει χώρα υποβιβασμός σε συνδυασμό με κάποιο πειθαρχικό παράπτωμα που έγινε στο παρελθόν, τούτο μπορεί, κατά ορισμένους να δικαιολογηθεί, κατ' άλλους, όμως δεν πρέπει να ληφθή υπόψη, δεδομένου ότι αφ' ενός μεν για το συγκεκριμένο παράπτωμα, ίσως ήδη έχει επιβληθεί κάποια ποινή, αφ' ετέρου δε, το παρελθόν και η διαγωγή του υπαλλήλου πρέπει να λαμβάνεται υπόψη, μόνο κατά την προαγωγή. Γιατί και η μη προαγωγή ενός υπαλλήλου, μπορεί να θεωρηθεί έμμεσα σαν υποβιβασμός.

Η Απόλυση

Στο κεφάλαιο για την πρόσληψη του προσωπικού, τονίσαμε ότι ένας νεοπροσληφθείς υπάλληλος, περνά ένα χρονικό διάστημα δοκιμαστικής υπηρεσίας, ικανό για να αποδειχθεί αν ο εν λόγω υπάλληλος έχει τα απαιτούμενα ουσιαστικά προσόντα να καλύψει τις ανάγκες της επιχείρησης και ειδικά της θέσης που τοποθετήθηκε.

Έτσι λοιπόν, κατά το διάστημα της δοκιμαστικής θητείας-υπηρεσίας, δεν θα είναι καθόλου παράδοξο αν κάποιος υπάλληλος αντιμετωπίσει την πράξη της απόλυσης για λόγους οποιασδήποτε ανεπάρκειας.

Μετά το δοκιμαστικό στάδιο, η πράξη της απόλυσης λαμβάνει χώρα σε βαριά παραπτώματα, όπως κλοπή ή και συσσώρευση πειθαρχικών παραπτωμάτων.

Πάντως, στις περιπτώσεις πειθαρχικών παραπτωμάτων, υπάρχει διαδικασία πειθαρχικού δικαίου, που πρέπει να εφαρμόζεται όχι μόνο για τον κολασμό τούτων αλλά και για την αλλαγή προς το καλύτερο της συμπεριφοράς των εργαζομένων.

Όμως στο θέμα της απόλυσης, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και διατάξεις που περιγράφονται από το Αστικό και το Εργατικό Δίκαιο

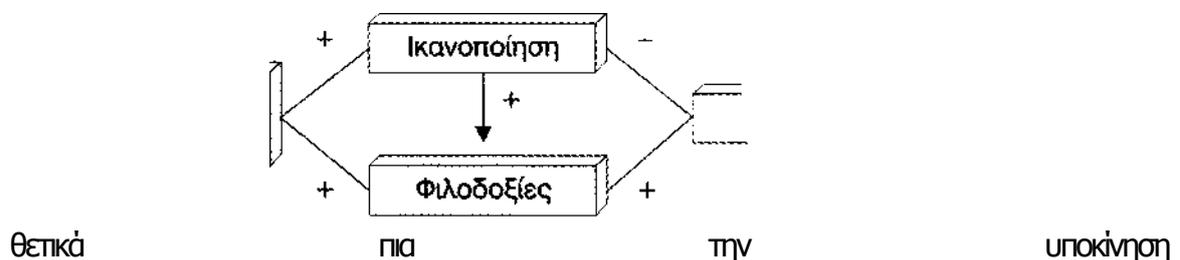
Η διατήρηση της υποκίνησης

Εξετάσαμε ήδη τη διαδικασία της υποκίνησης, καθώς και τους απαραίτητους όρους, οι οποίοι θα οδηγήσουν στην επιθυμητή συμπεριφορά. Ας υποθέσουμε ότι η οργάνωση κατορθώνει, πραγματικά, να πετύχει από τα μέλη την επιθυμητή συμπεριφορά και στην περίπτωση μας, την αποδοτική συμπεριφορά. Στη συνέχεια, προκύπτει το ερώτημα: πώς θα καταφέρει να διατηρήσει τη συμπεριφορά αυτή;

Όπως ήδη παραδεχθήκαμε, όταν ένα άτομο πετύχει τους στόχους του, αισθάνεται ικανοποίηση κι είναι πολύ πιθανόν να παύσει να υποκινείται. Ως ένα σημείο, αυτό είναι σωστό. Διότι, το άτομο ικανοποιείται, βέβαια, από τ' αποτελέσματα που πέτυχε, συγχρόνως όμως επηρεάζεται και το επίπεδο των φιλοδοξιών του· σκέπτεται ότι, εφόσον κατέκτησε ένα στόχο, γιατί να μην κατακτήσει κι έναν ανώτερο. Άλλωστε, σύμφωνα πάντα με τη θεωρία του Maslow, κατά την οποία οι ανθρώπινες ανάγκες διαρθρώνονται ιεραρχικά, οι

περισσότεροι άνθρωποι τείνουν να ικανοποιήσουν όλη την κλίμακα των αναγκών τους, προσπαθώντας να φθάσουν στο υψηλότερο επίπεδο αναγκών, την αυτοεκπλήρωση, η οποία είναι απεριόριστη και σχεδόν ποτέ δεν ικανοποιείται πλήρως. Μ' άλλα λόγια, τ' άτομα μετατοπίζουν όλο και ψηλότερα το επίπεδο των φιλοδοξιών τους κι έτσι εξηγείται, γιατί ορισμένα, άτομα παραμένουν «υποκινούμενα» καθόλη τη διάρκεια της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας.

Η προαγωγή π.χ. ενός εργαζόμενου, του προσφέρει, βέβαια, την ικανοποίηση ότι αναγνωρίστηκε το έργο που προσφέρει, αλλά, ταυτόχρονα, του δίνει και την αίσθηση και το δικαίωμα να θελήσει να διεκδικήσει στο μέλλον μια πιο υψηλή θέση στην ιεραρχία. Η επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων, ασκεί θετική επίδραση, τόσο στο επίπεδο ικανοποίησης του εργαζόμενου, όσο και στο επίπεδο των φιλοδοξιών του. Όσο όμως η ικανοποίηση αυξάνει, τόσο μειώνεται η υποκίνηση, ενώ όσο αυξάνουν οι φιλοδοξίες, τόσο αυξάνει κι η υποκίνηση. Δηλαδή, μ' άλλα λόγια η ικανοποίηση πιέζει το επίπεδο των φιλοδοξιών, το οποίο επηρεάζει



Σε περίπτωση, που το άτομο φθάνει σ' ένα επίπεδο της ιεραρχικής κλίμακας κι εξαντλεί εκεί τις φιλοδοξίες του, δηλαδή αισθάνεται ικανοποιημένο, γιατί εκπλήρωσε τους στόχους του και δεν ενδιαφέρεται για παραπάνω εξέλιξη, θεωρείται ότι ο εργαζόμενος αυτός παύει να υποκινείται και ν' αποδίδει; Η απάντηση στο ερώτημα αυτό είναι μάλλον αρνητική, ο εργαζόμενος δεν παύει να υποκινείται και να αποδίδει, γιατί μπορεί βέβαια να μην έχει άλλες φιλοδοξίες, αλλά για να παραμείνει στο επίπεδο όπου έφθασε, πρέπει να το «συντηρήσει», να εξακολουθήσει, με άλλα λόγια να συμπεριφέρεται το ίδιο αποδοτικά όπως και πριν, όταν επιδίωκε να κατακτήσει το επίπεδο αυτό.

ΚΕΦ.5^ο: ΗΓΕΤΗΣ

Διοικητική λειτουργία-ηγετικά πρότυπα

Η επιβίωση, η ανάπτυξη, η επιτυχία μίας επιχείρησης στην πραγμάτωση των

στόχων της, εξαρτώνται από την ποιότητα της ηγεσίας που διαθέτει, Πρέπει η ηγεσία να είναι σε θέση να συντονίζει και να κατευθύνει τις ενέργειες των μελών και των ομάδων που απαρτίζουν τον οργανισμό, κατά τρόπο ώστε να προωθούνται οι επιλεγμένοι στόχοι του, Κι αυτό δεν πρέπει να συμβαίνει μονάχα στα ανώτατα και ανώτερα επίπεδα της διοίκησης, αλλά σε όλα τα επίπεδα, μέχρι τον υπεύθυνο ενός μικρού γραφείου, τον επιστάτη μιας μικρής παραγωγικής μονάδας, το γραμματέα μιας ολιγομελούς επιτροπής.

Ευτυχώς, η ηγετική ικανότητα είναι επίκτητη, Μπορεί να γίνει κτήμα του καθενός μας με μελέτη, προβληματισμό και εξάσκηση. Εδώ όμως είναι απαραίτητη μια παρατήρηση-προειδοποίηση, Η ηγετική τέχνη δεν είναι στατική. Γιαυτό χρειάζεται προσοχή να μην υποπέσουμε σε στερεότυπα, μηχανιστικά μοντέλα, που δεν βρίσκουν εφαρμογή σε όλες τις περιπτώσεις, ανεξαρτήτως τόπου και χρόνου,

Βέβαια, υπάρχουν μερικές γενικές αρχές, οι οποίες εφαρμόστηκαν και εφαρμόζονται πάντα με επιτυχία. Πρέπει όμως να προσαρμόζονται και να εναρμονίζονται με τις συνήθειες, την πολιτιστική παράδοση, το σύστημα αξιών, τα ιδεώδη και τις προσδοκίες της κοινωνίας μέσα στην οποία λειτουργούμε.

Από όλα αυτά, εξάγεται ότι η υλοποίηση των στόχων μίας οποιασδήποτε επιχείρησης είναι βασική ευθύνη της ηγεσίας της, με την πλατιά έννοια, που γι' αυτό το σκοπό μετέρχεται τις βασικές δραστηριότητες του προγραμματισμού, οργάνωσης, στελέχωσης, διεύθυνσης, συντονισμού και ελέγχου,

Με την έννοια αυτή, η ηγετική ικανότητα ορίζεται ως η ικανότητα ενός ατόμου να καθοδηγεί, να επιδρά και να κατευθύνει τις πράξεις των άλλων, κατά τρόπο που εξασφαλίζει την εθελοντική, πρόθυμη, συνεργασία τους στην επιδίωξη των στόχων της επιχείρησης

Η εξασφάλιση της πρόθυμης συνεργασίας των άλλων είναι πολύ βασικό στοιχείο, γιατί αποτελεί την ειδοποιό διαφορά ανάμεσα στο σύγχρονο ηγέτη και το παραδοσιακό αυταρχικό αφεντικό.

Ο σύγχρονος ηγέτης πρέπει να ηγείται με την έγκριση και την υποστήριξη των υφισταμένων του που συνεργάζονται μαζί του, γιατί θέλουν, και όχι γιατί είναι υποχρεωμένοι. Το παραδοσιακό αφεντικό πετυχαίνει τους σκοπούς του με τον εξαναγκασμό, το φόβο, την απειλή των κυρώσεων.

Η ΑΣΚΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ (X Η Υ;)

Βασική στη θεώρηση της ηγεσίας ως λειτουργίας είναι η εξέταση της χρήσης της εξουσίας που έχει στα χέρια του ο ηγέτης. Ο επιτυχημένος ηγέτης αναγνωρίζει τις ευθύνες τις οποίες συνεπάγεται η εξουσία που απορρέει από τη θέση την οποία κατέχει και τη χρησιμοποιεί κατά τρόπο που και η ιεραρχική δομή διατηρείται και η συμπαράσταση των υφισταμένων εξασφαλίζεται μακροπρόθεσμα.

Η άσκηση της διοικητικής εξουσίας στο πρώτο ήμισυ του αιώνα μας ήταν βασικά αυταρχική στη φύση της. Ως αποτέλεσμα, η ηγεσία εφαρμόζε αυστηρά, σκληρά και αυθαίρετα μέτρα στη μεταχείριση των υφισταμένων. Αυτή η αντιμετώπιση της ηγετικής λειτουργίας ήταν απόρροια μιας ορισμένης αντίληψης της ουσίας της διοίκησης που, κατά τον καθηγητή Ντάγκλας ΜακΓκρέγκορ, του Τεχνολογικού Ινστιτούτου της Μασαχουσέτης, συνοψίζεται στις εξής θέσεις, που έγιναν γνωστές ως "θεωρία X»;

- ✚ Ο ηγέτης είναι υπεύθυνος για την οργάνωση όλων των σημαντικών στοιχείων της παραγωγής, Αυτά είναι: άνθρωποι, χρήμα, μηχανές, μέθοδοι, αγορές και εφόδια.
- ✚ Ο ηγέτης οφείλει να κατευθύνει, να υποκινεί, να ελέγχει και να τροποποιεί την ανθρώπινη συμπεριφορά και να την προσαρμόζει στις ανάγκες της επιχείρησης,
- ✚ Χωρίς αυτές τις προϋποθέσεις, οι άνθρωποι θα ήσαν νωθροί και αδιάφοροι για τις ανάγκες της επιχείρησης. Ευθύνη λοιπόν του ηγέτη είναι να πείθει, να ανταμείβει, να τιμωρεί και να ελέγχει τους υφισταμένους.

Ας εξετάσουμε όμως αυτές τις αντιλήψεις κι ας δούμε πάνω σε ποιες πεποιθήσεις χτίστηκε η «θεωρία X»:

- ✚ Ο μέσος άνθρωπος έμφυτα απεχθάνεται την εργασία και την αποφεύγει, όταν μπορεί.
- ✚ Έχει ελάχιστες φιλοδοξίες, αποφεύγει την ανάληψη ευθύνης και προτιμά να τον κατευθύνουν.
- ✚ Είναι έμφυτα εγωκεντρικός και δεν ενδιαφέρεται για τις ανάγκες της επιχείρησης.
- ✚ Εναντιώνεται στην αλλαγή - είτε αυτή αφορά τον ίδιο, είτε την επιχείρηση - και προτιμά τη διατήρηση του στάτους κβο.

Η παραδοσιακή «θεωρία Χ» βασίστηκε σε πολλές σφαλερές αντιλήψεις ως προς τι είναι αιτία και τι είναι αποτέλεσμα της ανθρώπινης συμπεριφοράς, Σ' αυτό το σημείο, είναι εύλογο να εγερθεί το ερώτημα: «Ποια είναι λοιπόν η αληθινή φύση του ανθρώπου;». Μία μονάχα σωστή απάντηση υπάρχει; «Κανένας δεν ξέρει, σε τελική ανάλυση».

Γνωρίζουμε όμως, από συσσωρευμένη πείρα, πως η ηγεσία που στηρίζεται σε αυταρχικές μεθόδους έχει σημειώσει παταγώδεις αποτυχίες στις προσπάθειες της να κατευθύνει το ανθρώπινο δυναμικό, σε τρόπο που να υλοποιούνται οι στόχοι της επιχείρησης. Η σωστή εκτίμηση των παραγόντων που επηρεάζουν την ανθρώπινη υποκίνηση, επιβάλλει την επανεξέταση του θέματος υπό το πρίσμα διαφορετικών πεποιθήσεων και αντιλήψεων για την ουσία της ανθρώπινης φύσης, Οι αντιλήψεις αυτές συνοψίζονται σε μια ριζικά διαφορετική θεωρία που ο ΜακΓκρεγκορ ονομάζει «θεωρία Υ».

✚ Η ηγεσία είναι υπεύθυνη για την οργάνωση των στοιχείων της παραγωγής, δηλαδή ανθρώπους, χρήμα, μηχανές, μεθόδους, αγορές και εφόδια, (Αυτό κατ'ανάγκη παραμένει το Ίδιο όπως και στη «θεωρία Χ»).

✚ Όμως, οι άνθρωποι δεν είναι από τη φύση τους νωθροί και αδιάφοροι για ης ανάγκες της επιχείρησης. Έγιναν έτσι, ως αποτέλεσμα των εμπειριών τους μέσα στην επιχείρηση.

✚ Η υποκίνηση, η δυνατότητα για ανάπτυξη, η ικανότητα ανάληψης ευθυνών, η ετοιμότητα να κατευθυνθεί η συμπεριφορά προς την ικανοποίηση των αναγκών του οργανισμού - όλα βρίσκονται μέσα στους ανθρώπους, Δεν τα δημιουργεί η ηγεσία. Είναι καθήκον της ηγεσίας να αναγνωρίσει την ύπαρξη αυτών των ανθρώπινων χαρακτηριστικών και να συμβάλει θετικά στην ανάπτυξη τους.

✚ Είναι στοιχειώδης ευθύνη της ηγεσίας να δημιουργήσει συνθήκες και λειτουργικές διαδικασίες, μέσα από τις οποίες οι άνθρωποι θα μπορούν να πραγματοποιήσουν τους δικούς τους στόχους, ενώ, παράλληλα, κατευθύνουν τις προσπάθειες τους προς την πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

Αυτές οι θέσεις συνθέτουν, βασικά, την έννοια της ηγεσίας με βάση τους στόχους, σε αντίθεση με την παραδοσιακή μέθοδο της ηγεσίας με βάση τον έλεγχο της συμπεριφοράς, κατά το πρότυπο της «θεωρίας Χ», θα πρέπει επίσης να σημειωθεί πως η «θεωρία Υ» δεν συνεπάγεται χαλάρωμα της ηγετικής λειτουργίας, υποβιβασμό των στόχων ή άλλα πράγματα που συνήθως σχετίζονται με αδύνατη, αναιμική ηγεσία. Είναι μια δυναμική, αυτοενισχυόμενη διαδικασία που ενεργοποιεί ολόκληρο τον άνθρωπο,

Πολλές έρευνες επιβεβαίωσαν το γεγονός πως προϋπόθεση της υποστήριξης των στόχων της επιχείρησης με ζήλο κι ενθουσιασμό, είναι η ενεργός συμμετοχή των μελών του στη διαμόρφωση και υλοποίηση τους, Όσο περισσότερο επιδιώκουμε τον έλεγχο της συμπεριφοράς των άλλων, τόσο λιγότερο αφοσιωμένοι είναι στην ιδέα της πραγμάτωσης των στόχων του οργανισμού, Ο ηγέτης παίζει καθοριστικό ρόλο, Δίνοντας μεγαλύτερη ελευθερία κινήσεων και αναθέτοντας ουσιαστικότερες ευθύνες, ενισχύει την πίστη των υφισταμένων του πως τους έχει εμπιστοσύνη, Σε όσες επιχειρήσεις

εφαρμόζεται η «θεωρία Υ» ως βάση της λειτουργίας τους, οι άνθρωποι ανταποκρίνονται στην εμπιστοσύνη που απολαμβάνουν με ικανοποίηση και μεγαλύτερη παραγωγικότητα.

Η ΑΥΤΟΕΚΠΛΗΡΩΣΗ ΠΡΟΦΗΤΕΙΑΣ ΤΗΣ <<ΘΕΩΡΙΑΣ Χ>>

Οι υποθέσεις πάνω στις οποίες βασίζεται η εκτίμηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς από το αφεντικό της «θεωρίας Χ», προκαθορίζουν και τη στάση του απέναντι στους υφισταμένους του. Εφόσον πιστεύει πως οι άνθρωποι είναι βασικά τεμπέληδες και δεν πρέπει να τους έχει κανένας εμπιστοσύνη, τείνει να τους παρακολουθεί ασφυκτικά και δεν τους αφήνει ελευθερία κινήσεων, Αυτή η τακτική ερμηνεύεται - σωστά - από τους υφισταμένους ως έλλειψη εμπιστοσύνης και αντιδρούν ανάλογα: «αφού δεν με εμπιστεύεται, δεν θα ξεθεωθώ κι εγώ για χατίρι του». Έτσι αποδίδει μονάχα στο ελάχιστο ανεκτό επίπεδο παραγωγής, Το αφεντικό της «θεωρίας Χ» δικαιώνεται στην εκτίμηση του πάνω στην ανθρώπινη συμπεριφορά: «Δεν σας το έλεγα; Οι άνθρωποι είναι τεμπέληδες. Για να δουλέψουν, πρέπει να τους ζορίσεις»,

Η ΑΥΤΟΕΚΠΛΗΡΩΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΦΗΤΕΙΑΣ <<Ψ>>

Ο ηγέτης της «θεωρίας Υ» βασίζει τις εκτιμήσεις του για την ανθρώπινη συμπεριφορά σε εντελώς διαφορετικές υποθέσεις και, κατά συνέπεια, μεταχειρίζεται τους υφισταμένους του κατά εντελώς διαφορετικό τρόπο. Παρέχει μεγαλύτερη ελευθερία κινήσεων στους υφισταμένους του, για να αναπτυχθούν και να πραγματοποιήσουν στόχους προσωπικούς και στόχους του οργανισμού. Γι αυτό, τους περιβάλλει με εμπιστοσύνη,

Εκείνοι, θέλοντας να φανούν άξιοι αυτής της εμπιστοσύνης, ανταποκρίνονται με αύξηση της αποδοτικότητας τους και, πολλές φορές, με μεγάλη επινοητικότητα και δημιουργικότητα. Έτσι, οι προσδοκίες του ηγέτη της «θεωρίας Υ» γίνονται πραγματικότητα, Η εκτίμηση του για την ανθρώπινη συμπεριφορά δικαιώνεται επίσης.«Μπορεί, πραγματικά, να έχει κανένας εμπιστοσύνη στους ανθρώπους»,

Ο καθένας από μας μπορεί τώρα να κάνει μια ανασκόπηση στους χώρους που λειτουργεί, με βάση την παραπάνω ανάλυση, και να προσπαθήσει να εντοπίσει ηγετική συμπεριφορά και οργανωτικές διαδικασίες που εμπνέονται από τις αντιλήψεις που συνθέτουν τη «θεωρία Χ» ή τη «θεωρία Υ»,

Στην πραγματικότητα, είναι δύσκολο - σχεδόν αδύνατο - να βρει κανείς έναν τύπο ηγετικής συμπεριφοράς που ταυτίζεται απόλυτα με τους τύπους που διαγράφονται από τη «θεωρία Χ» ή από τη «θεωρία Υ» του ΜακΓκρέγκορ. Συνήθως, τα ηγετικά στελέχη των επιχειρήσεων υιοθετούν έναν τύπο ηγετικής συμπεριφοράς που αποτελεί κράμα των δύο θεωριών και βρίσκεται ανάμεσα στα δύο άκρα - το απόλυτα αυταρχικό και το απόλυτα εξουσιοδοτικό, Είναι, επίσης, δύσκολο να βρεθεί ηγετικό στέλεχος που εφαρμόζει πάντα την Ίδια

ηγετική συμπεριφορά, χωρίς διάκριση, ανεξάρτητα από χρόνο, τόπο και συγκεκριμένο πρόβλημα που καλείται να λύσει.

Οι έμπειροι ηγέτες έχουν συνειδητοποιήσει την αλήθεια πως δεν υπάρχει μόνη, σίγουρη, καθολική, λύση για όλα τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η ηγεσία από μέρα σε μέρα, Γνωρίζουν ακόμα από πείρα, πως οποιαδήποτε προσπάθεια υπεραπλούστευσης των προβλημάτων, που αφορούν τον επηρεασμό της ανθρώπινης συμπεριφοράς, είναι καταδικασμένη σε αποτυχία.

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ Ή ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ;

Πάνω στο πρόβλημα αυτό, σημαντική είναι η προσφορά των Γουόρεν Σμιτ και Ρόμπερτ Τάνενμπαουμ, οι οποίοι μπόρεσαν να διαγράψουν ολόκληρο το φάσμα της ηγετικής συμπεριφοράς όσον αφορά τη λήψη αποφάσεων, με βάση το βαθμό συμμετοχής των υφισταμένων στη διαδικασία ή τη μονόπλευρη άσκηση της εξουσίας εκ μέρους του προϊστάμενου.

Υπάρχουν επτά τρόπους λήψης αποφάσεων που κυμαίνονται από την αυταρχική άσκηση της εξουσίας από τον προϊστάμενο και, περνώντας από όλο και πιο δημοκρατικά πρότυπα, που επιτρέπουν μεγαλύτερη συμμετοχή των υφισταμένων, καταλήγει στο πιο φιλελεύθερο μοντέλο, κατά το οποίο οι υφιστάμενοι εξουσιοδοτούνται να παίρνουν τις αποφάσεις.

1. Διατάσσει

Παίρνει την απόφαση και την ανακοινώνει στους υφισταμένους. Αυτό συμβαίνει ιδιαίτερα σε περιπτώσεις ανάγκης που δεν αφήνουν χρονικά περιθώρια για συζήτηση, Συμβαίνει επίσης σε περιπτώσεις που επικρατεί σύγχυση, απώλεια ηθικού ή και σε περιπτώσεις που κλίκες και φατρίες απειλούν να διαλύσουν τον οργανισμό.

2. Πείθει

Παίρνει την απόφαση και μετά την «πουλά» στους υφισταμένους του, προσπαθώντας να τους πείσει για τα πλεονεκτήματα της. Αν και συχνά γίνεται χρήση αυτής της μεθόδου, σπάνια επιτυγχάνεται, Η αποδοχή της απόφασης δύσκολα επιτυγχάνεται με τέτοια μέσα, εκ των υστέρων. Εξαίρεση μπορεί να αποτελεί η περίπτωση κατά την οποία ο προϊστάμενος είναι εγνωσμένης ικανότητας κι απολαμβάνει του σεβασμού και της εκτίμησης των υφισταμένων του, με τους οποίους έχει δημιουργήσει μακροχρόνιους δεσμούς.

3. Συζητά

Παίρνει την απόφαση, την εξηγεί και προσφέρεται να απαντήσει σε ερωτήματα και να συζητήσει τρόπους ξεπεράσματος πιθανών εμποδίων κατά την εφαρμογή της, Ο προϊστάμενος προσπαθεί να πείσει έτσι τους υφισταμένους του πως λαμβάνει υπ' όψιν τις απόψεις τους, δεν προτίθεται όμως ν' αλλάξει την απόφαση του,

4.Θέτει υπό δοκιμή

Παίρνει την απόφαση και την παρουσιάζει, δηλώνοντας εκ των προτέρων πως πρόθυμα θα την τροποποίησα, σε μικρό ή μεγάλο βαθμό, εφ' όσον πειστεί από τις ιδέες των υφισταμένων του. Αυτό συμβαίνει ιδιαίτερα σε περιπτώσεις που οι υφιστάμενοι διαθέτουν ειδικές γνώσεις που δεν διαθέτει ο προϊστάμενος και είναι ικανοί να κάνουν σημαντική προσφορά σε ιδέες.

5.Συμβουλευέται

Ο προϊστάμενος που έχει δικές του απόψεις πάνω στο θέμα αποφεύγει να τις

επιβάλλει στους υφισταμένους του και τους επιτρέπει να συμμετάσχουν στη διαδικασία λήψης της απόφασης, Πάντως, επιφυλάσσει στον εαυτό του το δικαίωμα να πάρει την τελική απόφαση. Αυτό συμβαίνει σε περίπτωση κρίσιμων για την επιχείρηση αποφάσεων, Καθώς και σε περιπτώσεις που η αποδοχή της απόφασης με ενθουσιασμό από τους υφισταμένους είναι σημαντικός παράγοντας στην υλοποίηση της.

6.Ζητά συμμετοχή

Ο προϊστάμενος προσηλώνει την πρόθεση του να δεχθεί την απόφαση στην οποία θα καταλήξει η ομάδα, αφού προκαθορίσει τα όρια και τα κριτήρια που πρέπει να πληροί η απόφαση προκείμενου να γίνει αποδεκτή.

1 Εξουσιοδοτεί την ομάδα των υφισταμένων να πάρει την απόφαση και προδεδεσμεύεται να τη δεχθεί, όποια και να είναι

Αυτή η μέθοδος εφαρμόζεται συνήθως σε περιπτώσεις που η απόφαση αφορά την Ίδια την ομάδα των υφισταμένων και δεν έχει επιπτώσεις στον οργανισμό που ξεπερνούν τα όρια της ομάδας. Εφαρμόζεται, επίσης, κατ' ανάγκη, σε γενικές συνελεύσεις μετόχων εταιρειών, σε συνέδρια κομμάτων ή άλλων κυρίαρχων σωμάτων.

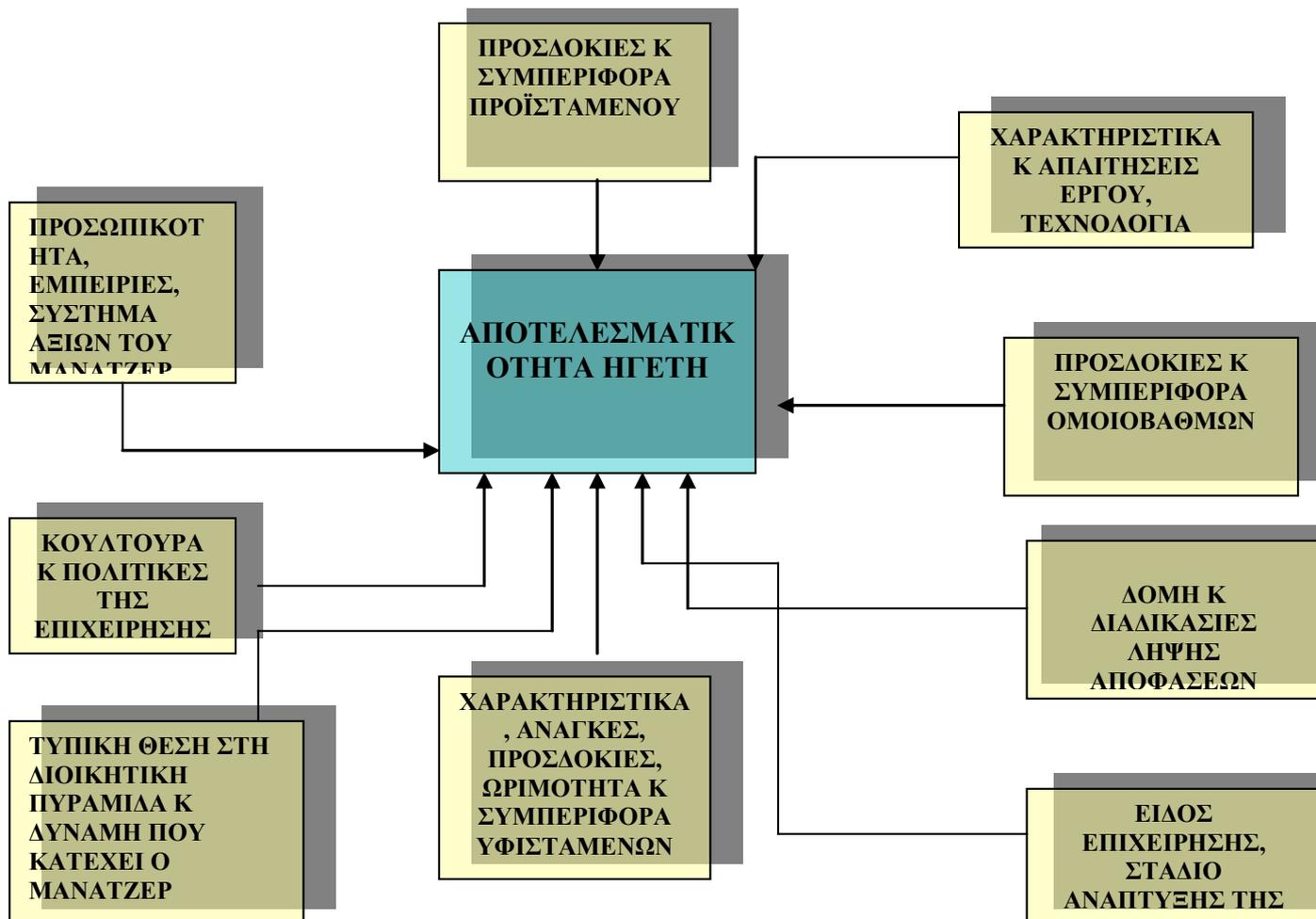
Τα ηγετικά πρότυπα ένα μέχρι τρία και σ' ένα βαθμό και το τέσσερα, όταν εφαρμόζονται κατ' αποκλειστικότητα, είναι χαρακτηριστικά του τύπου του ηγέτη που διαπνέεται από τις αντιλήψεις της «θεωρίας Χ». Τα ηγετικά πρότυπα πέντε μέχρι επτά είναι χαρακτηριστικά του τύπου του ηγέτη που διαπνέεται από τις αντιλήψεις της «θεωρίας Υ»,

Ποια από αυτές τις μεθόδους θα χρησιμοποιήσει ο ηγέτης, υπό δεδομένες συνθήκες, είναι δική του απόφαση, Εκείνο που έχει σημασία, είναι πως πρέπει να υπάρχουν εναλλακτικές μέθοδοι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν αναλόγως των απαιτήσεων της συγκεκριμένης περίπτωσης.

Η γνώση των ιδιομορφιών της ομάδας δουλειάς και του βαθμού ωριμότητας που έχει φτάσει και ο συνετός πειραματισμός που θα συνοδεύεται από ευκαμψία, είναι στοιχεία που συμβάλλουν στη βελτίωση της ικανότητας του ηγέτη να ανταποκριθεί σε καταστάσεις που χαρακτηρίζονται από ρευστότητα και συνεχή αλλαγή.

Σε τελευταία ανάλυση, η επιλογή της μεθόδου που θα χρησιμοποιήσει ο ηγέτης θα εξαρτηθεί από παράγοντες όπως οι χρονικές πιέσεις, οι συνέπειες της πράξης, η πληροφόρηση και οι ικανότητες που διαθέτει η ομάδα, οι προσδοκίες της ομάδας και η ανάγκη να γίνει αποδεκτή η απόφαση.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ



Η ΣΥΝΘΕΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ

Ένας βολικός τρόπος ανάλυσης της συμπεριφοράς του ηγετικού στελέχους είναι η εξέταση της από τη σκοπιά των τριών βασικών τύπων που τη συνθέτουν. Αν και η μέθοδος αυτή της εξέτασης της ηγετικής συμπεριφοράς τείνει προς την υπεραπλούστευση, προσφέρεται όμως ως μέσο στοιχειώδους κατανόησης ενός πολύ σύνθετου θέματος, για ηγετικά στελέχη που δεν έχουν χρόνороή κίνητρα να κάμουν την εφαρμοσμένη ψυχολογία βίωμα τους.

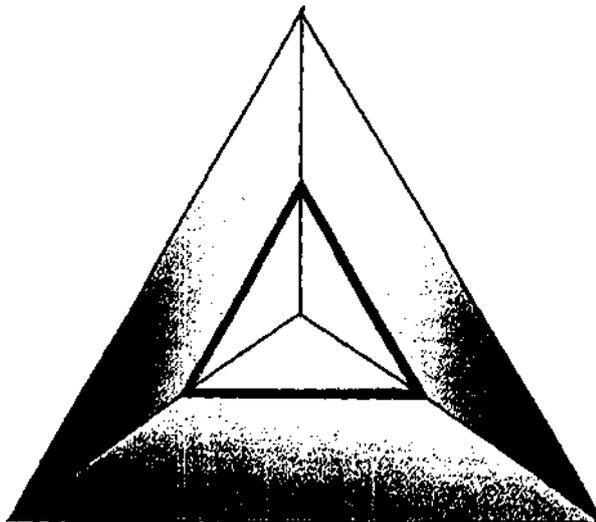
Η μέθοδος αυτή είναι επινόηση του γνωστού καθηγητή της εφαρμοσμένης ψυχολογίας Ντικ Γουώλεν, ο οποίος υποστηρίζει πως η προσωπικότητα του ηγέτη συντίθεται από τρεις τύπους: το δυναμικό, το συναισθηματικό και το λογικό. Λέει ακόμα ο καθηγητής Γουώλεν, πως ο βαθμός στον οποίο ο κάθε άνθρωπος έχει ανεπτυγμένες τις τρεις αυτές ιδιότητες, προσδιορίζει και την αποτελεσματικότητά του.

Προχώρησε μάλιστα στην απεικόνιση αυτής της άποψης σε ένα σχεδιάγραμμα, τοποθετώντας αυτές τις τρεις ιδιότητες στις κορυφές ενός ισόπλευρου τριγώνου. Όσο αναπτύσσεται η κάθε ιδιότητα στο ηγετικό στέλεχος, τόσο απομακρύνεται η απεικόνιση της από το κέντρο του τριγώνου και πλησιάζει προς την κορυφή,

θεωρητικά τουλάχιστον, η ανάπτυξη των βασικών αυτών ηγετικών ιδιοτήτων μπορεί να συνεχιστεί ώσπου να ταυτιστεί με τις κορυφές του τριγώνου. Η χαρακτηριστική συμπεριφορά ενός συγκεκριμένου στελέχους μπορεί να απεικονιστεί ως ένα τρίγωνο μέσα στο τρίγωνο του μοντέλου. Οι αποστάσεις των κορυφών του τριγώνου της ηγετικής συμπεριφοράς, από τις κορυφές του μοντέλου, δείχνουν το βαθμό της βελτιωτικής αλλαγής που χρειάζεται για την κάθε μία από τις τρεις αυτές ιδιότητες.

Αλλά πριν προχωρήσουμε, ας εξετάσουμε τους τρεις αυτούς τόπους - που θα πρέπει να σημειωθεί πως αν και ξεχωριστοί συνυπάρχουν σ' όλους μας, σε διαφορετικά φυσικά βαθμό.

Δυναμισμός



Συναισθηματισμός

Λο

Στην εξαίταση μας, θα λάβουμε υπόψη τα εξής κριτήρια: τα χαρακτηριστικά τους συναισθήματα, τους στόχους τους, τα μέτρα αξιολόγησης που χρησιμοποιούν, τους τρόπους με τους οποίους επιδρούν στους άλλους και τη χρησιμότητα που μπορεί να έχει η προσφορά τους για την εξυπηρέτηση των σκοπών της επιχείρησης. Θα εξετάσουμε επίσης τι μπορεί να συμβεί, όταν οι ιδιοκτήτες αναπτύσσονται σε τέτοιο βαθμό που αλλοιώνουν την προσωπικότητα, ξεπερνούν την κορυφή του τριγώνου έξω από αυτό.

Ο δυναμικός τύπος είναι δραστήριος, ενεργητικός. Αρέσκεται να αναλαμβάνει την πρωτοβουλία. Προτιμά να ηγείται και να δίνει εντολές παρά να ακολουθεί και να τον διατάσσουν. Επιδιώκει να επιβάλλεται στους άλλους. Θαυμάζει όσους διαθέτουν δυναμισμό και επιβλητικότητα. Προσπαθεί να αποφύγει τους συναισθηματισμούς η να φαίνεται συγκινημένος.

Είναι ο άνθρωπος που συνήθως επιπλέει και καταλαμβάνει τα μεγάλα πόστα. Είναι περιζήτητος από επιχειρήσεις και άλλους οργανισμούς για την ικανότητα του να υποκινεί άλλους για δουλειά, να επιβάλλει τάξη και πειθαρχία και να παίρνει στα χέρια του την πρωτοβουλία της διοίκησης

Τα μειονεκτήματα του τύπου αυτού συνίστανται στο ότι έχει τη τάση συχνά να είναι εριστικός και να ανταγωνίζεται άλλους, στην προσπάθειά του να επιβληθεί. Διαπνέεται από το φόβο μήπως βρεθεί <<μαλακός>> ή χρειαστεί να εξαρτάται από άλλους. Πολλές φορές υστερεί σε κατανόηση, αντικειμενικότητα, εγκαρδιότητα και ταπεινοφροσύνη.

Ο συναισθηματικός του τύπος έχει ως κύρια χαρακτηριστικά του την κατανόηση, την στοργή, την συμπόνια. Έχει τη τάση <<τον ξένο πόνο δικό του>>, να συμμερίζεται τα προβλήματα των άλλων, να συμπάσχει μαζί τους. Επιδιώκει κοινωνικές σχέσεις και φιλίες, γιατί θέλει να νιώθει πως τον αγαπούν και επιζητούν την παρέα του. Στην προσπάθειά του αυτή δε διστάζει

να τροφοδοτεί τον εγωισμό των άλλων.

Η χρησιμότητα του, στο πλαίσιο επιχειρήσεων, έγκειται στην ικανότητα του να συμφιλιώνει, να εναρμονίζει να ενθαρρύνει τους άλλους, να μειώνει την ένταση να είναι υπερβολικά καλόβολος, υπερβολικά διαλλακτικός, μέχρι σημείου που συχνά αφήνει άλλους να τον ποδοπατούν. Κι αυτό προέρχεται από το φόβο να μην απομονωθεί και <<μείνει απέξω>>. Του λείπει πολλές φορές η αποφασιστικότητα, το κουράγιο να αντιστέκεται στις πιέσεις των άλλων και να υποστηρίζει τις απόψεις τους.

Ο λογικός τύπος απορρίπτει κάθε μορφής συναισθηματισμό. Δεν ενδιαφέρεται να εξουσιάζει άλλους, ούτε να συμερίζεται τα προβλήματά τους. Βάση της συμπεριφοράς του είναι η ψυχρή λογική κι επιδίωξή του, η ορθότητα, τα πνευματικά επιτεύγματα, η τεκμηριωμένη κρίση. Εντυπωσιάζεται από άτομα που συνοδεύουν τα επιχειρήματά τους με αρκετά στατιστικά στοιχεία.

Είναι πολύτιμη η πρόσφορο του σε επιχειρήσεις, γιατί έχει την ικανότητα να συλλέγει και να αξιολογεί πληροφοριακά στοιχεία, να διευκρινίζει, να αναλύει αριθμούς, να κάνει κριτική, να προλαβαίνει υπερβολές, που οφείλονται σε συναισθηματικά ειλημμένες, χωρίς λογική βάση, αποφάσεις.

Από την αρνητική του όψη, αυτός ο τύπος ρέπει σε αυτοαπομόνωση από οποιοδήποτε συναίσθημα που, κατά τη γνώμη του, απειλεί να επιδράσει αρνητικά στην κρίση του, Η υπερβολική ενασχόληση του με αριθμούς, η επιδίωξη να είναι όλα «σωστά» συχνά του προκαλούν το χαρακτηρισμό του εξυπνάκια.

Του χρειάζεται να αφήσει χώρο στη ζωή του για τα συναισθήματα του, Να αποκτήσει την ικανότητα να αγαπά, να θυμώνει, αν χρειασθεί, και να νιώθει τα συναισθήματα των άλλων. Να μάθει πως, εκτός από τη μαθηματική λογική και τα στατιστικά στοιχεία, η ικανότητα να αισθάνεται είναι σημαντικό προσόν του ηγέτη.

Αν και οι τρεις παραπάνω ιδιότητες είναι θετικές και απαραίτητες για την πληρότητα της ηγετικής φυσιογνωμίας, χρειάζεται προσοχή στην προσπάθεια μας να τις αναπτύξουμε για να μην το παρακάνουμε σε βαθμό αλλοίωσης του χαρακτήρα μας, Με την έννοια αυτή:

Ο δυναμικός τύπος θα ήταν καλύτερος ηγέτης, καλύτερος γονιός, καλύτερος γείτονας και φίλος και πιο ευτυχής άνθρωπος, αν δεχόταν λίγη ευαισθησία, την αναπόφευκτη αλληλεξάρτηση του με άλλους και το σεβασμό των συναισθημάτων και των αναγκών τους.

Ο συναισθηματικός τύπος θα ήταν καλύτερος διευθυντής, πατέρας, πολίτης και άνθρωπος, αν είχε το θάρρος να υπερασπίζεται το δίκιο του, τη δύναμη να αντιμετωπίζει προβλήματα χωρίς αμφιταλαντεύσεις κι αναβολές και χωρίς να αγνοεί αντικειμενικές αλήθειες, μόνο και μόνο γιατί τις βρίσκει αντιπαθητικές.

Ο λογικός τύπος θα ήταν πιο αποτελεσματικός ηγέτης και καλύτερος άνθρωπος, αν επέτρεπε στον εαυτό του να γνωρίσει τα συναισθήματα του και τα συναισθήματα των άλλων.

Χρειάζεται να μάθει πως υπάρχουν ώρες κατά τις οποίες η σύγκρουση κι η αναμέτρηση καθώς και η συμπόνια κι η κατανόηση έχουν τη θέση τους,

Αυτοί οι τρεις τύποι είναι βέβαια πολύ αφηρημένοι, Στην καθημερινή μας ζωή, στη δουλειά μας, στις συντροφίες μας, θα ήταν πολύ δύσκολο να βρούμε πρότυπα συμπεριφοράς που ταιριάζουν επακριβώς στις περιγραφές που δώσαμε. Όλοι μας ανήκουμε κάπου ανάμεσα. Όλοι μας έχουμε αναπτύξει ένα απ' αυτά τα χαρακτηριστικά σε μεγαλύτερο βαθμό από τα άλλα δύο, κι αυτό ακριβώς προδιαγράφει την καταλληλότητα μας για ορισμένα επαγγέλματα

Ο κατ' εξοχήν λογικός τύπος, για παράδειγμα, έχει μεγαλύτερες πιθανότητες να σταδιοδρομήσει ως λογιστής, στατιστικός, χρηματιστής, προγραμματιστής ή αναλυτής στους ηλεκτρονικούς εγκεφάλους, επιστημονικός ερευνητής κ.ο.κ.

Ο δυναμικός τύπος θα απέδιδε καλύτερα ως διευθυντής επιχείρησης, πωλητής, πολιτικός ηγέτης και άλλες σταδιοδρομίες που απαιτούν μεγάλη ενεργητικότητα και δυναμισμό.

Ο συναισθηματικός τύπος είναι καταλληλότερος για θέσεις όπως κληρικός, οικογενειακός σύμβουλος, ψυχολόγος, κοινωνικός λειτουργός, υπεύθυνος τμήματος παραπόνων κ.λπ,

Αλλά, για να επανέλθουμε στο τρίγωνο και τη σημασία του, θα ήταν χρήσιμο να σημειώσει ο καθένας από μας τα σημεία του τριγώνου που σωστά, κατά τη γνώμη μας, μας τοποθετούν, από άποψη ηγετικών ιδιοτήτων. Αν απέχουμε πολύ από τις κορυφές του τριγώνου, η παραπάνω ανάλυση μπορεί να μας φανεί χρήσιμη στην προσπάθειά μας να βελτιώσουμε την ηγετική μας συμπεριφορά. Με βάση την όσο το δυνατό αντικειμενική εκτίμηση της θέσης μας μέσα στο τρίγωνο, θα μπορούσαμε να προχωρήσουμε στον πειραματισμό για την τροποποίηση της συμπεριφοράς μας. Αυτό βέβαια θα παρουσιάσει δυσκολίες. Γιατί, δύσκολα αλλάζει κανένας συνήθειες που έχουν γίνει βιώματα επί δεκαετίες. Αλλά ας επιμείνουμε,

Αν μπορούσαμε να συνειδητοποιήσουμε τους λόγους για τους οποίους ή συμπεριφορά μας στο παρελθόν, βασίστηκε σ' έναν ή δύο μόνο τύπους, έχουμε κάνει καλή αρχή. Θα βοηθηθούμε σ' αυτή τη διαδικασία, από μια φυσική τόση που υπάρχει μέσα σ' όλους μας για ολοκλήρωση. Καθώς αυξάνει η ικανότητα μας να υιοθετούμε ρόλους που αποφύγαμε στο παρελθόν, το επίπεδο της ηγετικής μας συμπεριφοράς θ' αναπτυχθεί και οι ηγετικές μας ιδιότητες θα πλησιάσουν τις γωνίες του τριγώνου,

διοίκησης. Επιδιώκει την ουδετερότητα για ν' αποφεύγει τις αντιθέσεις. Γενικά, στοχεύει την ικανοποίηση των προσωπικών του και μόνον στόχων, αγνοώντας τους στόχους της επιχείρησης και των υφισταμένων του.

Διεύθυνση 5-5

Ο προϊστάμενος που χαρακτηρίζεται από το στυλ 5-5, έχει μέτριο ενδιαφέρον για τον άνθρωπο καθώς και για την παραγωγή. Ενδόμυχα πιστεύει πως υπάρχει αντίφαση ανάμεσα στις ανάγκες των ανθρώπων και τις απαιτήσεις της παραγωγής, που κατά συνέπεια δεν μπορούν να υπηρετηθούν ταυτόχρονα. Γι' αυτό, επιδιώκει τη μέση

λύση, ελπίζοντας να εξασφαλίσει την επιβίωση του μέσα στην επιχείρηση.

Διεύθυνση 9-9

Το στυλ αυτό χαρακτηρίζει τον ηγέτη που κατέχεται από την πεποίθηση πως δεν υπάρχει συμφυής αντίθεση ανάμεσα στις ανάγκες της παραγωγής και τις ανθρώπινες ανάγκες, Γι αυτό επιδεικνύει μέγιστο ενδιαφέρον και για τα δυο, Πάνω απ' όλα αποτελεί μια πολύπλευρη ηγετική φυσιογνωμία, με την ικανότητα να αναλύει καταστάσεις και να επιτυγχάνει υψηλό επίπεδο παραγωγής, σε συνδυασμό με υψηλό φρόνημα ανάμεσα στους υφισταμένους του.

Από τα πέντε αυτά διευθυντικά στυλ, τα τέσσερα πρώτα στηρίζονται στην αντίληψη πως, εξ ορισμού, υπάρχει σύγκρουση ανάμεσα στις απαιτήσεις της παραγωγής και τις προσωπικές ανάγκες των ανθρώπων. Μονάχα το πέμπτο (ηγέτης 9-9), απορρίπτει την ιδέα πως υπάρχει, κατ' ανάγκη, αυτή ή σύγκρουση, Ο ηγέτης 9-9 προωθεί τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και στην άσκηση της διοικητικής λειτουργίας, θεμελιώνοντας έτσι την αλληλεξάρτηση της επιχείρησης και του εργαζομένου στην επιδίωξη κοινών στόχων, στο πλαίσιο αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού. Το ηγετικό στυλ 9-9 και η νοοτροπία που πηγάζει απ' αυτό, έχει κιάλας υιοθετηθεί από τις περισσότερες επιχειρήσεις στον κόσμο που διακρίνονται για την αποτελεσματικότητά τους και έχει τις καλύτερες προοπτικές για το μέλλον,

ΗΓΕΤΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ

Όπως αναφέραμε προηγουμένως, ο αποτελεσματικός ηγέτης έχει την ικανότητα να προσαρμόζει τον τρόπο της άσκησης της διοικητικής λειτουργίας ανάλογα με την περίπτωση, Με την άσκηση της εξουσίας ως σημείο αναφοράς, μπορούμε να διακρίνουμε και να εξετάσουμε τέσσερις ηγετικούς τύπους, θα πρέπει, όμως, να σημειωθεί πως είναι σπάνιο, αν όχι αδύνατο, να βρεθεί ηγετικός τύπος που ταιριάζει απόλυτα στην περιγραφή που δίνουμε, χωρίς να περιλαμβάνει στοιχεία από τους άλλους τρεις.

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

Ο γραφειοκράτης

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

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

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

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

Ο αυταρχικός

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

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

Ο ιδιοκράτης

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

Ξέρει πως για να πέτυχει την αποστολή του, πρέπει να κερδίσει την αγάπη, το σεβασμό και την υποστήριξη των υφισταμένων του, Γι' αυτό, προσπαθεί να δημι-

ουργήσει,

στενές εγκάρδιες σχέσεις, επικοινωνώντας μαζί τους, ένας προς έναν,

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

Ο δημοκράτης

Απευθύνεται στους υφισταμένους του ως ομάδα και καταβάλλει προσπάθειες να υποβοηθήσει την ανάπτυξη τους, στο πλαίσιο της συλλογικότητας

και της συνεργασίας ανάμεσα τους, Δίνει στους υφισταμένους του την ευκαιρία να προβληματιστούν συλλογικά και να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων. Είναι πρόθυμος να προωθήσει την αποκέντρωση της διοικητικής εξουσίας και μ' αυτό τον τρόπο δεν έχει την ανάγκη να ασκεί συνεχή έλεγχο.

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

ΑΤΟΜΙΚΑ ΧΑΡΑΚΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ

«Όλες οι γενικεύσεις είναι λαθεμένες, περιλαμβανομένης και της παρούσης» είπε ο Ζαν Ζακ Ρουσό. Με κίνδυνο να επαληθεύσουμε το απόφθεγμα, θα προσπαθήσουμε να δώσουμε, πολύ συνοπτικά, τα βασικά χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού στελέχους.

Ένα αποτελεσματικό στέλεχος, καταλαμβάνοντας ένα πόστο, κουβαλάει μαζί του γνώσεις και ικανότητες (τεχνικές και ηγετικές) προσωπικές συνήθειες και ένα συγκεκριμένο προσανατολισμό, μια συγκεκριμένη ηγετική νοοτροπία.

Η καταλληλότητα ενός ατόμου ν' αναλάβει ηγετική ευθύνη εξαρτάται από πέντε βασικά ερωτήματα που αφορούν στον προσωπικό του προσανατολισμό και επηρεάζουν άμεσα όλες τις εκδηλώσεις της ηγετικής του συμπεριφοράς:

-  Σε ποιο βαθμό είναι δραστήριος και όχι νωθρός.
-  Σε ποιο βαθμό είναι αποκεντρωτικός και όχι συγκεντρωτικός;
-  Σε ποιο βαθμό θέλει να λειτουργήσει συμβουλευτικά και δημοκρατικά και όχι αυταρχικά;
-  Σε ποιο βαθμό επιδίδεται στην πρόληψη κρίσεων και όχι στην αντιμετώπιση τους, αφού δημιουργηθούν;

✚ Σε ποιο βαθμό επιδίδεται, κατά προτεραιότητα, στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και όχι στην ενασχόληση με διαδικασίες και κανονισμούς;

Δεδομένου του επιπέδου οξυδέρκειας, στο πλαίσιο της ομάδας, το ηγετικό στέλεχος χρειάζεται την ικανότητα να εκφράζεται με σαφήνεια, να ακούει με προσοχή, να σκέπτεται λογικά και να συμμερίζεται τα συναισθήματα των άλλων.

Η ηγετική φυσιογνωμία του στελέχους, πρέπει να περιέχει τα εξής χαρακτηριστικά;

✚ Γενική νοημοσύνη, με την έννοια της ικανότητας να σκέπτεται λογικά, με συνισταμένα και προσήλωση στους στόχους. Να έχει διορατικότητα και να μπορεί να εναρμονίζεται και να επιδρά θετικά στο περιβάλλον.

✚ Ηγετική συμπεριφορά που διαπνέεται από βαθιά συναισθήματα για τους άλλους ανθρώπους, πάνω στα οποία όμως μπορεί να ασκεί έλεγχο, Στελέχη με πολύ ανεπτυγμένες τεχνικές ικανότητες συνήθως στερούνται υπομονής και κατανόησης για τους άλλους.

✚ Ικανότητα να παίρνει αποφάσεις, μόνος όταν χρειάζεται, αλλά και σε συλλογικό πλαίσιο.

ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΚΑΙ ΗΓΕΤΗΣ

Στους δύο αυτούς όρους συχνά αποδίδεται η ίδια έννοια από στελέχη επιχειρήσεων, και όμως δεν είναι ταυτόσημες λέξεις. Οι ορισμοί που ακολουθούν ίσως βοηθηθούν να διαλυθεί η σύγχυση που προκαλεί η χρήση τους.

Ο μάνατζερ (στα ελληνικά, οι όροι διευθυντής, διοικητικό ή διευθυντικό στέλεχος δεν αποδίδουν με ακρίβεια το νόημα που απέκτησε από τη χρήση της) διορίζεται από κάποια ανώτερη αρχή με την αποστολή να διαχειριστεί διοικητικές αρμοδιότητες και ευθύνες. Το διοικητικό συμβούλιο μιας επιχείρησης, για παράδειγμα, διορίζει τον διευθύνοντα σύμβουλο ή το γενικό διευθυντή, ο οποίος, με τη σειρά του, διορίζει και ελέγχει τους διευθυντές των διάφορων τομέων.

Η εξουσία του κατά συνέπεια αντλείται από την πηγή που τον διόρισε και είναι τυπική, Οι υφιστάμενο! του τον υπακούουν γιατί είναι υποχρεωμένοι, σύμφωνα με τους κανόνες που έχει θεσπίσει η επιχείρηση.

Ο ηγέτης ανεξάρτητα από τη θέση που κατέχει στην ιεραρχία, αντλεί την εξουσία του από τους υφιστάμενους του και τους συνεργάτες του, οι οποίοι τον αποδέχονται και τον ακολουθούν γιατί θέλουν και όχι διότι υποχρεούνται.

Η εξουσία του συνεπώς είναι άτυπη. Διαθέτοντας τα πλείστα από τα προσόντα και τις

αρετές που προαναφέραμε, έχει την ικανότητα και το χάρισμα να εμπνέει, να δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης, να ενθαρρύνει υφιστάμενους και συναδέλφους ώστε

να συνεργούν για κοινούς στόχους. Όταν απουσιάζει, η ομάδα συνεχίζει να λειτουργεί αποτελεσματικά και χωρίς αυτόν.

Μπορεί ο μάνατζερ να είναι και ηγέτης; Βεβαίως και αυτό είναι το ζητούμενο, Όχι όμως κατ' ανάγκη, ενώ ο ηγέτης είναι καλός μάνατζερ σε όποια θέση του έχει ανατεθεί.

Γενικά, ο προσδιοριστικός παράγοντας της ανάπτυξης και της προόδου μιας οποιασδήποτε επιχείρησης είναι η ποσότητα και η ποιότητα των ηγετικών στελεχών που διαθέτει καθώς και η ικανότητα τους να συντονιστούν και να λειτουργήσουν συλλογικά

ΚΕΦ.6°: ΟΜΑΔΕΣ

Κάθε οργανισμός ή επιχείρηση, για να λειτουργήσει, χρειάζεται ένα ανθρώπινο δυναμικό. Τα άτομα που αποφασίζουν να έλθουν και να εργασθούν σε μια επιχείρηση, επιθυμούν να ικανοποιήσουν συγκεκριμένες ανάγκες τους. Οι ανάγκες αυτές είναι βιολογικές, κοινωνικές, και ψυχολογικές.

Από τη μια μεριά, η υποχρέωση του ατόμου να προσφέρει συγκεκριμένο έργο, έναντι του οποίου θα λάβει κάποιες συγκεκριμένες ανταμοιβές από την επιχείρηση, το αναγκάζει να αναλάβει κάποιο ρόλο, να αποκτήσει ένα καθορισμένο τύπο συμπεριφοράς. Όμοιοι ή σχεδόν όμοιοι ρόλοι (ομαδοποιημένα καθήκοντα) διάφορων ατόμων, που θα οδηγήσουν στην επίτευξη συγκεκριμένου έργου, έχουν σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας ομάδας (ανθρώπων - εργαζομένων) που αποκαλείται ομάδα «εργασίας». Το τι κάνουν οι εργαζόμενοι αυτοί, πώς θα το κάνουν και ποια συμπεριφορά πρέπει να δείξουν για να εκτελέσουν την εργασία τους, καθορίζεται από την επιχείρηση.

Από την άλλη πλευρά, η ανάγκη του ανθρώπου να ικανοποιήσει τις ανάγκες του, κυρίως κοινωνικές και ψυχολογικές, μέσα στην επιχείρηση, τον οδηγεί σε επαφή με τους άλλους εργαζομένους. Μέσα από τις διαπροσωπικές σχέσεις το άτομο πιστεύει ότι είναι δυνατή η ικανοποίηση των πιο πάνω αναγκών. Αποτέλεσμα αυτής της συμπεριφοράς των εργαζομένων είναι η δημιουργία «κοινωνικών» ομάδων μεταξύ τους.

Τι είναι ομάδα

Ομάδα είναι δύο ή περισσότερα άτομα, που έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά ή και ενδιαφέροντα και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους για την επίτευξη κοινού στόχου.

Με αυτή την έννοια οι υπάλληλοι ενός λογιστηρίου, οι υπάλληλοι του τμήματος σπουδαστικού συναλλάγματος μιας τράπεζας, οι τηλεφωνήτριες του ΟΤΕ, ο σύλλογος προστασίας του περιβάλλοντος, ο σύλλογος γονέων και κηδεμόνων ενός σχολείου ή οι εργάτες σε ένα τμήμα παραγωγής, αποτελούν ομάδα. Δεν αποτελεί ομάδα, όμως, ένα τυχαίο σύνολο ατόμων που ταξιδεύει με ένα λεωφορείο της «γραμμής» ή όλοι οι φίλαθλοι σε ένα γήπεδο.

Ιδιαίτερα, ένα σύνολο ατόμων για να αποτελεί μια ομάδα (εργασίας) θα πρέπει τα άτομα να έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- ✚ καθορισμένη σχέση μεταξύ τους
- ✚ συνείδηση ομάδας
- ✚ αίσθηση κοινού σκοπού
- ✚ αλληλεξάρτηση
- ✚ αλληλεπίδραση και
- ✚ ικανότητα να λειτουργούν με ενιαίο τρόπο.

Η κλασική σχολή οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων (Taylor) αγνοούσε τη σπουδαιότητα των ομάδων και τους κοινωνικούς παράγοντες στο χώρο εργασίας, πιστεύοντας ότι οι εργαζόμενοι παρακινούνται περισσότερο σε ατομική βάση και ότι εκτελούν καλύτερα τα καθήκοντα τους αν λειτουργήσουν και ελεγχθούν σε ατομική

βάση, παρά σε ομαδική. Η εκ των πραγμάτων όμως διαπίστωση και οι προτάσεις της σχολής των ανθρωπίνων σχέσεων (Ε. Μάγο) πως η επιχείρηση είναι κατά βάση κοινωνική οντότητα, στην οποία αναπτύσσονται δυναμικές και αλληλεπιδράσεις μεταξύ των εργαζομένων, οδήγησαν στην ανάγκη μελέτης των ομάδων στον εργασιακό χώρο. Η δύναμη που ασκούν οι ομάδες στην ατομική συμπεριφορά και απόδοση είναι τεράστια και με καθοριστικές συνέπειες για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Διακρίσεις ομάδων

Με βάση τις σχέσεις που επιβάλλονται από την επιχείρηση στα μέλη μιας ομάδας, ή τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των ατόμων, για την ικανοποίηση κοινωνικών και ψυχολογικών αναγκών, οι ομάδες διακρίνονται σε δύο κατηγορίες. Την «τυπική» και την «άτυπη».

Τα άτομα που η επιχείρηση συναθροίζει, ομαδοποιεί και στα οποία επιβάλλει συγκεκριμένο τρόπο δράσης και συμπεριφοράς, καθώς επίσης και τους παρέχει εξουσία και τα επιφορτίζει με ευθύνη, ώστε να επιτύχουν συγκεκριμένο αποτέλεσμα (παραγωγή, υπηρεσία), συγκροτούν μια τυπική ομάδα. Η ύπαρξη και λειτουργία της τυπικής ομάδας μπορεί να είναι μόνιμη ή προσωρινή, ανάλογα με το σκοπό που επιδιώκεται από την επιχείρηση. Η τυπική ομάδα είναι προσανατολισμένη προς την επιχείρηση και βέβαια προς το «έργο». Την ύπαρξη τυπικών ομάδων δείχνει, συνήθως, το οργανόγραμμα μιας επιχείρησης.

Τυπικές ομάδες

Οι τυπικές ομάδες, ανάλογα με το αντικείμενο εργασιών που τους έχει αναθέσει η επιχείρηση και τις τυπικές σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών για την επίτευξη των στόχων τους, διακρίνονται σε:

Κάθετη ομάδα (ή ομάδα εργασίας)

Οριζόντια ομάδα

Ομάδα συγκεκριμένης δραστηριότητας ή ειδικού έργου Επιτροπή

Ομάδα ειδικού σκοπού ή ενός σημαντικού έργου

Η κάθετη ομάδα εργασίας αποτελείται από τον προϊστάμενο και τους υφισταμένους του και μπορεί να περιλαμβάνει τρία ή και περισσότερα ιεραρχικά επίπεδα. Η

συμμετοχή στην ομάδα αυτή ορίζεται από την επιχείρηση και έχει διάρκεια ζωής συνήθως μόνιμη, όση δηλαδή και η ανάγκη της επιχείρησης να εκτελείται μια συγκεκριμένη εργασία. Έτσι, για παράδειγμα, το λογιστήριο, η διεύθυνση πωλήσεων, το τμήμα προσωπικού, η διεύθυνση παραγωγής αποτελούν ομάδες εργασίας.

Η οριζόντια ομάδα αποτελείται από εργαζομένους σε διαφορετικά τμήματα ή διαφορετικής ειδικότητας, περίπου στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο. Η διάρκεια της ομάδας αυτής, συνήθως, είναι προσωρινή.

Ειδικότερα, **η ομάδα ειδικού έργου (task force)** είναι προσωρινή ομάδα που

αποτελείται από άτομα διαφορετικών τμημάτων ή ειδικοτήτων και συνεργάζονται για να λύσουν ένα συγκεκριμένο πρόβλημα που αφορά περισσότερα τμήματα. Η ομάδα που συστήνεται για να διαπιστώσει τους λόγους και τις αιτίες της υπέρβασης το ορίου ελαττωματικών εξαρτημάτων σε μια βιομηχανική μονάδα αποτελεί μια τέτοια ομάδα. Η ομάδα αυτή μπορεί να αποτελείται από άτομα που εργάζονται στο συγκεκριμένο τμήμα παραγωγής στο τμήμα ελέγχου ποιότητας και στο τμήμα ειδικών εξαρτημάτων της αποθήκης. Άλλο παράδειγμα ομάδας ειδικού έργου αποτελεί η ομάδα που συστήνεται, από την επιχείρηση, για να μελετήσει το πρόβλημα του υψηλού ποσοστού ατυχημάτων στο εργοστάσιο. Η ομάδα αυτή μπορεί να αποτελείται από εργαζόμενους στην παραγωγή, στο τμήμα προσωπικού, το τμήμα υγιεινής και ασφάλειας και τον εκπρόσωπο των εργαζομένων.

Η επιτροπή είναι και αυτή μια οριζόντια ομάδα, που συνήθως έχει μακρά διάρκεια ζωής και συστήνεται από την επιχείρηση για την επίλυση προβλημάτων που εμφανίζονται τακτικά. Η συμμετοχή (στην ομάδα αυτή) των μελών γίνεται συνήθως, με βάση τον τίτλο ή τη θέση που κατέχει το άτομο και όχι με βάση την ειδικότητα, όπως γίνεται στις ομάδες ειδικού έργου. Παράδειγμα τέτοιας ομάδας αποτελεί η επιτροπή προμηθειών σε ένα δημόσιο οργανισμό ή η επιτροπή επίλυσης εργασιακών διαφορών. Οι επιτροπές αυτές έχουν συνήθως μόνιμη διάρκεια, σε αντίθεση με τις επιτροπές που δημιουργούνται για την επίλυση ενός συγκεκριμένου προβλήματος και διαλύονται μόλις προτείνουν λύση.

Ως μέρος της οριζόντιας δομής της επιχείρησης οι επιτροπές και οι ομάδες ειδικού έργου προσφέρουν τα εξής πλεονεκτήματα

- ✚ Δίνουν ευκαιρία - δυνατότητα στα μέλη να ανταλλάξουν πληροφορίες
- ✚ Κάνουν νέες προτάσεις για το συντονισμό των οργανικών μονάδων που εκπροσωπούνται σε αυτές
- ✚ Αναπτύσσουν νέες ιδέες και λύσεις για τα υπάρχοντα προβλήματα
- ✚ Βοηθούν στην ανάπτυξη νέων οργανωσιακών πρακτικών και πολιτικών

Ο τρίτος τύπος αναφέρεται στη σύσταση ομάδας, εκτός της τυπικής οργανωτικής δομής, για να αναλάβει **ένα σπουδαίο έργο (project team)** π.χ. την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος, ή την ανάπτυξη νέων δραστηριοτήτων σε άλλους βιομηχανικούς τομείς, και διαρκεί όσο χρόνο χρειάζεται για να ολοκληρωθεί το συγκεκριμένο έργο. Τα μέλη στην ομάδα αυτή έχουν τη δική τους δομή αναφοράς και θεωρούν ότι αποτελούν μια ξεχωριστή οντότητα μέσα στη επιχείρηση.

Το πόσο μια τυπική ή και άτυπη ομάδα θα είναι αποτελεσματική -όχι εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Παράγοντες που σχετίζονται με τις στρατηγικές και τα συστήματα της επιχείρησης μέσα στη . οποία λειτουργεί η ομάδα, αλλά και παράγοντες που αφορούν το τύπο της ομάδας, το μέγεθος της, τη σύνθεση της και τις διαδικασίες: που αναπτύσσει η ίδια η ομάδα

Άτυπες ομάδες

Η άτυπη ομάδα δημιουργείται από τις άτυπες σχέσεις (σχέσεις δηλαδή συνεργασίας και αλληλεπίδρασης που δεν προβλέπονται ή δεν ορίζονται από την επιχείρηση). Η άτυπη ομάδα είναι προσανατολισμένη προς τον άνθρωπο. Τα άτομα θα σχηματίσουν μια άτυπη ομάδα ή θα ενταχθούν σε αυτήν γιατί έχουν συγκεκριμένες προσδοκίες και λόγους, σε προσωπικό κυρίως επίπεδο . Είναι μια «κοινωνική» ομάδα. Σαν κύρια αιτία δημιουργίας της άτυπης ομάδας είναι οι ανθρώπινες ανάγκες. Τέτοιες ανάγκες, που είναι δυνατό να ικανοποιηθούν τα άτομα

με τη συμμετοχή τους σε μια άτυπη ομάδα, είναι

Ανάγκη για ασφάλεια και σιγουριά. Δεν είναι σπάνιες οι φορές που το άτομο νοιώθει κάποια απειλή (από τη Διοίκηση) σχετικά με τη βεβαιότητα για τη μελλοντική απασχόληση του, ή τις οικονομικές απολαβές του, ή ακόμα που νοιώθει τέτοια απειλή και από το συναγωνισμό των συναδέλφων του. Αυτό το αίσθημα ανασφάλειας που προκαλείται από τέτοιους φόβους, είναι λογικό να μειώνεται αν όχι να εξαφανίζεται, όταν το άτομο ενωθεί με άλλα άτομα κι επιδιώξουν την κοινή τους υπεράσπιση. Συχνά οι άτυπες ομάδες βάζουν περιορισμούς στη Διοίκηση σχετικά με απολύσεις, τιμωρίες, μειώσεις μισθών, επίπεδα παραγωγικότητας, κ.λπ. ή ακόμη αντιτίθενται σε νέες προσλήψεις.

Κοινωνικές διεργασίες. Το άτομο έχει ανάγκη να ανήκει κάπου, να είναι σε μία ομάδα που θα αποτελείται από συγκεκριμένα άτομα, σε κάποιο χώρο ίδιου κύρους και κοινωνικής θέσης που θα μπορεί να φανεί σαν «πρόσωπο - εγώ», ή να συζητήσει τους προβληματισμούς του για τη δουλειά ή τις φιλοδοξίες τους κ.λπ. Σήμερα, η τεχνολογική εξέλιξη που επιβάλλει «ειδικούς» τρόπους για να εργάζεται κάποιος, η πολυπλοκότητα των λειτουργιών της επιχείρησης, καθώς και το αυξημένο μέγεθος του ανθρώπινου δυναμικού που εργάζεται σε μια επιχείρηση, κάνει την ικανοποίηση της ανάγκης για κοινωνικές επαφές και ανθρώπινες σχέσεις ιδιαίτερα επιτακτική.

Ταύτιση. Είναι η ανάγκη (που πηγάζει από την τάση ομαδικότητας του ανθρώπου), να ταυτιστεί το άτομο με συγκεκριμένη ομάδα που έχει κοινές προσδοκίες, εμπειρίες, ίδια ενδιαφέροντα και συναισθήματα. Είναι πολύ πιθανό η ικανοποίηση της ανάγκης αυτής να οδηγήσει το άτομο στην επιθυμία για επηρεασμό των παραγόντων στους οποίους βασίζεται η ομάδα. Τα άτομα αυτά δένει η «κοινή μοίρα» μέσα στον εργασιακό χώρο.

Ικανότητα. Συνήθως το άτομο που μόλις έχει προσληφθεί δεν γνωρίζει κάθε τεχνική λεπτομέρεια στη δουλειά του ή όλες τις λεπτομέρειες μιας σωστής συμπεριφοράς, (που απαιτείται από τη Διοίκηση). Γι' αυτό η συμμετοχή του σε μια ομάδα θα το βοηθήσει να

μάθει καλύτερα κάτι, (χωρίς να το μάθει τα «αφεντικό»)

ή πώς να αποφύγει «στραβοπατήματα» στη συμπεριφορά του.

Οι άτυπες ομάδες διακρίνονται, ανάλογα με την αιτία που κάνει τα άτομα να ενωθούν μεταξύ τους, στις εξής κατηγορίες:

Ομάδα φίλων. Δημιουργείται από άτομα του ίδιου ή διαφορετικών τμημάτων που συμπαθούν το ένα το άλλο, έχουν κοινές αξίες και «πιστεύω» ή τα ενώνουν διάφορες δραστηριότητες μέσα ή έξω από την επιχείρηση. Ανταλλάσσουν απόψεις για θέματα προσωπικά αλλά και για εργασιακά, θέματα που τους απασχολούν και μπορούν να δώσουν λύσεις (να λάβουν αποφάσεις δηλαδή) που ωφελούν ή και βλάπτουν την επιχείρηση.

Ομάδα κοινών Ενδιαφερόντων ή επιδιώξεων. Όπως και η παραπάνω ομάδα, αποτελείται από άτομα διαφορετικού ιεραρχικού επιπέδοι και διαφορετικών τμημάτων που δημιουργούν μια ένωση για να διατηρήσουν κάποια «κεκτημένα» δικαιώματα (π.χ. διατήρηση του πλαισίου και όρων προαγωγών, ειδικό ωράριο, ειδικά επιδόματα) ή να διεκδικήσουν κάποιες παροχές ή ειδικούς όρους απασχόλησης και ανταμοιβής από την επιχείρηση.

Ομάδα ειδικών - προσωπικών συμφερόντων. Η ομάδα αυτή αποτελείται, συνήθως, από μερικά άτομα της ίδιας οργανικής μονάδα: (π.χ. τμήμα, διεύθυνση) ανεξαρτήτως ιεραρχικού επιπέδου. Τα άτομα αυτά συστήνουν την υποομάδα

(γνωστή ως «κλίκα» - από το γαλλικό όρο *clique*) για αμοιβαία εξυπηρέτηση και υποστήριξή τους. Για παράδειγμα, όταν ο προϊστάμενος «καλύπτει» κάποιους υφιστάμενους με αντάλλαγμα την παροχή από αυτούς πληροφοριών, που τον ενδιαφέρουν ή όταν οι υφιστάμενοι, για συγκεκριμένους νους λόγους, απαιτούν από τον προϊστάμενο τη φιλία του και την υποστήριξή του, για ίδιον όφελος (εις βάρος συνήθως των υπόλοιπων συναδέλφων τους στο τμήμα).

Η ύπαρξη των άτυπων ομάδων στον εργασιακό χώρο έχει. -όπως είναι αναμενόμενο, και θετικές και αρνητικές επιπτώσεις για την επιχείρηση
Οι θετικές επιπτώσεις είναι:

1. Βοηθά στη διατήρηση, μεταξύ των μελών της, κοινών κοινωνικών και πολιτιστικών αξιών, κάτι που είναι δύσκολο να επί τύχει επιχείρηση με τις τυπικές διαδικασίες της.
2. Παρέχει κοινωνική ικανοποίηση, κύρος και σιγουριά στα μέλη.
3. Βοηθά στην καλύτερη, αμεσότερη και πιο αξιόπιστη επικοινωνία των μελών.
4. Βοηθά τα μέλη να λύνουν εργασιακά αλλά και διαπροσωπικά προβλήματα.

Οι αρνητικές επιπτώσεις των άτυπων ομάδων προκύπτουν από την εξ' αντικειμένου αδυναμία της επιχείρησης να ελέγξει πλήρως τη συμπεριφορά και τις διεργασίες μιας ομάδας ατόμων, που δεν έχει δημιουργήσει ο ίδιος, και το πιο σημαντικό να ελέγξει μια ομάδα που έχει συνήθως διαφορετικούς ή και αντίθετους στόχους.

Οι αρνητικές επιπτώσεις των άτυπων ομάδων είναι:

1. Ενθάρρυνση των μελών να υιοθετήσουν πρότυπα συμπεριφοράς και απόδοσης, που συχνά έχουν αρνητικές επιπτώσεις στην παραγωγικότητα.
2. Σύγκρουση με τις μεθόδους που ακολουθεί η ομάδα, όταν αυτές είναι διαφορετικές από αυτές που επιθυμεί η επιχείρηση να εφαρμόζονται.
3. Σύγκρουση στόχων (τυπικής και άτυπης ομάδας)
4. Διάδοση φημών που είναι δυνατό να μειώσουν το ηθικό όλων των εργαζομένων.
5. Αντίδραση στην εισαγωγή αλλαγών
6. Αύξηση του χρόνου που χρειάζεται για να ολοκληρωθούν οι απαραίτητες δραστηριότητες για την ολοκλήρωση των εργασιών.

Στάδια ανάπτυξης της ομάδας

Ένα σύνολο ατόμων για να λειτουργήσει ως ομάδα, (για να επικοινωνήσουν δηλαδή τα άτομα επαρκώς και να κατανοεί το κάθε μέλος το ρόλο του, τις δυνατότητες και τις αδυναμίες του συναδέλφου του, να δέχεται την προσωπικότητα και τη συμπεριφορά των συναδέλφων του και για να αλληλεπιδρούν αποτελεσματικά), χρειάζεται χρόνο. Ο χρόνος αυτός είναι απαραίτητος για να ωριμάσει η ομάδα. Γενικά, κάθε νέα ομάδα θεωρείται ανώριμη, ενώ μια ομάδα που λειτουργεί για αρκετό χρόνο θεωρείται ώριμη. Για να προχωρήσει μια ομάδα από τη φάση ανωριμότητας στη φάση ωριμότητας, χρειάζεται να περάσει από κάποια συγκεκριμένα στάδια ανάπτυξης

Το πρώτο στάδιο είναι η αμοιβαία αποδοχή. Στο στάδιο αυτό τα μέλη της ομάδας γνωρίζονται μεταξύ τους και αρχίζουν να ελέγχουν ποιες διαπροσωπικές συμπεριφορές είναι αποδεκτές ή όχι μεταξύ τους. Αν υπάρχει

μεγάλη και συχνή αλληλεπίδραση στην αρχή. τότε ο χρόνος που χρειάζεται για την αμοιβαία αποδοχή των μελών μεταξύ τους είναι μικρός. Στην αντίθετη περίπτωση, θα χρειασθεί περισσότερος χρόνος. Στο στάδιο αυτό, το κάθε μέλος εξαρτάται από το άλλο για να δείξει την κατάλληλη συμπεριφορά (που θα είναι αποδεκτή) και να έχει τις καλύτερες στάσεις. Οι βασικοί κανόνες, για τη δημιουργία της ομάδας, αρχίζουν να καθορίζονται και αναπτύσσεται μια πρώτη δομή της ομάδας.

Η ομάδα, στη συνέχεια αναπτύσσει δίκτυα επικοινωνίας και τα μέλη της συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων. Αυτό είναι το δεύτερο στάδιο ανάπτυξης. Κατά τη διάρκεια και μετά το πρώτο στάδιο μπορεί η ομάδα να μην έχει σύμπνοια ή ταυτότητα, και να μην έχουν προσδιορισθεί ακόμη οι κατάλληλες σχέσεις και αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών. Με το πέρασμα του χρόνου όμως, κάποια μέλη της ομάδας προσπαθούν να προβάλλουν τους εαυτούς τους για να γίνουν αποδεκτοί ως ηγέτες και να παίξουν ένα ρόλο στον τρόπο με τον οποίο πρέπει να λειτουργήσει η ομάδα. Αποτέλεσμα αυτών των ενεργειών είναι η ομάδα να αρχίζει να αποκτά μια δομή από μόνη της. Μέσα από την επικοινωνία και τη λήψη αποφάσεων, αυτή η δομή γίνεται πιο σαφής και η ομάδα προχωρά στο τρίτο στάδιο ανάπτυξης.

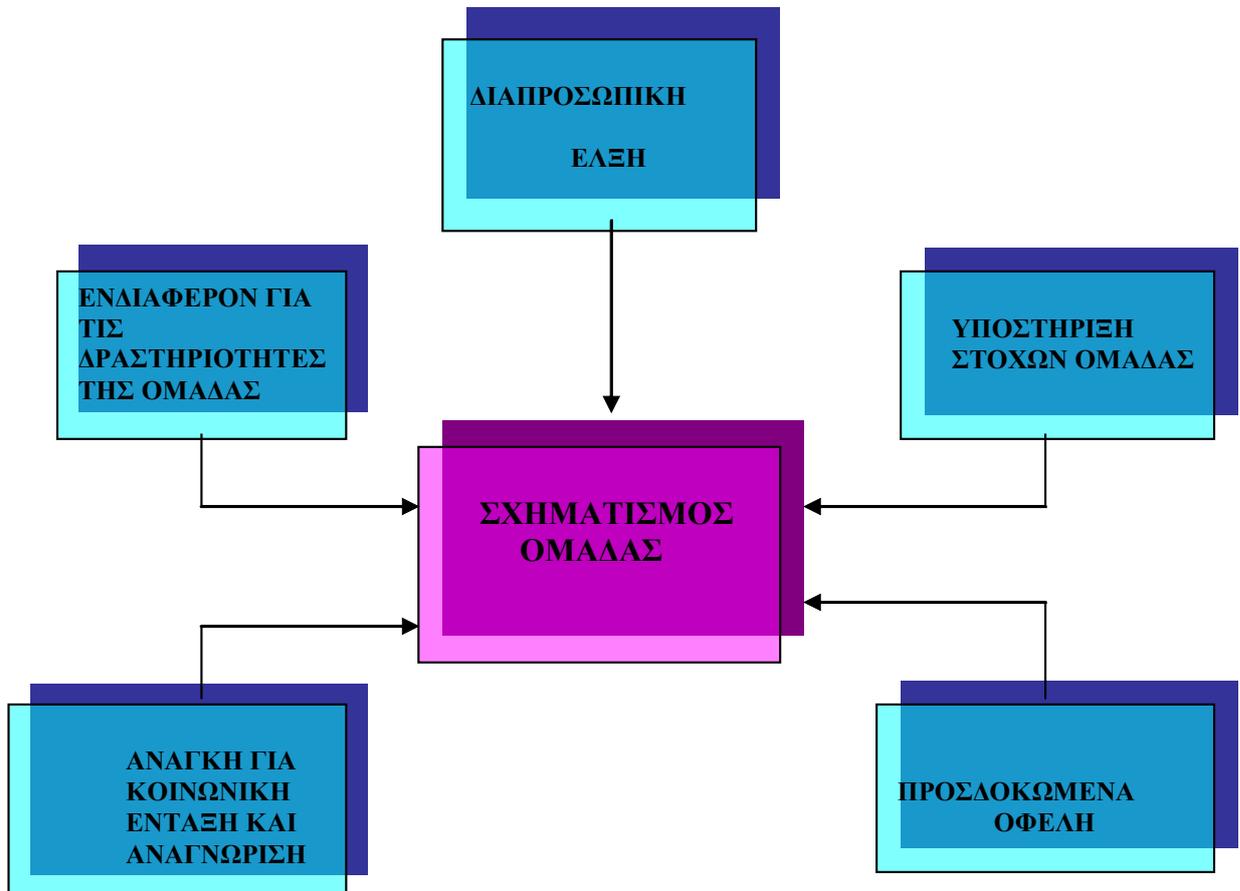
Το τρίτο στάδιο παρακίνηση και παραγωγικότητα, χαρακτηρίζεται από το γεγονός ότι τα μέλη της ομάδας αποδέχονται μεταξύ τους το τι προσπαθεί η ομάδα να κάνει. Κάθε μέλος αρχίζει να αναγνωρίζει και να αποδέχεται το ρόλο του και να κατανοεί το ρόλο των συνάδελφων του. Τα μέλη επίσης αναπτύσσουν πιο άνετες σχέσεις μεταξύ τους και έτσι δημιουργείται μια αίσθηση ομαδικής ταυτότητας (αίσθηση του ΕΜΕΙΣ).

Στο τέταρτο στάδιο, έλεγχος και οργάνωση, τα μέλη της ομάδας παίζουν πια τους ρόλους που έχουν αποδεχθεί και κατευθύνουν τις ομαδικές τους προσπάθειες προς την επίτευξη του στόχου. Η δομή της ομάδας είναι σαφής και καθορισμένη και έχει γίνει ουσιαστικά ένας μηχανισμός για την επίτευξη του ομαδικού στόχου.

Στην πραγματικότητα βέβαια, αυτή η σειρά των σταδίων ανάπτυξης διαφέρει από ομάδα σε ομάδα. Ο χρόνος, τα προσωπικά χαρακτηριστικά των μελών, η συχνότητα των αλληλεπιδράσεων, κ.λπ. .μπορούν να επηρεάσουν το πώς θα ωριμάσει η ομάδα. Πρόσφατα εμπειρικά ευρήματα, έχουν δείξει ότι τα στάδια 1 και 2, για παράδειγμα, συχνά χαρακτηρίζονται από μια έντονη προσπάθεια για δράση που διευκολύνει την εξέλιξη προς το τρίτο στάδιο. Το τέταρτο στάδιο χαρακτηρίζεται από την έντονη δραστηριότητα των μελών για την επίτευξη των ομαδικών στόχων.

ΟΜΑΔΑΣ

ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ



ΚΕΦ.7^ο: ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΗΓΕΤΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Η λειτουργία και τα αποτελέσματα της ύπαρξης ομάδας γίνονται πιο κατανοητά με παραδείγματα. Για το λόγο αυτό στην συνέχεια αναφέρονται παραδείγματα με σκοπό να δείξουν στην πράξη τη λειτουργία της ομάδας , καθώς επίσης και τους λόγους αποτυχίας

Μία σπουδαία ανατομική κληρονομιά που μας άφησε η ανθρώπινη ανάγκη για συγχρωτισμό είναι ο νεοφλοιός, οι πιο επιφανειακές στιβάδες του εγκεφάλου που μας δίνουν τη δυνατότητα να σκεπτόμαστε.

Οι προκλήσεις για προσαρμογή που έχουν τη μεγαλύτερη σημασία για την επιβίωση ενός είδους είναι και εκείνες οι οποίες επιφέρουν εξελικτικές αλλαγές στο συγκεκριμένο είδος. Το να λειτουργεί κανείς μέσα σε μια συντονισμένη ομάδα — είτε πρόκειται για την ομάδα εργασίας μιας επιχείρησης είτε για μια περιπλανώμενη ομάδα πρωτανθρώπων — απαιτεί υψηλό επίπεδο κοινωνικής νοημοσύνης, δεξιότητα στην «ανάγνωση» των άλλων και στη διαχείριση των σχέσεων. Αν οι περισσότεροι νοήμονες από κοινωνική άποψη έχουν και μεγαλύτερο ποσοστό απογόνων που επιβιώνουν, και είναι επομένως οι πιο «ισχυροί», τότε και η φύση θα επέλεγε να κάνει εκείνες τις αλλαγές στον ανθρώπινο εγκέφαλο που θα του έδιναν τη δυνατότητα να χειρίζεται καλύτερα ό,τι έχει να κάνει με την ομαδική ζωή.⁷ Κατά την ανθρώπινη εξέλιξη, όπως συμβαίνει και σήμερα, τα μέλη των ομάδων έπρεπε να ζυγίσουν τα πλεονεκτήματα της συνεργασίας για την αντιμετώπιση των εχθρών, για το κυνήγι και τα βοσκοτόπια, καθώς και για τη φροντίδα των παιδιών, με τα μειονεκτήματα των ανταγωνιστικών σχέσεων μέσα στην ομάδα σε σχέση με την αναζήτηση τροφής, συντρόφων ή άλλων περιορισμένων πόρων, ιδιαίτερα σε εποχές όπου παρουσιαζόταν έλλειψη. Αν σε αυτά προσθέσετε την ανάγκη για τον καθορισμό της ιεραρχίας, τις κοινωνικές και συγγενικές υποχρεώσεις και την ανταλλακτική οικονομία, το αποτέλεσμα είναι ένας υπερβολικά μεγάλος αριθμός κοινωνικών πληροφοριών που έπρεπε να καταγραφούν και να χρησιμοποιηθούν σωστά.

Εκεί ακριβώς έγκειται η εξελικτική ανάγκη να αναπτυχθεί ένας «σκεπτόμενος εγκέφαλος» με την ικανότητα να κάνει στιγμιαία όλες αυτές τις κοινωνικές συνδέσεις. Στο ζωικό βασίλειο, μόνο τα θηλαστικά διαθέτουν νεοφλοιός. Ανάμεσα στα πρωτεύοντα θηλαστικά (συμπεριλαμβανομένων και ημών των ανθρώπων) η αναλογία του νεοφλοιού σε σχέση με το συνολικό όγκο του εγκεφάλου αυξάνεται απολύτως ανάλογα με το μέγεθος της ομάδας στο οποίο ζει το συγκεκριμένο είδος. Για τους πρώτους ανθρώπους, αυτή η ομάδα μπορεί να περιλάμβανε δεκάδες ή εκατοντάδες (και στη σημερινή ζωή των οργανισμών ακόμη και χιλιάδες) ατόμων.

Από αυτή την άποψη, η κοινωνική νοημοσύνη έκανε την εμφάνιση της πολύ πριν την εμφάνιση της ορθολογικής σκέψης· η ικανότητα για αφηρημένη σκέψη στο ανθρώπινο είδος μεταφέρθηκε αργότερα στο νεοφλοιό που κατ' αρχήν είχε διευρυνθεί προκειμένου να ασχοληθεί με τον άμεσο διαπροσωπικό κόσμο. Ωστόσο, ο νεοφλοιός προέκυψε από πιο αρχέγονες δομές του συναισθηματικού εγκεφάλου, όπως η αμυγδαλή, και έτσι είναι καλά εφοδιασμένος με κυκλώματα για τη διαχείριση των συναισθημάτων.

Ο νεοφλοιός, με την αναλυτική του γνώση γύρω από τη δυναμική των ομάδων πρέπει να ερμηνεύει τις πληροφορίες του σε συνδυασμό με τα συναισθηματικά σήματα. Πράγματι, κάθε νοητική πράξη αναγνώρισης (για παράδειγμα, όταν λέμε «αυτό είναι μια καρέκλα») εμπεριέχει μια συναισθηματική αντίδραση (...«και δεν μου αρέσει»).

Το ίδιο ακριβώς κύκλωμα του εγκεφάλου είναι αυτό που μας επιτρέπει να ξέρουμε άμεσα, για παράδειγμα, ποιον από αυτούς που στέκονται δίπλα μας σε ένα ασανσέρ πρέπει να χαιρετήσουμε και ποιον όχι («Το αφεντικό δεν φαίνεται να έχει κέφια σήμερα, καλύτερα να μην τον ενοχλήσω»). Και είναι αυτό το οποίο βάζει τη σφραγίδα του σε κάθε πτυχή της συνεργασίας μας που είναι σημαντική για την επιβίωση μέσα στους σημερινούς οργανισμούς. Ακόμα και όταν επεξεργαζόμαστε τις πιο στεγνές πληροφορίες, τα νευρωνικά συστήματα ελέγχου των συναισθηματικών αποχρώσεων διαβάζουν αμέτρητες σιωπηρές νύξεις -τον τόνο της φωνής, την επιλογή των λέξεων, τις λεπτομέρειες της στάσης του σώματος, των κινήσεων, του συγχρονισμού— γεμάτες μηνύματα που προσδίδουν σε αυτές τις πληροφορίες τη συναισθηματική τους χροιά. Αυτά τα συναισθηματικά σήματα έχουν τη δύναμη να διατηρούν συντονισμένα ή όχι τη συζήτηση -ή την ομάδα. Ο ομαλός συντονισμός βασίζεται και σε αυτό το συναισθηματικό κανάλι, όπως ακριβώς βασίζεται και στο σαφές, εκφρασμένο και λογικό περιεχόμενο αυτών που λέγονται και γίνονται.

Η ΤΕΧΝΗ ΤΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο Τζον Σίλι Μπράουν, επικεφαλής επιστήμονας στην Xerox Corporation και θεωρητικός των γνωστικών λειτουργιών, τονίζει ότι η σημασία του κοινωνικού συντονισμού δεν είναι ίσως πουθενά αλλού τόσο εμφανής όσο στις σημερινές επιστημονικές επιχειρήσεις, όπου οι πρωτοποριακές ανακαλύψεις και η πρόοδος στη γνώση πραγματοποιούνται μέσα από καλά συντονισμένες συλλογικές προσπάθειες.

Ο Μπράουν εξηγεί: «Πολλοί θεωρητικοί αναλύουν τη μάθηση από καθαρά γνωστική άποψη, αν όμως ρωτήσεις επιτυχημένους ανθρώπους πώς έμαθαν αυτά που ξέρουν, θα σου πουν: "Μάθαμε τα περισσότερα από αυτά που ξέρουμε από άλλους και μαζί με τους άλλους". Αυτό απαιτεί κοινωνική νοημοσύνη, όχι απλώς γνωστική ικανότητα. Πολλοί άνθρωποι έχουν δυσκολία γιατί δεν κατανοούν με ποιο τρόπο μπαίνει κανείς σε μια ανθρώπινη κατάσταση, πώς εντάσσεται σε μια σχέση. Είναι εύκολο να εστιαστούμε στις γνωστικές ικανότητες και να αγνοήσουμε την κοινωνική νοημοσύνη. Μόνο όμως αν ενώσεις αυτά τα δύο, μπορείς να δημιουργήσεις κάτι μαγικό».

Ο Μπράουν, διευθυντής του θρυλικού εργοστασίου της εταιρείας Xerox στη Σίλικον Βάλι, μου λέει: «Όλα γίνονται συλλογικά, όπως συμβαίνει παντού στο σύγχρονο κόσμο της υψηλής τεχνολογίας. Δεν υπάρχουν πουθενά μοναχικές μεγαλοφυΐες. Ακόμα και ο Τόμας Έντισον ήταν ένας ευφυής διαχειριστής της γνώσης. Κινούμαστε πάνω στο ανθρώπινο κεφάλαιο- οι ιδέες δεν προέρχονται από ένα και μόνο μυαλό, αλλά από τη συνεργασία με τη βαθύτερη έννοια του όρου».

Η κοινωνική νοημοσύνη είναι ιδιαίτερα σημαντική για την επιτυχία σε έναν κόσμο όπου η εργασία —ειδικά στο χώρο της έρευνας και της ανάπτυξης— εκτελείται σε ομάδες. «Μία από τις πιο σημαντικές δεξιότητες στη διοίκηση είναι η ικανότητα να διαβάζει κανείς το ανθρώπινο περιβάλλον, να είναι γνώστης όσων διαδραματίζονται», λέει ο Μπράουν. «Δυναμική διοίκηση σημαίνει ικανότητα να

φέρνει κανείς σε πέρας ό,τι αναλαμβάνει. Με ποιο τρόπο, όμως, αφήνεις άλλους να κάνουν τη δουλειά για λογαριασμό σου; Χρειάζεται κάτι που θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως το τζούντο των οργανισμών, να είσαι δηλαδή ικανός να εμβαθύνεις στην κατάσταση, στα ανθρώπινα δυναμικά και να κινηθείς ανάλογα. Όσο περισσότερο λειτουργούμε σε λιγότερο ελεγχόμενα περιβάλλοντα, τόσο μεγαλύτερη είναι η ανάγκη να μπορούμε να διαβάσουμε τις ανθρώπινες ενέργειες».

Ο Μπράουν συνεχίζει: «Υπάρχουν κάποιοι άνθρωποι που είναι τυφλοί απέναντι στη δυναμική μιας ομάδας. Μπορεί να φύγω από μια σύσκεψη παρέα με έναν ερευνητή που δεν έχει ιδέα τι συνέβη κατά τη διάρκεια της σύσκεψης, ενώ ένας άλλος ερευνητής μπορεί να έχει διαβάσει τέλεια τη δυναμική της αίθουσας: ξέρει πότε θα παρέμβει σε μία συζήτηση, πώς θα εκθέσει την άποψη του, τι είναι σημαντικό. Αυτό το άτομο μπορεί να μεταφέρει ιδέες πέρα από τον εργασιακό του χώρο, στο κοινωνικό σύνολο».

Η τέχνη «να επιτυγχάνει κανείς πράγματα μέσα από το ανθρώπινο δυναμικό», προσθέτει ο Μπράουν, «είναι η ικανότητα να φέρνει κοντά τους ανθρώπους, να προσελκύει

«Ποιο ποσοστό από τις γνώσεις που χρειάζονται στη δουλειά σας βρίσκεται αποθηκευμένο στο μυαλό σας;».

Από απαντήσεις που δίνονταν το 1986, το ποσοστό σε γενικές γραμμές ανερχόταν γύρω στο 75 τοις εκατό, αλλά το 1997 το ποσοστό είχε πέσει κάπου μεταξύ του 15 και του 20 τοις εκατό. Χωρίς αμφιβολία αυτό αντανάκλα την εκρηκτική αύξηση των πληροφοριών. Απ' ό,τι λέγεται, στον 20ό αιώνα έχει συσσωρευτεί περισσότερη γνώση από όση σε όλη την προηγούμενη ιστορία του ανθρώπινου είδους και το ποσοστό συνεχίζει να αυξάνεται καθώς μπαίνουμε στον 21ο αιώνα.

Δεδομένου αυτού του γεγονότος, το δίκτυο ή η ομάδα όπου απευθυνόμαστε για πληροφορίες και εξειδίκευση γίνονται όλο και πιο σημαντικά. Έχουμε φθάσει να εξαρτιόμαστε από τον ομαδικό νου όσο ποτέ άλλοτε.

«Η νοημοσύνη μου δεν σταματά στην επιδερμίδα μου», δήλωσε ο Χάουαρντ Γκάρντνερ, ο σημαντικός θεωρητικός του Χάρβαρντ. Αντίθετα, όπως τονίζει, στα εργαλεία της συμπεριλαμβάνει, εκτός από τον υπολογιστή και τις βάσεις δεδομένων, κάτι εξίσου σημαντικό: «Το δίκτυο των συνεργατών μου —τους συναδέλφους μου στο γραφείο, τους επαγγελματίες του κλάδου μου και άλλους στους οποίους μπορώ να τηλεφωνήσω ή στους οποίους μπορώ να στείλω ηλεκτρονικά μηνύματα».¹¹

Χωρίς αμφιβολία ο ομαδικός νους μπορεί να είναι πολύ πιο ευφυής από τον ατομικό τα επιστημονικά δεδομένα σε σχέση με το θέμα αυτό είναι πάρα πολλά. Σε ένα πείραμα εξετάστηκαν φοιτητές οι οποίοι μελέτησαν και εργάστηκαν σε ομάδες κατά τη διάρκεια ενός μαθήματος του κολεγίου. Για τις τελικές τους εξετάσεις, στην αρχή έδωσαν εξετάσεις μόνοι τους σε ένα τμήμα του διαγωνισμού. Έπειτα, μόλις παρέδωσαν τις κόλλες τους, τους δόθηκαν και άλλες ερωτήσεις στις οποίες έπρεπε να απαντήσουν ομαδικά.

Τα αποτελέσματα από εκατοντάδες ομάδων έδειξαν ότι στο 97 τοις εκατό των περιπτώσεων οι ομαδικές βαθμολογίες ήταν υψηλότερες από εκείνες των καλύτερων ατόμων που διαγωνίστηκαν μόνο τους.¹² Το ίδιο αποτέλεσμα προέκυπτε ξανά και ξανά, ακόμη και για πολύ βραχύβιες ομάδες, όπως αυτές που δημιουργούνταν αποκλειστικά για τους σκοπούς του πειράματος. Όταν ομάδες

ατόμων που δεν γνωρίζονται μεταξύ τους ακούν μια αφήγηση που απαριθμεί τις επιτυχίες και τις αποτυχίες στην καριέρα κάποιου, όσο πιο πολλά άτομα είναι στην ομάδα, τόσο καλύτερη είναι η συλλογική μνήμη: τα τρία άτομα τα πήγαιναν καλύτερα από τα δύο, τα τέσσερα καλύτερα από τα τρία, και ούτω καθεξής.

«Ως απόφοιτος της μαθηματικής σχολής πίστευα ότι το σύνολο ισούται με το άθροισμα των μερών του, μέχρι που δούλεψα με ομάδες», μου είπε ο Τσακ Νολ, ο θρυλικός προγυμναστής της ΡίτχθθΓ5. «Έπειτα, όταν έγινα εκπαιδευτής, είδα ότι το σύνολο ποτέ δεν ισούται με το άθροισμα των μερών του· είναι μεγαλύτερο ή μικρότερο, ανάλογα με το πόσο καλά συνεργάζονται τα άτομα».

Η «λίπανση» του μηχανισμού του ομαδικού νου ώστε να μπορεί να σκέφτεται και να δρα με τρόπο ευφυή απαιτεί συναισθηματική νοημοσύνη. Το μεγάλο ταλέντο, τόσο στο θεωρητικό όσο και στον τεχνικό χώρο, δεν κάνει από μόνο του έναν άνθρωπο σπουδαίο μέλος μιας ομάδας.

Αυτό αποδείχτηκε σε μια εντυπωσιακή σειρά πειραμάτων που διενεργήθηκαν σε μια Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων στο Πανεπιστήμιο του Κέιμπριτζ. Οι ερευνητές εκεί συγκέντρωσαν εκατόν είκοσι διοικητικές ομάδες προσομοίωσης που θα έπαιρναν αποφάσεις για μια υποθετική επιχείρηση. Κάποιες από τις ομάδες αποτελούνταν εξ ολοκλήρου από άτομα ιδιαίτερα ευφυή. Ωστόσο, παρά το προφανές τους πλεονέκτημα, οι ομάδες με τον υψηλό ΔΝ είχαν χειρότερη επίδοση από άλλες ομάδες, των οποίων τα μέλη δεν ήταν τόσο ευφυή. Και η παρατήρηση των ομάδων στην πράξη φανερώνει το λόγο: τα μέλη με τον υψηλό - ΔΝ σπαταλούσαν το χρόνο τους σε ανταγωνιστικές αψιμαχίες που δεν ήταν παρά μια ατελείωτη επίδειξη ακαδημαϊκών ικανοτήτων.

Μία άλλη αδυναμία των ομάδων με τον υψηλό ΔΝ ήταν ότι όλα τα μέλη επέλεξαν το ίδιο καθήκον: ήθελαν δηλαδή να αφιερώσουν τις υψηλού επιπέδου ικανότητες τους στα πιο ενδιαφέροντα από διανοητική άποψη μέρη της εργασίας που απαιτούσαν ανάλυση και ξανά και ξανά. Κανένας δεν ήθελε να ασχοληθεί με τα άλλα εξίσου απαραίτητα τμήματα της εργασίας: το σχεδιασμό, τη συλλογή και την ανταλλαγή πληροφοριών γύρω από πρακτικά θέματα, την καταγραφή των αποτελεσμάτων, τον καθορισμό ενός σχεδίου δράσης. Όλοι ασχολούνταν τόσο πολύ με την προσπάθεια να αναδειχθούν σε διανοητικό αστέρα της ομάδας που αναπόφευκτα την οδηγούσαν σε παταγώδη αποτυχία.

Ο ΟΜΑΔΙΚΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

Έχουν χαθεί σε μία έρημο, ο ήλιος τους καίει αδυσώπητα, αντικατοπτρισμοί παντού, ούτε ένα κτίριο στον ορίζοντα. Το νερό κοντεύει να τελειώσει και δεν έχουν πυξίδα ή χάρτη. Η μόνη τους ελπίδα είναι να ξεκινήσουν το ταξίδι προς τη σωτηρία, αλλά οι αποσκευές τους είναι πολύ βαριές. Πρέπει να διαλέξουν τι θα πάρουν και τι θα αφήσουν προκειμένου να επιβιώσουν.

Πρόκειται για ένα σενάριο ζωής και θανάτου, που όμως δεν είναι απειλητικό για τη ζωή· πρόκειται μόνο για μια υποθετική κατάσταση που χρησιμοποιείται για να ελεγχθούν οι ομαδικές δεξιότητες των συμμετεχόντων. Το σενάριο δίνει τη δυνατότητα βαθμολόγησης του κάθε ατόμου χωριστά ανάλογα με τις προσωπικές του επιλογές και στη συνέχεια τη δυνατότητα σύγκρισης των επιλογών του με εκείνες της ομάδας ως συνόλου.

Το συμπέρασμα μετά από εκατοντάδες δοκιμών είναι ότι οι ομάδες εμπίπτουν σε ένα από τρία επίπεδα επίδοσης. Στη χειρότερη περίπτωση, οι προστριβές μέσα στην ομάδα την οδηγούν στην αποτυχία παρουσιάζοντας επίδοση χαμηλότερη από

ό,τι ο μέσος όρος των μεμονωμένων ατόμων. Όταν η ομάδα λειτουργεί αρκετά καλά, η βαθμολογία της είναι υψηλότερη από τη μέση βαθμολογία των μεμονωμένων ατόμων. Όταν όμως στην ομάδα υπάρχει πραγματική συνεργασία, η βαθμολογία της υπερβαίνει κατά πολύ ακόμη και τη βαθμολογία του καλύτερου μεμονωμένου ατόμου.

Για παράδειγμα, σε σχέση με την τεχνική εξειδίκευση και την εμπειρία, τα μέλη της ομάδας διοίκησης στο τμήμα αυτοκινήτων μίας από τις μεγαλύτερες αυτοκινητοβιομηχανίες της Ευρώπης ήταν, σε ατομικό επίπεδο, καλύτερα από τα μέλη της αντίστοιχης ομάδας του τμήματος φορτηγών. Ωστόσο, η ομάδα διοίκησης του τμήματος φορτηγών λειτουργούσε καλύτερα ως σύνολο.

«Δεν έβγαινε νόημα αν κοιτάζεις το προφίλ και το υπόβαθρο των ατόμων στο τμήμα φορτηγών, περίμενες ότι θα είναι μέτριοι σε σύγκριση με την άλλη ομάδα», μου είπε ο σύμβουλος σε θέματα διοίκησης που δούλεψε με τις ομάδες. «Ωστόσο, όταν λειτουργούσαν συλλογικά, ήταν εξαιρετικοί».

Τι είναι αυτό που κάνει μια ομάδα να αποδίδει περισσότερο από ό,τι το καλύτερο άτομο μέσα σ' αυτή; Αυτό το ερώτημα είναι σημαντικό. Η διακεκριμένη, ομαδική επίδοση ανεβάζει τον «ομαδικό ΔΝ», δηλαδή το συνολικό άθροισμα, των σημαντικότερων ταλέντων κάθε μέλους μιας ομάδας, στο μέγιστο βαθμό : απόδοσης.

Όταν οι ομάδες λειτουργούν όσο καλύτερα γίνεται, τα αποτελέσματα μπορεί να είναι κάτι περισσότερο από αθροιστικά: μπορεί να είναι πολλαπλασιαστικά, με τα σημαντικότερα ταλέντα του ενός ατόμου να αναδεικνύουν τα σημαντικότερα ταλέντα του επόμενου και του επόμενου, παράγοντας πολύ περισσότερα αποτελέσματα από όσο θα ήταν εφικτό για ένα άτομο. Η εξήγηση αυτής της πτυχής της ομαδικής επίδοσης έγκειται στις σχέσεις των μελών της ομάδας, στη χημεία που υπάρχει ανάμεσα στα μέλη της.

Σε μια κλασική μελέτη του ομαδικού ΔΝ, που πραγματοποιήθηκε από τη Γουέντι Γουίλιαμς και τον Ρόμπερτ Στέρνμπεργκ στο Γέιλ, αποδείχθηκε ότι οι διαπροσωπικές δεξιότητες και η συμβατότητα μεταξύ των μελών της ομάδας ήταν οι καθοριστικοί παράγοντες για την επίδοση της (αποτέλεσμα γνωστό ήδη από το παρελθόν). Η Γουίλιαμς και ο Στέρνμπεργκ βρήκαν ότι όσοι δεν ήταν κοινωνικά επιδέξιοι, και δεν μπορούσαν να συντονιστούν με τα συναισθήματα των άλλων, αποτελούσαν τροχοπέδη για τη συνολική προσπάθεια, ιδιαίτερα αν δεν διέθεταν την ικανότητα να επιλύουν διαφορές ή να επικοινωνούν με αποτελεσματικό τρόπο. Το να διαθέτει η ομάδα τουλάχιστον ένα μέλος με υψηλό ΔΝ ήταν κάτι βασικό για την καλή επίδοση, αλλά όχι αρκετό: τα μέλη της ομάδας έπρεπε να ταιριάζουν και από άλλες απόψεις. Ένα άλλο πιθανό μειονέκτημα ήταν το φαινόμενο του «εργατικού κάστορα»: έτσι ονομαζόταν ένα μέλος της ομάδας που ήθελε να ελέγχει τους πάντες και τα πάντα και που ήταν πολύ δεσποτικό, μην επιτρέποντας και μη δίνοντας στους άλλους το περιθώριο να συνεισφέρουν.

Τα κίνητρα είχαν πολύ μεγάλη σημασία. Αν τα μέλη της ομάδας ένιωθαν ενδιαφέρον και αφοσίωση στους στόχους, προσπαθούσαν περισσότερο και τα πήγαιναν καλύτερα. Ξανά και ξανά, η κοινωνική αποτελεσματικότητα της ομάδας μπορούσε να αποτελέσει πιο αξιόπιστο μέσο πρόβλεψης της επίδοσης της, σε σύγκριση με τους μεμονωμένους ΔΝ των μελών της. Το συμπέρασμα: οι ομάδες αποδίδουν καλύτερα όταν διαθέτουν εσωτερική αρμονία. Ομάδες αυτού του τύπου χρησιμοποιούν με τον καλύτερο τρόπο και στο μεγαλύτερο βαθμό τα ταλέντα των μελών τους.

Μια μελέτη εξήντα ομάδων εργασίας σε μία μεγάλη αμερικανική εταιρεία

χρηματοοικονομικών υπηρεσιών αποκάλυψε ότι υπήρχαν πολλοί παράγοντες που ως ένα

βαθμό επηρέαζαν την αποτελεσματικότητα των ομάδων. Ωστόσο, ο παράγοντας που είχε τη μεγαλύτερη σημασία ήταν ο ανθρώπινος —το πώς δηλαδή τα μέλη αλληλεπιδρούσαν τόσο μεταξύ τους όσο και με αυτούς που ήταν εκτός της ομάδας.

Αρκετές από τις ικανότητες των αστέρων των επιδόσεων πηγάζουν από τα βασικά ανθρώπινα ταλέντα για κοινωνικό συντονισμό:

- Καλλιέργεια δεσμών: Καλλιέργεια λειτουργικών σχέσεων

Συνεργασία και ομαδική δουλειά: Εργασία μαζί με άλλους προς επίτευξη κοινών στόχων.

Ομαδικές ικανότητες: Δημιουργία πνεύματος συνεργασίας για την επίτευξη των στόχων της ομάδας.

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΔΕΣΜΩΝ

Το να καλλιεργεί κανείς λειτουργικές σχέσεις

Άτομα με αυτή την ικανότητα

- ✚ Καλλιεργούν και διατηρούν μεγάλα, άτυπα δίκτυα σχέσεων
- ✚ Αναζητούν σχέσεις που είναι ωφέλιμες και για τις δυο πλευρές
- ✚ Δημιουργούν δεσμούς και έχουν καλή και συνεχή επικοινωνία με τους άλλους
- ✚ Συνάπτουν και διατηρούν προσωπικές φιλίες με τους συναδέλφους και συνεργάτες τους

Ο Τζέφρι Κάτζενμπεργκ ασχολείται ασταμάτητα με τις επαφές. Τρεις γραμματείς με ακουστικά στο κεφάλι λειτουργούν ως οι κεραιές του, βολιδοσκοπώντας και σαρώνοντας τη βιομηχανία του θεάματος για να εντοπίσουν το δικό του επόμενο σημείο επαφής —τηλεφωνώντας ακατάπαυστα σε ανθρώπους για να κανονίσουν ραντεβού, ξανατηλεφωνώντας για να αλλάξουν ή να υπενθυμίσουν την επόμενη συνάντηση— και όλα αυτά για να μπορεί ο Κάτζενμπεργκ να μιλά στο τηλέφωνο, όσο το δυνατόν περισσότερο, επικοινωνώντας με τις εκατοντάδες των ανθρώπων με τους οποίους συνηθίζει να έχει επαφή.

Ο Κάτζενμπεργκ, ένας από τους τρεις ιδρυτές της δημιουργικής εταιρείας *ÜieaptnnoΓík 5ΚΟ* του Χόλιγουντ, δεν έχει όμοιο του σε θέματα δικτύωσης. Το κίνητρο για τα αμέτρητα τηλεφωνήματα του είναι κυρίως η διατήρηση της επαφής, και όχι για να «κάνει δουλειά» οπωσδήποτε. Η τηλεφωνική του ρουτίνα όμως ενισχύει αυτές τις σχέσεις, τις διατηρεί ζωντανές: έτσι, όταν προκύψει η επαγγελματική ανάγκη, μπορεί να τους τηλεφωνήσει την ίδια στιγμή: να κάνει μια πρόταση, να κλείσει μια συμφωνία.

Στη βιομηχανία του θεάματος οι σχέσεις είναι το κλειδί για να κάνει κανείς δουλειά, επειδή ένα πρόγραμμα, μια ταινία, μια τηλεοπτική σειρά, ένα αλληλεπιδραστικό cd-rom είναι όλα βραχυπρόθεσμα, με πολύ συγκεκριμένο στόχο και περιορισμένη χρονική διάρκεια. Απαιτούν τη σύνθεση μιας στιγμιαίας οργάνωσης, μιας ψευδοοικογένειας που περιλαμβάνει το σκηνοθέτη, τους παραγωγούς, τους ηθοποιούς και τους ανθρώπους της παραγωγής, η οποία ψευδοοικογένεια θα επιτελέσει το σκοπό της και κάποια στιγμή θα διαλυθεί, αφήνοντας πίσω της μόνο την πιθανότητα μιας άλλης μελλοντικής συνεργασίας. Ο Κάτζενμπεργκ διατηρεί έναν ιστό σχέσεων με όλους, έτσι ώστε να μπορεί να κινήσει τα αντίστοιχα νήματα όταν χρειαστεί.

Αυτό το ταλέντο στις επαφές αποτελεί την επιτομή των αστέρων σχεδόν σε κάθε είδος εργασίας. Για παράδειγμα, μελέτες σε άτομα με διακεκριμένη επίδοση σε πεδία όπως η μηχανική, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, η βιοτεχνολογία και άλλα πεδία «πνευματικής εργασίας» δείχνουν ότι η δημιουργία και διατήρηση δικτύων είναι σημαντικές για την επιτυχία. Ακόμη και σε πεδία όπως η τεχνολογία τα δίκτυα διασυνδέονται με τον παλιομοδίτικο τρόπο, πρόσωπο με πρόσωπο, μέσω του τηλεφώνου καθώς και μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Αυτό όμως που εδραιώνει μια επαφή δεν είναι η φυσική εγγύτητα (παρότι βοηθά) όσο η ψυχολογική εγγύτητα. Οι άνθρωποι με τους οποίους τα πάμε καλά, που εμπιστευόμαστε και συμπαθούμε, αποτελούν τους ισχυρότερους δεσμούς στα δίκτυα μας.

Τα δίκτυα των αστέρων των επιδόσεων δεν είναι τυχαία· επιλέγονται προσεκτικά και κάθε άτομο που περιλαμβάνεται σε αυτά διαθέτει μια συγκεκριμένη εξειδίκευση ή σημείο υπεροχής. Αυτά τα δίκτυα διακινούν ειδικές γνώσεις και πληροφορίες μέσα από ένα περίτεχνο, συνεχές πάρε-δώσε. Κάθε μέλος ενός δικτύου αποτελεί μια άμεσα διαθέσιμη πηγή γνώσης ή εμπειρίας στην οποία μπορεί κανείς να έχει πρόσβαση με ένα τηλεφώνημα και μόνο.

Τα άτομα που συμμετέχουν σε ένα δίκτυο το οποίο λειτουργεί καλά έχουν επίσης ένα τεράστιο χρονικό πλεονέκτημα έναντι εκείνων που θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν ευρύτερες, πιο γενικές πηγές πληροφοριών για να βρουν απαντήσεις. Μία εκτίμηση δείχνει ότι, για κάθε μία ώρα που αφιερώνει ένας αστέρας στην αναζήτηση απαντήσεων μέσω δικτύου, ένα μέσο άτομο ξοδεύει τρεις έως τέσσερις ώρες για να συλλέξει τις ίδιες πληροφορίες.

ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΔΙΚΤΥΑ, ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Συνέβησαν όλα τη δεκαετία του '80 στη Γουόλ Στριτ. Ήταν μόνο είκοσι τεσσάρων ετών και ωστόσο χειριζόταν ένα κεφάλαιο της αγοράς της τάξης των τριών δισεκατομμυρίων δολαρίων και τα κέρδη του ήταν αξιοσημείωτα. Ωστόσο, οι επενδύσεις του ήταν σχεδόν εξ ολοκλήρου σε ομολογίες μεταχειρισμένων ειδών και το κεφάλαιο του έχασε ουσιαστικά όλη του την αξία όταν ξαφνικά κατέρρευσε η αγορά τον Οκτώβριο του 1987. Έτσι έχασε τη δουλειά του.

«Τότε έμαθε ότι οι σχέσεις είναι τα πάντα στη δουλειά», μου λέει η σύζυγος, του. «Δεν υπήρχε κανείς για να τον προστατεύσει. Ήταν τόσο αλαζονικός και τόσο ευχαριστημένος από τον εαυτό του που δεν τον απασχολούσε η καλλιέργεια για εκείνου του είδους των φιλικών σχέσεων που θα έκαναν κάποιον να πει "Ας τον κρατήσουμε". Έπειτα, όταν έψαξε για άλλη δουλειά, δεν ήξερε κανέναν που θα μπορούσε να τον βοηθήσει να βρει κάτι σε κάποια άλλη εταιρεία».

Μετά από έξι μήνες —και πεντακόσια άκαρπα τηλεφωνήματα— κατάφερε τελικά

να βρει μια άλλη, πολύ πιο ασήμαντη θέση εργασίας, από την οποία ξεκίνησε και πάλι την προσπάθεια ανέλιξης στην κλίμακα της ιεραρχίας. Η βασική του όμως στάση έχει αλλάξει.

«Τώρα είναι πρόεδρος του τοπικού επαγγελματικού του συλλόγου και ξέρει όλους τους σημαντικούς ανθρώπους στη δουλειά», λέει η γυναίκα του. «Η ερώτηση που συχνά θέτουμε στον εαυτό μας είναι: αν έχανε τη δουλειά του αύριο, πόσα τηλεφωνήματα θα έπρεπε να κάνει για να βρει μια νέα δουλειά; Σήμερα θα χρειαζόταν μόνο ένα».

Τα δίκτυα των προσωπικών σχέσεων αποτελούν κατά κάποιον τρόπο ένα προσωπικό κεφάλαιο. Το να τα πάμε καλά στην εργασία μας εξαρτάται οι μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό από τη δουλειά που κάνει το δίκτυο κάποιων άλλων. Όπως έθεσε το θέμα ένα στέλεχος, παρότι μπορεί να φαίνεται ότι αυτός έχει τον έλεγχο για το πόσο καλά κάνει τη δουλειά του, «στην πραγματικότητα, εκτός από τους άμεσους υφισταμένους μου, υπάρχουν εκατοντάδες ανθρώπων των οποίων δεν έχω τον άμεσο έλεγχο, μπορούν όμως να επηρεάσουν την απόδοση της δικής μου δουλειάς. Τουλάχιστον είκοσι από αυτά τα άτομα είναι αποφασιστικής σημασίας».

Ένα από τα πλεονεκτήματα της καλλιέργειας σχέσεων είναι το απόθεμα καλής θέλησης και εμπιστοσύνης που δημιουργείται. Οι πολύ αποτελεσματικοί διευθυντές είναι ικανοί στην καλλιέργεια ανάλογων σχέσεων, ενώ οι λιγότερο αποτελεσματικοί γενικά δεν τα καταφέρνουν στο επίπεδο αυτό.²³ Αυτό είναι ιδιαίτερα αποφασιστικής σημασίας για την προώθηση κάποιου από τις χαμηλότερες στις υψηλότερες βαθμίδες της ιεραρχίας ενός οργανισμού· οι συγκεκριμένοι άνθρωποι δεσμοί είναι οι δρόμοι μέσα από τους οποίους οι ικανότητες των ανθρώπων θα γίνουν γνωστές.

Αυτά τα δίκτυα μπορεί να είναι τελείως διαφορετικά από το δίκτυο των φιλικών σχέσεων που καλλιεργούμε κυρίως για λόγους προσωπικής ευχαρίστησης. Η δημιουργία σχέσεων έχει ένα κίνητρο· αυτές είναι φιλίες με κάποιο σκοπό. Άτομα που διαθέτουν την ικανότητα της δικτύωσης συχνά αναμιγνύουν την ιδιωτική και την επαγγελματική τους ζωή, έτσι ώστε πολλές ή οι περισσότερες από τις προσωπικές τους φιλίες γίνονται μέσα από τη δουλειά, αν και χρειάζεται να είναι κανείς ξεκάθαρος και πειθαρχημένος για να μην μπερδεύει την εργασία με την προσωπική του ζωή.

Άτομα ντροπαλά, εσωστρεφή ή απομονωμένα είναι, βεβαίως, αδύναμα στην καλλιέργεια τέτοιων σχέσεων και άτομα που απλώς αποδέχονται τις προσκλήσεις που τους γίνονται, χωρίς όμως να τις ανταποδίδουν, ή οι άνθρωποι που περιορίζουν τις συζητήσεις τους σε θέματα εργασίας δεν διευρύνουν το δίκτυο των σχέσεων τους.

Μια άλλη συνήθης αιτία αποτυχίας έχει να κάνει με την υπερπροστατευτικότητα που επιδεικνύουν οι άνθρωποι σε σχέση το δικό τους εργασιακό χρόνο και τις προσωπικές τους υποχρεώσεις, με συνέπεια να απορρίπτουν τα αιτήματα άλλων για βοήθεια ή για συνεργασία μαζί τους· το αποτέλεσμα είναι συχνά οι άλλοι, να προσβάλλονται και τελικά να αναπτύσσεται ένα πολύ μικρό δίκτυο. Αλλά και, τα άτομα που δεν μπορούν να πουν όχι κάθε φορά που κάποιος τους ζητά κάτι αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο να αναλάβουν τόσα πολλά, ώστε να επιβαρύνουν τη δική τους δουλειά. Τα άτομα με τη διακεκριμένη επίδοση είναι σε θέση να ισορροπούν τη δική τους σημαντική εργασία με προσεκτικά επιλεγμένες χάρες σε άλλους και να δημιουργούν σχέσεις καλής θέλησης με άτομα που μπορεί στο μέλλον να βοηθήσουν σημαντικά.²⁴

Η καλλιέργεια των επαφών είναι σημαντική για την ανάπτυξη ισχυρών, χρήσιμων σχέσεων. Η επαφή βασίζεται στην ενσυναίσθηση και κατά κανόνα εμφανίζεται με φυσικό τρόπο κατά τη διάρκεια μιας ανέμελης συζήτησης για την οικογένεια, τα σπορ, τα παιδιά και την καθημερινότητα. Τελικά, η δημιουργία μιας στενής φιλίας στην εργασία σημαίνει την ανάπτυξη μιας συμμαχίας, μιας σχέσης πάνω στην οποία μπορεί κανείς να βασίζεται. Όσοι είναι ιδιαίτερα ικανοί στην καλλιέργεια σχέσεων, όπως ο Κάτζενμπεργκ ή ο Ντούερ, μπορούν να βασίζονται σε ένα ευρύ —και συνεχώς διευρυνόμενο— δίκτυο φίλων.

ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΟΜΑΔΙΚΗ ΔΟΥΛΕΙΑ

Το να δουλεύει κανείς με άλλους προς την επίτευξη κοινών στόχων

Άτομα με αυτή την ικανότητα

- ✚ Εξισορροπούν την εστίαση στην εργασία με την προσοχή στις σχέσεις
- ✚ Συνεργάζονται ανταλλάσσοντας με τους άλλους σχέδια, πληροφορίες και πηγές γνώσεων
- ✚ Προωθούν ένα φιλικό κλίμα συνεργασίας
- ✚ Εντοπίζουν και καλλιεργούν ευκαιρίες για συνεργασία

Η Intel, η ιδιαίτερα επιτυχημένη εταιρεία κατασκευής επεξεργαστών ηλεκτρονικών υπολογιστών, είχε ένα παράδοξο πρόβλημα: υπό μία έννοια η επιτυχία της τη σκότωνε. Ως οργανισμός ιδιαίτερα εστιασμένος στην εργασία και τους στόχους της, η εταιρεία είχε συγκεντρώσει την προσοχή της στην ανάπτυξη προϊόντων, στη διατήρηση της κυρίαρχης θέσης της στη δημιουργία νέων τεχνολογιών και στη βελτίωση του σχεδιασμού για την καθιέρωση νέων προϊόντων, κάτι που είχε ως αποτέλεσμα ένα τεράστιο μερίδιο στην αγορά και ανάλογα κέρδη. Ωστόσο, για πολλούς ανθρώπους, αυτό δεν είχε πλέον κανένα ενδιαφέρον.

Έτσι μου έθεσε, σε γενικές γραμμές, το θέμα ένας σύμβουλος σε ένα τμήμα της Intel ο οποίος εκλήθη να προσφέρει τις συμβουλευτικές του υπηρεσίες.

«Ήθελαν ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα σχετικά με το πώς θα μπορούσαν να αναπτύξουν περισσότερο το κομμάτι των σχέσεων της επιχείρησής τους, που γινόταν όλο και λιγότερο ικανοποιητικό», μου είπε ο σύμβουλος. «Σε ποσοτικό επίπεδο συμπαθούσαν ο ένας τον άλλο, ήταν όμως τόσο έντονα προσανατολισμένοι στην εργασία που οι εργασιακές τους σχέσεις έπασχαν. Αυτό που έπρεπε να μάθουν οι προϊστάμενοι ήταν ότι δεν φτάνει να γίνεται η δουλειά αν τελικά καταστρέφει τις σχέσεις μέσα στην ομάδα εργασίας. Χρειαζόταν επίσης μια διοίκηση που να συνειδητοποιεί ότι, αν παραμελεί αυτό το ευαίσθητο κομμάτι, οι συνέπειες θα ήταν πολλές».

Η διαπροσωπική κρίση στην Intel καταδεικνύει την αξία του πνεύματος συνεργασίας. Ομάδες που περνούν καλά μαζί —των οποίων τα μέλη απολαμβάνουν το ένα τη συντροφιά του άλλου, που μπορούν να αστευτούν και να περάσουν όμορφες στιγμές μαζί— διαθέτουν το απαραίτητο συναισθηματικό κεφάλαιο όχι απλώς για να διαπρέψουν στις καλές εποχές αλλά και για να τα καταφέρουν και

στις δύσκολες. Ομάδες που δεν μοιράζονται αυτό το συναισθηματικό δεσμό είναι πιο πιθανό να βρεθούν σε κατάσταση παράλυσης ή δυσλειτουργίας ή να διαλυθούν υπό συνθήκες πίεσης.

Ακόμη και εκείνοι που είναι οπαδοί της σκληροπυρηνικής ιδεολογίας ότι «δουλειά σημαίνει πόλεμος», και δεν βλέπουν για ποιο λόγο θα έπρεπε να καλλιεργήσουν ένα ανθρωπιστικό κλίμα, καλά θα κάνουν να μελετήσουν σε βάθος την τεράστια προσπάθεια που γίνεται για να καλλιεργηθεί το ομαδικό πνεύμα στο επίπεδο των στρατιωτικών μονάδων. Η βαθύτερη γνώση για το τι τελικά κάνει μια ομάδα να λειτουργεί καλά υπό συνθήκες μεγάλης πίεσης υπαγορεύει ότι οι συναισθηματικοί δεσμοί είναι ζωτικής σημασίας για το ηθικό, την αποτελεσματικότητα, ακόμη και για την ίδια την επιβίωση της ομάδας.

ΓΑΜΟΣ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

Όλοι ήξεραν ότι η σύσκεψη ήταν η προσωπική καταστροφή του Αλ, του πρωτόβγαλτου αντιπροέδρου ενός μεγάλου αστικού ιατρικού κέντρου. Φυσικά, όλοι οι συμμετέχοντες συμφωνούσαν ότι η σύσκεψη ήταν για καλό σκοπό: τη δημιουργία ενός οράματος και μιας στρατηγικής για ένα αποτυχημένο κοινοτικό πρόγραμμα τη λειτουργία του οποίου είχε από την αρχή αναλάβει ο Αλ. Ο Αλ όμως κατέληξε να δυναμιτίσει τον εαυτό του και τη σύσκεψη. Όπως παραδέχθηκε αργότερα: «Άνοιξα μόνος μου το λάκκο μου».

Το πρώτο λάθος του Αλ ήταν ότι κανόνισε να γίνει η συνεδρίαση της ήδη πολυάσχολης ομάδας της ανώτερης διοίκησης του νοσοκομείου σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα, επιλέγοντας μια μέρα που ήξερε ότι η αντιπρόεδρος της μονάδας νοσηλείας -ένα άτομο με ουσιαστική συνεισφορά— ήταν συνήθως εκτός νοσοκομείου. Επιπλέον, ούτε ο σύμβουλος της ομάδας της διοίκησης μπορούσε να παραβρεθεί. Το δεύτερο λάθος του Αλ ήταν ότι δεν έκανε προηγουμένως καμία προσπάθεια ενημέρωσης ή προετοιμασίας: ενήργησε πολύ γρήγορα, παρότι η συνεδρίαση αυτή ήταν η πρώτη στην οποία θα συμμετείχε ως αντιπρόεδρος. Το τρίτο και ίσως μεγαλύτερο λάθος του ήταν ότι αρνήθηκε κατηγορηματικά την προσφορά της Σάρας - αφεντικό του και πρόεδρος του ιατρικού κέντρου- να τον βοηθήσει να σχεδιάσει μια πιο ζωηρή και αποτελεσματική σύσκεψη.

Όσο περνούσε η ώρα όλοι άρχισαν να καταλαβαίνουν ότι ο Αλ ήταν απροετοίμαστος και παραγμένος και αισθάνθηκαν ότι η σύσκεψη ήταν χάσιμο χρόνου. Η Σάρα ένιωθε επίσης ότι η απογοητευτική απόδοση του Αλ θα δημιουργούσε άσχημες εντυπώσεις και για την ίδια, αφού εκείνη του είχε αναθέσει τη συγκεκριμένη θέση εργασίας.

Τι ήταν αυτό που πήγε τόσο στραβά;

Ο Τζέιμς Κραντζ, καθηγητής στη Σχολή Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Γέιλ, που παρακολούθησε τον Αλ και τη Σάρα στη δουλειά τους, λέει ότι η αποτυχημένη συνάντηση ήταν μια ακόμη ένδειξη ότι κάτι στην εργασιακή τους σχέση πήγαινε πολύ στραβά. Με εκπληκτική ταχύτητα είχαν δημιουργήσει ένα μοντέλο συμπεριφοράς που είχε τα χειρότερα αποτελέσματα και για τους δύο. Κατ'ιδίαν, ο Αλ παραδέχθηκε ότι ένιωθε πως η Σάρα ήταν πολύ κυριαρχική και κριτική απέναντι του. μονίμως ανικανοποίητη με ό,τι κι αν έκανε. Η Σάρα είπε ότι ο Αλ φαινόταν παθητικός, ανίκανος και δύσθυμος απέναντι της. Σε συναισθηματικό επίπεδο, οι δυο τους λειτουργούσαν σαν ένα ζευγάρι παγιδευμένο σε ένα θλιβερό γάμο - μόνο που εδώ επρόκειτο για την εργασία, όχι για την ιδιωτική ζωή.

Αλλά, όπως παρατηρεί ο Κραντζ, κάτι τέτοιο θα μπορούσε να συμβεί οπουδήποτε και με ανησυχητική ευκολία. Κάθε προϊστάμενος και υφιστάμενος θα μπορούσαν να οδηγηθούν σε μια καταστροφική συναισθηματική δυναμική, γιατί "ο ένας χρειάζεται τον άλλο προκειμένου να πετύχει. Ένας υφιστάμενος μπορεί να κάνει τον προϊστάμενο του να δείχνει αναποτελεσματικός —ή αξιοθρήνητος— στα μάτια του αφεντικού του, εφόσον ο ανώτερος θεωρείται υπεύθυνος για το πόσο καλά τα πηγαίνει ο υφιστάμενος. Και, φυσικά, ο υφιστάμενος εξαρτάται από τον προϊστάμενο για προαγωγές, αυξήσεις, ή και για να διατηρήσει απλώς τη θέση του —γεγονότα που κάνουν τον υφιστάμενο συναισθηματικά ευάλωτο απέναντι στο αφεντικό.

Εδώ έγκειται η ευλογία ή η κατάρα. Αυτή η αλληλεξάρτηση δημιουργεί ένα δεσμό ανάμεσα στον υφιστάμενο και τον προϊστάμενο που μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα φορτισμένος. Αν και οι δυο τα πηγαίνουν καλά από συναισθηματική άποψη, αν δηλαδή" αναπτύξουν μια σχέση εμπιστοσύνης, αρμονίας, κατανόησης και εμπνευσμένης προσπάθειας, θα διαπρέψουν. Αν όμως τα πράγματα δεν πάνε καλά από συναισθηματική άποψη, τότε η σχέση μπορεί να γίνει ένας εφιάλτης και τα αποτελέσματα της μια σειρά από μικρές και μεγάλες καταστροφές.

ΤΟ ΚΑΘΕΤΟ ΖΕΥΓΑΡΙ

Η δύναμη ενός υφισταμένου να κάνει Έναν προϊστάμενο να δείχνει καλός στα μάτια του δικού τον αφεντικού είναι, ενδεχομένως, τεράστια. Για τη Σάρα, όμως, ο Αλ είχε γίνει ο μοχλός που έφερε στην επιφάνεια κάποιες από τις πιο βαθιές αγωνίες της για την επίδοση της. Είχε ενοχληθεί από την αποτυχία του προγράμματος που είχε αναθέσει στον Αλ· θεωρούσε ότι αυτό είχε κακό αντίκτυπο στις δικές της ικανότητες ως προέδρου και απειλούσε την επαγγελματική της φήμη. Τώρα αμφέβαλε πλέον για την ικανότητα του Αλ να σώσει τη μονάδα, και επομένως τη φήμη της, και έτσι ήταν θυμωμένη με την απόδοσή του.

Ο Αλ, από την πλευρά του, είχε υπάρξει απόλυτα ικανός στην προηγούμενη θέση εργασίας του, η προαγωγή του όμως στη θέση του αντιπροέδρου του δημιούργησε μία αίσθηση αβεβαιότητας για τον εαυτό του. Φοβόταν μήπως τον θεωρήσουν ανεπαρκή- στις χειρότερες στιγμές του ένιωθε σαν απατεώνας. Και, για να γίνουν ακόμη χειρότερα τα πράγματα, ο Αλ ένιωθε την έλλειψη εμπιστοσύνης της Σάρας προς το πρόσωπο του, γεγονός που μεγάλωνε την αγωνία και την αδεξιότητα του.

Μυστικά, ο καθένας από τους δυο ένιωθε ότι ο άλλος ήταν η αιτία των προβλημάτων του: ο Αλ θεωρούσε ότι η Σάρα υπέσκαπτε την αυτοπεποίθησή του, καθώς ήταν υπερβολικά κυριαρχική και αμφέβαλε για την ικανότητά του. Η Σάρα, από την πλευρά της, είχε αρχίσει να θεωρεί ότι ο Αλ (ακριβώς όπως φοβόταν εκείνος) δεν διέθετε την αυτοπεποίθηση και την ικανότητα να κάνει τη δουλειά για την οποία τον χρειαζόταν και ένιωθε υποχρεωμένη να είναι υπεύθυνη, ακόμη και επιθετική, για λογαριασμό και των δύο. Το αποτέλεσμα ήταν ένας φαύλος κύκλος, όπου ο Αλ γινόταν όλο και πιο παθητικός, αβέβαιος και αδέξιος, ενώ η Σάρα παρενέβαινε σε όλα, γινόταν όλο και πιο επικριτική και κυριαρχική, επιχειρώντας τελικά να κάνει τη δουλειά του Αλ αντί γι' αυτόν.

Ο Κραντζ χρησιμοποιεί έναν βαρύγδουπο όρο γι' αυτού του είδους τη δυναμική που αναπτύχθηκε ανάμεσα στη Σάρα και τον Αλ: «προβολική ταύτιση" καθένας τους πρόβαλε πάνω στον άλλο τους χειρότερους φόβους και τις αμφιβολίες του σε

μια συναισθηματική αυτοεκπληρούμενη προφητεία. Οποιαδήποτε στενή εργασιακή σχέση μπορεί να προσλάβει ανάλογες ασυνείδητες αποχρώσεις, αν και εκείνη που δημιουργείται ανάμεσα σε έναν ανώτερο και έναν ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟ του είναι πιο ευάλωτη σε παρόμοιο συναισθηματικό σαμποτάζ.

Αυτές οι ασυνείδητες συμφωνίες επιτελούν μια μάλλον καταστροφική ψυχική λειτουργία: εμποδίζουν τους ανθρώπους να αντιμετωπίσουν ή έστω να αναγνωρίσουν τα προβλήματα, τα δυσάρεστα νέα ή τις συγκρούσεις. Αν ένα αφεντικό μπορεί να αποδώσει σε κάποιον άλλο ένα δικό του ελάττωμα και όλα βλήματα που απορρέουν από αυτό για τον οργανισμό -λόγου χάρη, πι ι υφιστάμενο- τότε δεν χρειάζεται να αντιμετωπίσει ποτέ την πραγματική πυγή του προβλήματος: τον εαυτό του. Ένα από τα συμπτώματα αυτού του είδους της προβολής («αυτός έχει το πρόβλημα, όχι εγώ») φαίνεται στην περίπτωση του αφεντικού που δεν κατάφερνε ι παρά τις προσπάθειες του να βρει αντικαταστάτη, ακόμη και όταν πλησιάζει ο καιρός της συνταξιοδότησης του. ΚΙ ναι αρκετά καλός: όλοι οι υποψήφιοι έχουν φοβερές αδυναμίες.

ΚΟΛΑΚΕΨΕ ΤΟΥΣ ΑΝΩΤΕΡΟΥΣ, ΧΤΥΠΑ ΤΟΥΣ ΚΑΤΩΤΕΡΟΥΣ

Η κολακεία από την πλευρά των υφισταμένων και η αντίστοιχη αλαζονεία που χαρακτηρίζει τους προϊσταμένους είναι ένα ακόμη πολύ συνηθισμένο σύμπτωμα προβολής. Ο υφιστάμενος βλέπει το αφεντικό ως έναν άνθρωπο μι ιδιαίτερη εξουσία ή ικανότητα· ο προϊστάμενος «καβαλάει το καλάμι» σε σχέση με τις προβολές αυτές και η αίσθηση που έχει για τον εαυτό του μεγαθύνεται μέχρι σημείου να μη σέβεται ούτε καν τους στοιχειώδεις κανόνες της ευγένειας. το πρότυπο φαίνεται να συνηθίζεται ιδιαίτερα σε πολλούς πολιτισμούς όπως μου είπε ο Ντιπάκ Σεθί, ειδικός στην εκπαίδευση στελεχών στην Ινδία στη χώρα του ο κανόνας είναι: «Κολάκεψε τους ανώτερους, χτύπα ΤΟΥΣ ΚΑΤΩΤΕΡΟΥΣ ΣΟΥ Όπως λέει ο Σεθί: «Υπάρχει έλλειψη ενσυναίσθησης προς τους κατώτερους στις περισσότερες Ινδικές εταιρείες που ακολουθούν τον παλιό τρόπο σκέψης. Αυτό το βλέπεις σε αφεντικά που ξεσπούν απροκάλυπτα τους ανθρώπους χωρίς να θεωρείται ότι κάνουν κάτι κακό η απαράδεκτο εκεί είναι απολύτως αποδεκτό να ουρλιάζει κανείς στους υφισταμένους ίου».

Ένας σοβαρός λόγος για τον οποίο οι υφιστάμενοι ανέχονται κάτι τέτοιο, όπως λέει ο Σεθί, είναι ότι πάρα πολλές εταιρείες στις Ινδίες ανήκουν σε πανίσχυρες οικογένειες και τα άτομα που διαθέτουν πολλά προσόντα είναι πολύ περισσότερα από τις διαθέσιμες καλές θέσεις εργασίας: «Έτσι, ακόμη και αν είσαι επαγγελματίας διευθυντής, βρίσκεσαι στο έλεος των ιδιοκτητών».

Ένα ευνόητο αποτέλεσμα της σχέσης του τύπου «Κολάκεψε τους ανώτερους, χτύπα τους κατώτερους» είναι οι υπερβολικές προσβολές «που δεν εκφράζονται ποτέ προς τα πάνω, αλλά κατευθύνονται προς τα κάτω, σε μια αλυσίδα αγένειας και οργής». Αυτή η κατάσταση ωθεί τους εργαζόμενους να σαμποτάρουν την επιτυχία της εταιρείας με πρακτικούς τρόπους, όπως με το να μην τελειώνουν τις δουλειές εγκαίρως, κάτι που φυσικά κάνει το αφεντικό να ουρλιάζει σε όλους ξανά και ξανά.

Αυτός ο κύκλος της πικρίας αντικατοπτρίζει το αδιέξοδο ανάμεσα στη Σάρα και τον

Αλ: η Σάρα ένιωθε ότι δεν μπορούσε να έχει εμπιστοσύνη ότι ο Αλ θα εκτελέσει σωστά τη εργασία του· έτσι τον έσπρωχνε συνέχεια να κάνει αυτό που έπρεπε, καθόταν διαρκώς πάνω από το κεφάλι του και περίμενε το χειρότερο. Αυτό, με τη

σειρά του, έκανε τον Αλ να αισθάνεται ταπεινωμένος και υπονόμει τις ικανότητες του.

Η ιστορία της Σάρας και του Αλ, είχε ευτυχώς αίσια κατάληξη. Η Σάρα συνειδητοποίησε ξαφνικά ότι κάτι δεν πήγαινε καλά στη σχέση της με τον Αλ απλώς και μόνο γιατί η σχέση αυτή ερχόταν έντονα σε αντίθεση με τις καλές σχέσεις που είχε με όλους τους άλλους από την ομάδα της διοίκησης. Μόλις έγινε η διάγνωση, η Σάρα κατάφερε να σταματήσει να πατρνάρει τον Αλ και να του δείξει ότι είχε κάποια πίστη στις ικανότητες του. Επίσης, του ξεκαθάρισε τις ευθύνες του. Μη νιώθοντας πλέον να τον βαραίνει ο φόβος ότι η Σάρα τον θεωρούσε ακατάλληλο για τη δουλειά του, ο Αλ ήταν σε θέση να πάρει πρωτοβουλίες και να δείξει την ικανότητά του.

Από την ιστορία αυτή εξάγονται πολλά συμπεράσματα. Ουσιαστικά, όποιος έχει έναν προϊστάμενο αποτελεί μέρος ενός .τουλάχιστον κάθετου «ζεύγους»: κάθε αφεντικό αναπτύσσει έναν τέτοιο δεσμό με κάθε υφιστάμενο. Κάθε κάθετο ζεύγος αποτελεί μια βασική μονάδα της ζωής ενός οργανισμού, κάτι ανάλογο με τα μόρια που αλληλεπιδρούν για να αναπτύξουν το σύστημα που είναι ο ίδιος ο οργανισμός. Και ενώ τα κάθετα ζεύγη έχουν όλα τις συναισθηματικές αποχρώσεις που η εξουσία και η υποταγή προσδίδουν σε μια σχέση ,τα ζεύγη των ομοίων-οι σχέσεις με τους συναδέλφους μας— έχουν ένα ανάλογο συναισθηματικό στοιχείο, σεις που η εξουσία και η υποταγή προσδίδουν σε μια σχέση, τα ζεύγη των ομοίων —οι σχέσεις κάτι που μοιάζει με τις χαρές, τις ζήλιες και τους ανταγωνισμούς των αδελφών.

Αν η συναισθηματική νοημοσύνη πρέπει να εισαχθεί σε έναν οργανισμό, αυτό πρέπει να γίνει στο πιο βασικό του επίπεδο. Η καλλιέργεια των μόνιμων σχέσεων συνεργασίας αρχίζει με τα ζευγάρια των οποίων αποτελούμε μέλη στην εργασία. Η εισαγωγή της συναισθηματικής νοημοσύνης σε μια εργασιακή σχέση μπορεί να την οδηγήσει στην ανάπτυξη, τη δημιουργία, την αμοιβαία δέσμευση αν αυτό δεν γίνει, αυξάνεται ο κίνδυνος της καθοδικής πορείας προς την ακαμψία, το αδιέξοδο και την αποτυχία.

Η ΤΕΧΝΗ ΤΗΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ

Από τη συγχώνευση της Salomon Brothers και της Smith Barney προέκυψε μια από τις μεγαλύτερες χρηματοοικονομικές εταιρείες του κόσμου. Ο επιχειρηματικός κόσμος χαιρέτισε το γεγονός με ενθουσιασμό και το αναγνώρισε ως προσωπικό επίτευγμα του Σάνφορντ («Σάντι») Βάιλ, γενικού διευθυντή της Smith Barney ο οποίος σχεδίασε τη συγχώνευση (φέρνοντας σε πέρας, μήνες αργότερα, μια ανάλογη διαδικασία για τη Citycorp).

Μέσα σε λίγες εβδομάδες μετά την ανακοίνωση, και στις δυο εταιρείες πραγματοποιήθηκαν συσκέψεις με στόχο να σχεδιαστεί αναλυτικά ο τρόπος με τον οποίο οι δύο «βαρέων βαρών» εταιρείες θα συγχωνεύονταν για να αποτελέσουν έναν και μοναδικό κολοσσό. Και όπως συνήθως συμβαίνει σε ανάλογες συγχωνεύσεις, εκατοντάδες υπάλληλοι θα έχαναν τη δουλειά τους, αφού πολλές θέσεις εργασίας ήταν κοινές στις δύο εταιρείες.

Πώς όμως μπορούν να ανακοινωθούν τέτοια νέα χωρίς να επιβαρυνθεί ακόμη περισσότερο η ήδη ανησυχητική πραγματικότητα;

Ο υπεύθυνος ενός τμήματος το έκανε αυτό με το χειρότερο τρόπο. Έβγαλε έναν απειλητικό, σχεδόν τρομακτικό λόγο, δηλώνοντας ουσιαστικά: «Δεν ξέρω τι πρόκειται να κάνω, αλλά μην περιμένετε να φανώ ευγενικός απέναντι σας. Πρέπει να απολύσω τους μισούς από όσους δουλεύουν εδώ μέσα. Δεν είμαι σίγουρος πώς θα το κάνω, γι' αυτό θα ήθελα να μου δώσετε όλοι τα στοιχεία σας και τα προσόντα σας για να μπορέσω να ξεκινήσω».

Ο συνάδελφος στην άλλη εταιρεία τα πήγε πολύ καλύτερα. Το μήνυμά του ήταν αισιόδοξο: «Πιστεύουμε ότι η νέα εταιρεία θα αποτελέσει μια συναρπαστική νέα αρχή για την εργασία μας και είμαστε τυχεροί που και στους δύο οργανισμούς έχουμε ταλαντούχους ανθρώπους, θα πάρουμε τις αποφάσεις μας όσο το δυνατόν γρηγορότερα, αλλά όχι πριν βεβαιωθούμε ότι έχουμε συλλέξει αρκετές πληροφορίες ώστε να μην αδικήσουμε κανένα, θα σας ενημερώνουμε κάθε λίγες ημέρες για την πρόοδο αυτής της διαδικασίας, θα αποφασίσουμε λαμβάνοντας υπόψη τα αντικειμενικά δεδομένα της επίδοσης, καθώς και ιδιαίτερες ικανότητες, όπως για παράδειγμα την ικανότητα για ομαδική εργασία».

Όπως μου είπε ο Μαρκ Λόερ, διευθύνων σύμβουλος της Salomon Smith, τα άτομα της δεύτερης ομάδας «έγιναν πιο παραγωγικά, γιατί τους ενθουσίασε αυτή η προοπτική. Και ήξεραν ότι ακόμη και αν δεν διατηρούσαν τη θέση εργασίας τους, η απόφαση θα ήταν δίκαιη».

Στην πρώτη ομάδα, όμως, όπως παρατήρησε: «Κανείς δεν διέθετε κίνητρα. Μέσα τους σκέφτονταν: "Δεν με αντιμετωπίζουν δίκαια" και βίωναν μια μαζική επίθεση της αμυγδαλής. Ήταν πικρόχολοι, αποθαρρημένοι. Πολλοί έλεγαν: "Δεν ξέρω ούτε καν αν θέλω πια να δουλεύω γι' αυτό τον ηλίθιο, για να μην πω και για την εταιρεία". Οι κυνηγοί στελεχών ήρθαν σε επαφή με αυτούς τους ανθρώπους και στρατολόγησαν μερικούς από τους καλύτερους, κάτι που δεν έγινε για κανέναν από την άλλη ομάδα».

Όπως είπε ο Λόερ: «Όταν η Lehman δεν πέτυχε την πλήρη ενοποίηση με τη Shearson την εποχή που συγχωνεύτηκαν, το αποτέλεσμα ήταν η μαζική αποτυχία. Όταν όμως τη Shearson ανέλαβε η Smith Barney, τα πράγματα άλλαξαν. Η διαφορά έγκειται στον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζει κανείς τους ανθρώπους αμέσως μετά τη συγχώνευση. Είναι απαραίτητο να αρχίσουν να αναπτύσσονται στοιχεία ουσιαστικής εμπιστοσύνης ανάμεσα στις δύο κουλτούρες. Η μεγαλοφυΐα του Σάντι Βάιλ έγκειται στην ικανότητα του να συνενώνει γρήγορα τις εταιρείες, πριν προλάβουν να ξεψυχήσουν».

Η τέχνη της επιρροής σημαίνει τον αποτελεσματικό χειρισμό των συναισθημάτων των άλλων. Υπό την έννοια αυτή, και οι δύο επικεφαλής των τμημάτων διέθεταν ικανότητα επιρροής, με διαφορετικό όμως τρόπο. Οι αστέρες των επιδόσεων είναι δεξιότεχνες στην εκπομπή συναισθηματικών σημάτων, κάτι που τους δίνει μεγάλη δύναμη σε θέματα επικοινωνίας και τους κάνει ικανούς να επηρεάσουν ένα ακροατήριο· εν ολίγοις, τους κάνει ηγέτες.

ΤΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΕΙΝΑΙ ΜΕΤΑΔΟΤΙΚΑ

Όλες αυτές οι ικανότητες πηγάζουν από ένα βασικό γεγονός: επηρεάζουμε ο ένας τη διάθεση του άλλου. Το να επηρεάζει κανείς τη συναισθηματική κατάσταση ενός άλλου ατόμου προς το καλύτερο ή το χειρότερο είναι κάτι απολύτως φυ-

σιολογικό· το κάνουμε συνέχεια, «μεταδίδοντας» συναισθήματα ο ένας στον άλλο, σαν να επρόκειτο για κάποια μορφή κοινωνικού ιού. Αυτή η συναισθηματική ανταλλαγή συνιστά μια μορφή αόρατης διαπροσωπικής οικονομίας και αποτελεί μέρος κάθε ανθρώπινης αλληλεπίδρασης, αν και είναι συνήθως πολύ αδιόρατη για να την παρατηρήσει κανείς.

Ακόμη κι έτσι, η μετάδοση μιας διάθεσης είναι κάτι ιδιαίτερα ισχυρό. Όταν τρεις ξένοι, που συμμετείχαν εθελοντικά σε ένα πείραμα για τη διάθεση, κάθισαν ήρεμα σε έναν κύκλο επί δύο λεπτά, το πιο εκφραστικό από συναισθηματική άποψη άτομο μεταβίβασε τη διάθεση του στα άλλα δύο κατά τη διάρκεια των δύο λεπτών. Σε όλα τα πειράματα, η διάθεση του πιο εκφραστικού ατόμου κατά την έναρξη της συνεδρίας ήταν η διάθεση και των άλλων δύο κατά το τέλος της, ανεξάρτητα από το αν επρόκειτο για χαρά, ανία, αγωνία ή θυμό.

Τα συναισθήματα είναι μεταδοτικά. Όπως έθεσε το θέμα ο Ελβετός ψυχαναλυτής Καρλ Γιουνγκ: «Στην ψυχοθεραπεία, ακόμα και αν ο θεραπευτής είναι τελείως αποστασιοποιημένος από το συναισθηματικό κόσμο του ασθενή, το γεγονός και μόνο ότι ο ασθενής έχει συναισθήματα ασκεί επίδραση επάνω του. Αν ο θεραπευτής πιστεύει ότι αυτό μπορεί να το υπερβεί, κάνει μεγάλο λάθος. Δεν μπορεί να κάνει τίποτα παραπάνω από το να έχει συνείδηση του γεγονότος ότι επηρεάζεται. Αν δεν το βλέπει, τότε είναι πολύ επιφυλακτικός και χάνει την ουσία».

Αυτό που ισχύει στη στενή αλληλεπίδραση η οποία λαμβάνει χώρα κατά την ψυχοθεραπεία ισχύει και στο χώρο των πωλήσεων, στην αίθουσα των συσκέψεων ή στο συναισθηματικό θερμοκήπιο της ζωής μέσα στο γραφείο. Η εύκολη μεταβίβαση της διάθεσης από τον ένα στον άλλο οφείλεται στο γεγονός ότι αποτελεί ζωτικό σήμα για την επιβίωση. Τα συναισθήματα μας λένε σε τι να εστιάσουμε και πότε να είμαστε έτοιμοι να δράσουμε. Τα συναισθήματα είναι αυτά που προσελκύουν την προσοχή, παίζοντας το ρόλο του προειδοποιητικού σήματος, της πρόσκλησης, του συναγερμού και τα παρόμοια. Αποτελούν πανίσχυρα μηνύματα, μεταδίδοντας ζωτικής σημασίας πληροφορίες, χωρίς τα δεδομένα αυτά να αρθρώνονται απαραίτητως με λέξεις. Τα συναισθήματα είναι ένας εξαιρετικά αποτελεσματικός τρόπος επικοινωνίας.

Σε μια πρωτόγονη ομάδα ανθρώπων, η μεταβίβαση συναισθημάτων -η εξάπλωση του φόβου από άτομο σε άτομο- κατά πάσα πιθανότητα λειτουργούσε ως σήμα συναγερμού, κάνοντας την προσοχή όλων να εστιάσει πολύ γρήγορα σε έναν επικείμενο κίνδυνο· για παράδειγμα, σε μια τίγρη που караδοκούσε.

Σήμερα ο ίδιος ακριβώς συλλογικός μηχανισμός τίθεται σε λειτουργία όποτε τα λόγια μεταδίδουν ένα προειδοποιητικό σήμα στις πωλήσεις, σε ένα επερχόμενο κύμα απολύσεων ή σε μια νέα απειλή από κάποιον ανταγωνιστή. Κάθε άτομο στην αλυσίδα της επικοινωνίας πυροδοτεί την ίδια λανθάνουσα συναισθηματική κατάσταση στο επόμενο και έτσι διαδίδεται το μήνυμα ότι θα πρέπει όλοι να βρίσκονται σε κατάσταση επιφυλακής.

Τα συναισθήματα ως σύστημα επικοινωνίας δεν χρειάζονται λέξεις· αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο οι θεωρητικοί της εξέλιξης πιστεύουν ότι τα συναισθήματα έχουν παίξει τόσο βασικό ρόλο στην ανάπτυξη του ανθρώπινου εγκεφάλου, πολύ πριν οι λέξεις γίνουν το συμβολικό εργαλείο για τους ανθρώπους. Αυτή η εξελικτική κληρονομιά σημαίνει ότι το ραντάρ που διαθέτουμε για τα συναισθήματα μας συντονίζεται με εκείνους που είναι γύρω μας, βοηθώντας μας να αλληλεπιδρούμε πιο ομαλά και αποτελεσματικά.

Η συναισθηματική οικονομία είναι η συνολική ποσότητα των συναισθημάτων που ανταλλάσσουμε μεταξύ μας. Με έμμεσους (ή ίσως όχι και τόσο έμμεσους)

"τρόπους κάνουμε όλοι, ο ένας τον άλλο, να αισθάνεται λίγο καλύτερα (ή πολύ χειρότερα) μέσα από την επαφή που έχουμε· κάθε επαφή μπορεί, βάσει μιας κλίμακας, να χαρακτηριστεί από συναισθηματικά τοξική έως και ωφέλιμη. Παρότι οι δυνάμεις της είναι σε μεγάλο βαθμό αθέατες, η οικονομία αυτή μπορεί να έχει τεράστια οφέλη για μια επιχείρηση ή για τον τρόπο ζωής ενός οργανισμού.

Η ΚΑΡΔΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Μια ομάδα διευθυντών διαπραγματεύεται τον τρόπο με τον οποίο θα διανεμηθεί ένα περιορισμένο ποσό χρημάτων που προορίζεται για μπόνους. Ο καθένας παρουσιάζει έναν άξιο υποψήφιο από το τμήμα του προβάλλοντας τα αντίστοιχα επιχειρήματα σχετικά με το ύψος του μπόνους που ο υποψήφιος αυτός θα πρέπει να πάρει. Πρόκειται για μια συζήτηση της οποίας η κατάληξη μπορεί να είναι εκρηκτική ή αρμονική, ανάλογα...

Ανάλογα με τι; Φαίνεται ότι η διαφορά έγκειται στις διαθέσεις που ανταλλάσσονται ανάμεσα στους διευθυντές καθώς μιλούν. Οι διαθέσεις που μεταδίδονται από τον έναν άνθρωπο στον άλλο αποτελούν σημαντικό παράγοντα -αν και συχνά απαρατήρητο- που καθορίζει πόσο καλά εργάζονται οι άνθρωποι αυτοί.

Μία σημαντική επιστημονική μαρτυρία του τρόπου με τον οποίο τα συναισθήματα που διαδίδονται μέσω μιας ομάδας μπορούν να επηρεάσουν την επίδοση δόθηκε από τον Σιγκάλ Μπαρσέντ, καθηγητή στη Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου του Γέιλ. Μια ομάδα εθελοντών από τη σχολή αυτή συναντήθηκε για να παίξει το ρόλο των διευθυντών που θα μοίραζαν τα μπόνους. Κάθε εθελοντής είχε δύο στόχους: να πάρει όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μπόνους για το δικό του υποψήφιο και να βοηθήσει την επιτροπή ως ομάδα να κάνει την καλύτερη χρήση των χρημάτων για την εταιρεία ως σύνολο.

Αυτό που οι εθελοντές δεν ήξεραν ήταν ότι ανάμεσα τους υπήρχε κάποιος προετοιμασμένος σχετικά από τον Μπαρσέντ. Ήταν ένας ηθοποιός, ο οποίος είχε εκπαιδευτεί να παίρνει πάντα πρώτος το λόγο και να προβάλλει τα ίδια επιχειρήματα. Αυτό όμως το έκανε χρησιμοποιώντας ένα από τέσσερα συναισθηματικά κλειδιά: με χαρωπό, ζωηρό ενθουσιασμό· με άνετη, γαλήνια και θερμή διάθεση· με νωθρότητα και καταθλιπτικό ύφος· ή με τρόπο δυσάρεστο, επιθετικό και οξύθυμο. Ο πραγματικός του ρόλος ήταν να μολύνει την ομάδα με τη μία ή την άλλη συναισθηματική κατάσταση, σαν να μετέδιδε δηλαδή έναν ιό ανάμεσα σε ανυποψίαστα θύματα.

Τα συναισθήματα πράγματι διαχέονταν σαν ιός. Όταν ο ηθοποιός πρόβαλε τα επιχειρήματα του με χαρωπό τρόπο ή με θέρμη, τα συναισθήματα αυτά διαδίδονταν στην ομάδα κάνοντας τους ανθρώπους πιο θετικούς καθώς συνεχιζόταν η σύσκεψη. Όταν ήταν οξύθυμος, τα άτομα ένιωθαν πιο κακόκεφα. (Η κατάθλιψη, από την άλλη πλευρά, διαχεόταν ελάχιστα, ίσως γιατί εκδηλώνεται με τη μορφή της ήπιας κοινωνικής απόσυρσης -δηλώνεται, για παράδειγμα, με ελάχιστη οπτική επαφή— και έχει ελάχιστη δυνατότητα μεγέθυνσης και επέκτασης.)

Τα καλά συναισθήματα διαχέονται πιο εύκολα από τα άσχημα, και τα αποτελέσματα ήταν πολύ ωφέλιμα, ενθαρρύνοντας τη συνεργασία, τη δικαιοσύνη, το πνεύμα συνεργασίας και βελτιώνοντας τη συνολική επίδοση της ομάδας. Η βελτίωση δεν ήταν απλώς η αντανάκλαση των θετικών συναισθημάτων: αντικειμενικές μετρήσεις έδειξαν ότι οι ομάδες ήταν πιο αποτελεσματικές· στη συγκεκριμένη περίπτωση ήταν περισσότερο σε θέση να καταναείμουν τα χρήματα του μπόνους με δίκαιο τρόπο και με τον πιο ωφέλιμο τρόπο για την εταιρεία.

Στον κόσμο της εργασίας, ανεξάρτητα από το εκάστοτε επαγγελματικό θέμα που τίθεται, οι συναισθηματικές διαστάσεις παίζουν σημαντικό ρόλο. Η συναισθηματική ικανότητα απαιτεί να μπορεί κανείς να διαπορευθεί μέσα από συναισθηματικά υπόγεια ρεύματα, αντί να τους επιτρέψει να τον παρασύρουν.

ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ ΤΟΥ ΑΛΛΟΥ

Είναι το τέλος μιας μεγάλης, κουραστικής, ζεστής και υγρής ημέρας στον κόσμο του Γουόλτ Ντίσνεϊ και ένα λεωφορείο γεμάτο γονείς και παιδιά έχει ξεκινήσει την εικοσάλεπτη διαδρομή της επιστροφής στο ξενοδοχείο. Τα παιδιά είναι γεμάτα ενθουσιασμό και ζωηρά, το ίδιο και οι γονείς. Όλοι φωνάζουν και δείχνουν ασυγκράτητοι.

Η φασαρία που γίνεται μέσα στο λεωφορείο είναι απεριγράπτη.

Τότε, ένα λεπτό, επίμονο κελήδημα έρχεται να σκεπάσει τον εκνευριστικό βόμβο των παιδιών και των γονέων: ο οδηγός του λεωφορείου έχει αρχίσει να τραγουδά το τραγούδι «Κάτω απ' τη θάλασσα» από την ταινία Η μικρή γοργόνα. Όλοι αρχίζουν να ηρεμούν και να προσέχουν το τραγούδι. Σε λίγο ένα κοριτσάκι αρχίζει να τραγουδά μαζί με τον οδηγό, έπειτα αρκετά από τα υπόλοιπα παιδιά. Στο τέλος της διαδρομής όλοι τραγουδούν τον «Κύκλο της ζωής» από την ταινία Ο βασιλιάς των λιονταριών. Μετά τη φασαρία και την ένταση, η διαδρομή του λεωφορείου έγινε ξαφνικά ο τραγουδιστός επιλογος μιας γεμάτης ημέρας.

Ο οδηγός του λεωφορείου ήξερε πολύ καλά τι έκανε. Συγκεκριμένα, οι οδηγοί που τραγουδούν αποτελούν κομμάτι μιας στρατηγικής που βοηθά στη διατήρηση του καλού κλίματος ανάμεσα στους επιβάτες. Ακόμη θυμάμαι (με αρκετή ευχαρίστηση) τον οδηγό ενός λεωφορείου Μίκυ Μάους που άρχισε να τραγουδά το βασικό θέμα του τότε πολύ δημοφιλούς τηλεοπτικού σόου Λέσχη τον Μίκυ Μάους, την εποχή που, παιδί ακόμα, επισκέφθηκα την Ντίσνεϊλαντ, στη δεκαετία του '50. Είναι η πιο έντονη ανάμνηση που έχω από εκείνο το ταξίδι.

Αυτή η στρατηγική χειρίζεται με έξυπνο τρόπο τη μεταδοτικότητα των συναισθημάτων. Αποτελούμε όλοι κομμάτι του συναισθηματικού οπλοστασίου των άλλων, γεγονός που μπορεί να λειτουργήσει για το καλό ή το κακό μας: επιδρούμε μόνιμα πάνω στη συναισθηματική τους κατάσταση, ακριβώς όπως και εκείνοι στη δική μας. Το γεγονός αυτό προσφέρει ένα πανίσχυρο επιχειρήμα ενάντια στην ελεύθερη έκφραση των τοξικών συναισθημάτων στην εργασία: δηλητηριάζουν το πηγάδι. Αντίστροφα, τα δικά μας συναισθήματα για μια εταιρεία βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στο πώς μας κάνουν να αισθανόμαστε οι άνθρωποι που εκπροσωπούν τον οργανισμό.

Τα πιο αποτελεσματικά άτομα σε έναν οργανισμό το γνωρίζουν αυτό ενστικτωδώς: χρησιμοποιούν με φυσικό τρόπο το συναισθηματικό τους ραντάρ για να > νιώσουν την αντίδραση των άλλων και συντονίζουν τη δική τους, έτσι ώστε να • στρέψουν την αλληλεπίδραση προς την καλύτερη κατεύθυνση. Όπως μου είπε ο Λ Τομ Πρίτζκερ, πρόεδρος των ξενοδοχείων ΗγαII: «Ο ρόλος της υπαλλήλου στη ρεσεψιόν που κερδίζει τον πελάτη με το χαμόγελο δεν είναι μετρήσιμος, μπορείς όμως να νιώσεις το πλεονέκτημα». (Το χαμόγελο είναι το πιο μεταδοτικό συναισθηματικό σήμα, έχοντας μια σχεδόν ακαταμάχητη δύναμη να κάνει τους άλλους να χαμογελούν επίσης. Και το χαμόγελο από μόνο του ενθαρρύνει τα θετικά συναισθήματα).³

Οι ίδιοι μηχανισμοί του εγκεφάλου που κρύβονται πίσω από την ενσυναίσθηση

και επιτρέπουν το συναισθηματικό συντονισμό είναι και εκείνοι που δημιουργούν τη δίοδο για τη μετάδοση των συναισθημάτων. Ωστόσο, εκτός από το κύκλωμα της αμυγδαλής, συμμετέχουν επίσης και οι βασικές περιοχές (συμπεριλαμβανομένου του στελέχους του εγκεφάλου) που ρυθμίζουν τις αντανάκλαστικές, αυτόματες λειτουργίες. Αυτές οι περιοχές λειτουργούν για να δημιουργήσουν ένα κλειστό σύστημα, ανασυνθέτοντας μέσα σε ένα άτομο τη φυσιολογική κατάσταση ενός άλλου —και αυτή φαίνεται να είναι η τροχιά που ακολουθούν τα συναισθήματα περνώντας από το ένα άτομο στο άλλο.

Αυτό είναι το σύστημα που ενεργοποιείται όταν κάποιος διαθέτει τις απαραίτητες δεξιότητες για να επηρεάσει ένα ακροατήριο. Όπως παρατηρεί ο Χάουαρντ Φρίντμαν, ψυχολόγος στο Πανεπιστήμιο της Καλιφόρνια, στο Ίρβιν: «Η ουσία της εύγλωττης, γεμάτης πάθος και πνεύμα επικοινωνίας φαίνεται να συνίσταται στη χρήση εκφράσεων του προσώπου, του τόνου της φωνής, των κινήσεων των χεριών και του σώματος για τη μετάδοση των συναισθημάτων». Η έρευνα του Φρίντμαν δείχνει ότι άνθρωποι που έχουν αυτή τη συναισθηματική ικανότητα είναι περισσότερο σε θέση να ενεργοποιήσουν και να εμπνεύσουν άλλους, να σαγηνεύσουν με τη φαντασία τους.⁵

Υπό μία έννοια, η εκδήλωση των συναισθημάτων είναι κάτι σαν το ΘΕΑΤΡΟ Όλοι έχουμε ένα παρασκήνιο, την κρυφή ζώνη όπου νιώθουμε τα συναισθήματα

μας, καθώς και ένα προσκήνιο, τον κοινωνικό στίβο όπου παρουσιάζουμε τα συναισθήματα τα οποία επιλέγουμε να αποκαλύψουμε. Αυτός ο εσωτερικός διχασμός ανάμεσα στη δημόσια και την ιδιωτική συναισθηματική μας ζωή μοιάζει με τον μπροστινό χώρο ενός καταστήματος και το γραφείο στο πίσω μέρος. Η εκδήλωση συναισθημάτων συχνά είναι πολύ καλά μελετημένη όσον αφορά την αλληλεπίδραση με πελάτες, ενώ αντίθετα πολύ λιγότερο επιμελημένη είναι η σκηνοθεσία του παρασκήνιου. Η ασυμφωνία αυτή μπορεί να αποδειχθεί ατυχής. Όπως έθεσε το θέμα ένας σύμβουλος οργανισμών: «Υπάρχουν πολλά στελέχη που είναι ιδιαίτερα χαρισματικά στις σχέσεις έξω από το γραφείο ενώ συμπεριφέρονται σαν ηλίθιοι με τους υπαλλήλους τους». Ή όπως μου παραπονέθηκε για τον ιερέα της ενορίας της η υπεύθυνη ενός μεγάλου κατηχητικού σχολείου: «Είναι πολύ απαθής, τελειώς ανέκφραστος. Μου είναι τόσο δύσκολο να καταλάβω τι αισθάνεται που δεν ξέρω τι νόημα να δώσω σε πολλά απ' αυτά που μου λέει· δεν είναι καθόλου εύκολο να δουλέψει κανείς μαζί του». Η αδεξιότητα στη διαχείριση και στην κατάλληλη έκφραση των συναισθημάτων μπορεί να αποτελεί σημαντική ανεπάρκεια.

Οι κοινωνικές δεξιότητες, με την έννοια του επιδέξιου χειρισμού των συναισθημάτων κάποιον άλλον ατόμων, αποτελούν τη βάση για αρκετές ικανότητες. Μεταξύ αυτών συμπεριλαμβάνονται:

✚ **Επιρροή:** Η χρήση αποτελεσματικών μεθόδων πειθούς.

✚ **Επικοινωνία:** Το να στέλνει κανείς στους άλλους σαφή και πειστικά μηνύματα.

✚ **Σωστός χειρισμός διαφωνιών και συγκρούσεων:** Η διαπραγμάτευση και η επίλυση διαφωνιών. ·-· Ηγεσία: Το να εμπνέει και να καθοδηγεί κανείς τους άλλους.

✚ **Καταλυτική δράση όσον αφορά την αλλαγή:** Το να ξεκινά, να ενθαρρύνει ή να χειρίζεται κανείς σωστά την αλλαγή.

 **ΕΠΙΡΡΟΗ** · Το να χρησιμοποιεί κανείς αποτελεσματικές μεθόδους για να πειθει

Άτομα με αυτή την ικανότητα

 Διαθέτουν τις δεξιότητες που απαιτούνται για να κερδίζουν τους «άλλους»,

 Συντονίζουν καλά τις παρουσιάσεις τους ώστε να είναι ελκυστικές για κ ακροατή

 Χρησιμοποιούν συνθέτες στρατηγικές, όπως την έμμεση επιρροή, για να κερδίσουν τη συναίνεση και την υποστήριξη των άλλων

 Συνθέτουν με τον κατάλληλο τρόπο τα σημαντικά δεδομένα έτσι ώστε να αναδείξουν την άποψη τους με αποτελεσματικό τρόπο

Ο αντιπρόσωπος μιας αμερικανικής εταιρείας στο Τόκιο συνόδευε το αφεντικό του σε μια σειρά συσκέψεων με τους Ιάπωνες αντισυμβαλλόμενους. καθ'οδόν προς την πρώτη σύσκεψη, ο αντιπρόσωπος, ο οποίος μιλούσε με ευχερή· (ιαπωνικά, συμβούλεψε τον Αμερικανό εργοδότη του να μην του ζητήσει να μεταφράσει μπροστά στους Ιάπωνες, αλλά να αρκεστεί στο μεταφραστή. Ο εργοδότης του συμφώνησε αμέσως.

Γιατί; «θα θεωρήσουν ότι δεν είμαι παρά ένα φερέφωνο που απλώς (αναμεταδίδει στη Νέα Υόρκη αυτά που συμβαίνουν εδώ. Ήθελα να σιγουρευτώ ότι με βλέπουν σαν να έχω πραγματικά τη δύναμη να παίρνω αποφάσεις επί τόπου Ήθελα να με βλέπουν ως το άτομο που κάνει τη διαπραγμάτευση, ότι εγώ /οι τις απαντήσεις, όχι η Νέα Υόρκη».

Αυτή η ευαισθησία απέναντι στις επιπτώσεις ενός φαινομενικά ασήμαντου θέματος δηλώνει ικανότητα στην επιρροή. Στο πιο βασικό επίπεδο, η επιρροή και η πειθώ βασίζονται στην πυροδότηση συγκεκριμένων συναισθημάτων στο άλλο άτομο -είτε πρόκειται για σεβασμό απέναντι στην εξουσία μας, πάθος για ένα πρόγραμμα, ενθουσιασμό ώστε να ξεπεράσουμε έναν ανταγωνιστή ή το δίκαιο ξέσπασμα ενάντια σε μια αδικία.

Οι άνθρωποι που διαθέτουν ικανότητα επιρροής είναι σε θέση να αισθανθούν ή ακόμη και να προβλέψουν την αντίδραση του ακροατηρίου στο μήνυμά τους και μπορούν να ωθήσουν αποτελεσματικά τους πάντες προς έναν επιθυμητό, στόχο. Οι αστέρες των επιδόσεων στην εταιρεία παροχής συμβουλών Deloitte & touch, για παράδειγμα, γνωρίζουν ότι ένα καλό επιχείρημα από μόνο του μπορεί να μην είναι αρκετό ώστε να κερδίσει τους πελάτες, και έχουν την ικανότητα να αισθάνονται ποια άλλα ελκυστικά στοιχεία θα πρέπει να στρατολογηθούν για να πειστούν αυτοί που λαμβάνουν τις σημαντικές αποφάσεις. Το σημαντικό σημείο στις δεξιότητες αυτές είναι το να μπορεί κανείς να παρατηρεί τότε τα λογικά επιχειρήματα δεν έχουν κανένα αποτέλεσμα και τότε θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν πιο συναισθηματικές προσεγγίσεις που θα αποδώσουν καλύτερα.

Αυτή η συναισθηματική ικανότητα εμφανίζεται στο προσκήνιο ξανά και ξανά ως χαρακτηριστική ιδιότητα των ατόμων με τη διακεκριμένη επίδοση, ιδιαίτερα ανάμεσα σε προϊστάμενους, διευθυντές και στελέχη. Σε κάθε επίπεδο, ωστόσο, απαιτείται μια πολύπλοκη κατανόηση της επιρροής. «Το να είναι ένας νεοπροσληφθείς υπερβολικά ορμητικός και να ενδιαφέρεται έντονα για το αν επιδρά στους άλλους είναι κάτι που μπορεί να του δημιουργήσει εμπόδια, ειδικά -

αν προσπαθήσει να υιοθετήσει και τα εξωτερικά σημάδια της εξουσίας», μου λέει ο Ρίτσαρντ Μπογιατζής. «Αν έγινες ένας απλός διευθυντής πωλήσεων και προσπαθείς να εντυπωσιάσεις τους άλλους κρατώντας τους σε απόσταση ή χρησιμοποιώντας ένα προσποιητό κύρος, αν αρχίσεις να φοράς ακριβά κουστούμια ή να λες στους υφισταμένους να μη σε φωνάζουν με το μικρό σου όνομα, για παράδειγμα, ίσως να αποξενώσεις τους ανθρώπους».

Οι στρατηγικές που χρησιμοποιούνται από τα άτομα με τη διακεκριμένη επίδοση συμπεριλαμβάνουν τη διαχείριση των εντυπώσεων, εκκλήσεις στη λογική και τα γεγονότα, έντονα επιχειρήματα ή πράξεις που προκαλούν αίσθηση, δημιουργία συνασπισμών και παρασκηναϊκής υποστήριξης, έμφαση στις σημαντικές πληροφορίες και ούτω καθεξής. Για παράδειγμα, ένας διακεκριμένος διευθυντής διορίστηκε υπεύθυνος ποιοτικού έλεγχου σε μία μεγάλη κατασκευαστική εταιρεία. Η πρώτη του

ενέργεια ήταν να αλλάξει το όνομα του τμήματος και να το κάνει υπηρεσίες ποιότητας, μια μικρή αλλά σημαντική μετατόπιση της έμφασης: «Η εικόνα που ήθελα να δημιουργήσω ήταν ότι δεν επρόκειτο απλώς για έναν οργανισμό αστυνόμευσης, αλλά για κάποιον που επίσης πρόσφερε και τεχνικά δεδομένα. Σήμερα διαθέτουμε ένα πανίσχυρο σύστημα για τον εντοπισμό ποιοτικών παραπόνων εκ μέρους των πελατών και οι άνθρωποι της παραγωγής δεν υιοθετούν επιθετική στάση ευθύς εξαρχής».

Δράση, που προκαλεί αίσθηση μπορεί να τραβήξει την προσοχή και να διεγείρει τα συναισθήματα· αν γίνει με το σωστό τρόπο, είναι από τις πιο αποτελεσματικές στρατηγικές για την άσκηση επιρροής. Χρησιμοποιώντας τη λέξη «αίσθηση» δεν εννοούμε απαραίτητα τη χρήση εντυπωσιακών εμποπτικών μέσων στις παρουσιάσεις· μερικές φορές το αποτέλεσμα γίνεται αισθητό με πιο καθημερινά μέσα. Ένας διακεκριμένος πωλητής απέσπασε το θαυμασμό ενός πιθανού μελλοντικού πελάτη περνώντας το μεγαλύτερο μέρος μιας ημέρας με ανασηκωμένα τα μανίκια και χρησιμοποιώντας ένα από τα προϊόντα του για να επισκευάσει ένα μηχάνημα που είχε αγοραστεί από κάποιον ανταγωνιστή!

Τον πελάτη τον κέρδισε μέσα από τη δραματική απόδειξη του επιπέδου της υπηρεσίας που θα μπορούσε αυτός να περιμένει. Όπως έθεσε ο ίδιος το θέμα: «Οι άνθρωποι έμειναν έκθαμβοι».

ΠΡΩΤΟ ΒΗΜΑ: ΚΑΛΙΕΡΓΗΣΤΕ ΤΗ ΣΧΕΣΗ

Η ενσυναίσθηση είναι σημαντική για την άσκηση επιρροής. Είναι δύσκολο να έχει κανείς θετική επίδραση στους άλλους, αν πρώτα δεν νιώσει πώς αισθάνονται και αν δεν κατανοήσει την άποψη τους. Άνθρωποι με περιορισμένη ικανότητα στην ανάγνωση των συναισθηματικών σημάτων και με αδεξιότητα στην κοινωνική αλληλεπίδραση είναι ιδιαίτερα ανεπαρκείς σε θέματα επιρροής. Το πρώτο βήμα για την άσκηση επιρροής είναι η δημιουργία σχέσης. - Για τον αναλυτή επιχειρήσεων μιας πολυεθνικής αμερικανικής εταιρείας πετρελαίων, αυτό σήμαινε να αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο προσέγγιζε του; αντιπροσώπους μιας νοτιοαμερικανικής τράπεζας. «Έχω πολλά ποσά που πηγαινοέρχονται και η τράπεζα παίζει σημαντικό ρόλο· επιπλέον, στη Νότιο Αμερική οι φιλικοί δεσμοί είναι σημαντικοί όταν κάνεις δουλειές. Ήθελα να μπορώ να τηλεφωνώ σε έναν εμπορικό αντιπρόσωπο και να λέω: "Γεια σου, έχω κάποιο πρόβλημα" και οι άνθρωποι της τράπεζας να είναι πρόθυμοι να συνεργαστούν μαζί μας για να γίνει η δουλειά μας». Ποια ήταν η

τακτική του; Μια ανέμελη, χαλαρή συνάντηση πίνοντας καφέ με αρκετούς σημαντικούς αντιπροσώπους, και τη διάρκεια της οποίας συζητούσαν για τον εαυτό τους, την οικογένεια τους τη ζωή τους -όχι μόνο για τη δουλειά.

Με το ίδιο πνεύμα, ο αντιπρόσωπος ενός κατασκευαστή μου είπε: «Όταν μπαίνεις στο γραφείο ενός πελάτη, το πρώτο πράγμα που κάνεις είναι να σαρώσεις με το βλέμμα το δωμάτιο για να εντοπίσεις κάτι που τον ενθουσιάζει και να τον συναρπάξει, και από εκεί ξεκινάς τη συζήτηση». Η προσέγγιση του θεωρεί δε δομένο ότι η δημιουργία επαφής προηγείται της πειθούς. Όπως έθεσε το θέμα ένας διακεκριμένος πωλητής: «Μερικές φορές αυτό σημαίνει ότι μπαίνω μέσα χωρίς χαρτοφύλακα και λέω: "Γεια χαρά, τι κάνεις σήμερα; θα ήθελες ένα χοτ ντογκ από το δρόμο απέναντι; Πάμε μαζί να το πάρουμε". Και ξέρω ότι αν πρόκειται να επισκεφθώ κάποιον που φορά τζιν και μακό μπλουζάκι, εγώ σαφώς δεν θα φρωτώ κουστούμι και γιλέκο».

Ανάλογες δεξιότητες πειθούς παρατηρούνται στο στέλεχος που προσπαθεί να πείσει κάποιον να δεχθεί μια θέση εργασίας η οποία απαιτεί τη μετακόμιση του σε άλλη πόλη. Ξέρει ότι η συνομιλήτρια του αγαπά την ιστιοπλοΐα, γι' αυτό της δείχνει την τοπική μαρίνα. Ή επενδύει στην αγάπη που έχει ο σύζυγος της υποψήφιας για την ιππασία συστήνοντας του φίλους που κάνουν επίσης το ίδιο σπορ, προκειμένου να ενθουσιαστεί κι αυτός με τη μετακόμιση.

Η διαδικασία της πειθούς διευκολύνεται όταν δημιουργηθεί ένας δεσμός ή αναδειχθεί κάτι κοινό το να αφιερώσει κανείς χρόνο για να δημιουργήσει κάτι τέτοιο δεν αποτελεί καθυστέρηση, αλλά απαραίτητο βήμα. Μια ανακοίνωση που γίνεται από έναν απόμακρο και γενικά άγνωστο στους περισσότερους γενικό διευθυντή μπορεί να πείσει λιγότερο απ' ό,τι αν το ίδιο μήνυμα το δώσει κάποιος μι' τον οποίο οι εργαζόμενοι έχουν καθημερινή επαφή. Μία στρατηγική για τη διάδοση της αλλαγής σε έναν μεγάλο και εκτεταμένο οργανισμό, επομένως, είναι η χρησιμοποίηση των δικτύων των τοπικών ηγετών, δηλαδή των ατόμων που είναι γνωστά και συμπαθή από όλους μέσα σε μια ομάδα εργασίας.

Σε υψηλότερα επίπεδα αποτελεσματικότητας, εκείνος που ασκεί επιρροή βασίζεται σε έμμεσες στρατηγικές, έτσι ώστε η συμμετοχή του να είναι σχεδόν αόρατη. Οι άνθρωποι αυτοί έχουν κάποιον τρίτο που προβάλλει τα σημαντικά επιχειρήματα, αναπτύσσοντας αλυσίδες επιρροής: δημιουργούν αποτελεσματικές συμμαχίες στο παρασκήνιο για υποστήριξη ή διαμορφώνουν την παρουσίαση ίων πληροφοριών με τέτοιο τρόπο ώστε όλοι να καταλήξουν εύκολα και γρήγορα στην επιθυμητή ομοφωνία.

Κατά γενική ομολογία, η ύπαρξη συναίνεσης είναι σημαντικό θέμα, το οποίο αμόκ, αγνοείται σε εκπληκτικό βαθμό. Σε μια μελέτη με θέμα τις στρατηγικές αποφάσεις ΣΕ 356 αμερικανικές εταιρείες προέκυψε ότι στις περισσότερες από τις μισές αποφάσεις αυτές είτε δεν λαμβάνονταν ποτέ είτε εφαρμόζονταν μερικώς είτε εγκαταλείπονται από την αρχή.

11 μοναδική και πλέον (συνηθισμένη αιτία της αποτυχίας αυτών των σχεδίων ήταν ότι τα κύρια στελέχη προσπαθούσαν να επιβάλουν τις ιδέες τους με αυταρχικό τρόπο, αντί να πετύχουν την συναίνεση που θα τους έδινε στήριξη. Όσες φορές χρησιμοποιήθηκε η αυταρχική προσέγγιση, στο 58 τοις εκατό των περιπτώσεων το αποτέλεσμα ήταν αποτυχία. Όταν όμως τα στελέχη συσκέπτονταν πρώτα με τους συναδέλφους τους για να μελετήσουν τις μακροπρόθεσμες προτεραιότητες τους, τα στρατηγικά σχέδια υιοθετούνταν στο 96 τοις εκατό των περιπτώσεων. Όπως λέει ο Πολ Μακ Νατ, καθηγητής Διοίκησης Επιχειρήσεων στο

Πανεπιστήμιο της πολιτείας του Οχάιο: «Αν επιτρέψεις τη συμμετοχή ατόμων τουλάχιστον σε μερικά από τα βήματα της διαδικασίας, τα άτομα αυτά θα γίνουν οι δικοί σου σταυροφόροι».

Η ΑΠΟΤΥΧΙΑ ΝΑ ΠΕΙΣΕΙΣ

Η φιλανθρωπική εκδήλωση ήταν για καλό σκοπό: γινόταν για την κατασκευή ενός νηπιαγωγείου για παιδιά άπορων, ανύπαντρων μητέρων. Μία αρκετά γνωστή τοπική καλλιτέχνης είχε προσκαλέσει περίπου εκατό φίλους σε μια έκθεση της τελευταίας της δουλειάς για ειδικό σκοπό και είχε ετοιμάσει έναν μπουφέ, προσφορά από αρκετά τοπικά εστιατόρια. Μετά το γεύμα, η οικοδέσποινα φρόντισε να συγκεντρωθούν όλοι στο γρασίδι και τους παρουσίασε την επικεφαλής του οργανισμού που διοικούσε το νηπιαγωγείο. Αυτή άρχισε την ομιλία της με μία λεπτομερή αφήγηση των γεγονότων της ζωής της που την οδήγησαν να δεχτεί αυτή τη θέση. Έπειτα περιέγραψε με πολλές λεπτομέρειες πώς ξεκίνησε το νηπιαγωγείο. Στη συνέχεια αφηγήθηκε όλη την ιστορία του νηπιαγωγείου, κάτι που τελικά αποδείχτηκε βασανιστικά λεπτομερές.

Μια ομιλία η οποία θα μπορούσε να είναι αποτελεσματική αν είχε διαρκέσει δέκα λεπτά κράτησε περίπου μία ώρα. Και η υπεύθυνη δεν είχε ακόμη παρουσιάσει τις μητέρες και τις δασκάλες που θα μιλούσαν στη συνέχεια.

Το ακροατήριο της, όλοι γεμάτοι συμπάθεια στην αρχή, άρχισε να βαριέται. Είχε πέσει το σούρουπο φέρνοντας μαζί του μπόλικο κουνούπια.

Τελικά ο σύζυγος της οικοδέσποινας, ένας κάπως απότομος, μεγαλύτερος στην ηλικία κύριος, σηκώθηκε με ύφος συνωμοτικό και κατευθυνόμενος προς το τραπέζι με τα γλυκά μούγκρισε: «Πολλές λεπτομέρειες! Τα γλυκά περιμένουν».

Με τα λόγια αυτά η υποτιθέμενη προσοχή του ακροατηρίου διασπάστηκε και όλοι κατευθύνθηκαν προς το επιδόρπιο.

Οι άνθρωποι που, παρά τις καλές προθέσεις τους, δεν καταφέρνουν να συνδεθούν συναισθηματικά με το ακροατήριο τους βρίσκονται στην κατώτερη βαθμίδα της ικανότητας για άσκηση επιρροής: μπορεί να έχουν καλή πρόθεση, δεν έχουν όμως τον τρόπο για να περάσουν το μήνυμά τους. Το αναίσθητο σχόλιο του συζύγου της οικοδέσποινας αντανάκλασε τη διάθεση του ακροατηρίου τη συγκεκριμένη στιγμή πολύ περισσότερο από την ομιλία της φλύαρης διευθύντριας του σχολείου.

Εκείνοι που βασίζονται υπερβολικά σε βοηθήματα όπως οι εξεζητημένες μηχανές προβολής ή οι κομψές στατιστικές αναλύσεις για να πείσουν μπορεί επίσης να χάσουν το τρένο. Το ακροατήριο πρέπει να ενεργοποιείται συναισθηματικά. Ωστόσο, οι παρουσιαστές με μέτρια ικανότητα σπανίως κάνουν κάτι περισσότερο από τη γνωστή στεγνή παρουσίαση γεγονότων, όσο φανταχτερή κι αν είναι αυτή, και ποτέ δεν λαμβάνουν υπόψη τους τη συναισθηματική θερμοκρασία του ακροατηρίου. Αν δεν διαβάσει κανείς σωστά την αντίδραση ενός ακροατή απέναντι σε μια ιδέα, η ιδέα αυτή κινδυνεύει να φτάσει σε κουφά, αδιάφορα ή ακόμη και εχθρικά αυτιά.

Ακόμη και αν είμαστε ιδιαίτερα ευφυείς, η ευφυΐα αυτή δεν θα αναδειχθεί αν δεν διαθέτουμε πειθώ. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για τους χώρους όπου είναι δύσκολο να μπει κανείς εξαιτίας των υψηλών απαιτήσεων από γνωστική άποψη, όπως ο κλάδος του μηχανικού, η ιατρική, η νομική και εν γένει οι θέσεις στελεχών. Όπως μου έθεσε το θέμα ο διευθυντής έρευνας μίας από τις μεγαλύτερες χρηματοοικονομικές εταιρείες της Γουόλ Στριτ: «Για να μπει στη δική μας δουλειά, πρέπει να είσαι

ιδιαίτερα ικανός με τους αριθμούς. Για να κάνεις όμως πράξεις και να έχεις αποτελέσματα, αυτό δεν είναι αρκετό· πρέπει να είσαι ικανός να πείθεις».

Μερικές ενδείξεις αδυναμίας στην ικανότητα της πειθούς είναι οι ακόλουθες:

- ✚ Αποτυχία στο σχηματισμό συνασπισμού ή συμμαχίας.
- ✚ Το να βασίζεται κανείς υπερβολικά σε μία γνωστή στρατηγική αντί να επιλέγει την καλύτερη για τη δεδομένη περίπτωση.
- ✚ Ξεροκέφαλη εμμονή σε μία άποψη, άσχετα από τη σχετική ανατροφοδότηση.
- ✚ Το να αγνοείται κανείς από τους άλλους ή να μην καταφέρνει να εμπνεύσει ενδιαφέρον.
- ✚ Το να έχει αρνητική επίδραση στους άλλους.

ΧΕΙΡΑΓΩΓΗΣΗ ΜΑΚΙΑΒΕΛΙΚΟΥ ΤΥΠΟΥ

Γι' αυτόν η εμφάνιση ήταν το παν. Παντρεύτηκε μια γυναίκα από αριστοκρατική οικογένεια, ενώ και ο ίδιος είχε εξαιρετική κοινωνική εικόνα. Έχειρε ιδιαίτερης εκτίμησης ως διευθυντής μιας γερμανικής βιομηχανικής δυναστείας όπου ήταν υπεύθυνος ενός τμήματος με εισοδήματα άνω του ενός εκατομμυρίου δολαρίων κατ' έτος. Στην εργασία, ωστόσο, εστίαζε όλη του την πραγματικά μεγάλη γοητεία προς τα πάνω, προς το αφεντικό, καθώς και προς τα έξω, στην προσπάθεια να εντυπωσιάσει αυτούς που συναντούσε. Όταν είχε όμως να κάνει με τους υφισταμένους του, τότε γινόταν ένας μικρός τύραννος που μεταχειριζόταν άσχημα τους υπηκόους του.

«Όταν τον γνώριζες μπορούσες να τον θεωρήσεις ιδιαίτερα ελκυστικό, αλλά οι άνθρωποι που δούλευαν για λογαριασμό του τον φοβούνταν», μου είπε ένας εξωτερικός σύμβουλος ο οποίος προσλήφθηκε για να κάνει μια αμερόληπτη αξιολόγηση του διευθυντή. «Δεν σεβόταν τους υφισταμένους του. Όταν οι επιδόσεις ήταν χαμηλές, φώναζε στους άλλους· αν ήταν υψηλές, δεν έλεγε τίποτα. Αποθάρρυνε τους ανθρώπους που δούλευαν γι' αυτόν. Ο γενικός διευθυντής του τελικά τον απέλυσε, αλλά, επειδή δίνει πολύ καλή εντύπωση εκ πρώτης όψεως, βρήκε αμέσως άλλη δουλειά σε εξίσου υψηλή βαθμίδα».

Ο αριστοκρατικός Γερμανός διευθυντής αποτέλεσε τυπικό παράδειγμα ανθρώπου ο οποίος μπορεί να διακριθεί σε οργανισμούς που είναι περισσότερο προσανατολισμένοι προς την πολιτική παρά προς την επίδοση. Αυτού του τύπου τ» άτομα είναι «αποτελεσματικά προς τα πάνω, ενώ το αντίθετο ισχύει προς τ» κ« τω, γιατί στην πραγματικότητα δεν ενδιαφέρονται», μου είπε ο σύμβουλος. «Συχνά είναι εστιασμένοι στον εαυτό τους, δεν τους αρέσουν οι άνθρωποι και Να Αίσθάνονται υποχρεωμένοι μόνο απέναντι στον εαυτό τους, όχι στον οργανισμό».

Η γοητεία και το κοινωνικό κύρος από μόνα τους δεν αποτελούν σημαντικό στοιχείο της ικανότητας για επιρροή- η κοινωνική δεξιότητα, όταν χρησιμοποιείται με ιδιοτελή κίνητρα και όταν είναι επιζήμια για την ομάδα στο σύνολο πι.., αργά ή γρήγορα αναγνωρίζεται ως αυτό που πραγματικά είναι: σκέτη μίμηση πραγματική επιρροή ως θετική ικανότητα είναι πολύ διαφορετική από μια κιαβελική τάση για προσωπική επιτυχία με οποιοδήποτε κόστος. Η εξουσία που εμπεριέχει η ικανότητα επιρροής λαμβάνει υπόψη της τους άλλους ανθρώπους και εναρμονίζεται με το συλλογικό στόχο, αντί να εστιάζεται αποκλειστικά στο ατομικό όφελος.

Όπως έθεσε το θέμα ένας αναλυτής θεμάτων επιρροής σε περίπου τριακόσιους

οργανισμούς: «Δεν εντοπίσαμε στα άτομα με τη διακεκριμένη επίδοση την τάση να φροντίζουν για το γόητρο τους, τη δημόσια εικόνα τους ή να ασχολούνται με το προσωπικό τους όφελος εις βάρος άλλων ανθρώπων ή του οργανισμού»

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Το να είναι Κανείς ,ανοιχτός στην ακρόαση και να στέλνει πειστικά μηνύματα.

Άτομα με αυτή την ικανότητα

- ✚ Είναι αποτελεσματικοί στην αλληλεπίδραση, αντιλαμβανόμενοι τα συναισθηματικά σήματα προκειμένου να εναρμονίσουν το μήνυμα τους με αυτά
- ✚ Ασχολούνται με τα δύσκολα θέματα με ευθύ και άμεσο τρόπο
- ✚ Διαθέτουν την ικανότητα της καλής ακρόασης, αναζητούν αμοιβαία κατανόηση και δέχονται πρόθυμα να μοιραστούν τις πληροφορίες με άλλους
- ✚ Ενθαρρύνουν την ανοιχτή επικοινωνία και είναι δεκτικοί τόσο στα άσχημα όσο και στα καλά νέα

Για τον Μπιλ Γκέιτς της Microsoft, είναι μια διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου- για τον Μάρτιν Έντελστον, πρόεδρο της Boardroom inc., είναι ένα παλιομοδίτικο κουτί όπου οι άλλοι ρίχνουν προτάσεις. Για τον Τζέρι Κάλοφ, γενικό διευθυντή της COBRA ELECTRONICS είναι μια εσωτερική τηλεφωνική γραμμή που τη γνωρίζουν μόνο οι υπάλληλοι του. Οποιαδήποτε κλήση σε αυτό τον απόρρητο αριθμό θεωρείται άμεσης προτεραιότητας· το τηλέφωνο αυτό το σηκώνει όποτε κι αν χτυπήσει.

Καθεμία από αυτές τις οδούς επικοινωνίας αντιπροσωπεύει έναν τρόπο επίλυσης του διλήμματος που αντιμετωπίζει το κάθε αφεντικό: «Μήπως μου λένε, μόνο ό,τι θέλω να ακούσω αντί γι' αυτό που χρειάζεται να ξέρω;». Ο Κάλοφ είχε την ιδέα γι' αυτή την τηλεφωνική γραμμή πολύ πριν γίνει στέλεχος.

«Πολύ συχνά ήθελα να πω κάτι, αλλά ο άμεσος προϊστάμενος μου δεν μου το επέτρεπε,

Γιατί ήθελε όλους τους επαίνους για τον εαυτό του», θυμάται ο Κάλοφ. «Ή ίσως επειδή δεν συμφωνούσε μ' αυτή την ιδέα. Έτσι ένιωθα ότι είχα καλές ιδέες, πράγματα να πω, τα οποία όμως δεν μπορούσα να προωθήσω... Ποιος ξέρει από πού πρόκειται να έρθει η επόμενη ευφυής ιδέα;».

Η τηλεφωνική γραμμή, προσθέτει ο Κάλοφ, αποδίδει καλύτερα από τις βόλτες των διευθυντών μέσα στην εταιρεία, γιατί οι άνθρωποι μπορεί να ντρέπονται να τους δουν να μιλούν με τον προϊστάμενο ή μπορεί να είναι τόσο ντροπαλοί που να μην μπορούν καν να τον προσεγγίσουν. Η τηλεφωνική γραμμή προσφέρει διακριτικότητα και εχεμύθεια, στοιχεία που είναι θετικά για μια ανοιχτή, ακόμη και τολμηρή, επικοινωνία.

Αυτά τα ανοιχτά κανάλια επικοινωνίας αποδίδουν. Ένα σημείωμα στο κουτί προτάσεων του Έντελστον από έναν υπάλληλο χαμηλής βαθμίδας —κάποιον που κανονικά δεν θα είχε ποτέ τη δυνατότητα να του μιλήσει — γλίτωσε την εταιρεία από ένα έξοδο μισού εκατομμυρίου δολαρίων το χρόνο. Η πρόταση που έκανε ο υπάλληλος του γραφείου μεταφορών ήταν να γίνει προσπάθεια ώστε να

διατηρηθούν τα ταχυδρομικά τέλη της εταιρείας κάτω από το όριο των τεσσάρων λιρών. Μειώνοντας κατά το 1/8 τον όγκο των εντύπων που ταχυδρομούσε η εταιρεία, τα συσσωρευτικά οφέλη ήταν ιδιαίτερα σημαντικά.

Η δημιουργία άνετης ατμόσφαιρας δεν είναι ασήμαντη κίνηση. Το μεγαλύτερο παράπονο των Αμερικανών εργαζομένων είναι τα χαμηλά επίπεδα επικοινωνίας με τη διοίκηση· τα δύο τρίτα από αυτούς λένε ότι το συγκεκριμένο πρόβλημα τους εμποδίζει να κάνουν τη δουλειά τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.¹⁷

«Θα έλεγα ότι απελευθερώνεις την αξία ενός ανθρώπου όταν επικοινωνείς ανοιχτά μαζί του», ήταν η παρατήρηση που έκανε σ' εμένα ο Μαρκ Λόερ, διευθύνων σύμβουλος της Salomon Smith Barney. «Όταν επικοινωνείς ανοιχτά, δίνεις στους ανθρώπους τη δυνατότητα να σου προσφέρουν τον καλύτερο εαυτό τους, την ενέργεια, τη δημιουργικότητα τους. Αν δεν το κάνεις, αισθάνονται να είναι ο τελευταίος τροχός της αμάξης, παγιδευμένοι και δυστυχείς».

ΔΙΑΘΕΣΗ ΚΑΙ ΝΟΗΜΑ

Η προϊσταμένη μου «κρύβει τα συναισθήματα της», παραπονιέται ένας διευθυντής πελατών σε μία διαφημιστική εταιρεία που συνεργάζεται με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και έχει εισόδημα της τάξης των 2 δισεκατομμυρίων δολαρίων το χρόνο. «Ποτέ δεν με επαινεί, ό,τι κι αν κάνω. Πρόσφατα έπεισα έναν πραγματικά μεγάλο πελάτη να διπλασιάσει τις παραγγελίες του, που έφταναν σε

ύψος τις τριακόσιες χιλιάδες δολάρια το χρόνο. Η αντίδραση της όταν της το είπα δεν ήταν: "Έκανες φοβερή δουλειά", αλλά: "Δέχτηκαν την προσφορά σου, μάλιστα, πρόκειται για σπουδαία συμφωνία". Στη φωνή της δεν διακρινόταν κανένα συναίσθημα, κανέναν ενθουσιασμό. Έπειτα γύρισε απλώς την πλάτη της κι έφυγε. Όταν μίλησα στους άλλους διευθυντές πωλήσεων για το επίτευγμα μου, όλοι μου έδωσαν συγχαρητήρια. Ήταν η μεγαλύτερη μου πώληση και η προϊσταμένη μου δεν παραδέχτηκε ούτε για μια στιγμή τη δουλειά που είχα κάνει για να κλείσω τη συμφωνία».

Ο ίδιος διευθυντής συνεχίζει: «Άρχισα να αισθάνομαι ότι κάτι δεν πήγαινε καλά μ' εμένα, όμως ήταν και πολλοί άλλοι άνθρωποι που έτρεφαν τα ίδια συναισθήματα γι' αυτήν. Ποτέ δεν εκφράζει θετικά συναισθήματα, ούτε ενθαρρύνει κάποιον — ούτε καν για μικροπράγματα, πολύ περισσότερο στα μεγάλα... Η ομάδα μας είναι παραγωγική, δεν υπάρχει όμως καμιά αίσθηση δεσμού με την προϊσταμένη».

! Η ικανότητα για επικοινωνία αποτελεί το θεμέλιο λίθο όλων των κοινωνικών δεξιοτήτων. Στους διευθυντές, η ικανότητα επικοινωνίας είναι εκείνη που ξεχωρίζει τους αστέρες των επιδόσεων από τα άτομα με τις μέτριες ή χαμηλές επιδόσεις· η έλλειψη αυτής της ικανότητας, όπως διαγράφεται στην προϊσταμένη του παραπάνω διευθυντή, μπορεί να ρίξει το ηθικό.

- Η ικανότητα για καλή ακρόαση, το κλειδί για την ενσυναίσθηση, είναι επίσης ζωτικής σημασίας για την ικανότητα επικοινωνίας. Η δεξιότητα στην ακρόαση -δηλαδή το να θέτει κανείς έξυπνες ερωτήσεις, να έχει ανοιχτό μυαλό και κατανόηση, να μη διακόπτει, να αναζητά προτάσεις αντιστοιχεί περίπου στο ένα τρίτο των χαρακτηριστικών που οι άνθρωποι αξιολογούν θετικά για να πουν αν κάποιος με τον οποίο συνεργάζονται είναι αποτελεσματικός σε θέματα επικοινωνίας.¹⁸ Σαφώς, η ακρόαση είναι από τις εργασιακές δεξιότητες που διδάσκονται

περισσότερο.

Η ικανότητα να ελέγχουμε τη δική μας διάθεση είναι επίσης σημαντική για την καλή επικοινωνία. Μία μελέτη που περιέλαβε 130 στελέχη και διευθυντές έδειξε ότι το πόσο

καλά χειρίζονταν οι άνθρωποι τα δικά τους συναισθήματα καθόριζε το βαθμό στον οποίο οι άλλοι προτιμούσαν να συναλλάσσονται μαζί τους.¹⁹ Στη συναλλαγή με τους συναδέλφους της ίδιας βαθμίδας και τους υφισταμένους, η ηρεμία και η υπομονή ήταν σημαντικές αρετές. Και τα αφεντικά επίσης προτιμούσαν να συναλλάσσονται με υπαλλήλους που δεν ήταν έντονα επιθετικοί απέναντι τους.

Δεν έχει σημασία ποια είναι η διάθεση μας· το θέμα είναι να διατηρήσουμε την ψυχραιμία και την ηρεμία μας. Το να έχουμε ως στόχο μια ουδέτερη διάθεση είναι η καλύτερη στρατηγική όταν συναλλάσσομαστε με κάποιον άλλο, αν όχι για τίποτε άλλο, αλλά τουλάχιστον επειδή μας δίνει συναισθηματική καθαρότητα και μας επιτρέπει να προσαρμοζόμαστε στις απαιτήσεις της κάθε περίπτωσης.²⁰ Είναι σαν να βάζουμε ένα αυτοκίνητο στο νεκρό για να μπορούμε πιο εύκολα να βάλουμε την όπισθεν, την πρώτη ή και τις άλλες ταχύτητες, ανάλογα με τις απαιτήσεις του συναισθηματικού πεδίου. Μια ουδέτερη διάθεση μας προετοιμάζει να ασχοληθούμε με κάποιο θέμα αφιερώνοντας σε αυτό όλες μας τις δυνάμεις, μας επιτρέπει να είμαστε συναισθηματικά παρόντες και όχι απόντες.

ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΗΣ ΨΥΧΡΑΙΜΙΑΣ

Όταν παγιδευόμαστε σε μια έντονη διάθεση που μας απορροφά, θέτουμε ένα εμπόδιο στην ομαλή αλληλεπίδραση. Αν μπορούμε σε μια συζήτηση ενώ μας απασχολεί έντονα κάτι άλλο, ο συνομιλητής μας είναι πολύ πιθανό να θεωρήσει ότι δεν είμαστε διαθέσιμοι ή, αλλιώς, όπως το έθεσε ο κοινωνιολόγος Ίρβιν Κόφμαν, «απόντες», αφού αυτό που κάνουμε είναι απλώς να συμμετέχουμε στη συζήτηση, ενώ προφανώς η προσοχή μας είναι στραμμένη αλλού.

Η ικανότητα «διατήρησης της ψυχραιμίας» μας βοηθά να αφήνουμε κατά μέρος τις ανησυχίες μας και να παραμένουμε ευέλικτοι σε σχέση με τις συναισθηματικές αντιδράσεις μας. Αυτό το χαρακτηριστικό θεωρείται σημαντικό σε όλο τον κόσμο, ακόμη και σε πολιτισμούς που προτιμούν την έντονη αντίδραση έναντι της ηρεμίας σε ορισμένες περιστάσεις. Οι άνθρωποι που μπορούν να μπαίνουν συγκεντρωμένοι όταν βρεθούν σε μια κατάσταση ανάγκης, ή όταν είναι αντιμέτωποι με τον πανικό ή τον ψυχικό πόνο του άλλου, διαθέτουν μια αίσθηση αυτοελέγχου που εμπνέει ασφάλεια, μπορούν να διεξάγουν μια ισορροπημένη συζήτηση και να συμβάλουν σε αυτή με τρόπο ενεργό και αποτελεσματικό. αντίθετα, άνθρωποι που κουβαλούν το φορτίο των συναισθημάτων τους είναι λιγότερο διαθέσιμοι απέναντι σε αυτό που απαιτεί η παρούσα στιγμή.

Μία μελέτη που έγινε σε διευθυντές μεσαίας και ανώτερης βαθμίδα; γ δ ι κι ότι εκείνοι που αξιολογούνταν ως τα άτομα με τις καλύτερες ικανότητες επικοινωνίας ήταν αυτοί που μπορούσαν να προσαρμόζονται με τρόπο ήρεμο, σταθερό και υπομονετικό, άσχετα από τη συναισθηματική κατάσταση στην οποία βρίσκονταν. Μπορούσαν να αφήσουν κατά μέρος τις απαιτήσεις των προσωπικών τους συναισθημάτων, ακόμη και όταν αυτά ήταν έντονα, προκειμένου να είναι απολύτως διαθέσιμοι προς το άτομο που είχαν απέναντι τους. Το γεγονός αυτό

είχε ως αποτέλεσμα αυτοί οι διευθυντές να βρίσκουν τον απαραίτητο χρόνο για να συλλέξουν ουσιαστικές πληροφορίες και να ανακαλύψουν τρόπους ώστε να / είναι χρήσιμοι, μεταξύ των οποίων περιλαμβάνονταν και η παροχή εποικοδομητικής ανατροφοδότησης. Αντί να έχουν περιφρονητική ή επιθετική στάση, ήταν σαφείς για το σωστό και το λάθος, καθώς

και για τον τρόπο να διατηρηθούν τα ; καλά και να διορθωθούν τα κακά. Ασκούσαν συναισθηματικό έλεγχο διατηρώντας την ψυχραιμία τους και μένοντας ανοιχτοί σε όσα άκουγαν, εναρμονίζοντας τις αντιδράσεις τους ανάλογα με την περίπτωση, αντί να υιοθετούν μια κοινή προσέγγιση σε όλα.

Η κοινωνικότητα και η εξωστρέφεια δεν αποτελούν από μόνες τους εγγύηση για την ύπαρξη δεξιότητας σε θέματα επικοινωνίας. Επίσης, ό,τι αποκαλείται αποτελεσματική επικοινωνία σε έναν πληθυσμό ή σε ένα κοινωνικό περιβάλλον μπορεί να αποδειχθεί αποτυχημένη υπό άλλες συνθήκες.

Μερικές φορές αποτελεσματική αλληλεπίδραση σημαίνει να μειώνει κανείς την αίσθηση της παρουσίας του. Ανάμεσα στα μέλη του προσωπικού ενός αριστοκρατικού θέρετρου στις νοτιοδυτικές Ηνωμένες Πολιτείες, η αποτελεσματικότητα είχε αρνητική συσχέτιση με την υπερβολική εξωστρέφεια. Στο συγκεκριμένο περιβάλλον εκείνοι που ήταν υπερβολικά φλύαροι και εξωστρεφείς θεωρούνταν ενοχλητικοί από τους επισκέπτες, που είχαν καταφύγει εκεί αναζητώντας την απομόνωση· έτσι το θέρετρο απαιτούσε από τα μέλη του προσωπικού του να είναι φιλικά και χρήσιμα στο βαθμό που αυτό ήταν απαραίτητο, και να περνούν τελειώς απαρατήρητα στις υπόλοιπες περιπτώσεις.

ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Το να μπορεί κανείς να διαπραγματεύεται και να προτείνει λύσεις σε περίπτωση διαφωνιών

Άτομα με αυτή την ικανότητα

✚ Είναι σε θέση να χειρίζονται με διπλωματία και τακτ δύσκολους ανθρώπους και καταστάσεις έντασης

✚ Εντοπίζουν την πιθανότητα συγκρούσεων και φροντίζουν για την αποκλιμάκωση

✚ Ενθαρρύνουν το διάλογο και την ανοιχτή συζήτηση Ενορχηστρώνουν επιτυχημένες λύσεις

«Ένας τραπεζίτης ήθελε να πουλήσει μια εταιρεία χαλκού σε επενδυτές και χρειαζόταν έναν ειδικό στην έρευνα γύρω από μεταλλουργικά θέματα που θα έγραφε κάποια πράγματα γι' αυτή την εταιρεία ώστε να μπορέσει να πείσει τους ανθρώπους των πωλήσεων να αναλάβουν τη συναλλαγή όσο το δυνατόν πιο δυναμικά. Ωστόσο, όταν το ζήτησε από τον ερευνητή, αυτός αρνήθηκε απερίφραστα, εκνευρίζοντας τον τραπεζίτη. Εγώ ήμουν τότε ο διευθυντής έρευνας, κι έτσι ο τραπεζίτης μετέφερε τα παράπονα του σ' εμένα», λέει ο Μαρκ Λόερ από τη Salomon Smith Barney.

«Πήγα στον ερευνητή ο οποίος μου είπε ότι είχε υπερβολικά φορτωμένο

πρόγραμμα. Δούλευε ήδη 70 με 80 ώρες την εβδομάδα, είχε να τελειώσει αναλύσεις δεκαοκτώ εταιρειών μέχρι το τέλος του μήνα, να κάνει εκατοντάδες τηλεφωνήματα, να παραστεί σε συσκέψεις στη Βοστώνη, και για τη συγκεκριμένη έκθεση θα χρειαζόταν άλλες 40 ώρες. Αφού συζητήσαμε, πήγε και βρήκε τον τραπεζίτη και του εξήγησε πόσο απασχολημένος ήταν, προσθέτοντας: "Αν όμως θέλετε να το κάνω, θα το κάνω".

«Μόλις ο τραπεζίτης κατάλαβε τη δυσκολία του ερευνητή, αποφάσισε να βρει κάποιον άλλο τρόπο για να κάνει τη δουλειά, θα μπορούσε όμως να έχει προκύψει κάποια έκρηξη. Όλοι είναι τόσο απασχολημένοι, που η ικανότητα τους να ακούν τους άλλους πέφτει σε μηδενικά επίπεδα. Επίσης, έχουν την τάση να θεωρούν ότι κανείς δεν είναι τόσο απασχολημένος όσο οι ίδιοι, και έτσι προβάλλουν υπερβολικές απαιτήσεις.

«Είναι δύσκολο να πείσεις τους ανθρώπους να αφιερώσουν το χρόνο που χρειάζεται για να ακούσουν καλά τους άλλους. Το θέμα δεν είναι απλώς η επίδειξη ευγένειας, μια και αν δεν είσαι καλός στην ακρόαση, αν δεν νιώθεις τι περνά ο άλλος, δεν θα καταφέρεις να κάνεις μια λογική πρόταση, να παρουσιάσεις κάτι που οι άλλοι θα αγοράσουν».

Ένα ταλέντο όσων διαθέτουν τη δεξιότητα της επίλυσης διαφωνιών είναι το να εντοπίζουν το πρόβλημα εν τη γενέσει του και να κάνουν τις απαραίτητες ενέργειες για να ηρεμήσουν εκείνους που έχουν ανάμιξη σε αυτό. «Εδώ», όπως τονίζει ο Λόερ, «η τέχνη της ακρόασης και της ενσυναίσθησης είναι σημαντικά στοιχεία: μόλις ο τραπεζίτης επενδύσεων κατάλαβε τη θέση του ερευνητή, έδειξε μεγαλύτερη υποχωρητικότητα και η διαφωνία έληξε».

Αυτού του είδους η διπλωματία και το τακτ είναι αρετές απαραίτητες για την επιτυχία σε ευαίσθητες θέσεις εργασίας, όπως ο έλεγχος οικονομικών υποθέσεων, η εργασία του αστυνόμου ή η διαμεσολάβηση —ή οποιαδήποτε εργασία στην οποία οι άνθρωποι εξαρτώνται ο ένας από τον άλλο υπό συνθήκες πίεσης. Μία από τις επιθυμητές ικανότητες στους υπευθύνους φορολογικού ελέγχου της κυβέρνησης των ΗΠΑ είναι να μπορούν να παρουσιάσουν μία μη δημοφιλή στάση με τρόπο που να προκαλεί ελάχιστα ή και καθόλου εχθρικά συναισθήματα και να περιφρουρεί την αίσθηση της αξιοπρέπειας του άλλου. Η λέξη γι' αυτή τη δεξιότητα είναι τακτ.

{ Στην American express η ικανότητα να εντοπίζει κανείς πιθανές πηγές διαφωνίας, να αναλαμβάνει την ευθύνη για το δικό του ρόλο, να ζητά συγγνώμη όταν χρειάζεται και να συμμετέχει ανοιχτά σε μια συζήτηση, όπου κάθε άνθρωπος αναπτύσσει τη δική του άποψη, θεωρείται πολύτιμη για τους οικονομικούς συμβούλους του οργανισμού.

ΑΝΑΓΝΩΣΗ ΤΩΝ ΣΗΜΑΤΩΝ

Η Σαρλίν Μπαρσέφσκι έπεισε τελικά την κινεζική κυβέρνηση, μετά από πολλούς μήνες διαπραγματεύσεων, να συμφωνήσει στη διάταξη της πειρατείας αμερικανικών ταινιών, €Ο και λογισμικού υπολογιστών. Πώς; Η Μπαρσέφσκι αρνήθηκε να δεχτεί την «τελική» τους προσφορά, που δεν ήταν παρά μία ακόμη πρόταση σε μια ατέλειωτη σειρά προσφορών που όλες τις θεωρούσε ανεπαρκείς. Αυτή τη φορά, όμως, ο επικεφαλής της κινεζικής αντιπροσωπείας την ευχαρίστησε για τη δουλειά της, της είπε ότι θα της απαντούσε αργότερα και μετά σήκωσε με έναν κάπως υποχωρητικό τρόπο τους ώμους του. Αυτή η απλή και αμυδρή κίνηση

δήλωνε ότι η νίκη ήταν δική της.

Η Μπαρσέφσκι είχε μελετήσει προσεκτικά τα πρόσωπα που είχε απέναντι της στο τραπέζι εκείνη την ημέρα και είχε αισθανθεί ότι η ένταση ήταν πολύ λιγότερη από τις προηγούμενες ατελείωτες, ανιαρές συσκέψεις. Τη συγκεκριμένη ημέρα οι αντιδράσεις ήταν σιωπηλές και οι ερωτήσεις λίγες, μια εκπληκτική αλλαγή σε σχέση με το μαχητικό,

ιδιαίτερα προκλητικό διάλογο που γινόταν στους προηγούμενους γύρους των διαπραγματεύσεων.

Όπως αποδείχθηκε, η Μπαρσέφσκι είχε ερμηνεύσει σωστά τα συγκεκριμένα αμυδρά σήματα: αυτή ήταν η ημέρα που η κινεζική αντιπροσωπεία σταμάτησε να αντιδρά και άρχισε να αποδέχεται την εμπορική σύμβαση που αργότερα υπεγράφη από τις δύο χώρες.

Η ικανότητα να διαβάσει κανείς τα συναισθήματα της αντίθετης πλευράς κατά τη διάρκεια μιας διαπραγμάτευσης είναι σημαντική για την επιτυχία. Όπως λέει ένας από τους δικηγόρους μου, ο Ρόμπερτ Φρίντμαν, για τη διαπραγμάτευση συμβάσεων: «Πρόκειται για θέμα κυρίως ψυχολογικό. Οι συμβάσεις είναι συναισθηματικές· το θέμα δεν είναι απλώς τι λένε οι λέξεις, αλλά τι θεωρούν και τι αισθάνονται γι' αυτές τα συμβαλλόμενα μέρη, αυτό έχει σημασία».

Όσοι γνωρίζουν την τέχνη της συναλλαγής συνειδητοποιούν τη συναισθηματικά φορτισμένη φύση οποιασδήποτε διαπραγμάτευσης. Οι καλύτεροι διαπραγματευτές μπορούν να αισθανθούν ποια είναι τα σημεία που έχουν μεγαλύτερη σημασία για το άλλο μέρος και με μεγαλοψυχία υποχωρούν σε αυτά, ενώ πιέζουν για συναίνεση σε σημεία που δεν είναι τόσο συναισθηματικά φορτισμένα. Καθαυτό χρειάζεται ενσυναίσθηση.

Η δεξιότητα στη διαπραγμάτευση σαφώς είναι σημαντική για την υπεροχή σε επαγγέλματα όπως η δικηγορία και η διπλωματία. Ωστόσο, ως ένα βαθμό, όλοι όσοι δουλεύουν σε κάποιον οργανισμό χρειάζονται αυτές τις ικανότητες· εκείνοι που μπορούν να λύσουν τις διαφωνίες και να στρέψουν την κατάσταση μακριά από προβλήματα είναι οι ειρηνοποιοί, που είναι σημαντικοί για οποιονδήποτε οργανισμό.

Υπό μία έννοια, μια διαπραγμάτευση μπορεί να θεωρηθεί μια άσκηση στην από κοινού λήψη αποφάσεων, εφόσον η διαφωνία ανήκει και στα δύο μέρη. Ο λόγος για τη διαπραγμάτευση, βεβαίως, είναι ότι κάθε πλευρά έχει τα δικά της ανταγωνιστικά συμφέροντα και διαπραγμάτευση δηλώνει ότι το πρόβλημα είναι κοινό και ότι μπορεί να υπάρξει μια ικανοποιητική λύση για όλους. Υπό αυτή την έννοια η διαπραγμάτευση αποτελεί εγχείρημα συνεργασίας, όχι ανταγωνισμού. Πράγματι, όπως τονίζει ο Χέρμπερτ Χέλμαν, ψυχολόγος στο Χάρβαρντ και ειδικευμένος σε θέματα διαπραγματεύσεων, η ίδια η διαδικασία της διαπραγμάτευσης αποκαθιστά τη συνεργασία ανάμεσα σε διαφωνούντα μέρη. Η από κοινού επίλυση προβλημάτων

μεταμορφώνει τη σχέση τους.

Αυτή η επίλυση απαιτεί και από τα δύο μέρη να είναι σε θέση να κατανοήσουν όχι μόνο την άποψη του άλλου, αλλά και τις ανάγκες και τους φόβους του. Αυτή η ενσυναίσθηση, όπως παρατηρεί ο Κέλμαν, κάνει κάθε πλευρά «να είναι» περισσότερο σε θέση να επηρεάσει την άλλη προς όφελος της, επειδή ακριβώς είναι ευαίσθητη στις ανάγκες του άλλου· με άλλα λόγια, να βρει τρόπους ώστε/ και οι δυο να είναι νικητές

απόψεις και θέλει να πείσει την άλλη να υποχωρήσει στις επιθυμίες της. Ωστόσο, από μόνο του το γεγονός της συμφωνίας για

ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ

Διαπραγματεύσεις, κυρίως άτυπες, γίνονται συνέχεια. Πάρτε, για παράδειγμα, τη διαπραγμάτευση ανάμεσα σε έναν κατασκευαστή και στα καταστήματα λιανικής που πωλούν τα προϊόντα της εταιρείας του: «Σταμάτησαν να μου προμηθεύουν μία από τις κύριες κατηγορίες γυναικείων κοσμημάτων που πουλούσα», εξήγησε ο ιδιοκτήτης μιας μπουτίκ. «Ήθελα να διαπραγματευτώ μια καλύτερη συμφωνία με το διανομέα· μέχρι τώρα υπήρξαμε ένα καλό σημείο προώθησης των προϊόντων του στην αγορά. Εκείνος όμως είχε δεχθεί μια καλύτερη προσφορά από ένα κατάστημα στην άλλη πλευρά της πόλης. Έτσι, εγώ έκανα μια αντιπρόταση. Τη δουλειά όμως την πήρε το άλλο κατάστημα και η εταιρεία θέλει να έχει μόνο ένα κατάστημα το οποίο θα πουλά τα προϊόντα της σε μία πόλη αυτού του μεγέθους. Συνεπώς δεν έχω πλέον ελπίδες».

Αυτά τα κανάλια διανομής είναι βασικά για την επιβίωση των κατασκευαστικών εταιρειών, ακριβώς όπως οι λιανοπωλητές εξαρτώνται από τους κατασκευαστές για το στοκ που διαθέτουν. Ωστόσο, κάθε πλευρά έχει ένα φάσμα επιλογών. Το αποτέλεσμα είναι μια μόνιμη κατάσταση διαπραγμάτευσης για θέματα όπως το μέγεθος των πιστώσεων, οι όροι πληρωμής και η έγκαιρη παράδοση.

Οι περισσότερες «σχέσεις-κανάλια» αυτού του τύπου είναι μακρόχρονες και συμβιωτικού χαρακτήρα. Και σε οποιαδήποτε μακρόχρονη σχέση τα προβλήματα υποβόσκουν και αναδύονται από καιρού εις καιρόν. Όταν συμβεί αυτό, οι δύο αντικρουόμενες πλευρές κατασκευαστή-λιανοπωλητή χρησιμοποιούν κατά κανόνα ένα από τα εξής τρία στη διαπραγμάτευση: επίλυση προβλημάτων κατά τη διάρκεια της οποίας και τα δύο μέρη προσπαθούν να βρουν τη λύση που θα έχει τα καλύτερα αποτελέσματα για την κάθε πλευρά συμβιβασμό, όπου και τα δύο μέρη λίγο-πολύ υποχωρούν εξίσου, άσχετα από το κατά πόσο αυτό εξυπηρετεί τις ανάγκες τους επιθετικότητα, όπου το ένα μέρος αναγκάζει το άλλο σε μονόπλευρες υπαναχωρήσεις.

Σε μία μελέτη που έγινε σε αγοραστές λιανικής σε αλυσίδες πολυκαταστημάτων, καθένας εκ των οποίων διαχειριζόταν εμπορεύματα αξίας 15 έως 30 εκατομμυρίων δολαρίων, το στηλ της διαπραγμάτευσης αντανακλούσε σαφώς την ίδια τη σχέση κατασκευαστή-λιανοπωλητή.²⁷ Όπως είναι αναμενόμενο, όταν οι διαπραγματεύσεις ήταν κατά κανόνα επιθετικού τύπου και περιστρέφονταν γύρω από απειλές και απαιτήσεις, το μέλλον της σχέσης διαγραφόταν αβέβαιο· οι αγοραστές συχνά έφευγαν με μια αίσθηση πικρίας και έλλειψη ικανοποίησης, ενώ σε αρκετές περιπτώσεις σταματούσαν την προμήθεια μιας συγκεκριμένης σειράς προϊόντων. Σε εκείνες όμως τις σχέσεις όπου η επιθετικότητα υποχωρούσε υπέρ της επίλυσης των προβλημάτων ή του συμβιβασμού διασφαλιζόταν η μακροβιότητα της σχέσης.

Οι απειλές και οι απαιτήσεις δηλητηριάζουν τη διαπραγμάτευση. Όπως έδειξε η μελέτη, ακόμα και όταν το ένα μέρος είναι πολύ πιο ισχυρό από το άλλο, ένα πνεύμα μεγαλοψυχίας μπορεί να αποδειχθεί σωτήρια στρατηγική μακροπρόθεσμα, ιδιαίτερα όταν τα μέρη έχουν συνεχείς συναλλαγές. Και γι' αυτόν ακριβώς το λόγο, ακόμα και όταν ένας λιανοπωλητής είναι τελείως εξαρτημένος από έναν και μόνο κατασκευαστή, οι διαπραγματεύσεις τις περισσότερες φορές δεν γίνονται μέσα σε κλίμα φόβου· δεδομένης της επιθυμίας για μακροπρόθεσμη σχέση και της αμοιβαίας αλληλεξάρτησης τους, ένα πνεύμα συνεργασίας έχει πάντα καλύτερα

αποτελέσματα.

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗ ΕΠΙΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Ένα βράδυ, η Λίντα Λαντιέρι περπατούσε σε ένα απομονωμένο, επικίνδυνο τετράγωνο της πόλης, όπου υπήρχαν εγκαταλελειμμένα ή υπό κατάληψη κτίρια, όταν ξαφνικά είδε να εμφανίζονται από το πουθενά τρεις νεαροί περίπου δεκατεσσάρων ετών και να την περικυκλώνουν. Τη στιγμή που την πλησίασαν, ο ένας τράβηξε ένα μαχαίρι με μακριά λάμα.

«Δώσε μου την τσάντα σου! Τώρα!», πρόσταξε ο νεαρός με το μαχαίρι. Παρότι τρομοκρατημένη, η Λαντιέρι κατάφερε να πάρει μερικές βαθιές ανάσες και να απαντήσει ψύχραιμα: «Δεν αισθάνομαι και πολύ άνετα, παιδιά, με έχετε στριμώξει. Μήπως θα μπορούσατε να κάνετε ένα βήμα πιο πίσω;».

Η Λαντιέρι κοίταξε κάτω —και, προς μεγάλη της έκπληξη, είδε τρία ζευγάρια αθλητικά παπούτσια να κάνουν μερικά βήματα πίσω. «Ευχαριστώ», είπε και συνέχισε: «Τώρα θέλω να ακούσω ξανά αυτό που μόλις είπατε, αλλά, για να σας πω και την αλήθεια, αισθάνομαι λίγο άβολα μ' αυτό το μαχαίρι. Μήπως μπορείτε να το βγάλετε απ' τη μέση;». Μετά από λίγα δευτερόλεπτα, που σε εκείνη φάνηκαν ένας αιώνας σιωπής και αβεβαιότητας, το μαχαίρι κρύφτηκε σε μια τσέπη.

Χώνοντας γρήγορα το χέρι της στην τσάντα, η Λαντιέρι έβγαλε ένα χαρτονόμισμα των είκοσι δολαρίων, κοίταξε στα μάτια το νεαρό που κρατούσε το μαχαίρι και ρώτησε: «Σε ποιον να το δώσω;». «Σ' εμένα», είπε αυτός.

Στρέφοντας το βλέμμα της προς τους άλλους δυο, τους ρώτησε με τα μάτια αν συμφωνούσαν. Ο ένας από αυτούς κούνησε καταφατικά το κεφάλι του.

«Ωραία», είπε και έδωσε στον αρχηγό το χαρτονόμισμα. «Και τώρα ακουστέ τι θα γίνει. Εγώ θα μείνω εδώ και εσείς θα φύγετε».

Με την απορία ζωγραφισμένη στα πρόσωπα τους, οι νεαροί άρχισαν να υποχωρούν αργά, κοιτάζοντας πάνω από τον ώμο τους τη Λαντιέρι, και στη συνέχεια το έβαλαν στα πόδια. Τελικά αυτοί προσπαθούσαν να ξεφύγουν από εκείνη.

Υπό μία έννοια, αυτό το μικρό θαύμα της αντιστροφής της κατάστασης δεν αποτελεί έκπληξη. Η Λαντιέρι έχει ιδρύσει και διευθύνει το Πρόγραμμα Δημιουργικής Επίλυσης Συγκρούσεων με έδρα τη Νέα Υόρκη, και διδάσκει αυτές τις δεξιότητες σε σχολεία. Η Λαντιέρι έχει αφιερωθεί στην τέχνη της διαπραγμάτευσης και του φιλικού χειρισμού των συγκρούσεων. Αυτή την τέχνη την έμαθε από τότε που ήταν δασκάλα -για λίγο καιρό σε ένα σχολείο του Χάρλεμ, όχι πολύ μακριά από τη συγκεκριμένη απομονωμένη περιοχή — και τώρα εκπαιδεύει άλλους σε περισσότερα από τετρακόσια σχολεία σε όλες τις Ηνωμένες Πολιτείες.

Αυτό που κάνει η Λαντιέρι είναι κάτι παραπάνω από το να προωθεί απλώς την εκπαίδευση σε θέματα επίλυσης συγκρούσεων πρώτα απ' όλα πρέπει να πείσει τα σχολικά συμβούλια να ακολουθήσουν το πρόγραμμα τη συγκεκριμένα σε περίπτωση όπου το σχολικό συμβούλιο μιας πόλης στην Καλιφόρνια είχε παραλύσει από δύο στρατόπεδα που αντήλλασσαν έντονους λεκτικούς διαξιφισμούς, οι δύο πλευρές εντυπωσιάστηκαν τόσο πολύ από την ικανότητα της στη διαπραγμάτευση, ώστε ζήτησαν από τη Λαντιέρι να τους βοηθήσει να αποκαταστήσουν τη ρήξη.

Ο αριστοτεχνικός τρόπος με τον οποίο λειτούργησε η Λαντιέρι στο δρόμο δείχνει ποιες είναι οι κλασικές κινήσεις για την αντιμετώπιση περιπτώσεων σύγκρουσης:

- ✚ Πρώτον, ηρεμήστε, συντονιστείτε με τα συναισθήματά σας και εκφράστε τα. Δείξτε προθυμία να βρεθεί κάποια λύση συζητώντας το θέμα αντί να κορυφώσετε την ένταση με περισσότερη επιθετικότητα.

- ✚ Αναφέρετε τη δική σας άποψη με ουδέτερη γλώσσα, αντί να χρησιμοποιήσετε ^μαχητικό ύφος.

- ✚ Προσπαθήστε να βρείτε δίκαιους τρόπους για την επίλυση της διαφωνίας, δουλεύοντας σε συνεργασία με τους άλλους ώστε να βρεθεί μία λύση την οποία θα μπορούν να υιοθετήσουν και οι δύο πλευρές.

Αυτού του είδους οι στρατηγικές είναι αντίστοιχες με εκείνες που υιοθετούνται για την εύρεση νικηφόρων λύσεων που θα ικανοποιούν εξίσου και τις δύο πλευρές από τους ειδικούς στο Κέντρο Διαπραγμάτευσης του Χάρβαρντ. Παρότι, όμως, το να ακολουθήσει κανείς αυτές τις στρατηγικές μπορεί να φαίνεται απλό, η εφαρμογή τους με τόσο μεγαλοφυή τρόπο όπως αυτός της Λαντιέρι προϋποθέτει την ύπαρξη των συναισθηματικών ικανοτήτων της αυτοεπίγνωσης, της αυτοπεποίθησης, του αυτοελέγχου και της ενσυναίσθησης. θυμηθείτε: ενσυναίσθηση - δεν σημαίνει υποχώρηση στις απαιτήσεις της άλλης πλευράς επειδή συμπάσχετε· ι το να ξέρετε πώς αισθάνεται ο άλλος δεν σημαίνει ότι θα συμφωνήσετε οπωσδήποτε μ' αυτόν. Ωστόσο, η εξάλειψη της ενσυναίσθησης, με σκοπό τη διατήρηση ,μιας σκληρής στάσης, μπορεί να οδηγήσει σε πόλωση και αδιέξοδα.

ΗΓΕΣΙΑ

Το να εμπνέει και να καθοδηγεί χάνεις άτομα και ομάδες

Άτομα με αυτή την ικανότητα

- ✚ Εκφράζουν οι ίδιοι και εμπνέουν στους άλλους ενθουσιασμό για ένα όραμα και μια κοινή αποστολή

- ✚ Παίρνουν την πρωτοβουλία και δρουν ως ηγέτες, άσχετα από τη θέση τους

- ✚ Βοηθούν τους άλλους να έχουν καλή επίδοση ενώ ταυτόχρονα τους θεωρούν υπεύθυνους για τη δουλειά τους

- ✚ Καθοδηγούν τους άλλους με το παράδειγμά τους

Ιδού μια ιδιαίτερα διδακτική περίπτωση που αφορά δυο διαφορετικές στάσεις ηγέτη: πρόκειται για τον Ρόναλντ Άλεν, πρώην γενικό διευθυντή της Delta Airlines , και τον Τζέραλντ Γκρινστάιν, πρώην γενικό διευθυντή της Western airlines και των σιδηροδρόμων Burlington Northern

Ο Γκρινστάιν, με σπουδές στη νομική, είναι βιρτουόζος στη δημιουργία σχέσεων με τους υφισταμένους του και στη χρήση της συναισθηματικής εναρμόνισης για να πείθει. Ως γενικός διευθυντής της Western Airlines , μιας αεροπορικής εταιρείας την οποία ανέλαβε το 1985, πέρασε εκατοντάδες ώρες μέσα σε πιλοτήρια, πίσω από γραφεία ελέγχου εισιτηρίων και στους χώρους αποσκευών προκειμένου να

γνωρίσει τους υπαλλήλους του.

Η σχέση που ανέπτυξε ήταν απαραίτητη προκειμένου να πείσει τους εργαζόμενους της "Western Airlines να συμφωνήσουν με παραχωρήσεις πάνω σε μερικούς εργασιακούς κανόνες και να δεχθούν περικοπές μισθών, όλα με βάση την υπόσχεση του ότι η εταιρεία θα γινόταν πιο φερέγγυα και έτσι όλοι θα ωφελούνταν στο μέλλον. Έχοντας στη διάθεση της αυτε'ς τις παραχωρήσεις, η Western Airlines προσγειώθηκε με ασφάλεια μέσα στο σκοτάδι και ο Γκρινστάιν κατάφερε να πουλήσει την αεροπορική εταιρεία στην Delta έναντι του ποσού των 860 εκατομμυρίων δολαρίων μετά από δύο μόλις χρόνια.

Το 1987 έγινε γενικός διευθυντής της Burlington Northern, μιας άλλης μη κερδοφόρας εταιρείας, όπου και πάλι ο Γκρινστάιν δούλεψε θέτοντας σε ενέργεια τις μαγικές διαπροσωπικές του ικανότητες. Κάλεσε να έρθει αεροπορικά μια επιλεγμένη ομάδα εργατών έργων συντήρησης, γραμματέων και πληρωμάτων τρένων από όλη τη χώρα στα επιτελεία της εταιρείας στο Φορτ Γουόρθ και να δειπνήσουν μαζί του. Ταξίδεψε ο ίδιος με όλες τις διαδρομές των τρένων και συζήτησε με τα πληρώματα προσπαθώντας —επιτυχώς— να τους πείσει να δεχθούν την περικοπή εξόδων που πρότεινε.

Ένας στενός φίλος του Γκρινστάιν έκανε την εξής παρατήρηση για το σπιλ της ηγεσίας που ασκούσε: «Δεν χρειάζεται να είσαι κάθαρμο για να είσαι σκληρός».

Παρότι όταν ανέλαβε ο Γκρινστάιν οι σιδηρόδρομοι ήταν επιβαρημένοι με ένα χρέος τριών δισεκατομμυρίων δολαρίων, αυτός κατάφερε να ανατρέψει την κατάσταση, και το 1995 δημιούργησε το μεγαλύτερο δίκτυο σιδηροδρόμων των ΗΠΑ όταν η Burlington Northern αγόρασε τη Delta Airlines.

Τώρα ας ασχοληθούμε με τον Ρόναλντ Άλεν, ο οποίος απολύθηκε από τη θέση του γενικού διευθυντή της Οεϊϊ ΑϊΓίηεχ τον Απρίλιο του 1997, εποχή που η εταιρεία είχε αρκετά κέρδη.

Ο Άλεν είχε ανεβεί στην κλίμακα της ιεραρχίας για να φτάσει στη θέση του γενικού διευθυντή το 1987, παίρνοντας το πηδάλιο την ίδια ακριβώς εποχή που η αεροπορική βιομηχανία απελευθερωνόταν στην αγορά. Το στρατηγικό του σχέδιο ήταν να γίνουν πιο ανταγωνιστικοί σε παγκόσμια κλίμακα. Το 1991 αγόρασε την Pan American World Airways που μόλις είχε χρεοκοπήσει, για να έχει πρόσβαση στις ευρωπαϊκές διαδρομές της. Αυτό τελικά αποδείχθηκε λάθος χειρισμός και επέβαλε στην Delta ένα τεράστιο χρέος, ακριβώς την εποχή που η εταιρεία έβλεπε τα κέρδη της να πέφτουν κατακόρυφα. Η Delta, που ήταν πάντα κερδοφόρα στο παρελθόν, κατέληξε να έχει χρέος 500 εκατομμυρίων δολαρίων μέσα στα τρία χρόνια που ακολούθησαν την αγορά της PAN AM

Ωστόσο, δεν ήταν αυτή η οικονομικά καταστροφική απόφαση που στοίχισε στον Άλεν τη θέση του. Ο Άλεν στις δύσκολες ώρες αντιδρούσε υιοθετώντας τη στάση του σκληρού, σχεδόν άσπλαχνου αφεντικού. Οι φήμες έλεγαν ότι ταπεινώνει τους υφισταμένους του επιπλήττοντάς τους μπροστά σε άλλους. Δεν δεχόταν καμία διαφωνία εκ μέρους των ανώτερων στελεχών, ενώ έφτασε ακόμα και να απολύσει τον προϊστάμενο του οικονομικού τμήματος, το μοναδικό άνθρωπο που τόλμησε να διαφωνήσει ανοιχτά μαζί του για την αγορά της Pan AM Ένα άλλο ανώτερο στέλεχος (ο ανταγωνιστής του Άλεν για τη θέση του γενικού διευθυντή) ανακοίνωσε ότι παραιτούνταν για να γίνει πρόεδρος της Continental Airlines —και μάλιστα λέγεται ότι η άμεση αντίδραση του Άλεν ήταν να ζητήσει επί τόπου τα κλειδιά του αυτοκινήτου της εταιρείας που το στέλεχος αυτό χρησιμοποιούσε, αναγκάζοντας τον να βρει άλλο τρόπο για να γυρίσει σπίτι του.

Αν αφήσουμε κατά μέρος αυτού του είδους τις μικροπρέπειες, η κυρία αποτυχία του Άλεν είχε σχέση με τις άσπλαχνες απολύσεις. Ο Άλεν κατήγγησε 112.000 θέσεις εργασίας, περίπου δηλαδή το ένα τρίτο του συνολικού εργατικού [δυναμικού της Delta (κάποιες θέσεις ήταν χωρίς αμφιβολία άχρηστες, καταργήθηκαν όμως και θέσεις που ήταν νευραλγικές για τον οργανισμό). Εξαιτίας των μεγάλων αυτών περικοπών εμφανίστηκε κατακόρυφη πτώση στις άλλοτε αξιοζήλευτες υπηρεσίες της αεροπορικής εταιρείας προς τους πελάτες της. Τα παρά-Ι πονά για την Delta ξαφνικά φούντωσαν η δυσαρέσκεια αφορούσε θέματα όπως η έλλειψη καθαριότητας στα αεροπλάνα, η καθυστέρηση στις αναχωρήσεις μέχρι και η απώλεια αποσκευών. Μαζί με τις σπατάλες ο Άλεν είχε εξαλείψει και το πνεύμα της εταιρείας.

Οι υπάλληλοι της Delta τα είχαν χαμένα· η εταιρεία δεν τους είχε συμπεριφερθεί ποτέ στο παρελθόν τόσο άγρια. Η ανασφάλεια και ο θυμός κυριαρχούσαν. Ακόμη και όταν οι περικοπές κατάφεραν να φέρουν και πάλι μια ισορροπία στην εταιρεία, μια έρευνα στους εναπομείναντες είκοσι πέντε χιλιάδες υπαλλήλους αποκάλυψε ότι το εργατικό δυναμικό είχε πολλές επιφυλάξεις και φόβους, ενώ οι μισοί ένιωθαν εχθρικά απέναντι στην ηγεσία του Άλεν.

Τον Οκτώβριο του 1996, ο Άλεν παραδέχθηκε δημόσια ότι τα δρακόντεια μέτρα που είχε πάρει για την περικοπή των εξόδων είχαν καταστροφικές συνέπειες στο εργατικό δυναμικό της Delta. Το σχόλιο όμως που έκανε ήταν: «Ας είναι». Και αυτό το σχόλιο έγινε η κραυγή της διαμαρτυρίας των υπαλλήλων κονκάρδες με τη φράση «Ας είναι» εμφανίστηκαν στις στολές των πιλότων, των αεροσυνοδών και των μηχανικών.

Όταν έφθασε ο καιρός για την ανανέωση της σύμβασης του Άλεν, το συμβούλιο της Delta δεν κοίταξε μόνο τους αριθμούς αλλά και τη συνολική υγεία της εταιρείας. Η καλή φήμη της Delta για το εξαιρετικό επίπεδο παροχής υπηρεσιών είχε πλέον αμαυρωθεί· οι ταλαντούχοι διευθυντές έφευγαν από την εταιρεία. Και, το χειρότερο απ' όλα, ήταν ότι το ηθικό των υπαλλήλων είχε πέσει πολύ χαμηλά.

Έτσι το συμβούλιο, με επικεφαλής —ποιον άλλον;— τον Τζέραλντ Γκριν-στάιν ανέλαβε δράση. Ο Άλεν, ο άνθρωπος του οποίου η εξουσία κάποτε ήταν τόσο μεγάλη ώστε να έχει τον τίτλο του προέδρου, του γενικού διευθυντή και του προέδρου του συμβουλίου, απολύθηκε σε ηλικία 55 ετών, κυρίως επειδή έπληττε θανάσιμα την ψυχή της εταιρείας.

ΟΤΑΝ Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΡΟΣΦΕΡΕΙ ΕΝΕΡΓΕΙΑ

Οι παράλληλες ιστορίες του Ρόμπερτ Άλεν και του Τζέραλντ Γκρινστάιν αποδεικνύουν ότι η τέχνη του ηγέτη έγκειται στο πώς ένα άτομο θέτει σε εφαρμογή την αλλαγή, και όχι στην αλλαγή αυτή καθαυτή. Και οι δύο άνδρες ανέλαβαν την οδυνηρή διαδικασία της περικοπής εξόδων, ο ένας όμως το έκανε με τέτοιο τρόπο ώστε να διατηρήσει σε υψηλό επίπεδο την αφοσίωση και το ηθικό των υπαλλήλων, ενώ ο άλλος αποθάρρυνε

και αποξένωσε ολόκληρο το εργατικό δυναμικό της εταιρείας του.

Ο προικισμένος ηγέτης συντονίζεται με τα λεπτά υπόγεια ρεύματα των συναισθημάτων που διαπερνούν μια ομάδα και μπορεί να διαβάσει την επίδραση που έχουν οι πράξεις του στα ρεύματα αυτά. Ένας τρόπος για να εδραιώσουν οι ηγέτες την αξιοπιστία τους είναι να αισθάνονται αυτά τα συλλογικά, μη εκφρασμένα αισθήματα και να τα εκφράζουν οι ίδιοι εκ μέρους της ομάδας, ή να ενεργούν με τρόπο που να δείχνει σαφώς ότι έχουν κατανοήσει αυτά τα συναισθήματα! Υπάυτη Την έννοια, ο ηγέτης είναι ένας καθρέφτης που αντανακλά στην ομάδα την ίδια την εμπειρία της.

Ο ηγέτης είναι επίσης μια βασική πηγή του συναισθηματικού τόνου ενός οργανισμού. Ο ενθουσιασμός που εκφράζεται από έναν ηγέτη μπορεί να ωθήσει προς την ίδια κατεύθυνση μια ολόκληρη ομάδα. Όπως έθεσε το θέμα η Μπριγκί· τα Γουίστραντ, γενική διευθύντρια μιας σουηδικής εταιρείας: «Η ηγεσία δίνει, ενέργεια».

Αυτή η μεταβίβαση της συναισθηματικής ενέργειας επιτρέπει στους ηγέτες να γίνουν οι πιλότοι ενός οργανισμού, να καθορίσουν την πορεία και την κατεύθυνσή του. Για παράδειγμα, όταν ο Αού Γκέστνερ πήρε τη θέση του γενικού διευθυντή της IBM, ήξερε πώς να μεταμορφώσει τη φιλοσοφία της εταιρείας για να τη σώσει. Κι αυτό, όπως είπε ο Γκέστνερ: «Δεν είναι κάτι που το κάνη·, γράφοντας υπομνήματα. Πρέπει να απευθυνθείς στα συναισθήματα των ανθρώπων. Πρέπει να το δεχθούν με την καδιά και τα σπλάχνα τους, όχι μονό μόνο με το μυαλό

Η ικανότητα των ηγετών να δημιουργούν κοινή συναίνεση βασίζεται στον τρόπο με τον οποίο ανταλλάσσονται τα συναισθήματα στα πλαίσια μιας ομάδας. Ήδη έχουμε δει πώς τα συναισθήματα του πιο εκφραστικού ατόμου μεταδίδονται στην ομάδα. Αυτή όμως η ικανότητα της μεταβίβασης συναισθημάτων είναι μεγεθυμένη στους ηγέτες, αφού τα άτομα της ομάδα- περνούν περισσότερο χρόνο παρακολουθώντας τον ηγέτη παρά οποιονδήποτε άλλο. Αυτή η προσοχή αυξάνει την επίδραση της διάθεσης του ηγέτη στην ομάδα· μία μικρή αλλαγή στην έκφραση του προσώπου ή στον τόνο της φωνής ενός ισχυρού ατόμου μπορεί να έχει μεγαλύτερη επίδραση απ' ό,τι η εκδήλωση εντονότερων συναισθημάτων εκ μέρους κάποιου που δεν τόση εξουσία

Οι άνθρωποι δεν προσέχουν απλώς τους ηγέτες, έχουν επίσης την τάση να τους μιμούνται. Οι άνθρωποι της ΜίαΓθ3θiI κατά παράδοση πηγαινοέρχονται ·-όταν σκέφτονται έντονα ή όταν υποστηρίζουν την άποψη τους σε μια συνάντηση, και αυτός είναι ένας μη λεκτικός φόρος τιμής στη συγκεκριμένη συνήθεια του Μπιλ Γκέιτς. Αυτή η μίμηση είναι ένας ασυνείδητος τρόπος για να δείξει κανείς την πίστη και την εναρμόνιση του με το πιο ισχυρό άτομο της ομάδας.

Κατά τη διάρκεια της προεδρικής του θητείας, ο Ρόναλντ Ρίγκαν ήταν γνωστός ως «ο άνθρωπος με τις μεγάλες ικανότητες επικοινωνίας». Ο Ρίγκαν υπήρξε επαγγελματίας ηθοποιός και η συναισθηματική δύναμη της χαρισματικής του παρουσίας φάνηκε σε μια μελέτη του τρόπου με τον οποίο οι εκφράσεις του προσώπου του επηρέαζαν την έκφραση των ακροατών του κατά τη διάρκεια μιας προεκλογικής δημόσιας συζήτησης με τον αντίπαλο του Γουόλτερ Μοντέιλ. Όταν ο Ρίγκαν χαμογελούσε, οι άνθρωποι που τον παρακολουθούσαν —ακόμη και σε βίντεο— είχαν επίσης την τάση να χαμογελούν όταν γινόταν σκυθρωπός, το ίδιο έκαναν και οι θεατές. Ο Μοντέιλ, ο οποίος έχασε τις εκλογές, δεν είχε ανάλογη συναισθηματική επίδραση ακόμη και σε θεατές που ήταν θετικοί απέναντι στις

απόψεις του.

Η ευκολία με την οποία τα συναισθήματα περνούν από τον ηγέτη στην ομάδα) έχει και μια αρνητική πλευρά. Όπως λέει η παλιά παροιμία: «Το ψάρι βρομάει i· απ' το κεφάλι». Η σαδιστική, αλαζονική ή αυταρχική μορφή ηγεσίας αποθαρρύνει μια ομάδα. Η

Μπριγκίτα Γουίστραντ χρησιμοποιεί τον όρο «συναισθηματική; ακράτεια» για να περιγράψει τη διαρροή καταστροφικών συναισθημάτων από; την κορυφή προς τη βάση. Όπως λέει: «Με τα δυσάρεστα συναισθήματα ένας, ηγέτης αποδυναμώνει την ενέργεια των άλλων δημιουργώντας τους άγχος, κατάθλιψη ή θυμό».

Από την άλλη πλευρά, οι εξαιρετικά επιτυχημένοι ηγέτες διαθέτουν υψηλό < βαθμό θετικής ενέργειας, ο οποίος διαχέεται σε ολόκληρο τον οργανισμό. Και όσο πιο θετική είναι η διάθεση του ηγέτη μιας ομάδας, τόσο πιο θετικά και πρό-θυμα για προσφορά και συνεργασία είναι τα άτομα της ομάδας. Γενικά, το συναισθηματικό χάρισμα εξαρτάται από τρεις παράγοντες: το να έχει κανείς έντονα συναισθήματα, το να μπορεί να τα εκφράσει με ένταση και ορμή, και το να λειτουργεί μάλλον ως συναισθηματικός πομπός στους δέκτες. Οι ιδιαίτερα εκφραστικοί άνθρωποι επικοινωνούν με το πρόσωπο τους, τη φωνή τους, τις κινήσεις τους, με ολόκληρο το σώμα τους. Αυτή η ικανότητα τους επιτρέπει να ενεργοποιούν, να εμπνέουν και να σαγηνεύουν τους άλλους. Η ικανότητα του ηγέτη να μεταβιβάζει συναισθήματα με τρόπο πειστικό, μέσα από την καρδιά του, απαιτεί να είναι ειλικρινής σχετικά με το μήνυμα που δίνει· να πιστεύει αληθινά σε αυτό το συναισθηματικό μήνυμα, γιατί αυτό είναι που ξεχωρίζει το χαρισματικό ηγέτη από τον ιδιοτελή που αποβλέπει μόνο στη χειραγώγηση των άλλων. Οι ηγέτες που έχουν την τάση να χειραγωγούν ίσως τους άλλους είναι αποτελεσματικοί για λίγο καιρό, δεν πείθουν όμως εύκολα τους οπαδούς τους για την ειλικρίνεια τους. Ο κυνισμός υποσκάπτει τη βέβαιότητά για να είναι ένας χαρισματικός αγγελιοφόρος, ο ηγέτης πρέπει να λειτουργεί ορμώμενος από αυθεντική πίστη.

ΤΟ ΟΠΛΟΣΤΑΣΙΟ ΤΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

Κάθε συναισθηματική ικανότητα αλληλεπιδρά με άλλες ; αυτό ισχύει κυρίως για την ηγετική ικανότητα. Τα καθήκοντα του, ηγέτη απαιτούν μια ευρεία κλίμακα προσωπικών δεξιοτήτων. Η ανάλυση που έκανα σε αμέτρητες θέσεις εργασίας¹ έδειξε ότι περίπου τα δύο τρίτα του ποσοστού της διακεκριμένης επίδοσης γενικώς οφείλονται στη συναισθηματική ικανότητα. Για τους διακεκριμένους όμως ηγέτες, οι συναισθηματικές ικανότητες σε αντίθεση με τις γνώσεις που έχουν αποκτηθεί μέσω της εκπαίδευσης ή με τη νοητική ικανότητα- είναι σε ποσοστό 80 έως 100 τοις εκατό οι ικανότητες που οι ίδιες οι εταιρείες θεωρούν καθοριστικές για την επιτυχία.

Ο Μάθιου Τζούκτερ, πρόεδρος της Αμερικανικής Εταιρείας Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης, συμφωνεί: «Ηγεσία σημαίνει σχεδόν αποκλειστικά συναισθηματική νοημοσύνη και αφορά κυρίως τη διάκριση ανάμεσα σε αυτό που κάνουν οι διευθυντές και σε αυτό που κάνουν οι ηγέτες όπως το να υιοθετήσει μια, σαφή στάση να ξέρεις τι είναι σημαντικό για σένα, και να επιδιώκεις τους στόχους σου σε συνεργασία με άλλους».

Για τους πιο αποτελεσματικούς γενικούς διευθυντές, υπάρχουν τρεις κύριες ομάδες ικανοτήτων. Οι πρώτες δύο εμπίπτουν στη συναισθηματική νοημοσύνη· η πρώτη περιλαμβάνει προσωπικές ικανότητες όπως η επίτευξη, η αυτοπεποίθηση

και η

δέσμευση, ενώ η δεύτερη αποτελείται από κοινωνικές ικανότητες όπως η 1 επιρροή, η πολιτική αντίληψη και η ενσυναίσθηση. Αυτό το ευρύ φάσμα ικανοτήτων χαρακτήριζε τους γενικούς διευθυντές με διακεκριμένη επίδοση στην [Ασία, την Αμερική και την Ευρώπη, υποδηλώνοντας ότι τα χαρακτηριστικά των διακεκριμένων ηγετών υπερβαίνουν τα πολιτιστικά και εθνικά σύνορα.

Η τρίτη ομάδα ικανοτήτων στους γενικούς διευθυντές είναι γνωστικού τύπου: σκέπτονται έχοντας μια συγκεκριμένη στρατηγική στο μυαλό τους, αναζητούν πληροφορίες με μια αίσθηση ευρύτερης προοπτικής και αφιερώνουν χρόνο να να σκεφτούν. Όπως έδειξε η μελέτη ηγετών σε δεκαπέντε μεγάλες εταιρείες αυτό που ξεχωρίζει τα άτομα με τη διακεκριμένη επίδοση ήταν η ικανότητα τους να βλέπουν την ευρύτερη προοπτική, να αναγνωρίζουν ανάμεσα από μια σωρεία πληροφοριών εκείνες που είχαν νόημα και να σκέπτονται βλέποντας μακριά στο μέλλον.

Ωστόσο, οι μεγάλοι ηγέτες προχωρούν ένα ακόμη βήμα μπροστά, ενσωματώνοντας και τη συναισθηματική πραγματικότητα σε αυτό που βλέπουν, συνθέτοντας έτσι μια στρατηγική με νόημα και αρμονία. Η συναισθηματική τους νοημοσύνη τους επιτρέπει να συνθέσουν όλα αυτά τα στοιχεία σε ένα εμπνευσμένο όραμα.

Οι καλύτεροι ηγέτες, λέει ο Ρόμπερτ Κάπλαν του Κέντρου Δημιουργικής Ηγεσίας, «έχουν μια σχεδόν μαγική ικανότητα να μεταμορφώνουν μια πρόταση και να αρθρώνουν τους στόχους τους για τον οργανισμό με τρόπο γλαφυρό, προκλητικό, αξιομνημόνευτο». Με άλλα λόγια, ηγεσία σημαίνει διέγερση της φαντασίας των ανθρώπων, σημαίνει το να δίνει κανείς έμπνευση που κάνει τους -άλλους να κινηθούν προς μια επιθυμητή κατεύθυνση. Αυτό σημαίνει να διαθέτει κανείς κάτι παραπάνω από την απλή δύναμη να δημιουργεί κίνητρα και να ηγείται των άλλων.

ΟΙ ΚΑΛΟΙ ΤΕΡΜΑΤΙΖΟΥΝ ΠΡΩΤΟΙ

Μια ανάλυση της δύναμης ενός ηγέτη να καθορίζει το θετικό -ή αρνητικό - συναισθηματικό τόνο ενός οργανισμού έγινε από το αμερικανικό ναυτικό, όπου τα δεδομένα για τη διακεκριμένη επίδοση είναι απολύτως σαφή: τα ετήσια βραβεία απονέμονται στους πιο αποτελεσματικούς, σίγουρους και καλύτερα προετοιμασμένους πλωτάρχες. Σε μια ευρείας κλίμακας σύγκριση μεταξύ αξιωματικών με ξεχωριστή και μέτρια επίδοση, φάνηκε η ύπαρξη μιας ουσιαστικής διαφοράς στο συναισθηματικό τόνο που δημιουργούσαν οι ανώτεροι αξιωματικοί. Η αποτελεσματικότερη διοίκηση, όπως αποδείχθηκε, δεν γινόταν από ανθρώπους σαν το πλοίαρχο Έιχαμπ που τρομοκρατούσε το πλήρωμα του, αλλά από... καλούς τύπους.

Οι ανώτεροι ηγέτες κατόρθωναν να διατηρούν μια ισορροπία ανάμεσα σε ; ένα προσωπικό στιλ προσανατολισμένο προς τους ανθρώπους και μια αποφασιστική διοικητική στάση Δεν δίσταζαν να πάρουν τον έλεγχο στα χέρια τους, να] δείχνουν αποφασιστικότητα, σιγουριά για τον εαυτό τους και επαγγελματική στάση. Ωστόσο, η μεγαλύτερη διαφορά ανάμεσα στους μέτριους και στους ανώτερους ηγέτες ήταν το συναισθηματικό τους στιλ. Οι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες ; ήταν πιο θετικοί και φιλικοί, πιο εκφραστικοί και δραματικοί από συναισθηματική άποψη, πιο θερμοί και κοινωνικοί (επίσης χαμογελούσαν περισσότερο), ; πιο δεκτικοί και δημοκρατικοί, με μεγαλύτερη διάθεση συνεργασίας και ευχάριστοι στις συναναστροφές, πιο επαινετικοί και αξιόπιστοι,

ακόμη και πιο ευγενικοί από εκείνους που κινούνταν μόνο σε μέτρια επίπεδα.

Αντίθετα, οι μέτριου επιπέδου ηγέτες στο ναυτικό ακολουθούσαν το κλασικό στερεότυπο του στρατιωτικού που δίνει εντολές. Ήταν τυπολάτρες, αρνητικοί, απότομοι, αποδοκιμαστικοί και εγωκεντρικοί. Οι αξιωματικοί με τις μέτριες επιδόσεις, σε σύγκριση με εκείνους που είχαν ανώτερες επιδόσεις, ήταν πιο αυταρχικοί, ασκούσαν μεγαλύτερο έλεγχο, διοικούσαν με τρόπο δικτατορικό και Ι σκληρό, ήταν πιο απομονωμένοι και εστιασμένοι στον εαυτό τους και ήθελαν πιο συχνά να αποδεικνύουν ότι έχουν δίκιο. Ενεργούσαν με βάση το γράμμα του νόμου, ακολουθώντας απόλυτα κανόνες και στηριζόμενοι στην εξουσία που τους έδινε η θέση τους. Και αυτό δεν έφερνε αποτέλεσμα, ούτε καν στο στρατό, όπου το συγκεκριμένο συναισθηματικό στιλ θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι βρίσκεται στο φυσικό του χώρο.

ΗΓΕΣΙΑ: ΕΠΙΡΡΟΗ ΚΑΤΑ ΚΥΜΑΤΑ

Ο συναισθηματικός τόνος που καθορίζει ο ηγέτης μεταβιβάζεται κατά κύματα προς τα χαμηλότερα στρώματα της ιεραρχίας με αξιοσημείωτη ακρίβεια. Όταν αναλύονται τα διαδοχικά επίπεδα από την κορυφή προς τη βάση ενός οργανισμού, το φαινόμενο θυμίζει πολύ το σερ με τις ρώσικες κούκλες, όπου η μία κλείνεται μέσα στην άλλη με τον ηγέτη να παίζει το ρόλο εκείνου που εμπεριέχει όλους τους υπόλοιπους.

Αυτό μπορεί να παρατηρηθεί πιο εύκολα στη στρατιωτική ιεραρχία, όπου, όπως αποκάλυψε η μελέτη που διεξήχθη στο ναυτικό, οι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες ήταν θερμοί και φιλικοί, εκφραστικοί από συναισθηματική άποψη, δημοκρατικοί και αξιόπιστοι —κάτι που επίσης ίσχυε για τους ηγέτες χαμηλότερων βαθμίδων, αν και όχι στον ίδιο βαθμό με τον επικεφαλής πλοίαρχο. Αντίθετα, οι λιγότερο αποτελεσματικοί αξιωματικοί ήταν πιο απότομοι και αποδοκιμαστικοί, απόμακροι και οξύθυμοι, τυπολάτρες και χωρίς πνεύμα συνεργασίας -κάτι που ίσχυε και για τους υφισταμένους τους.

Ενώ οι μέτριοι ηγέτες έχουν την τάση να είναι αόρατοι, οι καλύτεροι ηγέτες συχνά κάνουν βόλτες και συζητούν με το προσωπικό τους, ρωτώντας τους για την οικογένεια τους και άλλα προσωπικά θέματα. Επίσης, αφήνουν τους άλλους να καταλάβουν ότι θέλουν να είναι ενήμεροι, δημιουργώντας μια ατμόσφαιρα ανοίγματος που κάνει πιο εύκολη την επικοινωνία. Αυτό το αμφίδρομο κανάλι ενθαρρύνει τους ανθρώπους σε όλες τις βαθμίδες να παρέχουν πληροφορίες στους ανώτερους τους.

Όσον αφορά τους μέτριους στρατιωτικούς που κατείχαν ηγετικές θέσεις, φάνηκε ότι οι νεότεροι στρατιωτικοί των χαμηλών βαθμίδων ήταν απρόθυμοι να μεταδίδουν πληροφορίες προς τα πάνω, ειδικά τις άσχημες, γιατί οι επικεφαλής αξιωματικοί με τη μέτρια επίδοση πολύ συχνά «εκρήγνυνταν» όταν μάθαιναν δυσάρεστα νέα και, αντί να αναθέτουν την ευθύνη χειρισμού στα χαμηλότερα δυνατά επίπεδα της ιεραρχίας, έμπαιναν στη μέση εφαρμόζοντας μικροπολιτικές ενέργειες χειραγώγησης.

Οι καλύτεροι αξιωματικοί πάντως ήταν έντονα προσανατολισμένοι στην εργασία και σταθεροί στην άμεση επίπληξη ατόμων που οι πράξεις τους απειλούσαν την επιθυμητή απόδοση. Εντούτοις, επιδείκνυαν ευελιξία όταν επρόκειτο για ασήμαντους κανόνες. Οι μετρίων επιδόσεων αξιωματικοί δεν έκαναν καμία

διάκριση ανάμεσα στους ουσιαστικούς και στους ανούσιους κανονισμούς, διατηρώντας αντίθετα μια τυπολατρική, καθόλου ευέλικτη στάση, η οποία σε καμία περίπτωση δεν ενθάρρυνε το ηθικό ή την επίδοση.

Έχοντας συνειδητοποιήσει ότι η ενότητα και η συνεκτικότητα βασίζονται στους πραγματικούς δεσμούς, οι καλύτεροι αξιωματικοί οργανώνουν κατά καιρούς διάφορες εκδηλώσεις, όπως ποδοσφαιρικούς αγώνες και απονομές βραβείων στις οποίες συμμετέχουν και οι ίδιοι. Μέσα από το χρόνο που μοιράζονται με τους άλλους, με αστεία

και με θερμή κοινωνική ατμόσφαιρα, προκύπτει μια έντονη αίσθηση κοινής ταυτότητας, η οποία με τη σειρά της μετατρέπεται σε ανώτερη εργασιακή επίδοση. Αντίθετα, οι μέτριοι αξιωματικοί ενδιαφέρονται περισσότερο για τον εξοπλισμό και λιγότερο για τους ανθρώπους.

ΠΟΤΕ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΙΝΑΙ ΚΑΝΕΙΣ ΣΚΛΗΡΟΣ

Ομολογουμένως, η ηγεσία απαιτεί —μερικές φορές— κάποιο βαθμό σκληρότητας. Η τέχνη της ηγεσίας σημαίνει να γνωρίζει κανείς πότε πρέπει να είναι αμετάπειστος (για παράδειγμα, όταν έρχεται σε άμεση αντιπαράθεση με κάποιον για προβλήματα στην επίδοση του) και πότε να είναι πιο ήπιος και να χρησιμοποιεί λιγότερο άμεσους τρόπους για να ασκεί ηγεσία ή να επηρεάζει.

Η ηγεσία απαιτεί τη λήψη σκληρών αποφάσεων: κάποιος πρέπει να πει στους ανθρώπους τι να κάνουν, να τους θυμίζει τις υποχρεώσεις τους, να είναι σαφής σε σχέση με τις επιπτώσεις. Η ικανότητα της πειθούς, της επίτευξης συναίνεσης και όλες οι άλλες πλευρές της τέχνης της επιρροής δεν είναι πάντα αρκετές. Μερικές φορές χρειάζεται απλώς να χρησιμοποιήσει κάποιος την εξουσία της θέσης του για να κάνει τους άλλους να δράσουν.

Κάτι στο οποίο συχνά αποτυγχάνουν οι ηγέτες, από προϊστάμενοι μέχρι ανώτερα στελέχη, έχει να κάνει με την αδυναμία τους να μένουν αμετακίνητοι σε μια θέση, όταν αυτό είναι απαραίτητο. Μια αιτία γι' αυτή την αδυναμία είναι η παθητικότητα, όπως, για παράδειγμα, συμβαίνει όταν κάποιος ενδιαφέρεται περισσότερο να είναι αρεστός στους άλλους παρά να γίνει σωστά η δουλειά, με αποτέλεσμα να ανέχεται τις χαμηλές επιδόσεις αντί να κάνει κάτι γι' αυτές. Τα άτομα που έχουν ιδιαίτερο πρόβλημα με την αντιπαράθεση ή το θυμό είναι πολύ συχνά απρόθυμα να υιοθετήσουν μια ξεκάθαρη στάση, ακόμη και όταν αυτό απαιτείται από τις καταστάσεις.

Η ανικανότητα εδώ μπορεί να πάρει ακόμη και τη μορφή της πολύ συνηθισμένης αδυναμίας που έχουν κάποιοι άνθρωποι να πάρουν στα χέρια τους τον έλεγχο μιας σύσκεψης και να την κατευθύνουν με ξεκάθαρο τρόπο στα σημαντικά θέματα της ημερήσιας διάταξης, αντίκα αφήνουν τη συζήτηση να ξεφεύγει σε ανούσια ζητήματα. Μια άλλη ανεπάρκεια στην ηγεσία στον τομέα αυτό είναι η ανικανότητα να είναι κανείς σαφής και σταθερός. Το αποτέλεσμα μιας τέτοιας στάσης είναι να μη γνωρίζουν οι εργαζόμενοι τι ακριβώς αναμένεται από αυτούς.

Στοιχείο του διεκδικητικού ηγέτη είναι η ικανότητα να λέει όχι με τρόπο σταθερό και οριστικό. Ένα άλλο είναι να θέτει μια υψηλή προσδοκία για την επίδοση ή την ποιότητα και να επιμένει να ανταποκριθούν σε αυτήν οι άλλοι, ελέγχοντας ακόμη και δημόσια την επίδοση, όταν αυτό είναι απαραίτητο.

Όταν τα άτομα δεν έχουν καλή επίδοση, το καθήκον του ηγέτη είναι να προ-

σφέρει εποικοδομητική ανατροφοδότηση, αντί να αφήνει τη στιγμή (και το ολισθημα) να περνά απαρατήρητη. Και όταν κάποιος σε μόνιμη βάση έχει χαμηλές ή επιδόσεις παρ' όλες τις προσπάθειες μέσα από τη δημιουργική ανατροφοδότηση και την ανάπτυξη, το πρόβλημα θα πρέπει να αντιμετωπιστεί άμεσα και ανοιχτά.

Πάρτε, για παράδειγμα, το διευθυντή που λέει: «Ο προκάτοχος μου δεν είχε επιβάλει καμία πειθαρχία στις συσκέψεις. Στην πρώτη σύσκεψη στην οποία προήδρευσα οι συμμετέχοντες ήρθαν αργοπορημένοι και ανεπαρκώς προετοιμασμένοι. Την τρίτη φορά

που συνέβη αυτό, όρθωσα το ανάστημά μου. Είπα: "Κυρίες και κύριοι, δεν μπορώ να δεχθώ αυτή τη συμπεριφορά. Αναβάλλω τη σύσκεψη για δύο μέρες. Την επόμενη φορά να έρθετε στην ώρα σας και καλά προετοιμασμένοι, διαφορετικά θα υπάρξουν συνέπειες"».

Αυτό βεβαίως δεν αφορά την περίπτωση του μικρού τυράννου ή αυτού που τρομοκρατεί τους υπαλλήλους του. Πρόκειται για μια στάση η οποία επιστρατεύεται όταν έχουν αποτύχει άλλες λιγότερο σοβαρές προσεγγίσεις -δεν είναι η αρχική αντίδραση. Αν η στάση που περιγράφεται πιο πάνω είναι χαρακτηριστική για το καθημερινό στιλ ενός διευθυντή, τότε υπάρχει κάποιο πρόβλημα στις ικανότητες του να δημιουργήσει σχέσεις και να επηρεάσει τους ανθρώπους. Με άλλα λόγια, η μόνιμη σκληρότητα είναι σημάδι αδυναμίας, όχι σημάδι ισχύος

Το να δοξάζονται ηγέτες που είναι υπερόπτες, αλαζονικοί και άσπλαχνοι σημαίνει αδιαφορία για το κόστος που αυτό έχει για τον οργανισμό. Είναι, ομολογουμένως, απαραίτητη η αποφασιστικότητα στη λήψη σκληρών αποφάσεων, αν όμως η στάση αυτή συνοδεύεται από αυταρχισμό, τότε το αφεντικό που την υιοθετεί θα καταλήξει να μισείται απ' όλους και να είναι ένας αποτυχημένος ηγέτης.

Στις δύσκολες ώρες οι ηγέτες πρέπει να επιστρατεύουν όλα τα αποθέματα καλής θέλησης που έχουν συσσωρεύσει τον προηγούμενο καιρό. Αυτή ακριβώς

είναι η περίπτωση ανθρώπων που θυμίζουν τον Αττίλα τον Ούνο. «Στην εταιρεία μας ένας διευθυντής ήταν επιθετικός και δύστροπος, δημιουργώντας μνησικακία στους ανθρώπους, κατάφερνε ωστόσο να γίνεται η δουλειά», μου είπε ο Μοχάμεντ-Αμίν Κασγκάρι, αντιπρόεδρος της δανοΐα, της μεγαλύτερης εταιρείας παρασκευής τροφίμων στη Σαουδική Αραβία. «Όταν όμως τα πράγματα άλλαξαν και η αγορά έγινε πιο δύσκολη, με αποτέλεσμα να πρέπει όλοι να δουλεύουμε πιο σκληρά για να διατηρήσουμε το μερίδιό μας σ' αυτήν», πρόσθεσε, «αυτό το δεσποτικό στιλ διοίκησης ήταν και αυτό που τον κατέστρεψε». Ο αστέρας που εμφανίστηκε τότε ήταν ένας άνθρωπος τον οποίο όλοι συμπαθούσαν και ο οποίος μπορούσε να τους παρακινήσει ώστε να δουλεύουν σκληρότερα. «Ο αυταρχικός όμως διευθυντής επέμενε να ζορίζει τις καταστάσεις με το γνωστό παλιό τρόπο: έτσι οι άνθρωποι του τον εγκατέλειψαν».

Η ικανότητα ελέγχου της αυθόρμητης, ανεξέλεγκτης δίψας για εξουσία αποτελεί χαρακτηριστικό του ώριμου ηγέτη. Μια κλασική διαχρονική μελέτη που έγινε στην AT&T έδειξε ότι, ιδιαίτερα σε μεγάλους οργανισμούς, οι διευθυντές που συνδύαζαν τον αυτοέλεγχο με την ικανότητα άσκησης μεγάλης επιρροής έπαιρναν προαγωγή με την πάροδο του χρόνου, ενώ εκείνοι που είχαν μεγάλη επιρροή αλλά χαρακτηρίζονταν από ανεπάρκεια στις βασικές αρχές του αυτοελέγχου αποτύγχαναν.⁴¹ Σε διευθυντές και στελέχη με διακεκριμένη επίδοση, η επιθυμία για προσωπική ανέλιξη περιορίζεται μέσα από τον ισχυρό αυτοέλεγχο και εστιάζεται προς τους συλλογικούς στόχους.

Ο ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ

Είναι μια ομιχλώδης, απελπιστική ημέρα στο αεροδρόμιο του Σαν Φρανσίσκο. Οι πτήσεις ακυρώνονται ή μία μετά την άλλη και οι ουρές στα γραφεία των αεροπορικών εταιρειών είναι απεριγράπτες. Ώρα με την ώρα η ένταση στην ατμόσφαιρα γίνεται όλο και μεγαλύτερη, καθώς οι άνθρωποι τα βάζουν με τους αντιπροσώπους των αεροπορικών εταιρειών και τσακώνονται μεταξύ τους. Ο Ντέιβιντ Κολμπ, καθηγητής Διοίκησης Επιχειρήσεων στο Πανεπιστήμιο Κέις Γουέστερν Ριζέρβ, που αφηγείται την ιστορία, αποφάσισε να αλλάξει τη διάθεση του πλήθους, τουλάχιστον εκείνου που ήταν κοντά του. Έτσι ανήγγειλε: «Πηγαίνω να πάρω καφέ, θέλει κανείς άλλος;».

Πήρε παραγγελία από μια χορωδία αναστατωμένων μελλοντικών συνεπιβατών του, που συνωστίζονταν ο ένας δίπλα στον άλλο, και επέστρεψε με μπόλικά ροφήματα. Αυτό ήταν αρκετό για να τεθεί σε λειτουργία η μετάδοση καλών συναισθημάτων κατά κύματα.

Ο Κολμπ εκείνη τη στιγμή αναδείχτηκε ως ο φυσικός ηγέτης της συγκεκριμένης ανομοιογενούς ομάδας. Η αυθόρμητη ανάληψη δράσης εκ μέρους του καταδεικνύει τη ρευστή φύση της ίδιας της ηγεσίας.

Η επίσημη θέση ενός ατόμου στο οργανόγραμμα μιας εταιρείας και ο πραγματικός ρόλος του ως ηγέτη δεν ταυτίζονται πάντα. Οι άνθρωποι μπορεί να πάρουν την πρωτοβουλία και να αναλάβουν ηγετικό ρόλο σε μια συγκεκριμένη στιγμή, όταν εμφανιστεί κάποια ιδιαίτερη ανάγκη -η οποία μπορεί να είναι κάτι τόσο μικρό όσο η επίπληξη ενός προμηθευτή για την πρόχειρη δουλειά που έκανε και στη συνέχεια να γίνουν και πάλι αόρατοι, ενσωματώνόμενοι ξανά στην ομάδα. Κάποια μορφή διεκδίκησης μπορεί επίσης να κατευθύνεται προς τα πάνω, όπως όταν ένας υπάλληλος χαμηλότερου επιπέδου αντικρούει κάποιον από υψηλότερο επίπεδο σχετικά με σοβαρά ζητήματα ή αλήθειες που έχουν μεγάλη σημασία για την ευημερία του οργανισμού.

Για παράδειγμα, οι υψηλόβαθμοι μιας εταιρείας πετρελαίων που άνοιξε τα 1 καινούρια γραφεία της σε μια πόλη της νότιας Αμερικής αποφάσισαν να νοικιάσουν ένα χώρο σε έναν ολοκαίνουριο ουρανοξύστη στην πιο ακριβή περιοχή της πόλης. Αυτό όμως που είπε σαρκαστικά στο διευθυντή του υποκαταστήματος ένας υπουργός της χώρας, κατά τη διάρκεια μιας συζήτησης τους, ήταν: «Κάτι τέτοιο ταιριάζει απόλυτα με αυτό που θα έκανε μια εταιρεία σαν τη δική σας».

Προβληματισμένος, ο διευθυντής έκανε μια μικρή έρευνα και τελικά συνειδητοποίησε ότι, αν άνοιγαν τα γραφεία τους σ' αυτή την περιοχή της πόλης, θα ήταν σαν να έστελναν το μήνυμα ότι η εταιρεία τους ενδιαφερόταν περισσότερο να κάνει «φιγούρα» παρά δουλειά. Έχοντας στα χέρια του αυτές τις πληροφορίες, θεώρησε καθήκον του να εγκαταλείψει το αρχικό σχέδιο και να ψάξει για γραφεία σε μια νέα αναπτυσσόμενη περιοχή, πράγμα που θα έστελνε στους άλλους το μήνυμα ότι η εταιρεία ήταν σοβαρή. Έπειτα τηλεφώνησε στα αφεντικά του στις Ηνωμένες Πολιτείες και τους είπε τι είχε κάνει και γιατί.

Η αντίδραση τους ήταν: «Διαφωνούμε μαζί σου, όμως εσύ είσαι εκεί - αποφάσισε το καλύτερο». Βεβαίως, μια παρόμοια κίνηση απαιτεί αυτοπεποίθηση και πρωτοβουλία, δηλαδή συναισθηματικές ικανότητες ουσιαστικές για την ηγεσία. Η ανάδειξη τέτοιων παρόμοιων πραγματικών ηγετών είναι ένα σύνηθε φαινόμενο στο χώρο

της υψηλής τεχνολογίας, όπου πολλοί νέοι στο επάγγελμα μπορεί να αποδειχθούν ιδιαίτερα χρήσιμοι σε ό,τι αφορά τα νεοαναπτυσσόμενα πεδία εξειδίκευσης.

Στη Nokia Telecommunications της Φινλανδίας, περίπου το 70 τοις εκατό των υπαλλήλων είναι μηχανικοί, με μέσο όρο ηλικίας τα 32 έτη. Πολλοί από τους μηχανικούς αυτούς αποφοίτησαν πρόσφατα από το πανεπιστήμιο και είναι πιο εξοικειωμένοι με τη σύγχρονη τεχνολογία από ό,τι οι σαραντάχρονοι προϊστάμενοί τους. Ο Βέλι-Πέκα Νιιτάμο, επικεφαλής του τμήματος διοίκησης ικανοτήτων και στρατολόγησης, λέει: «Έχουμε επαναπροσδιορίσει τη φύση της ηγεσίας. Όλοι εδώ έχουν τη δυνατότητα για άσκηση ηγεσίας: ένας νεαρός μηχανικός αναλαμβάνει ηγετικές πρωτοβουλίες όταν αυτό είναι απαραίτητο. Το μοντέλο που ακολουθούμε υπαγορεύει ότι είσαι αφεντικό του εαυτού σου μέσα στον κόσμο της NO&E. Η παλιά άκαμπτη ιεράρχηση διευθυντών και υφισταμένων είναι πλέον απαρχαιωμένη».

Πράγματι όλες οι άκαμπτες δομές είναι απαρχαιωμένες στο σημερινό κλίμα των επιχειρήσεων. Αυτό μας οδηγεί στην επόμενη ικανότητα: την ηγεσία σε ό,τι αφορά την αλλαγή.

ΚΑΤΑΛΥΤΙΚΗ ΔΡΑΣΗ ΟΣΩΝ ΑΦΟΡΑ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

Το να προωθεί ή να διαχειρίζεται κανείς σωστά την αλλαγή

Άτομα με αυτή την ικανότητα

- ✚ Αναγνωρίζουν την ανάγκη για αλλαγή και απομακρύνουν τα εμπόδια,
- ✚ Προκαλούν το κατεστημένο να παραδεχθεί την ανάγκη για αλλαγή
- ✚ Είναι υπέρμαχοι της αλλαγής και στρατολογούν και άλλους για την επιδίωξη της
- ✚ Αποτελούν οι ίδιοι υπόδειγμα της αλλαγής που περιμένουν από τους άλλους

Η στιγμή της φώτισης έφτασε για τον Τζον Πάτρικ στο τέλος του 1993. Και χρειάστηκε ακριβώς 24 μήνες για να μετασχηματίσει τη γεμάτη έμπνευση διαίσθηση του σε πολιτική της εταιρείας.

Η εταιρεία είναι η IBM. Το 1993 είναι το έτος-σταθμός κατά το οποίο ο Λουγκέροτνερ πήρε στα χέρια του το πηδάλιο και άρχισε την αλλαγή πορείας του οργανισμού. Ωστόσο, η μαζική, βαθιά αλλαγή δεν επέρχεται μόνο από πάνω προς τα κάτω: στην περίπτωση του Πάτρικ η μικρή του επανάσταση ήταν μια νίκη από τη βάση.

Όλα είχαν να κάνουν με το Internet. Εκείνη την ημέρα του 1993, ο Πάτρικ, που τότε κατείχε μια ανώτερη θέση ως υπεύθυνος σχεδιασμού της στρατηγικής της εταιρείας, ασχολιόταν με το Gopher, ένα πρόγραμμα λογισμικού που χρησιμοποιείται στο internet. Όπως περιγράφει ο ίδιος την κατάσταση: «Με είχε συναρπάσει η ιδέα να κάθομαι στο σπίτι και να κάνω πλοήγηση στον υπολογιστή κάποιου άλλου. Η σύνδεση εξ αποστάσεως δεν ήταν καινούρια ιδέα για την IBM. Το να είναι όμως κανείς μέσα στον υπολογιστή κάποιου άλλου, άσχετα από το είδος του υπολογιστή που είχαμε και οι δύο... ε, τότε ήταν σαν να άστραψε απέναντί μου ένα φως».

Εκείνη την εποχή η IBM ήταν μια εταιρεία εστιασμένη στο hardware των

υπολογιστών. Το υπό ανάπτυξη internet βρισκόταν έξω από τα ενδιαφέροντα της και η εταιρεία δεν είχε στην ουσία κανένα προϊόν ή στόχο για το Διαδίκτυο. Αυτή την κατάσταση επρόκειτο να αλλάξει ο Γκέροτνερ, ήταν όμως άνθρωποι σαν τον Πάτρικ από όλη την εταιρεία αυτοί που το έκαναν πραγματικότητα.

Ο Πάτρικ επινόησε το σλόγκαν «Get connected» (Συνδεθείτε), με το οποίο υποστήριζε ότι οι συνδέσεις μέσω του internet θα μπορούσαν να αλλάξουν τη μορφή των οργανισμών, των βιομηχανιών και της εργασίας. Πρόσφερε κάποιες πρακτικές προτάσεις για να στηρίξει την ιδέα του: παροχή διεύθυνσης ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε όλους μέσα στην IBM, προώθηση ηεν\$-§Γουρ8 μέσα στην εταιρεία προκειμένου να δημιουργηθούν κοινότητες αμοιβαίου ενδιαφέροντος και δημιουργία ιστοσελίδας για την IBM.

Παρότι οι ιδέες αυτές είναι ευρέως αποδεκτές σήμερα, εκείνη την εποχή, και ιδιαίτερα στην IBM, θεωρούνταν πολύ ριζοσπαστικές. Οι αποδέκτες όμως υπήρχαν, διασπαρμένοι σε ολόκληρη την εταιρεία. Μόλις μοίρασε το μανιφέστο του, ο Πάτρικ άρχισε να δέχεται συγχαρητήρια από ανθρώπους μέσω φαξ, ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και τηλεφώνου, από κάθε γωνιά της IBM. Έτσι ο Πάτρικ ξεκίνησε ένα ηΐΕί1ίη§ Ιϊδΐ, το οποίο χρησιμοποίησε για να δημιουργήσει μια εικονική μορφή οργάνωσης μέσα στην IBM που θα διασυνέδεε μεταξύ τους τις επίσημες ομάδες της.

Τα μέλη αυτής της νέας ομάδας προέρχονταν από όλο τον κόσμο. Δεν διέθεταν κύρος, εξουσία ή κεφάλαια. Και παρότι δεν τους είχε ανιχνεύσει ακόμη το ραντάρ του οργανισμού, είχαν αποτελέσματα. Το πρώτο τους πρόγραμμα τελείωσε και τέθηκε σε λειτουργία το Μάιο του 1994. Αυτό συμπεριλάμβανε επίσης τη δημιουργία της ιστοσελίδας της IBM, ανάμεσα στις πρώτες που εμφανίστηκαν για μια τόσο μεγάλη επιχείρηση.

Τον ίδιο μήνα ο Πάτρικ έκανε δήλωση συμμετοχής για λογαριασμό της εταιρείας στο επόμενο Internet Word Forum, χωρίς να έχει άδεια από την IBM. Αυτή η στιγμή του ρίσκου χρειαζόταν θάρρος και όραμα, ίσως και λίγη πίστη.

Αυτή η πίστη απέδωσε. Ο Πάτρικ προσέγγισε διάφορα τμήματα της εταιρείας για χρηματοδότηση και συγκεντρώνοντας 5.000 δολάρια από 'δω, 5.000 από 'κει, κατάφερε, όταν έφτασε η ώρα για το Συνέδριο, να υπάρχουν διαθέσιμα 54 άτομα από 12 διαφορετικές μονάδες που θα εκπροσωπούσαν την IBM. Η προσπάθεια εξακολουθούσε να μην έχει επίσημο χαρακτήρα μέσα στην εταιρεία, ούτε και να στηρίζεται από κάποιο προϋπολογισμό.

Με αυτή την κεκτημένη ταχύτητα, όμως, η IBM ανέπτυξε μια επίσημη στρατηγική για το internet μια δύναμη εργασίας, και δημιούργησε το πρώτο της τμήμα που αφορούσε το internet. Το τμήμα αυτό δημιουργήθηκε την 1η Δεκεμβρίου 1995. Στόχος των εργασιών του ήταν ο προσδιορισμός και ο σχεδιασμός πρωτοβουλιών της εταιρείας σχετικά με το internet, και στην κορυφή του βρισκόταν ο Τζον Πάτρικ, αντιπρόεδρος του τμήματος και υπεύθυνος τεχνολογίας. Αυτό που κάποτε ήταν μια χαλαρή ομάδα αποτελούσε πλέον ένα επίσημο τμήμα εξακοσίων ατόμων.

Ένα από τα προγράμματα του ήταν μια πολύ επιτυχημένη ιστοσελίδα για τους Ολυμπιακούς Αγώνες της Ατλάντα του 1996· την ιστοσελίδα επισκέπτονταν κατά μέσο όρο 11 εκατομμύρια χρήστες του internet την ημέρα. Η ομάδα της IBM, χρησιμοποιώντας λογισμικό που βρισκόταν στο στάδιο της ανάπτυξης για να αντιμετωπίσει όλη αυτή την κίνηση, είχε την ευκαιρία να βιώσει την εμπειρία αυτή, με πολύ φυσικό τρόπο μάλιστα, παίζοντας το ρόλο μιας εταιρείας έρευνας και ανάπτυξης. Οι άνθρωποι της ομάδας συνειδητοποίησαν ότι είχαν αναπτύξει ένα

λογισμικό που θα μπορούσε να διαχειριστεί τεράστιες ποσότητες κίνησης και το μετέτρεψαν σε λογισμικό εμπορικού τύπου —ένα από τα πολλά προϊόντα για το δίκτυο, καρπός της αρχικής φώτισης του Πάτρικ.

ΚΑΤΑΛΥΤΙΚΗ ΔΡΑΣΗ ΟΣΩΝ ΑΦΟΡΑ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ: ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ

Σήμερα οι οργανισμοί αναδιοργανώνονται, συρρικνώνονται, συγχωνεύονται, διευρύνονται, ισοπεδώνουν τις ιεραρχίες, παγκοσμιοποιούνται. Ο ταχύς ρυθμός των αλλαγών στη διάρκεια της δεκαετίας του '90 έκανε την ικανότητα της καταλυτικής δράσης σε σχέση με την αλλαγή μια νέα ανερχόμενη ικανότητα. Σε προηγούμενες μελέτες, κατά τις δεκαετίες του '70 και του '80, ο καταλυτικός χειρισμός σε ό,τι αφορά την αλλαγή δεν έδειχνε να χαίρει ιδιαίτερης εκτίμησης. Όσο όμως πλησιάζουμε στην επόμενη χιλιετία, όλο και περισσότερες εταιρείες priμοδοτούν τους ανθρώπους που μπορούν να παίξουν ηγετικό ρόλο στην αλλαγή.

Ποια είναι τα χαρακτηριστικά που ανακηρύσσουν ένα άτομο ως καταλύτη σε σχέση με την αλλαγή; «Όταν δουλεύουμε με μια εταιρεία προκειμένου να τη βοηθήσουμε να μετασχηματίσει την επιχειρηματική της δραστηριότητα, οι προσωπικές ικανότητες του ηγέτη της ομάδας μετρούν πολύ», μου λέει ο Τζον Φερέρα, εταίρος της Delatte & touch consulting «Ας πούμε ότι τους βοηθούμε να περικόψουν το χρόνο που χρειάζονται για να συμπληρώσουν δελτία εντολών. Για να το κάνεις αυτό, πρέπει να δουλέψεις στα διάφορα επίπεδα του οργανισμού και χρειάζεσαι κάποιον ο οποίος δεν είναι πολύ ψηλά στην ιεραρχία —όχι έναν θεωρητικό, αλλά κάποιον με αρκετή εμπειρία ώστε να είναι αρκετά κοντά σε αυτά που συμβαίνουν και να έχει μια συνολική εικόνα όλων των λειτουργιών, βλέποντας έτσι την πραγματική κατάσταση. Πρόκειται συχνά για διευθυντή χαμηλότερης βαθμίδας».

Πέρα από την τεχνική εξειδίκευση, η καταλυτική δράση σε σχέση με την αλλαγή απαιτεί και άλλες συναισθηματικές ικανότητες. «Χρειάζεσαι εκείνο τον τύπο του διευθυντή δευτέρου επιπέδου που έχει την ικανότητα να μπει στο γραφείο ενός αντιπροέδρου και να μιλήσει ανοιχτά για το τι πρέπει να γίνει, χωρίς να αποθαρρύνεται από το γεγονός ότι είναι απλώς διευθυντής δεύτερης γραμμής», προσθέτει ο Φερέρα.

Για παράδειγμα, σε μια μεγάλη εταιρεία χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, η οποία έπρεπε να περάσει μέσα από την αναστάτωση που προκαλούσε η απελευθέρωση της αγοράς και οι νέες ανταγωνιστικές συνθήκες, οι ηγέτες οι οποίοι είχαν περισσότερη εμπιστοσύνη στις ικανότητες τους ηγούνταν τμημάτων που παρουσίασαν άνθηση παρά τις αλλαγές.

Εκτός από τα υψηλά επίπεδα αυτοπεποίθησης, οι αποτελεσματικοί ηγέτες στην αλλαγή διαθέτουν υψηλά επίπεδα επιρροής, δέσμευσης, κινήτρων, πρωτοβουλίας και αισιοδοξίας, καθώς και ένα ένστικτο για την πολιτική του οργανισμού. Όπως θέτει το θέμα ο Φερέρα: «Χρειάζεσαι κάποιον που αυτό το θεωρεί αποστολή, όχι απλώς δουλειά, που είναι παθιασμένος για την αλλαγή, που ξυπνά το πρωί και τη σκέφτεται. Είναι κάτι σαν τη διαφορά ανάμεσα στον ενοικιαστή και τον ιδιοκτήτη — οι ιδιοκτήτες είναι αφοσιωμένοι. Πρόκειται για κάτι σημαντικό, γιατί χρειάζεται επίσης και επιμονή: είναι πολλά αυτά που μπορεί να σε παραπλανήσουν, αντιμετωπίζεις μεγάλη αντίσταση. Πρέπει να ξέρεις πώς θα χρησιμοποιήσεις εμάς, τους συμβούλους, ώστε να σε βοηθήσουν να βρεις τους σωστούς ανθρώπους τη

σωστή στιγμή. Και πρέπει να επιμένεις στην παρουσίαση του θέματος σου, να δημιουργείς συνασπισμούς υποστήριξης, μέχρι να πετύχεις τη σωστή αναλογία που θα το οδηγήσει στην κορυφή».

Ο ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ

Οι ηγέτες της αλλαγής δεν είναι απαραίτητα καινοτόμοι. Παρότι οι ηγέτες αναγνωρίζουν την αξία μιας νέας ιδέας ή ενός νέου τρόπου να γίνουν τα πράγματα, συχνά δεν είναι εκείνοι που επινόησαν την καινοτομία. Για οργανισμούς που ταξιδεύουν πάνω στα κύματα της αλλαγής (και για ποιον οργανισμό δεν ισχύει αυτό σήμερα;), η παραδοσιακή μορφή διοίκησης δεν είναι αρκετή. Σε εποχές μετασχηματισμού, ένας χαρισματικός ηγέτης που μπορεί να εμπνεύσει τους άλλους είναι απαραίτητος.

Το μοντέλο της «μετασχηματιστικής ηγεσίας» υπερβαίνει τα συνηθισμένα πλαίσια της διοίκησης· αυτοί οι ηγέτες είναι σε θέση να αφυπνίσουν ανθρώπους απλώς και μόνο με τη δύναμη του δικού τους ενθουσιασμού. Αυτοί οι ηγέτες δεν διατάσσουν, ούτε διοικούν εμπνέουν. Διατυπώνοντας το όραμα τους, είναι διανοητικά και συναισθηματικά ενθαρρυντικοί. Επιδεικνύουν ισχυρή πίστη στο όραμα αυτό και ενθουσιάζουν τους άλλους παρακινώντας τους να ενωθούν μαζί τους. Επίσης, είναι αφοσιωμένοι στη δημιουργία σχέσεων με εκείνους των οποίων ηγούνται.

Σε αντίθεση με τα πιο ορθολογικά στιλ ηγεσίας, όπου οι ηγέτες χρησιμοποιούν κλασικά είδη ανταμοιβών —όπως ο μισθός και οι προαγωγές για να ενθαρρύνουν τους εργαζομένους τους, ο μετασχηματιστικός ηγέτης προχωρά σε

ένα άλλο επίπεδο και ενεργοποιεί τους ανθρώπους για την αλλαγή αφυπνίζοντας τα συναισθήματα τους σχετικά με την εργασία που κάνουν. Με τον τρόπο αυτό οι ηγέτες απευθύνονται στην αίσθηση του νοήματος και της αξίας που έχουν μέσα τους οι άνθρωποι. Η εργασία γίνεται ένα είδος ηθικής εκφρασης, μια απόδειξη αφοσίωσης σε μια μεγαλύτερη αποστολή που ενισχύει την αίσθηση των ανθρώπων ότι αποτελούν μέρος μιας προσφιούς ταυτότητας.

Για να το κάνει αυτό ο ηγέτης, πρέπει να είναι σε θέση να διατυπώσει ένα ελκυστικό όραμα που θα περικλείει τους νέους στόχους του οργανισμού. Ακόμη και αν οι στόχοι αυτοί είναι κάπως ουτοπικοί, η αφοσίωση σε αυτούς μπορεί να είναι από μόνη της ικανοποιητική από συναισθηματική άποψη. Η αφύπνιση των συναισθημάτων των ανθρώπων με τον τρόπο αυτό και η παρακίνηση τους να επιδιώξουν ανώτερους ή ευγενείς στόχους προσφέρει στον ηγετή μια μεγάλη δύναμη για αλλαγή. Πράγματι, οι έρευνες δείχνουν ότι αυτό το είδος της ηγεσίας κάνει τους υφιστάμενους να προσπαθούν περισσότερο να έχουν καλύτερη επίδοση, κάνοντας την εργασία τους πιο αποτελεσματική.

Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΔΕΞΙΟΤΕΧΝΙΑ

Ένα τεστ αυτού του στιλ της μετασχηματιστικής ηγεσίας έγινε σε μια μεγάλη канаδική εταιρεία χρηματοοικονομικών υπηρεσιών η οποία πάλευε να επιβιώσει στην τεράστια αστάθεια της αγοράς και στα υψηλά επίπεδα αβεβαιότητας που είχαν δημιουργηθεί από την απελευθέρωση της. Αυτή που κάποτε ήταν μια σοβαρή και επιτυχημένη εταιρεία στα πλαίσια μιας προστατευμένης αγοράς σήμερα

ε'πρεπε να επιδείξει εξαιρετική ευελιξία προκειμένου να διατηρήσει μια θέση στην αγορά όπου κάποτε κυριαρχούσε.

Επί ε'να χρόνο μια ομάδα ανώτερων διευθυντών από τα τέσσερα υψηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας της εταιρείας παρακολουθήθηκε σε σχέση με τον τρόπο με τον οποίο ηγούνταν των μονάδων τους σε ανάλογες χαοτικές στιγμές. Στο τέλος της περιόδου ο καθένας από αυτούς αξιολογήθηκε βάσει της βελτίωσης της παραγωγικότητας, του οικονομικού οφέλους και της αναλογίας του μισθού προς τον προϋπολογισμό. Το φάσμα της επιτυχίας ήταν ευρύ: κάποιοι ηγέτες πέτυχαν μόνο το 17 τοις εκατό των στόχων τους, ενώ άλλοι πέτυχαν τους στόχους τους σε ποσοστό 84 τοις εκατό.

Εκείνοι που είχαν βασιστεί στο μετασχηματιστικό στιλ είχαν τη μεγαλύτερη επιτυχία. Πράγματι, όσοι ασκούσαν κλασικές μεθόδους διοίκησης θεωρήθηκαν ότι προσπαθούσαν να ελέγξουν και να περιορίσουν τους εργαζόμενους.

Οι πετυχημένοι ηγέτες αξιολογήθηκαν από υφισταμένους τους και χαρακτηρίστηκαν ως ιδιαίτερα χαρισματικοί και ευέλικτοι. Μπορούσαν να εκπέμπουν την αίσθηση εμπιστοσύνης και ικανότητας που διέθεταν, και ενέπνεαν τους ανθρώπους ώστε να γίνουν πιο εφευρετικοί, προσαρμοστικοί και καινοτόμοι.

Αυτή η μελέτη απηχεί εκείνο που αναφέρει ο Τζον Κότερ, ειδικός σε θέματα ηγεσίας στη Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων του Χάρβαρντ, ως τη διαφορά ανάμεσα στη «διοίκηση» και στην «ηγεσία».⁴⁹ Σύμφωνα με τη δική του ερμηνεία των όρων αυτών, η διοίκηση αφορά τους τρόπους με τους οποίους οι σύνθετες επιχειρήσεις εξακολουθούν να είναι μεθοδικές, μη χαοτικές και παραγωγικές. Αντίθετα, η ηγεσία αφορά τον αποτελεσματικό χειρισμό των αλλαγών που επέρχονται εξαιτίας της ανταγωνιστικότητας και της αστάθειας που χαρακτηρίζει την εποχή μας.

Όπως υποστηρίζει ο Κότερ: «Τα κίνητρα και η έμπνευση ενεργοποιούν τους ανθρώπους, χωρίς να τους ωθούν καταναγκαστικά προς τη σωστή κατεύθυνση, αλλά ικανοποιώντας τις βασικές ανθρώπινες ανάγκες για επίτευξη, την ανάγκη να ανήκει κανείς κάπου, το αίσθημα ότι έχει τον έλεγχο της ζωής του και την ικανότητα να ζει συμφωνά με τα ιδανικά του. Αυτού του είδους τα συναισθήματα μας αγγίζουν βαθιά και προκαλούν μια έντονη αντίδραση». Η ηγεσία αυτού του τύπου επομένως αποτελεί μια μορφή συναισθηματικής δεξιότητας.

ΚΕΦ.8^ο: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ορισμός - Έννοια της Εκπαίδευσης

Μέχρι σήμερα, πάρα πολλοί ορισμοί έχουν δοθεί για την εκπαίδευση.

Το λεξικό του Webster αναφέρει τον παρακάτω ορισμό:

Εκπαίδευση είναι η διαδικασία η οποία κατευθύνει τον εκπαιδευόμενο, τον προετοιμάζει είτε θεωρητικά είτε πρακτικά, για να κάνει σωστά και αποτελεσματικά την εργασία του. Η εκπαίδευση δεν συμπεριλαμβάνει μόνο τη μετάδοση γνώσεων αλλά και την εμπέδωση των γνώσεων αυτών, με την πρακτική εξάσκηση, την πρόβα και την τέλεια εφαρμογή τους.

Αυτός είναι ένας σωστός ορισμός, αλλά υπάρχουν και άλλοι ορισμοί πιο συγκεκριμένοι:

Εκπαίδευση, σημαίνει το να φέρουμε σε θέση έναν άνθρωπο να κάνει μια δουλειά σωστά, αποτελεσματικά και συνειδητά. Σωστά, ώστε ό,τι διδάχτηκε να μπορεί να μπει σε εφαρμογή. Αποτελεσματικά, ώστε να είναι σε θέση να πετύχει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα και συνειδητά, ώστε τα διάφορα συναισθήματα, οι ενθουσιασμοί και η συμπεριφορά των εκπαιδευτών να μπορούν να φέρουν σε θέση τους εκπαιδευόμενους, να κάνουν σωστά αυτό που πρέπει, όταν πρέπει.

Σε κανένα από τους ορισμούς που αναφέραμε δεν ορίζεται η εκπαίδευση σαν διδασκαλία ,διάλεξη ή επίδειξη.

Ορίζεται σύμφωνα με τα αποτελέσματα που θα επιτευχθούν. Σκοπός της εκπαίδευσης είναι να πετύχει ορισμένα αποτελέσματα. Σύμφωνα με τους παραπάνω ορισμούς, καταλήγουμε ότι: «η εκπαίδευση Βελτιώνει τις γνώσεις ενός ανθρώπου, παρέχει την κατάλληλη αυτοπεποίθηση και την απαραίτητη τεχνική κατάρτιση, την οποία με τη συνεχή πρακτική εξάσκηση, την καθιστά συνήθεια στους εργαζόμενους και εργοδότες. Αναπόφευκτη είναι η ευθύνη των διοικούντων μια επιχείρηση, οργανισμό ή υπηρεσία για πρόσθετη εκπαίδευση των εργαζομένων. Η δημόσια εκπαίδευση, γενική για όλους, αναφέρεται στην προπαρασκευή του ατόμου σαν πολίτη μάλλον, παρά σαν εργαζόμενου. Το πλείστον του εργατικού δυναμικού, του εισερχόμενου κάθε χρόνο στην εργασία, χρειάζεται οπωσδήποτε πρόσθετη εκπαίδευση για το οποιοδήποτε έργο. Η ευθύνη δε αυτή, σήμερα για εκπαίδευση, δηλαδή για νέες γνώσεις και δεξιότητες, αναγνωρίζεται περισσότερο, και γίνεται δεκτό γενικά πως αποτελεί επένδυση σ' ανθρώπινα κεφάλαια.

Περιπτώ να τονισθεί ότι μια προσεκτική πολιτική πρέπει ν' αποβλέπει στη δημιουργία των κατάλληλων προϋποθέσεων για όλους τους εργαζόμενους με σκοπό τη μεγαλύτερη αίσθηση ασφαλείας τους, την ενθάρρυνση για ταύτιση τους με την επιχείρηση ή υπηρεσία και τη μεγαλύτερη συμμετοχή τους στις δραστηριότητες της.

Η επάρκεια της οποιασδήποτε επιχείρησης ή υπηρεσίας εξαρτάται από το πόσο

καλά είναι εκπαιδευμένοι σ' αυτήν οι εργαζόμενοι. Οι νεοπροσλαμβανόμενοι κατά κανόνα χρειάζονται κάποια εκπαίδευση πριν αρχίσουν τη δουλειά τους. Οι παλαιότεροι υπάλληλοι χρειάζονται επίσης εκπαίδευση με διπλό σκοπό: για καλύτερη ακόμα ανταπόκριση στις αξιώσεις της παρούσης εργασίας τους και για πιθανή προπαρασκευή τους για μετάθεση σ' άλλη δουλειά ή για προαγωγή

Η εκπαίδευση συντελεί και στο εξής σπουδαίο: υποκινεί τους εργαζόμενους να εργάζονται σκληρότερα και αποτελεσματικότερα, αφού με την καλύτερη κατανόηση του έργου τους είναι πιθανόν ν' αποκτήσουν υψηλότερο ηθικό. Και το γεγονός ότι η διοίκηση, έχοντας εμπιστοσύνη στις ικανότητες τους, ξοδεύει γι' αυτή την εκπαίδευση, παρέχει ένα αίσθημα ασφάλειας, ότι αποτελούν δηλαδή αξιοπρόσεκτα μέλη της επιχειρήσεως ή της υπηρεσίας. Τούτο έχει ιδιαίτερη σημασία για τις επιχειρήσεις εκείνες που προβαίνουν σ' αλλαγές τεχνολογικές και σ' αλλαγές τεχνικών μεθόδων, οπότε παρατηρείται αντίδραση από μέρους των εργαζομένων, εξαιτίας του φόβου τους ότι δε θα μπορέσουν να ανταποκριθούν στις νέες υποχρεώσεις της δουλειάς τους όπως δημιουργούνται. Γι' αυτό στις προηγμένες χώρες ξοδεύονται τεράστια ποσά για την εκπαίδευση από τις επιχειρήσεις και τις υπηρεσίες, που έρχονται τρίτες κατά σειρά σαν παράγοντες εκπαιδευτικοί, μετά τη δημόσια και στρατιωτική εκπαίδευση.

Η εκπαίδευση συμπληρώνει την επιλογή έτσι ώστε, όταν επιλεγούν καλά καταρτισμένοι υποψήφιοι, τότε η ανάγκη για εκπαίδευση μέσα στον οργανισμό θα είναι λίγη, ενώ για τους έχοντας ελλιπή κατάρτιση θα χρειαστεί περισσότερη εκπαίδευση για να συμπληρωθεί το χάσμα.

Αντικείμενο της Εκπαίδευσης

Αντικείμενο της εκπαίδευσης είναι οι εργαζόμενοι (νέοι/ παλιοί), οι οποίοι, με μια οργανωμένη και συστηματική διαδικασία, αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες απαραίτητες για τη λειτουργία της επιχείρησης. Βελτιώνουν τη συμπεριφορά τους και αποκτούν γνώσεις όχι μόνον για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας αλλά και για την αντιμετώπιση προβλημάτων που θα τους παρουσιασθούν κατά τη διάρκεια αυτής και στο μέλλον.

Η εκπαίδευση στην επιχείρηση

Ζωτική και αναγκαία είναι η εκπαίδευση σ' όλους τους οργανισμούς, αφού παίζει σπουδαίο ρόλο στην αποτελεσματικότητα και την επάρκεια τους. Μερικές δε από τις σπουδαιότερες επιδράσεις της εκπαίδευσης είναι:

✚ Η μείωση του χρόνου μάθησης, για την επίτευξη παραδεκτής εκτέλεσης. Πετυχαίνεται με τη διδασκαλία των νέων υπαλλήλων από καταρτισμένους διδάσκοντες και μέσα σε κατάλληλες διδακτικές συνθήκες.

✚ Η καλύτερευση εκτέλεσης στο παρόν έργο. Δηλαδή όχι μόνο στους νέους, αλλά και στους πεπειραμένους, η εκπαίδευση έχει τη θέση της, μ' αποτέλεσμα τη βελτίωση της απόδοσης τους.

✚ Η διαμόρφωση στάσεων, για υποστήριξη των ενεργειών της επιχείρησης, για καλύτερη συνεργασία και μεγαλύτερη αφοσίωση. Μπορεί να γίνει τούτο με ειδικά προγράμματα (όπως π.χ. το μάθημα: Οικονομία και επιχειρησιακά συστήματα) ή σαν αποτέλεσμα της γενικότερης διδασκαλίας.

✚ Η βοήθεια για λύση λειτουργικών προβλημάτων, όπως είναι οι αποχρώσεις, οι απουσίες, τα ατυχήματα και ο ρυθμός παραπόνων π.χ. εκπαίδευση εποπτών σε θέματα όπως: εργατικές σχέσεις, μέθοδοι ηγεσίας, ανθρώπινες σχέσεις και διοίκηση επιχειρήσεων μπορεί να βελτιώσει τις σχέσεις προϊσταμένου-υφισταμένου. Το ίδιο μπορεί να γίνει και για προβλήματα χαμηλού ηθικού, όχι ικανοποιητικής υπηρεσίας προς πελάτες, σπατάλης υλικού και ελλείπων μεθόδων εργασίας.

✚ Η πλήρωση αναγκών σε προσωπικό. Σε πολλές επιχειρήσεις σήμερα, υπάρχουν δυσκολίες στη στρατολόγηση επαρκούς αριθμού τεχνικών. Ο καλύτερος τρόπος λύσης ενός τέτοιου προβλήματος είναι η ύπαρξη προγράμματος εκπαίδευσης εντός της επιχείρησης.

✚ Τα ωφελήματα στους ίδιους τους εργαζόμενους. Με την εκπαίδευση οι εργαζόμενοι, αποκτώντας δεξιότητες και γνώσεις, μεγαλώνουν την αξία τους στην αγορά της εργασίας, καθώς και τη δυνατότητα να κερδίζουν περισσότερα. Επιπλέον, ενισχύουν τη σιγουριά τους στην εργασία τους κι αποκτούν προσόντα για προαγωγή σε θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης μ' ανάλογη αύξηση των αμοιβών τους και του κύρους τους.

Η Λειτουργία της Εκπαίδευσης

Στις πολυπρόσωπες επιχειρήσεις αυτή ασκείται από ειδικό τμήμα της Υπηρεσίας Προσωπικού ή από Ειδική Υπηρεσία που έχει ως σκοπό την προετοιμασία, την εκτέλεση και τον συντονισμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Στις μικρές όμως επιχειρήσεις η εκπαίδευση των εργαζόμενων γίνεται κατά τη διάρκεια της εργασίας τους από τους Προϊσταμένους των Τμημάτων.

Ο τομέας της εκπαίδευσης είναι μια επιτελική υπηρεσία που ασχολείται με:

✚ Τον καθορισμό των αναγκών για εκπαίδευση.

✚ Τον προγραμματισμό, τους στόχους και την ανάθεση της εκπαίδευσης σε εκπαιδευτές της επιχείρησης ή της αγοράς.

✚ Τη σύνταξη προγραμμάτων εκπαίδευσης και τη συγκέντρωση του απαραίτητου υλικού (διαγράμματα, εγχειρίδια, οπτικοακουστικά μέσα κλπ).

✚ Τη διεύθυνση και τη διδασκαλία μαθημάτων μαθητείας ή αναπτύξεως γνώσεων.

✚ Την εκπαίδευση στελεχών ως εκπαιδευτών και

✚ Την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης.

Προσδιορισμός εκπαιδευτικών αναγκών

Παράγοντες που καθορίζουν την ανάγκη διαρκούς εκπαίδευσης του προσωπικού.

Η ανάγκη για διαρκή επαγγελματική εκπαίδευση του προσωπικού προέρχεται από:

- ✚ Τις διαφορές του είδους, του εύρους και του βάθους των γνώσεων που έχουν οι νεοπροσλαμβανόμενοι σε σχέση με τις ειδικές απαιτήσεις του επαγγέλματος που πρέπει να ακολουθήσουν.
- ✚ Την πρόοδο της τεχνολογίας που διαφοροποιεί συνεχώς τις απαραίτητες σε κάθε επιχείρηση ειδικότητες και το απαιτούμενο είδος γνώσεων σε κάθε ειδικότητα.
- ✚ Την αλλαγή του αντικείμενου εργασίας ορισμένων εργαζομένων που επιβάλλεται για να προσαρμοσθεί καλύτερα το είδος των γνώσεων και εμπειριών τους στις ανάγκες της επιχείρησης.
- ✚ Τις λειτουργικές αναπροσαρμογές και τις οργανωτικές αναδιαρθρώσεις που επιβάλλονται από τον αναπροσανατολισμό των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Αυτές συνεπάγονται αλλαγές στις περιγραφές και στις προδιαγραφές κάθε θέσης εργασίας.
- ✚ Τις προαγωγές του προσωπικού σε θέσεις με μεγαλύτερες ευθύνες, που καθιστούν απαραίτητη τόσο την περαιτέρω εμπάθυνση στο εργασιακό αντικείμενο, όσο και την εκπαίδευση σε θέματα υποκίνησης, ηγεσίας, επικοινωνίας, κ.λπ.
- ✚ Τον αναγκαίο εμπλουτισμό των γενικότερων γνώσεων του προσωπικού με τις νεότερες εξελίξεις της επιστήμης και της τεχνολογίας και με τις αλλαγές που συντελούνται στο μικρο -και μακροοικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον.

Κατάταξη εκπαιδευτικών αναγκών

α) Υφιστάμενες εκπαιδευτικές ανάγκες

Η οργανωτική μονάδα που είναι επιφορτισμένη με καθήκοντα οργάνωσης εκπαίδευσης του προσωπικού μπορεί να διαπιστώσει εκπαιδευτικές ανάγκες

χαμηλή παραγωγικότητα
χαμηλή ποιότητα προϊόντων
υπερβολικές σπατάλες πρώτων και βοηθητικών υλών
υψηλό κόστος
ελλιπής ποιοτικός έλεγχος
παράπονα πελατών για την ποιότητα των προϊόντων
κακή συμπεριφορά σε πελάτες
απουσίες που οφείλονται σε βραχυχρόνιες «ασθένειες»

άσχημο κλίμα εργασίας
καθυστερήσεις παραδόσεων που οφείλονται σε λάθη του προσωπικού
υψηλός δείκτης εργατικών ατυχημάτων
κακή επικοινωνία μεταξύ διαφόρων τμημάτων
αγνόηση του κανονισμού εργασίας
ανεπαρκώς πληροφορημένοι εργαζόμενοι, για τα θέματα οργάνωσης και πολιτικής της εταιρίας
δυσκολίες χειρισμού νέων μηχανημάτων ή εργαλείων
έλλειψη ενδιαφέροντος για την εργασία
ένταση στις σχέσεις του προϊσταμένου και του προσωπικού
έλλειψη πειθαρχίας
κακή επικοινωνία και επιθετικότητα μεταξύ συναδέλφων ανυπαρξία ομαδικού πνεύματος.

Οι παραπάνω ενδείξεις για πιθανές εκπαιδευτικές ανάγκες, μπορεί να είναι και συμπτώματα αποτυχημένου μάνατζμεντ. Δηλαδή μπορεί να οφείλεται σε αποτυχία υποκίνησης του προσωπικού αναποτελεσματικότητα της δομικής ή της λειτουργικής οργάνωσης της επιχείρησης

πολύ υψηλά πρότυπα και στόχοι παραγωγής σε σχέση, με τις δυνατότητες σε εξοπλισμό και ανθρώπους κακή ποιότητα πρώτων ή βοηθητικών υλών

λανθασμένο τρόπο διοίκησης σε σχέση με το βαθμό ωριμότητας του προσωπικού κάθε τμήματος.

Τα παραπάνω συμπτώματα εκτός από διοικητικές και οργανωτικές αποτρέπει να οδηγήσουν τη Διοίκηση στο συμπέρασμα ότι χρειάζεται να

ερευνηθούν και να αναλυθούν σε βάθος οι συγκεκριμένες εκπαιδευτικές ανάγκες ατόμων ή ομάδων που παρουσιάζουν αποκλίσεις από την αναμενόμενη συμπεριφορά ή απόδοση.

Οι υπάρχουσες εκπαιδευτικές ανάγκες είναι αποτέλεσμα ύπαρξης εκπαιδευτικού κενού που υπάρχει μεταξύ περιγραφών εργασίας και προδιαγραφών θέσεων απ' τη μία μεριά και δεδομένων ικανοτήτων, συμπεριφοράς και γνώσεων του προσωπικού απ' την άλλη.

Μελλοντικές εκπαιδευτικές ανάγκες

Η εκπαίδευση μέσα σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό δεν πρέπει βέβαια να περιορίζεται μόνο στην κάλυψη των υπαρχουσών εκπαιδευτικών αναγκών, αλλά θα επεκτείνεται και σε εκπαιδευτικά προγράμματα που θα καλύψουν μελλοντικές εκπαιδευτικές ανάγκες.

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα δεν καλύπτουν όλα τα υπάρχοντα εκπαιδευτικά κενά. Αντίθετα, στοχεύουν να προετοιμάσουν το προσωπικό κατά τέτοιο τρόπο, ώστε τα εκπαιδευτικά κενά να ελαχιστοποιηθούν στο μέλλον όσο το δυνατό περισσότερο. Η οργανωτική μονάδα (Διεύθυνση, Τομέας ή Τμήμα) της επιχείρησης ή του Οργανισμού που είναι επιφορτισμένη με την οργάνωση των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων, πρέπει να συμμετέχει σε κάποιο Συμβούλιο Στρατηγικού Προγραμματισμού ή να συνεργάζεται στενά με τις Διευθύνσεις Μάρκετινγκ, Προσωπικού και Παραγωγής για να πληροφορείται έγκαιρα τις σχεδιαζόμενες

αλλαγές που αποτελούν ενδείξεις για μελλοντικές εκπαιδευτικές ανάγκες. Τέτοιες ενδείξεις είναι:

- ✚ σχεδιαζόμενη επέκταση σε νέες περιοχές
- ✚ προγραμματιζόμενες συγχωνεύσεις ή ανέγερση νέων εργοστασίων επιλογή νέων αγορών-στόχων
- ✚ νέα είδη προϊόντων, νέες υπηρεσίες
- ✚ οργανωτικές, δομικές και λειτουργικές αλλαγές
- ✚ αγορά μηχανημάτων με νέα τεχνολογία
- ✚ νέες παραγωγικές μέθοδοι
- ✚ αλλαγή της εφαρμοζόμενης στρατηγικής, τακτικής και πολιτικής της επιχείρησης.

Οι μελλοντικές εκπαιδευτικές ανάγκες σε επίπεδο προσωπικού προσδιορίζονται στα πλαίσια των ολοκληρωμένων ανάπτυξης στελεχών, που αποσκοπούν να προετοιμάσουν το υποψήφιο στέλεχος για την ανάθεση θέσεων με αυξημένες ευθύνες.

Αλλαγές στον οργανισμό ή την εργασία

Πολλές αλλαγές μέσα στον οργανισμό δημιουργούν την ανάγκη για εκπαίδευση, όπως π.χ., συγχώνευση θέσεων, δημιουργία νέων, κατάργηση παλαιών κ.λπ.

Συνεντεύξεις παρισταμένων-υφισταμένων

Πολύ συχνά όταν ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος συζητούν για θέματα του οργανισμού, παρουσιάζεται η ευκαιρία να εντοπιστούν εκπαιδευτικές ανάγκες. Αυτές οι συνεντεύξεις μπορεί να είναι επίσημες ή ανεπίσημες.

Τι κάνουν οι άλλες εταιρίες

Αυτή είναι μια ιδιαίτερα πολύτιμη μέθοδος. Οι μικρότερες εταιρίες επωφελούνται πολύ όταν πληροφορούνται τι κάνουν οι μεγαλύτερες στον τομέα της εκπαίδευσης.

Έρευνες και ερωτηματολόγια

Και οι δύο αυτές διαδικασίες αν σχεδιαστούν σωστά, μπορούν να δώσουν πολύτιμες πληροφορίες. Παράδειγμα: σχεδιάζουμε ένα ερωτηματολόγιο και το στέλνουμε σε επιλεγμένους προϊσταμένους κι υφισταμένους. Στον προϊστάμενο δίνουμε ένα κατάλογο προβλημάτων και του ζητάμε να τα κατατάξει με τη σειρά που νομίζει ότι προκαλούν άγχος στον υφιστάμενο του. Στον υφιστάμενο δίνουμε το ίδιο έντυπο και του ζητάμε να κατατάξει τα δικά του προβλήματα. Από μια ανάλυση των δύο αποτελεσμάτων, ανακαλύψαμε ότι υπήρχε ανάγκη εκπαίδευσης

στην επικοινωνία. Η τεράστια ασυμφωνία μεταξύ τους, πως έβλεπαν τη σοβαρότητα των προβλημάτων ο ένας και ο άλλος, υπόδειξαν την ανάγκη αυτή. Ένα σημαντικό όργανο στον εντοπισμό των αναγκών είναι η περιγραφή καθηκόντων, και αρμοδιοτήτων που περιγράφει τι ζητά η συγκεκριμένη εργασία. Η τεχνική περιγραφή της θέσης, που περιγράφει τι προσόντα πρέπει να έχει αυτός που κατέχει τη θέση για να μπορεί να την κάνει καλά, είναι επίσης πολύτιμη. Αν ο κάτοχος δεν μπορεί να αντεπεξέλθει στις προδιαγραφές, τότε ίσως υπάρχει σοβαρή ανάγκη εκπαίδευσης για να μικρύνει ή να εξαλειφθεί το χάσμα. Η περιγραφή προαπαιτούμενης εκπαίδευσης στηρίζεται στις λεπτομερείς περιγραφές των αναγκών του ατόμου, που πρέπει να καλύψει πριν, να μπορέσει να αντεπεξέλθει στις απαιτήσεις της εργασίας του.

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ



Μέθοδοι εκπαίδευσης και επιμόρφωσης

Οι μέθοδοι, με τις οποίες μπορεί μια επιχείρηση να εκπαιδεύσει τα στελέχη της, είναι πολλές και διαφέρουν ανάλογα με το τι πρέπει να μαθει ο ενδιαφερόμενος. Διαφορετικού είδους είναι η εκπαίδευση ενός απλού υπάλληλου και διαφορετική εκείνη ενός εκκολαπτόμενου διευθυντικού στελέχους ή ενός ανώτερου διοικητικού στελέχους. Για αυτό το λόγο θα προσπαθήσουμε να διακρίνουμε τις μεθόδους αυτές, ανάλογα με τις ομάδες των στελεχών, προς τις οποίες απευθύνονται, ως εξής:

- ✚ Μέθοδοι, που αφορούν σ' όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης.
- ✚ Μέθοδοι, που αναφέρονται σ' απλούς υπάλληλους.
- ✚ Μέθοδοι, που χρησιμοποιούνται για κατώτερα και μεσαία ηγετικά στελέχη.
- ✚ Μέθοδοι, που αφορούν σ' ανώτερα ηγετικά στελέχη.

α. Μέθοδοι που αφορούν σ' όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης

(1). Εγκατάσταση κι ενημέρωση:

Όταν μια επιχείρηση προσλάβει ένα καινούριο στέλεχος, πρέπει να φροντίσει ώστε η είσοδος του στελέχους στο νέο του περιβάλλον να γίνει, όσο το δυνατόν, πιο ομαλά κι η προσαρμογή του όσο το δυνατόν ταχύτερα. Για το σκοπό αυτό υπάρχουν τα προγράμματα εγκατάστασης κι ενημέρωσης, τα οποία έχουν μικρή διάρκεια (συνήθως μια μέρα) και περιλαμβάνουν: Ξενάγηση το^< νέου στελέχους μέσα στην επιχείρηση, γνωριμία με τους συνοδέ/-φους και συνεργάτες, παρουσίαση της ιστορίας, του σκοπού, των προϊόντων της επιχείρησης, λεπτομερή ανάλυση της σχέσης της εργασίας του νέου στελέχους προς τους υπόλοιπους τομείς της επιχείρησης, ανάλυση της πολιτικής προσωπικού της επιχείρησης και, πολλές φορές, ανάλυση των οικονομικών προβλημάτων τόσο της επιχείρησης όσο και του κλάδου. Μ' αυτόν τον τρόπο διευκολύνεται η προσαρμογή και συμμετοχή του εργαζόμενου στους στόχους της επιχείρησης, γιατί έτσι, ενημερώνεται και κατανοεί καλύτερα την πορεία της επιχείρησης και τις πράξεις της διοίκησης.

(2). Συνεργασία μ' εκπαιδευτικά ιδρύματα:

Πολλές επιχειρήσεις επιθυμούν τα στελέχη τους να 'ναι συνέχεια ενημερωμένα γύρω από τις τελευταίες εξελίξεις της επιστήμης και της τεχνολογίας· για το σκοπό αυτό, στέλνουν τα στελέχη τους να παρακολουθήσουν μαθήματα σε Πανεπιστήμια, τεχνικές σχολές κ.λπ. ή διοργανώνουν κύκλους μαθημάτων από ειδικούς επιστήμονες μέσα στις επιχειρήσεις.

(3). Ανάπτυξη της δημιουργικής σκέψης:

Η λειτουργικότητα κι η ανάπτυξη μιας επιχείρησης εξαρτώνται, σε μεγάλο

βαθμό, από την ικανότητα των μελών της να συλλαμβάνουν, ν' αναλύουν και ν' αντιμετωπίζουν τα προβλήματα που προκύπτουν. Ο σκοπός των προγραμμάτων αυτών είναι να ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι να ξεφύγουν από τον κλασικό, παραδοσιακό τρόπο, που έμαθαν να σκέπτονται, για ν' αντιμετωπίζουν ένα πρόβλημα, να μπορέσουν ν' αναπτύξουν την αντίληψη τους, καθώς και νέους τρόπους θεώρησης των προβλημάτων, ανακατατάσσοντας, συνδυάζοντας και κάνοντας διάφορα πειράματα με τα δεδομένα, που διαθέτουν, ώσπου να βρουν την προσφορότερη λύση. Για αυτό, πολλοί ονομάζουν τα προγράμματα αυτά «ανιχνευτές ιδεών»

Το πιο γνωστό πρόγραμμα, που χρησιμοποιείται συνήθως γι' αυτές τις περιπτώσεις, είναι το λεγόμενο «brainstorming» (θύελλα εγκεφάλων): Στα άτομα, που συμμετέχουν σ' αυτή τη διαδικασία, δίνεται ένα πρόβλημα και ζητείται να βρεθεί μια πρωτότυπη λύση. Οι συμμετέχοντες προσπαθούν να δώσουν πρωτότυπες απαντήσεις, λέγοντας ό,τι σχετικό τους περνά από το μυαλό εκείνη την ώρα. Στη φάση αυτή τα σχόλια κι η κριτική είναι πολύ περιορισμένα¹ οι απαντήσεις κι οι ιδέες υφίστανται λεπτομερή ανάλυση και κριτική όταν τελειώσει η διαδικασία.

Μια άλλη σχετική μέθοδος, είναι η «συνεκτικότητα» (synectics): Με

τη μέθοδο αυτή προσπαθούμε να μάθουμε στα άτομα πώς ν' ανακαλύπτουν τους παράγοντες, οι οποίοι συνθέτουν ένα πρόβλημα, καθώς και

τον τρόπο, που αλληλεπιδρούν οι παράγοντες αυτοί και να βρίσκουν θέσεις βασισμένες στις εμπειρίες τους. Για το λόγο αυτό, τα άτομα τα οποία αποτελούν τις ομάδες, που εκπαιδεύονται με τη μέθοδο αυτή, αποτελούν ένα ευρύ φάσμα γνώσεων, εμπειρίας και ειδίκευσης.

Μέθοδοι που αναφέρονται σ' απλούς υπάλληλους

✚ **Εκπαίδευση εκτελώντας τη συγκεκριμένη εργασία (on the job training)** Στην περίπτωση αυτή, ένας πεπειραμένος υπάλληλος ή κι ο ίδιος ο προϊστάμενος, αναλαμβάνουν να δείξουν στον εκπαιδευόμενο τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται μια συγκεκριμένη εργασία και, στη συνέχεια, να παρακολουθήσουν την εκτέλεση της από τον εκπαιδευόμενο

διορθώνοντας τον και δίνοντας του οδηγίες ώσπου να καταφέρει να μάθει να την εκτελεί σωστά.

Η μέθοδος αυτή παρουσιάζει το πλεονέκτημα ότι δεν απαιτείται πρόσθετος εξοπλισμός για την επιχείρηση και, επιπλέον, ο εκπαιδευόμενος μαθαίνοντας παράγει έργο· μειονεκτεί όμως ως προς το ότι η επιτυχία της βασίζεται αποκλειστικά στη διδακτική ικανότητα του προϊσταμένου ή του οποιουδήποτε πεπειραμένου υπάλληλου, η οποία μπορεί να 'ναι ελάχιστη ή ανύπαρκτη, και ως προς το ότι μπορεί να προκληθεί καταστροφή ακριβών και πολύπλοκων μηχανισμών, λόγω απειρίας του εκπαιδευόμενου.

✚ **Προκαταρκτική εκπαίδευση (Vestibule training):** Στην περίπτωση αυτήν η επιχείρηση διαθέτει έναν ειδικό χώρο, ο οποίος είναι εξοπλισμένος ακριβώς όπως κι ο χώρος της συγκεκριμένης εργασίας, στην οποία θα εκπαιδευθεί ο υποψήφιος. Μέσα σ' αυτό το χώρο ο εκπαιδευόμενος μπορεί να μάθει πιο

γρήγορα και πιο εύκολα τη συγκεκριμένη

εργασία, γιατί θα 'ναι απαλλαγμένος από την πίεση για παραγωγή έργου και γιατί θα μπορεί να συνεργάζεται περισσότερο χρόνο με τον εκπαιδευτή του.

Μειονέκτημα της μεθόδου θεωρείται η μείωση του χρόνου εκπαίδευσης καθώς κι η καλύτερη κατανόηση των απαραίτητων γνώσεων. Μειονέκτημα πάλι θεωρείται το υψηλό κόστος, που απαιτείται για να διατηρεί η επιχείρηση ειδικά εξοπλισμένους χώρους.

Μέθοδοι, που χρησιμοποιούνται για κατώτερα και μεσαία ηγετικά στελέχη

Η δουλειά ενός προϊστάμενου διαφέρει από τη δουλειά ενός απλού υπάλληλου. Ένας προϊστάμενος, έστω και μικρού τμήματος ή κατώτερου ιεραρχικού επίπεδου, πρέπει π.χ. να καθοδηγεί, να συντονίζει και να υποκινεί τους υφισταμένους του, να υλοποιεί ή να διευθετεί ο,τιδήποτε φέρνει προσκόμματα στην ομαλή λειτουργία του τμήματος του κ.λπ. Πρέπει δηλαδή, πέρα από τις ειδικές γνώσεις, που θα διαθέτε σχετικά με αντικείμενο του τμήματος του, να 'ναι εξοπλισμένος και με κάποιες άλλες ικανότητες κι

εμπειρίες, οι οποίες θα του επιτρέψουν χ ανταποκριθεί στο ηγετικό αυτό έργο. Εκτός από κάποιο θεωρητικό υπόβαθρο, που θα πρέπει ν'αποκτήσουν διαβάζοντας σχετικά με το τ είναι διοίκηση, οι υποψήφιοι προϊστάμενοι θα πρέπει να δοκιμάσου. και στην πράξη τις δυνάμεις τους, για να μπορέσει κι η επιχείρηση να εκτιμήσει τις δυνατότητες τους. Έτσι, σα βασικές μέθοδοι εκπαίδευσης των προϊσταμένων, προτείνονται οι εξής:

✚ **Εκπαίδευση εκτελώντας τη συγκεκριμένη εργασία (on the job training):** Ένας πεπειραμένος προϊστάμενος είναι ο καλύτερος εκπαιδευτής για έναν υποψήφιο, καθόσον είναι ο μόνος που γνωρίζει τη συγκεκριμένη εργασία καλύτερα από τον καθένα. Έτσι, σ' αυτή την περί πτώση, τοποθετούμε τον εκπαιδευόμενο σε θέση «βοηθού προϊστάμενου», όπου, με την καθοδήγηση του προϊσταμένου του, απασχολείται αποκλειστικά με το να κατανοήσει τις μεθόδους διοίκησης.

Ο προϊστάμενος εξηγεί στον εκπαιδευόμενο το σκοπό κάθε ενέργειας και δραστηριότητας, του δείχνει τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται και του αναθέτει την εκτέλεση ενεργειών, ασκώντας εποικοδομητική κριτική για τ'αποτέλεσμα. Η διαδικασία αυτή επαναλαμβάνεται για όσο το δυνατόν περισσότερες δραστηριότητες, ώσπου ο εκπαιδευόμενος μάθει να ενεργεί σωστά.

Η μέθοδος αυτή αποδεικνύεται πολύ χρήσιμη κι αποδοτική, προκειμένου να μάθει ο εκπαιδευόμενος ορισμένες τεχνικές διαδικασίες (π.χ. σχεδιασμό ενεργειών και προγραμμάτων, διαδικασίες ελέγχου, πρόσληψη προσωπικού κ.λπ.) είναι λιγότερο χρήσιμη στο πεδίο των ανθρωπινων σχέσεων, γιατί ο τρόπος με τον οποίο ένας προϊστάμενος επικοινωνεί, υποκινεί και, γενικά, διευθύνει τους υφισταμένους του ή συμπεριφέρεται με τους συναδέλφους του, είναι κάτι το προσωπικό, είναι κάτι που, πέρα από τις σχετικές γνώσεις, εξαρτάται από το χαρακτήρα και την προσωπικότητα του.

✚ **Εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation):**

Στην περίπτωση αυτή ο προϊστάμενος ενός τμήματος μετατίθεται σ' αντίστοιχη

θέση ενός άλλου τομέα της επιχείρησης 'π.χ. ένας προϊστάμενος του τμήματος παραγωγής μετατίθεται κι αναλαμβάνει θέση προϊστάμενου στο τμήμα πωλήσεων. Η εναλλαγή αυτή γίνεται με σκοπό ν' αποκτήσει, ο συγκεκριμένος προϊστάμενος, εμπειρία κι ικανότητα αντιμετώπισης μεγάλης ποικιλίας προβλημάτων κι εφαρμόζεται σε στελέχη, που ήδη έχουν, χρηματίσει προϊστάμενοι.

✚ Υπόδοση ρόλων (role playing):

Σχηματίζουμε μια ομάδα εκπαιδευόμενων, όπου κάθε άτομο αναλαμβάνει να παίξει ένα ρόλο σε μια φανταστική ιστορία, η οποία σχετίζεται με τα προβλήματα της επιχείρησης, στα οποία πρέπει να εκπαιδευθούν τα άτομα αυτά. Στο τέλος της διαδικασίας αυτής, τα μέλη της ομάδας κι ο εκπαιδευτής συζητούν στάση και τη συμπεριφορά των παικτών.

✚ Πρακτική εξάσκηση (iin-basket exercise):

Στην περίπτωση αυτή : εκπαιδευόμενος εφοδιάζεται μ' ένα γραφείο και με διάφορα τρέχοντα προβλήματα, στα οποία καλείται να δώσει λύση σε σύντομο χρονικό διάστημα. Οι αντιδράσεις κι οι ενέργειες του παρατηρούνται κι αξιολογούνται από τον εκπαιδευτή του.

✚ Θεωρητική εκπαίδευση:

Στη θεωρητική εκπαίδευση περιλαμβάνεται η διδασκαλία με τη μορφή διαλέξεων, σεμιναρίων, αναλύσεων περιπτώσεων, συζητήσεων, προβολής εκπαιδευτικών ταινιών κ.λ.π. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται σαν επικουρική στις προηγούμενες μεθόδους που συζητήσαμε, καθόσον αποσκοπεί στη θεωρητική κατάρτιση στελεχών, σχετικά με τα προβλήματα, τα οποία θα τους απασχολήσουν ή τους απασχολούν.

Μέθοδοι, που αφορούν στ' ανώτερα ηγετικά στελέχη

Ta ανώτερα στελέχη, εκτός από τις ειδικές γνώσεις, που έχουν σχετικά με τον τομέα στον οποίον προϊστάμενοι, πρέπει να 'χουν μια γενικότερη μόρφωση κι εκπαίδευση, για ν' ανταποκριθούν τόσο στα σημεία τους καθήκοντα όσο και στα μελλοντικά, εφόσον προορίζονται να αναλάβουν πιθανότατα κάποια μέρα θέση γενικού διευθυντή. «α στελέχη αυτά, συνήθως, έχουν ένα υπόβαθρο γνώσεων σχετικά θέματα διοίκησης κι οπωσδήποτε διαθέτουν επαρκείς διοικητικές ικανότητες κι εμπειρίες, καθόσον έχουν ήδη χρηματίσει, συνήθως, ηγετικά στελέχη κατώτερου και μεσαίου επιπέδου. Για την εκπαίδευση . ς μπορούμε να εφαρμόσουμε τις μεθόδους για κατώτερα και με τα ηγετικά στελέχη, που μόλις προηγούμενα αναλύσαμε και τις οποίες θα χρησιμοποιήσουμε βέβαια προσαρμοσμένες ανάλογα. Εκτός από τις μεθόδους αυτές, μπορούμε να εφαρμόσουμε και τις εξής:

✚ **Επιχειρηματικά παιχνίδια (business games):** Οι εκπαιδευόμενοι χωρίζονται σε ομάδες, οι οποίες ανταγωνίζονται η μια την άλλη. Με βάση δεδομένα από τον κόσμο των επιχειρήσεων, παίρνουν μια σειρά αποφάσεις, που κρίνουν το μέλλον και την πρόοδο των επιχειρήσεων τις οποίες υποτίθεται ότι εκπροσωπούν. Στα παιχνίδια αυτά χρησιμοποιούνται και ηλεκτρονικοί υπολογιστές, οι οποίοι,

προγραμματισμένα με τις κατάλληλες μεταβλητές, αξιολογούν τις αποφάσεις των ομάδων

✚ **Εκπαίδευση «ευαισθησίας» (sensitivity training):** «Όσο ψηλότερα στην ιεραρχική πυραμίδα ανεβαίνει ένα στέλεχος, τόσο περισσότερους ανθρώπους αναλαμβάνει να διευθύνει. Αυτό σημαίνει ότι, για να μπορέσει να διευθύνει σωστά αυτούς τους ανθρώπους και να εκτελέσει σωστά το έργο του, πρέπει να μην έχει προβλήματα συμπεριφοράς τόσο με τους υφισταμένους του, όσο και με τους ομοιοβάθμους του και τους ανωτέρους του. Για το σκοπό αυτό, τα ηγετικά στελέχη εκπαιδεύονται ώστε: να μπορούν να κατανοούν τη συμπεριφορά των άλλων και να σταθμίζουν τις αντιδράσεις των άλλων ανθρώπων

να 'ναι σε θέση ν' αναλύουν τη διαδικασία με την οποία αυτά τα Ίδια αξιολογούν και κρίνουν τους άλλους ανθρώπους» να γνωρίζουν τις διαδικασίες, με τις οποίες οι άνθρωποι συνδέονται μεταξύ τους· να βελτιώσουν την ενημέρωσή τους, σχετικά με τις εντυπώσεις που δημιουργούν στους άλλους·

ασκούν αυτοκριτική κι αυτοέλεγχο· ν' αντλούν ικανοποίηση από τις σχέσεις τους με τους άλλους.

Η ομάδα των εκπαιδευόμενων αποτελείται από λίγα μέλη κι η μορφή αυτή εκπαίδευσης βασίζεται στη συζήτηση. Η ομάδα μόνη της προτείνει τα θέματα, που θέλει να συζητηθούν, ενώ ο πρωταρχικός ρόλος του εκπαιδευτή συνίσταται στο να συντονίζει τη συζήτηση και να παροτρύνει τους συμμετέχοντες ν' ασκήσουν κριτική, τόσο στη δική τους συμπεριφορά όσο και στη συμπεριφορά των άλλων μελών της ομάδας.

Προσπαθήσαμε να περιγράψουμε τις βασικότερες μεθόδους, που διαθέτει μια επιχείρηση, για να βελτιώσει τις ικανότητες των στελεχών της. Οι μέθοδοι αυτές και ιδιαίτερα οι πιο εξειδικευμένες, επιβαρύνουν την επιχείρηση με κάποιο κόστος. Και, φυσικά, διερωτάται κανείς: αξίζει τον κόπο να υποβληθεί η επιχείρηση στις δαπάνες αυτές; Βεβαίως αξίζει, εφόσον προσδοκά κάποιο, έστω και μακροχρόνιο, αποτέλεσμα. Αυτό σημαίνει ότι δεν πρέπει να διοργανώνει ασυλλόγιστα εκπαιδευτικά προγράμματα, αλλά πρέπει, αφού τα μελετήσει προσεκτικά, να επιλέγει τα καταλληλότερα για κάθε περίπτωση.

Αν κι είναι δύσκολο να μετρηθεί η επίδραση της εκπαίδευσης στην αποδοτική συμπεριφορά των ατόμων, εντούτοις προτείνονται οι εξής δυο απλοί τρόποι:

✚ Όπου είναι δυνατόν, μπορούμε να μετρήσουμε την επίδοση ενός ατόμου ή μιας ομάδας πριν και μετά την εκπαίδευση τους και να συγκρίνουμε τ' αποτελέσματα.

✚ Να συγκρίνουμε την επίδοση δυο ομάδων, που εκτελούν το Ίδιο είδος εργασίας, αλλ' από αυτές τις ομάδες η μια έχει εκπαιδευθεί ενώ η άλλη όχι.

Πέρα όμως απ' αυτά, δεν πρέπει ποτέ να ξεχνάμε πως οποιαδήποτε μέθοδος εκπαίδευσης θ' αποδώσει τ' αποτελέσματα, που προσδοκάμε, μόνον όταν τα στελέχη, τα οποία συμμετέχουν, είναι ταυτισμένα με τους στόχους της οργάνωσης κι η ένταση της υποκίνησης είναι υψηλή. Διαφορετικά, το πρόγραμμα εκπαίδευσης θ' αποτύχει.

Προβλήματα της επαγγελματικής εκπαίδευσης

Τα προβλήματα κι οι αδυναμίες της επαγγελματικής εκπαίδευσης στην Ελλάδα έχουν επανειλημμένα επισημανθεί από επίσημες έρευνες. Μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου του ΟΑΕΔ, συνοψίζοντας την προβληματική αυτή, διαπίστωσε τα παρακάτω: Σήμερα αποκτά ιδιαίτερη σημασία η ταύτιση των αναγκών μας σε εξειδικευμένο προσωπικό με το είδος της εκπαίδευσης, που παρέχεται όχι μόνο σ' εθνικό, αλλά και σε περιφερειακό επίπεδο. Απαιτείται, δηλαδή, προγραμματισμός της τεχνικής - επαγγελματικής εκπαίδευσης (ΤΕΕ), ώστε οι εκροές της ν' ανταποκρίνονται στις εισροές εξειδικευμένης εργασίας μέσα στην παραγωγική διαδικασία σ' εθνικό και περιφερειακό επίπεδο.

Σήμερα περίπου το 40-50% των αποφοίτων της υποχρεωτικής εκπαίδευσης εγκαταλείπει το εκπαιδευτικό σύστημα, για να μεταπηδήσει στην αγορά εργασίας, ενώ απ' αυτούς, που συνεχίζουν, ένα σημαντικό μέρος εγκαταλείπει τις σπουδές του και στρέφεται στην αγορά εργασίας.

Όλοι αυτοί ουσιαστικά δε διαθέτουν κανένα εφόδιο, που θα τους επέτρεπε την ομαλή επαγγελματική τους αποκατάσταση. Οι δυνατότητες εκπαίδευσης τους στο χώρο της δουλειάς είναι περιορισμένες, αν λάβουμε υπόψη μας ότι στον μεταποιητικό τομέα αλλά και στον τομέα των Υπηρεσιών κυριαρχούν, κατά κανόνα, οι επιχειρήσεις μικρού μεγέθους. Επιχειρήσεις, που πολύ δύσκολα μπορούν να δώσουν κάποιο

.Βασικοί παράγοντες της σωστής εκπαίδευσης

Η σχεδίαση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος πρέπει να λαμβάνει υπό-π, ορισμένους βασικούς παράγοντες, η παραγνώριση των οποίων, πολλές φορές, οδηγεί το πρόγραμμα σε αποτυχία. Κατωτέρω, αναφέρονται ενδεικτικά μερικοί παράγοντες:

α) Η υποκίνηση

Η συσχέτιση του συγκεκριμένου εκπαιδευτικού προγράμματος με ορισμένα κίνητρα παρακίνησης, που επηρεάζουν τη διάθεση των εκπαιδευόμενων, συντελεί στην επιτυχία της εκπαίδευσης. Η προαγωγή σε ανώτερη θέση ή αύξηση των αποδοχών η ότι αποτελούν κίνητρα για παρακίνηση των εκπαιδευόμενων. Στην πράξη, τα παραπάνω παρακινητικά κίνητρα επηρεάζουν ευνοϊκά τους νεώτερους εκπαιδευόμενους-εργαζόμενους, παρά τους παλιούς. Τέλος, πολλές φορές, η παροχή των κινήτρων όπως προβάλλεται από τους επικεφαλής της εκπαίδευσης δεν ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα και υπάρχει διάσταση μεταξύ εξαγγελιών και πραγματικότητας. Τούτο βεβαίως, δημιουργεί δυσπιστία και κλονίζει το ενδιαφέρον των εκπαιδευόμενων.

β) Φυσιολογικοί παράγοντες

Η μάθηση θεμελιώνεται στην αντίληψη που πραγματοποιείται με την όραση

ακοή, γεύση και αφή. Η οργάνωση του εκπαιδευτικού προγράμματος, πρέπει να αποβλέπει στον συνδυασμό των αισθήσεων, να εφαρμόζει μεθόδους διδασκαλίας που θα εμπεδώνουν την μάθηση με το συνδυασμό των πα-πάνω παραγόντων, π.χ., επίδειξη, προβολή κ.ά.

γ) Η πρακτική

Η αύξηση των γνώσεων της δεξιότητας ή της θέσης των εκπαιδευόμενων, προϋποθέτει την ενεργητική συμμετοχή του. Η κατανομή του εκπαιδευτικού προγράμματος σε περιόδους άσκησης και πρακτικής εφαρμογής, συντελεί στην εμπέδωση της μάθησης.

δ) Χωρισμός της ύλης

Ο διαχωρισμός της ύλης σε ενότητες και η ξεχωριστή διδασκαλία κάθε ενότητας, βοηθάει στην κατανόηση της. Η κατανομή των εννοιών της διδασκαλίας, σε τμήματα είναι περισσότερο εφαρμόσιμη όταν η διδασκαλία αποβεί στην ανάπτυξη της δεξιότητας.

ε) Ψυχολογικοί παράγοντες

Η εξασφάλιση καλού ψυχολογικού κλίματος μεταξύ των εκπαιδευόμενων πρέπει να είναι βασικός στόχος της εκπαίδευσης. Οι άνθρωποι διαφέρουν μεταξύ τους ως προς τις γνώσεις, τις εμπειρίες, τις ψυχαγωγικές διαθέσεις που επηρεάζονται από τις ανάγκες τους. Ένα σωστό εκπαιδευτικό προγ0 μα πρέπει να είναι προσαρμοσμένο στις διαφορετικές ικανότητες αποδοχής της διδασκαλίας από τους εκπαιδευόμενους.

Ένας εκπαιδευτής, δεν μπορεί να εκπαιδεύσει αν δεν ξέρει πως μαθαί λ οι άνθρωποι και εξελίσσονται επαγγελματικά. Οι άνθρωποι μαθαίνουν καλύτερα, όταν 1) υπάρχει παρακίνηση για μάθηση, 2) όταν υπάρχει ενεργός συμμετοχή κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης. Είναι γεγονός ότι μαθαίνουμε καλύτερα όταν κάνουμε συγχρόνως και πρακτική εξάσκηση , 3) όταν τα πάντα διδάσκονται όπως ακριβώς θα χρησιμοποιηθούν, 4) όταν έχουν γνώση της προόδου τους.

Άλλες αρχές σχετικά με τη μάθηση είναι οι εξής:

1. Όταν φτάσουμε στην ωριμότητα, η ικανότητα του ανθρώπου για μ αϊ ση, παραμένει σταθερή, αν και η διάθεση για μάθηση μπορεί να αρχίσει να σβήνει.
2. Η εκπαίδευση απαιτεί ενεργητικότητα.
3. Η εκπαίδευση βασίζεται σε παλιές εμπειρίες.
4. Τα συναισθήματα των ανθρώπων επηρεάζουν την εκπαίδευση, καθώς επίσης και οι μεγάλες συναισθηματικές αντιδράσεις.
5. Οι άνθρωποι μπορεί να αποκομίσουν κάτι από κάθε τους εμπειρία στ οποία εκτίθενται.
6. Το ενδιαφέρον για την εκπαίδευση είναι απαραίτητη προϋπόθεση. ι την αποτελεσματική μάθηση.
7. Οι διάφορες επιτυχίες από την αρχή της εκπαίδευσης αυξάνουν τις πιθανότητες για αποτελεσματική μάθηση.
8. Ο φιλικός ανταγωνισμός λειτουργεί σαν ερέθισμα για την εκπαίδευση το ίδιο και τα ενδιαφέροντα προβλήματα.
Η εκπαίδευση γίνεται αποτελεσματικότερη όταν α) γνωρίζουμε τον σκοπο, τη

χρήση και τη χρησιμότητα των θεμάτων της, β) έχουμε τη γνώση των απαιτούμενων προτύπων, γ) γίνεται συνεχής αξιολόγηση της προόδου μας.

Η αναγνώριση και ο έπαινος είναι σοβαρά κίνητρα για την εκπαίδευση. Ο εκπαιδευτής, πρέπει να έχει, όπως είπαμε, υπόψη του ότι δεν μαθαίνουν οι άνθρωποι το ίδιο εύκολα και ότι ορισμένα θέματα είναι πιο δύσκολο «αφομοιωθούν» από ορισμένα άλλα.

Θετικά αποτελέσματα της εκπαίδευσης

Τα θετικά αποτελέσματα της εκπαίδευσης είναι προφανή. Σημειώνουμε παρακάτω ορισμένα βασικά, για να κατανοήσουμε την σπουδαιότητα της εκπαίδευσης.

α) Αύξηση της παραγωγικότητας.

Η αύξηση της παραγωγικότητας, δεν αφορά μόνο την ποσότητα της παραγωγής, αλλά και την ποιότητα.

β) Άνοδος του ηθικού.

Η ανάπτυξη των γνώσεων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων έχει ευμενείς επιπτώσεις στον βαθμό ικανοποίησης των βασικών ανθρωπίνων αναγκών

-(εργασία, όπως η ικανοποίηση του εγώ, η αναγνώριση, η ασφάλεια κ.ά.

γ) Μείωση της εποπτείας

Ο υψηλής εκπαιδευτικής στάθμης εργαζόμενος, δεν έχει ανάγκη μεγάλου αριθμού εποπτείας. Και ο επόπτης και ο εποπτευόμενος, επιθυμούν λιγότερη εποπτεία, ο δε εργαζόμενος γενικά, επιθυμεί μεγαλύτερη ανεξαρτησία.

δ) Μείωση των ατυχημάτων.

Πολλά ατυχήματα οφείλονται στην έλλειψη γνώσεων και δεξιοτήτων πάνω ν εργασία, παρά στην έλλειψη εξοπλισμού και στις συνθήκες εργασίας. Ο εκπαιδευμένος εργαζόμενος γνωρίζει να αποφεύγει τα ατυχήματα.

ε) Ανάπτυξη σταθερότητας και ευκαμψίας του οργανισμού.

Ο οργανισμός που διαθέτει εκπαιδευόμενο προσωπικό, διαθέτει παράλληλα και τη δυνατότητα αντιμετώπισης ελλείψεων σε προσωπικό ή αλλαγής συνθηκών εργασίας και κυρίως τη δυνατότητα προσαρμογής σε νέες αλλαγές ποιότητας και όγκου εργασίας.

Πρόβλεψη εξελίξεων

Ο ρόλος των στελεχών στην πρόβλεψη τόσο των τεχνολογικών εξελίξεων όσο και των εξελίξεων στις ανάγκες της αγοράς, είναι καθοριστικός για την επιβεβαίωση κάθε επιχείρησης. Εάν η ίδια η επιχείρηση δεν έχει δυναμικό απαραίτητο και πληροφορίες για να πραγματοποιήσει αυτές τις προβλέψεις, θα πρέπει να ανατρέξει σε υπηρεσίες τρίτων, ειδικευμένων, δημοσίων ή ιδιωτικών οργανισμών που

καταρτίζουν μελέτες προοπτικής διευρύνσεων.

Η εκπαίδευση, και ειδικότερα η συνεχιζόμενη εκπαίδευση και επιμόρφωση, θα συνεχίζουν να παίζουν κρίσιμο ρόλο σε κάθε αναπτυξιακή προσπάθεια. Είναι φανερό ότι στις μέρες μας απαιτούνται όχι τόσο πολλές εξειδικευμένες γνώσης, όσο νέοι τρόποι εργασίας και κυρίως δημιουργικής συνεργασίας.

Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης

Όλες οι προμνημονευθείσες αρχές, μέθοδοι, μορφές και τεχνικές της εκπαίδευσης αποκτούν αξία εφόσον συντελούν αποτελεσματικά στη βελτίωση των εργαζομένων.

Αφού κατατοπισθεί αρχικά ο εργαζόμενος στις απαιτήσεις και στις συνθήκες της εργασίας του και εγκλιματισθεί στο εργασιακό περιβάλλον του, υφίσταται την εκπαίδευση, που θα τον κάνει ενσυνείδητο εργαζόμενο, θα του γνωρίσει τις νέες τεχνικές και θα τον βοηθήσει στην προσπάθειά του για ιεραρχική εξέλιξη.

Σ όλη τη διάρκεια των βαθμίδων της επαγγελματικής εκπαίδευσης, που πρέπει να είναι διαρκής και προγραμματισμένη, ελέγχεται και αξιολογείται η απόδοση του εργαζόμενου σ' αυτήν. Η αξιολόγηση επιτυγχάνεται με εξετάσεις,, ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις και συγκρίσεις με άλλους συνεκπαιδευμένους ή με πρότυπα.

Γενικά, είναι απόλυτα αποδεκτό, ότι η εκπαίδευση είναι αναγκαία, αποτελεσματική και αποδοτική στις επιχειρήσεις αυτό διατίθενται κάθε χρόνο από αυτές σημαντικά χρηματικά ποσά.

Χρειάζεται όμως να είναι προγραμματισμένη γιατί τίποτα αξιόλογο δεν γίνεται κατά τύχη. Αυτό που δίνει αξία σε κάθε προσπάθεια είναι το καλά καθορισμένο πρόγραμμα.

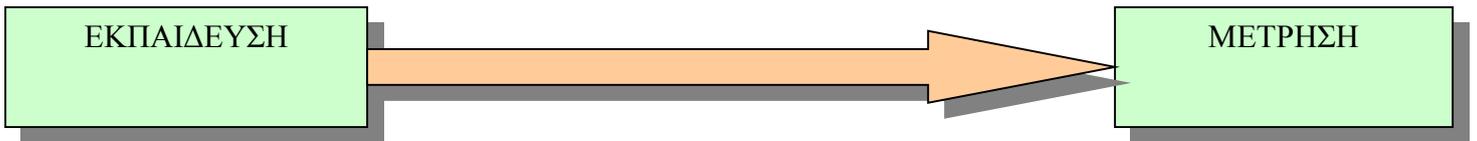
Η εκπαίδευση είναι αποτελεσματική όταν οι εκπαιδευμένοι παρακολουθούν αυτή με συνέπεια και ενσυνείδητη επιθυμία για μάθηση.

Αν όμως προσθέσουμε στα πιο πάνω και την ικανότητα ορισμένων στελεχών να έχουν ισχυρή μνήμη τότε η αποδοτικότητα τους είναι ακόμη μεγαλύτερη.

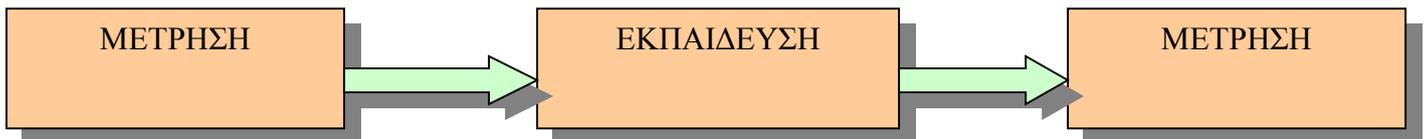
Σχετικό με την ισχυροποίηση ή γυμναστική της μνήμης είναι το παράρτημα που ακολουθεί και που έχει ιδιαίτερη σημασία για την θεωρητική εκπαίδευση κυρίως των στελεχών.

ΣΧΕΔΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

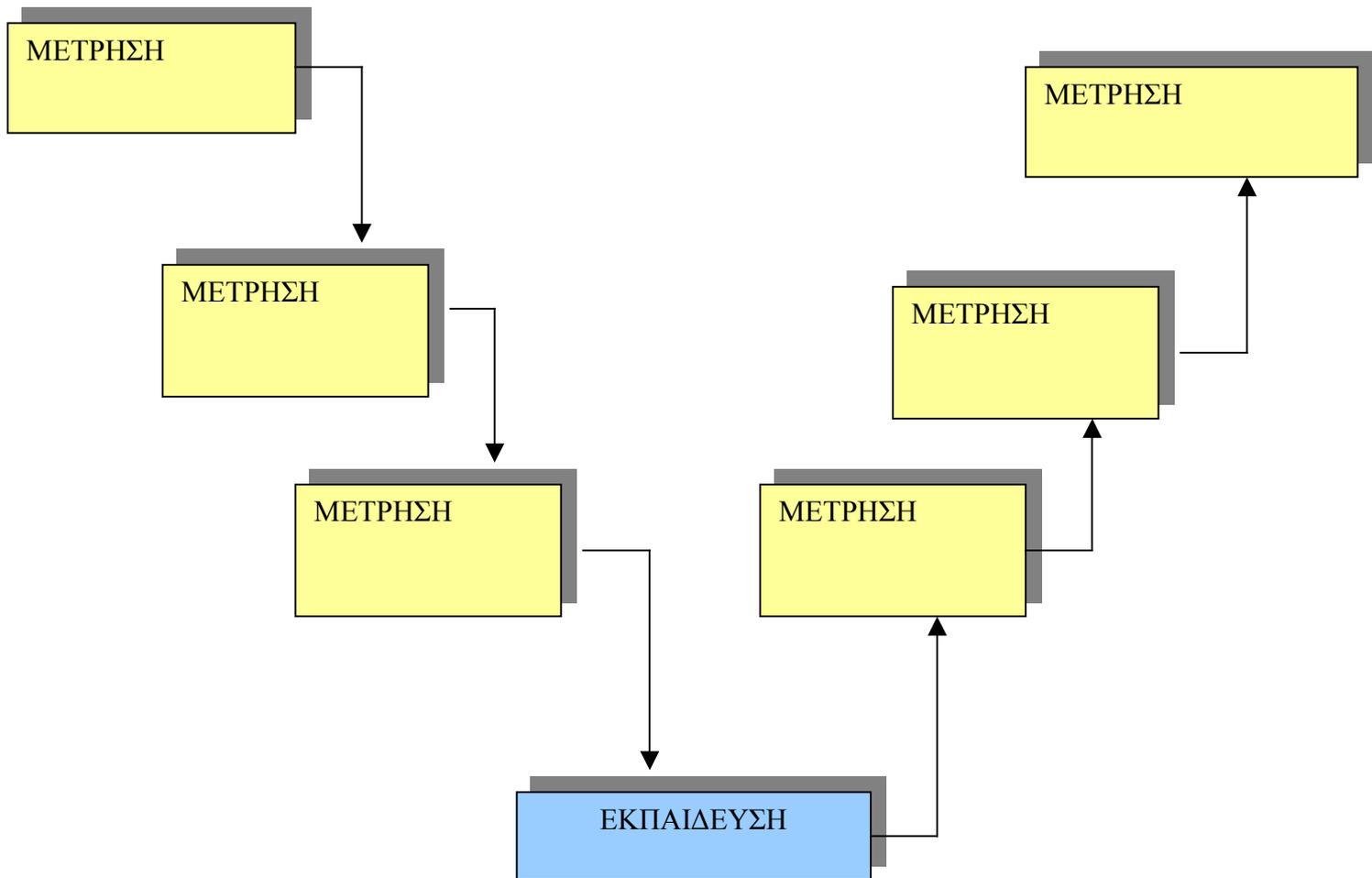
ΑΠΛΑ ΣΧΕΔΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ



ΜΙΑ ΚΑΙ ΕΞΩ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ



ΑΡΧΙΚΗ Κ ΤΕΛΙΚΗ (ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ) ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ



**ΠΟΛΛΕΣ
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΙΣ ΠΡΙΝ ΚΑΙ
ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**

ΕΡΕΥΝΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΤΥΧΙΑΚΗ

Όνομα εταιρίας:

Όνοματεπώνυμο:.....

Θέση:.....

Η εταιρία σας διαθέτει τμήμα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων;
Ναι 2 Όχι

Αν όχι ποιος αναλαμβάνει αυτά τα χρέη.

2 Αν ναι σε ποια τμήματα χωρίζεται;

Το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού αναλαμβάνει τη διαδικασία επιλογής υποψηφίων;

Αν όχι απευθύνεστε σε εξωτερικούς συμβούλους;

Η προσέλκυση υποψηφίων με ποιους τρόπους γίνεται;

1

2

3

Τα άτομα που αναλαμβάνουν τις συνεντεύξεις των υποψηφίων τι προσόντα είναι αναγκαίο να έχουν;

1

2

3

Για τη θέση αυτή κατά πόσο θεωρείται τη γνώση αρχών ψυχολογίας απαραίτητη;
1 Βασικό και αναγκαίο προσόν 2συνυπολογίσιμο προσόν 3όχι αναγκαίο

Τι θεωρείτε απαραίτητο προσόν για έναν υποψήφιο που πληρεί τις προϋποθέσεις που απαιτεί η θέση εργασίας;

Ποια στοιχεία του χαρακτήρα θεωρείτε ότι είναι αναγκαία να διαθέτει ένας υποψήφιος;

1

2

.

Ανάμεσα σε έναν υπερπροσοντούχο και σε έναν πολλά υποσχόμενο υποψήφιο με ακέραιο χαρακτήρα ποιόν θα επιλέγατε και για ποιο λόγο;

Υπερπροσοντούχο.....

Πολλά υποσχόμενο.....

Για τη διαδικασία επιλογής υποψηφίου χρησιμοποιείτε τεστ αξιολόγησης;

Ναι Όχι

Αν ναι τι είδους τεστ χρησιμοποιείτε;

Για την πρόσληψη ενός ανώτερου στελέχους ποια πολιτική ακολουθείται; Εκ των έσω πρόσληψη (προαγωγή)ή μέσω άλλων πηγών (Αιτιολόγηση)

Κατά την άποψη σας τοποθετήστε σε σειρά τις ανάγκες των εργαζόμενων ξεκινώντας από αυτή που θεωρείτε βασικότερη.

Ανάγκη: αποδοχής και ένταξης οικονομικής ικανοποίησης επιβεβαίωσης από τους συναδέλφους υγιές εργασιακού περιβάλλοντος δημιουργικής και αντάξια των προσόντων τους εργασία

Ο υπεύθυνος κάθε τμήματος ακολουθεί δικιά του τακτική προκειμένου να επιτευχθούν οι απαιτούμενοι στόχοι της εταιρίας και να επιλυθούν τυχόν προβλήματα ή ακολουθείται κοινή πολιτική; Κοινή Μη κοινή

Τι κίνητρα χρησιμοποιούνται στο εργατικό δυναμικό προκειμένου να αποδώσει στο μέγιστο;

Οικονομικά Ψυχολογικά κάτι άλλο

Τοποθετήστε σε σειρά τους παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά την συμπεριφορά των εργαζόμενων ξεκινώντας από αυτόν που κατά τη γνώμη σας θεωρείτε σημαντικότερο

Προσωπικοί λόγοι
προϊσταμένους τους
υπερβολική ή ελάχιστη ανάθεση καθηκόντων
το αντικείμενο της δουλειάς του
του) πίεση χρόνου ή προϊσταμένων για την ολοκλήρωση κάποιου έργου.

έλλειψη αναγνώρισης και σεβασμού από τους
ανεπαρκή επικοινωνία με τους συναδέλφους τους
έλλειψη ενδιαφέροντος για
υπερβολική (πάνω από τις δυνάμεις

Για την εταιρία σας κατά πόσο σημαντικό και αναγκαίο είναι η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού:

Πολύ Αρκετά Καθόλου

Σε ποιες περιπτώσεις γίνεται εκπαίδευση: Σε ποια βαθμίδα και για ποιο λόγο;

Με ποιο τρόπο γίνεται:

Σεμινάρια Διαλέξεις Κάτι άλλο.

Γίνεται εν ώρα εργασίας;

Ναι Όχι

Οι υπάλληλοι πληρώνονται κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης;

Ναι Όχι

Πόσο συχνά εκπαιδεύεται το ανθρώπινο δυναμικό;

1 Μια φορά στα τρία χρόνια 2 Μια φορά το χρόνο 3 Αρκετές φορές μέσα

σε ένα χρόνο.

Με ποια μέθοδο αξιολογούνται τα αποτελέσματα της και πότε;

Ποιος αξιολογεί το αποτέλεσμα της εκπαίδευσης;

1 Άμεσος προϊστάμενος 2 οι συνάδελφοι και οι συνεργάτες 3 οι υφιστάμενοι 4 οι ίδιοι οι εργαζόμενοι 5 οι πελάτες 6 όλοι μαζί 7 οι υπολογιστές

Κατά πόσο είναι σημαντικό η διατήρηση των εργαζομένων (Αιτιολόγηση);

1 Πολύ 2 Αρκετά 3 Καθόλου

Με ποιο τρόπο επιτυγχάνεται ο στόχος αυτός;

1

2

.....

Η βοήθειά σας χρήζει αναγκαία και πολύτιμη προκειμένου να εκπονηθεί η πτυχιακή μου εργασία. Θα το εκτιμούσα βαθύτατα αν μου απαντούσατε εντός δέκα (10) ημερών .

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων.

Με εκτίμηση

ΜΑΝΘΟΠΟΥΛΟΥ ΙΩΑΝΝΑ

Τηλ.210-2842830, 210-6677417

Κιν.6944-367702

Email: nmpal@mail.gr

Διεύθυνση: Δελφών 10 Ν. Ηράκλειο Αθήνα

ΦΥΛΛΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ ΑΠΟ ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Διαχωρισμός εταιριών με βάση την ύπαρξη η μη τμήματος ανθρώπινου δυναμικού.

Στην περίπτωση που δεν υπάρχει ,γνωστοποίηση για το ποιος αναλαμβάνει αυτά τα χρέη

Γνωστοποίηση κατά πόσο είναι ολοκληρωμένα τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού

Οι 3 πιο δημοφιλείς και ευκολόχρηστοι τρόποι για την προσέλκυση υποψηφίων.

Τα 3 πιο σημαντικά προσόντα για τους συνεντευξιαστές.(Θα δείξει εάν και κατά πόσο θεωρούν την ψυχολογία απαραίτητο προσόν.

Καλύτερη και πιο ολοκληρωμένη άποψη για την αναγκαιότητα της ψυχολογίας.

Από την ερώτηση αυτή θα δούμε ποιο προσόν θεωρείται αναγκαίο(ειδικότερα κατά πόσο μετράνε τα προσόντα του χαρακτήρα και κατά πόσο προσόντα που αποκτούνται μέσω σπουδών και προϋπηρεσίας (σύγκριση των 2 ποσοστών)).

Πόσο σημαντικός και απαραίτητος είναι ο αέριος χαρακτήρας, κατά πόσο μετράει ο άνθρωπος ως προσωπικότητα.

Κατά πόσο χρησιμοποιούνται τα τεστ στη χώρα μας.(Συμπλήρωση στην ερώτηση και ποια για να δούμε αν χρησιμοποιούνται ψυχολογικά

Από την ερώτηση αυτή θα διαπιστώσουμε την πολιτική των εταιρειών και εν μέρει κατά πόσο ασκείται ένα είδος ψυχολογικής βίας ,στην περίπτωση που γίνεται εκ των έσω πρόσληψη.

Κατά πόσο γνωρίζουν τις ανάγκες των εργαζομένων και τι θεωρούν σημαντικότερο:τα υλικά αγαθά ή την ηθική ικανοποίηση. Έτσι θα δούμε ποιες ανάγκες προσπαθούν να ικανοποιήσουν, οπότε να δούμε κατά πόσο υπολογίζεται η

ψυχολογία του προσωπικού.

Αν ακολουθείται κοινή πολιτική, τότε η εταιρεία είναι περισσότερο τυπική και βλέπει τον άνθρωπο ως σύνολο.

Στην άλλη περίπτωση, κάθε προϊστάμενος έχει περισσότερες αρμοδιότητες και εξαρτάται από αυτό η επιτυχία του τμήματος. Γνωρίζει τι μεταχείριση χρειάζονται οι υφιστάμενοί του για να αποδώσουν τα μέγιστα. Επομένως στην περίπτωση αυτή υπάρχει έντονο το στοιχείο της ψυχολογίας.

Τι κίνητρα χρησιμοποιούν. (Ποσοστό ύπαρξης ψυχολογικών κινήτρων)

Λόγοι που οδηγούν σε αρνητική συμπεριφορά με διαφορετική βαρύτητα ο κάθε ένας. Άρα διαπίστωση για το ποιον θεωρεί η εταιρία πιο σημαντικό και κατά πόσο αναγνωρίζει και το μερίδιο της δικιάς της ευθύνης (στην περίπτωση που το αναγνωρίζει σημαίνει ότι ασχολείται με τις ανάγκες του κάθε ατόμου)

Κατά πόσο υπάρχει εκπαίδευση.

Αν η εκπαίδευση ισχύει για όλους ή μόνο για ένα μέρος. Άρα οδηγούμαστε στο κατά πόσο το ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται ισάξιο και αναγκαίο ή επικρατεί κλίμα διάκρισης και κατωτερότητας οπότε και έλλειψη ψυχολογίας.

Κατά πόσο είναι σωστή και ολοκληρωμένη ή γίνεται για τυπικούς λόγους.
Αν δίνονται κίνητρα για να την παρακολουθήσουν και κατά πόσο συχνά γίνεται.

Αν υπάρχει αξιολόγηση και τι μέθοδος χρησιμοποιείται. Κατά πόσο επομένως είναι αντικειμενική.

Αν η διατήρηση του εργαζομένου είναι σημαντική οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι ασχολούνται περισσότερο με τις ανάγκες των εργαζομένων και ενδιαφέρονται να βρίσκονται σε καλή ψυχολογία και συναισθηματική πληρότητα όσον αφορά την εργασία. Το αντίθετο οδηγεί σε αντίθετα συμπεράσματα

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Σκοπός της έρευνας είναι να διαπιστωθεί κατά πόσο το σύστημα της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι υπαρκτό στις εταιρίες της Ελλάδας (συγκεκριμένα οι εταιρίες στις οποίες απευθύνθηκα προέρχονται κυρίως από την περιοχή της Αθήνας και ένας μικρός αριθμός από την περιοχή της Πάτρας) και ποιος ο τρόπος λειτουργίας του. Επιπλέον ποια είναι η πολιτική που ακολουθεί και πως αντιμετωπίζει τον εργαζόμενο.

Ο αριθμός των εταιριών στις οποίες απευθύνθηκα είναι 58 από τις οποίες απάντησαν οι 15.

Είναι αξιοσημείωτο να αναφερθεί ότι από τις 58 εταιρίες οι 46 έχουν τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Επιπλέον διαπιστώθηκε ότι όλες οι μεγάλες Ελληνικές καθώς και οι Πολυεθνικές εταιρίες στις οποίες απευθύνθηκα έχουν ένα ολοκληρωμένο σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Σημαντικός όμως είναι και ο αριθμός των μικρο- μεσαίων και των αναπτυσσομένων εταιριών οι οποίες διαθέτουν και αυτές τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Λόγω του μικρού αριθμού δείγματος θα ήταν παραπλανητικό να αναφερθώ στα αποτελέσματα των ερωτήσεων με ποσοστά, για το λόγο αυτό θα γίνει η ανάλυση με τον αριθμό των εταιριών που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο. Τα στοιχεία παρουσιάζονται παρακάτω αναλυτικά ,ύστερα από επεξεργασία- χωρίς καμία αλλοίωση ή διαφοροποίηση των αρχικών.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι ο μεγαλύτερος αριθμός των εταιριών που συμμετείχαν στην έρευνα, διαθέτουν τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού το οποίο είναι υπεύθυνο για την προσέλκυση των υποψηφίων, την επιλογή, την υποκίνηση των εργαζομένων και την εκπαίδευσή του.

Τα πιο διαδεδομένα μέσα προσέλκυσης των υποψηφίων είναι οι αγγελίες στο internet και στο τύπο και μέσω γνωστών. Αξιοσημείωτο είναι ότι πλέον χρησιμοποιούνται και άλλα μέσα (κυρίως από μεγάλες εταιρίες), όπως οι ημέρες καριέρας που διοργανώνονται είτε σε ΑΕΙ-ΤΕΙ, είτε σε χώρους ανοιχτούς για κάθε ενδιαφερόμενο. Η βάση δεδομένων (καταχωρημένα βιογραφικά).

Παρατηρείται επίσης ότι τα προσόντα που είναι αναγκαία να έχουν οι υποψήφιοι, εκτός από το ακαδημαϊκό επίπεδο, αναφέρονται κυρίως σε στοιχεία του χαρακτήρα. Μερικά από αυτά είναι: ευγένεια, διορατικότητα, ομαδικό πνεύμα, εργατικότητα, σεβασμός, προσαρμοστικότητα, δυναμικότητα, πειθαρχία, ευστροφία.

Σχεδόν όλες οι εταιρίες (εκτός από μία) επιλέγουν έναν πολλά υποσχόμενο υποψήφιο, από έναν πολλά υποσχόμενο και αυτό γιατί θεωρούν σημαντικότερο την ποιότητα του χαρακτήρα τους. Ο τρόπος πρόσληψης στις περισσότερες είναι να εξετάζεται πρώτα αν κάποιος από τους ήδη εργαζομένους πληρεί τις προϋποθέσεις για μία προαγωγή, και μόνο όταν αυτό δεν είναι εφικτό οδηγούνται σε εξωτερική πρόσληψη.

Διαπιστώνεται επίσης ότι σχεδόν όλες οι εταιρίες εκπαιδεύουν το προσωπικό τους και μάλιστα πολλές από αυτές εκπαιδεύουν όλες τις βαθμίδες. Οι τρόποι

εκπαίδευσης είναι κυρίως σεμινάρια, διαλέξεις, on the job. Σε μεγάλο αριθμό εταιριών οι εκπαιδευόμενοι πληρώνονται και συνήθως η εκπαίδευση γίνεται εν ώρα εργασίας. Αυτό δείχνει πόσο σημαντικό θεωρείται η εκπαίδευση και πραγματοποιείται με τρόπο έτσι να δίνονται τα κατάλληλα κίνητρα στους εκπαιδευόμενους.

Τέλος τα κίνητρα που χρησιμοποιούνται στο εργατικό προσωπικό, προκειμένου να παραμείνει είναι οικονομικές αμοιβές, ικανοποίηση αναγκών (ηθικών και αναγκών), σωστό εργασιακό κλίμα, σωστή αντιμετώπιση. Έτσι λοιπόν φαίνεται ότι η οικονομική ικανοποίηση δεν είναι το μοναδικό κίνητρο, όπως επικρατούσε παλιότερα, αντίθετα σήμερα έχει δωθεί η ανάλογη βαρύτητα στα ψυχολογικά κίνητρα.

Ως τελικό συμπέρασμα είναι αναγκαίο να τονισθεί ότι από το μικρό δείγμα της έρευνας διαφαίνεται ότι ο εργαζόμενος δεν αντιμετωπίζεται πλέον ως μια μηχανή της παραγωγικής διαδικασίας, που το μόνο που καταβάλλει είναι μυϊκή δύναμη. Αντίθετα καταβάλλει πολύ περισσότερο πνευματική δύναμη και πλέον αντιμετωπίζεται κάθε άτομο ξεχωριστά, σύμφωνα με τις ανάγκες του και την ιδιοσυγκρασία του.

Οι εταιρίες οι οποίες συμπλήρωσαν τα ερωτηματολόγια είναι οι εξής:

1. INTRACOM S.A.
2. VODAFONE
3. ΟΤΕ Α.Ε.
4. HEWLETT PACKARD HELLAS
5. PLANET S.A.

1. HENKEL HELLAS S.A.
2. INFORM Π.ΛΥΚΟΣ Α.Ε.
3. IN GROUP-HR SOLUTIONS
4. ANKO A.E.
5. NEWSPHONE HELLAS

1. ΔΟΥΡΟΣ Α.Ε.
2. ΓΕΝΙΚΗ ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΗ
3. ΙΜΕ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ ΕΠΕ
4. ΟΥΚΚ FOOD ΕΠΕ



ΠΑΤΡΑ

-
5. ΝΟΤΙΟΣ ΕΛΛΑΣ

ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ

1 ΕΡΩΤΗΣΗ: Η εταιρία σας διαθέτει τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου Δυναμικού;

1. ΝΑΙ = 11

2.ΟΧΙ = 41

2 ΕΡΩΤΗΣΗ: Αν όχι ποιος αναλαμβάνει αυτά τα χρέη;

ΑΠΟ ΤΙΣ 4 οι απαντήσεις είναι:

1 εξωτερικοί σύμβουλοι = 1

2 Ο ίδιος(ο ιδιοκτήτης) = 1

3.Ο υπεύθυνος = 1

3 ΕΡΩΤΗΣΗ: Αν ναι σε ποια τμήματα χωρίζεται;

5 δεν υπάρχουν υποτμήματα 7 δεν απάντησαν 3 υπάρχουν υποτμήματα

1 εταιρία: 1 HR OPERATIONS 2 ORG.DEVELOPMENT + HR SYSTEMS 3 TRAINING + DEVELOPMENT 4 SECURITY + OFFICE SERVICES

2 εταιρία: 1 RECRUITMENT 2 COMPENSATION & BENEFITS 3 DEVELOPMENT OPERATIONS

3 εταιρία: 1 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ 2 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ 3 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

4 ΕΡΩΤΗΣΗ: Το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού αναλαμβάνει τη διαδικασία επιλογής του υποψηφίου:

1.ΝΑΙ = 7

2.ΟΧΙ = 1 Το τμήμα στελέχωσης

Δεν απάντησαν = 7

5.ΕΡΩΤΗΣΗ: Απευθύνεστε σε εξωτερικούς συμβούλους;

1.ΝΑΙ = 4

2.ΟΧΙ = 2

δεν απάντησαν = 9

6.ΕΡΩΤΗΣΗ: Η προσέλκυση των υποψηφίων με ποιους τρόπους γίνεται;

1.Βάση δεδομένων	=2
2.Internet	=6
3.τύπος	=7
4.εξωτερικοί σύμβουλοι	=1
5.ΑΕΙ-ΤΕΙ	=1
6.Ημέρες καριέρας	=1
7.Μέσω γνωστών	=5
8.Carrier fairs	=1
9.Εκπαιδευτικοί φορείς	=1
10.Αγορά	=1
11.Αγγελίες	=7
12.web-site	=1
13.Ανακοινώσεις	=2
14.ΟΑΕΔ	=1
15.Βιογραφικά	=1

7. Τα άτομα που αναλαμβάνουν τις συνεντεύξεις των υποψηφίων τι προσόντα είναι αναγκαίο να έχουν;

1.Μεταπτυχιακό	=3
2.Προϋπηρεσία-εμπειρία	=2
3.Γνώση αντικειμένου	=5
4.Διορατικότητα	=1
5.Γνώση εταιρίας	=2
6.Σπουδές HR	=3
7.Δυνατότητα κατανόησης χαρακτήρων	=1
8.Γνώση Recruitment & selection	=1
9.ΑΕΙ-ΤΕΙ	=4
10.Αγγλικά	=1
11.Υπομονή	=1
12.Σωστή συμπεριφορά	=2

8.ΕΡΩΤΗΣΗ:Για τη θέση αυτή κατά πόσο θεωρείτε τη γνώση αρχών ψυχολογίας απαραίτητη;

1. βασικό και αναγκαίο	=4
2. συνυπολογίσιμο προσόν	=7
3. όχι αναγκαίο	=4

9.ΕΡΩΤΗΣΗ:Τι θεωρείτε απαραίτητο προσόν για έναν υποψήφιο που

πληρεί τις προϋποθέσεις που απαιτεί η θέση εργασίας;

1.Εμπειρία	=1
2.Σπουδές	=2
3.Σωστό προφίλ	=1
4.Αγγλικά	=1
5.Γνώση Η/Υ	=1
6.Προσωπικότητα	=1
7.Συμβαδίζει με το όραμα της εταιρίας	=1
8.Ομαδικότητα	=1
9.Συν“αίσθημα“	=1
10.Εργατικότητα	=3
11.Συνεργάσιμος	=1
12.Δίπλωμα οδήγησης	=1
Δεν απάντησαν	=4

10. ΕΡΩΤΗΣΗ: Ποια στοιχεία του χαρακτήρα θεωρείτε ότι είναι αναγκαία να διαθέτει ένας υποψήφιος;

1.Σοβαρότητα	=1
2.Επαγγελματικότητα	=1
3.Προσαρμοστικότητα	=3
4.Ευγένεια	=1
5.Αυτοπεποίθηση	=1
6.Φιλοδοξία	=1
7.Προσωπικότητα	=1
8.Συμβαδίζει με το όραμα της εταιρίας	=1
9.Πρωτοβουλία	=3
10.Επικοινωνία	=3
11.Ομαδικότητα	=1
12.Συνεργάσιμος	=2
13.Αμεσότητα	=1
14.Δυναμικότητα	=1
15.Υπομονή	=2
16.Σεβασμός	=2
17.Ευστροφία	=1
18.Ευσυνειδησία	=1
19.Πειθαρχία	=1
20.Συνθετική κ αναλυτική σκέψη	=1
21.Συνέπεια	=1
Δεν απάντησε	=1

11.ΕΡΩΤΗΣΗ: ανάμεσα σε έναν υπερπροσοντούχο και σε έναν πολλά

υποσχόμενο υποψήφιο με ακέραιο χαρακτήρα ποιόν θα επιλέγατε:

- 1.Υπερπροσοντούχο =2
- 2.Πολλά υποσχόμενο =13

12.ΕΡΩΤΗΣΗ: Για τη διαδικασία επιλογής υποψηφίου χρησιμοποιείτε τεστ αξιολόγησης;

- 1.ΝΑΙ =1 Assessment Center's
- 2.ΟΧΙ =13
- Δεν απάντησαν =1

13.ΕΡΩΤΗΣΗ:Για την πρόσληψη ενός ανώτερου στελέχους ποια πολιτική ακολουθείτε; Εκ των έσω πρόσληψη (προαγωγή) ή μέσω άλλων πηγών;

- 1. εκ των έσω πρόσληψη(προαγωγή) =7
- 2.Εξωτερική πρόσληψη =1
- 3.Και τα δύο =6
- Δεν απάντησαν =1

14.ΕΡΩΤΗΣΗ:Κατά την άποψή σας τοποθετήστε σε σειρά τις ανάγκες των εργαζομένων ξεκινώντας από αυτή που θεωρείτε βασικότερη:

**Ανάγκη :αποδοχής και ένταξης/ Οικονομικής ικανοποίησης/
Επιβεβαίωσης από τους συναδέλφους/ Υγιές εργασιακό περιβάλλον/
Δημιουργικής και αντάξιας των προσόντων του εργασίας**

**ΟΙ ΑΝΑΓΚΕΣ ΜΕ ΤΗΝ ΣΕΙΡΑ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ ΠΟΥ ΕΠΕΛΕΞΑΝ ΟΙ
ΕΚΠΡΟΣΩΠΟΙ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ:**

- 1.Οικονομική ικανοποίηση(1^η=5, 2^η=4, 3^η=5, 4^η=1, 5^η=0)
- 2.Δημιουργική και αντάξια των προσδοκιών του εργασία (1^η=3, 2^η=7, 3^η=2, 4^η=0, 5^η=2)
- 3.Υγιές εργασιακό περιβάλλον:(1^η=5, 2^η=2, 3^η=3, 4^η=3, 5^η=1,)
- 4.Ανάγκη αποδοχής και ένταξης(1^η=2, 2^η=3, 3^η=3, 4^η=4,5^η=2,)
- 5.Επιβεβαίωση από τους συναδέλφους(1^η=0, 2^η=1,3^η=0, 4^η=5, 5^η=8,)

15.ΕΡΩΤΗΣΗ: Ο υπεύθυνος κάθε τμήματος ακολουθεί δικιά του τακτική προκειμένου να επιτευχθούν οι απαιτούμενοι στόχοι της εταιρίας και να επιλυθούν τυχόν προβλήματα ή ακολουθείται κοινή πολιτική;

- 1.Κοινή =14
- 2.Μη κοινή =1

16.ΕΡΩΤΗΣΗ:Τι κίνητρα χρησιμοποιούνται στο εργατικό δυναμικό

**προκειμένου να αποδώσει τα μέγιστα;
Οικονομικά/ ψυχολογικά/ κάτι άλλο**

- | | |
|---------------------------|----|
| 1.Οικονομικά | =3 |
| 2.Ψυχολογικά | =2 |
| 3.Οικονομικά + ψυχολογικά | =9 |
| 4.Εκπαίδευση | =1 |
| 5.Δυνατότητα εξέλιξης | =1 |

17.ΕΡΩΤΗΣΗ:Τοποθετείστε σε σειρά τους παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά την συμπεριφορά των εργαζομένων, ξεκινώντας από αυτόν που κατά τη γνώμη σας θεωρείτε σημαντικότερο:

Προσωπικοί λόγοι/ Έλλειψη αναγνώρισης και σεβασμού από τους προϊστάμενους του/ Ανεπαρκή επικοινωνία με τους συναδέλφους του/ Υπερβολική ή ελάχιστη ανάθεση καθηκόντων/ Έλλειψη ενδιαφέροντος για το αντικείμενο της δουλειά του/ Υπερβολική(πάνω από τις δυνάμεις του) πίεση χρόνου ή προϊσταμένων για την ολοκλήρωση κάποιου έργου:

ΟΙ ΑΝΑΓΚΕΣ ΜΕ ΤΗΝ ΣΕΙΡΑ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ ΠΟΥ ΕΠΕΛΕΞΑΝ ΟΙ ΕΚΠΡΟΣΩΠΟΙ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ:

- 1.Έλλειψη αναγνώρισης και σεβασμού από τους προϊσταμένους του(1^η=6, 2^η=2, 3^η=1, 4^η=4, 5^η=1, 6^η=0)
- 2.Υπερβολική πίεση χρόνου ή από τους προϊσταμένους του(1^η=2, 2^η=5, 3^η=2, 4^η=1, 5^η=3, 6^η=1)
- 3.Ανεπαρκή επικοινωνία με τους συναδέλφους:(1^η=3, 2^η=2, 3^η=4, 4^η=3, 5^η=0, 6^η=2)
- 4.Έλλειψη ενδιαφέροντος(1^η=3, 2^η=3, 3^η=3, 4^η=3, 5^η=2, 6^η=0)
- 5.Υπερβολική ή ελάχιστη ανάθεση καθηκόντων(1^η=1, 2^η=2, 3^η=2, 4^η=2, 5^η=4, 6^η=3)
- 6.Προσωπικοί λόγοι(1^η=4, 2^η=0, 3^η=1, 4^η=0, 5^η=4, 6^η=5)

18 ΕΡΩΤΗΣΗ:Για την εταιρία πόσο είναι σημαντικό και αναγκαίο η εκπαίδευση;

- | | |
|-----------|-----|
| 1.Πολύ | =13 |
| 2.Αρκετά | =1 |
| 3.καθόλου | =1 |

19.ΕΡΩΤΗΣΗ:Σε ποιες περιπτώσεις γίνεται εκπαίδευση: Σε ποια βαθμίδα;

- | | |
|------------------------|----|
| 1.Σε όλες τις βαθμίδες | =9 |
| 2.Σε μερικές βαθμίδες | =4 |

**20. Με ποιο τρόπο γίνεται;
Σεμινάρια Διαλέξεις Κάτι άλλο**

1. Σεμινάρια	=14
2. Διαλέξεις	=7
3. E-learning	=2
4. On the job	=1
5. ΟΑΕΔ	=1
6. Computer based	=1
7. Μεταπτυχιακό	=1
Δεν απάντησαν	=1

21. ΕΡΩΤΗΣΗ: Γίνεται εν ώρα εργασίας;

1. Ναι	=4
2. Όχι	=7
3. Ανάλογα	=3
Δεν απάντησε	=1

22. ΕΡΩΤΗΣΗ: Οι υπάλληλοι πληρώνονται κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης;

1. Ναι	=9
2. Όχι	=4
Δεν απάντησε	=1

23. ΕΡΩΤΗΣΗ: Κάθε πότε εκπαιδεύεται το Ανθρώπινο Δυναμικό;

1. Μια φορά στα 3 χρόνια	=1
2. Μια φορά το χρόνο	=1
3. Αρκετές φορές μέσα στο χρόνο	=10
Δεν απάντησαν	=1

24. ΕΡΩΤΗΣΗ: Κάθε πότε αξιολογούνται τα αποτελέσματά της;

1. Ανά δύο έτη	=1
2. Στο τέλος κάθε έτους	=4
3. Μετά από έξι μήνες	=2
4. Κατά τη διάρκεια (με βάση την απόδοση)	=3
5. Αμέσως μετά την εκπαίδευση	=1
Δεν απάντησαν	=2

25. ΕΡΩΤΗΣΗ: Ποιος αξιολογεί τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης;

1.Ο άμεσος προϊστάμενος	=13
2.Συνάδελφοι και συνεργάτες	=1
3.Οι υφιστάμενοι	=1
4.Οι ίδιοι οι εκπαιδευόμενοι	=1
5.Οι πελάτες	=0
6.Όλοι μαζί	=0
Οι υπολογιστές	=0

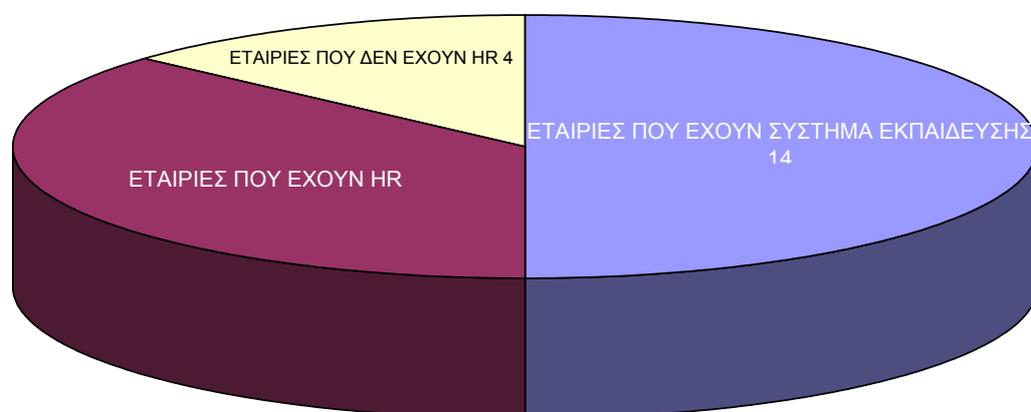
26.ΕΡΩΤΗΣΗ:Κατά πόσο είναι σημαντικό η διατήρηση των εργαζομένων

1.Πολύ	=14
2.Αρκετά	=1
3.Καθόλου	=0

27.ΕΡΩΤΗΣΗ:Με ποιο τρόπο επιτυγχάνεται ο στόχος αυτός;

1.Οικονομικές αμοιβές	=7
2.Ηθικές απολαβές	=2
3.events	=1
4.Ψυχολογική ικανοποίηση	=1
5.Επικοινωνία	=2
6.Σωστή αντιμετώπιση	=3
7.Ικανοποίηση αναγκών	=1
8.Σωστές εργασιακές σχέσεις	=3
9.Κίνητρα	=1
10.Εκπαίδευση	=2
12.Εξέλιξη	=2

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ



ΑΝΤΙ ΕΠΙΛΟΓΟΥ

*Η παράδοση της πτυχιακής εργασίας σημαίνει ουσιαστικά το τέλος της φοιτητικής μου ζωής.
Κάποτε κάποιος μου είχε πει ότι δεν υπάρχει ευτυχία, αλλά ευτυχισμένες στιγμές.*

Τα τέσσερα χρόνια που πέρασαν ευτυχώς είχα πολλές ευτυχισμένες στιγμές τις οποίες οφείλω στους ανθρώπους που ήταν πάντα δίπλα μου, που με αγάπησαν και με δέχτηκαν παρά όλα τα λάθη που έκανα και που μου έδειχναν το δρόμο προς τον στόχο μου, όταν εγώ τον έχανα.

ΕΝΑ ΜΕΓΑΛΟ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ:

*Στους γονείς μου, που πραγματοποίησαν το όνειρο μου
Στο αδερφάκι μου, γιατί ακόμα και όταν μας χώριζαν 400 χιλιόμετρα, ήταν πάντα δίπλα μου. Χωρίς τη βοήθειά του δε θα είχα φτάσει ποτέ εδώ.
Στο dream team για τις στιγμές που ζήσαμε, για την αγάπη που μου πρόσφεραν. Γιατί ήταν πάντα δίπλα μου, και στις καλές και στις άσχημες στιγμές μου.*

Στον κύριο Οικονομίδη Θεοδόση για την πολύτιμη βοήθεια του για την εκπόνηση της πτυχιακής μου εργασίας.

Εύχομαι σε όλους μας να έχουμε:

Δύναμη να ονειρευόμαστε.

Δύναμη να κατακτούμε τους στόχους μας.

Δύναμη να χαμογελάμε.

Δύναμη να ζούμε .

ΜΑΝΘΟΠΟΥΛΟΥ ΙΩΑΝΝΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1. Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού: Σπύρου Ζευγαρίδη (καθηγήτῆ ὀργάνωσης και διοίκησης ΑΒΣΘ) Γεώργιου Σταματιάδη (καθηγητῆ ὀργάνωσης και διοίκησης ΤΕΙ).*
- 2. Διοίκηση Προσωπικού: Νικόλαος Β.Μαντάς*
- 3. Διοίκηση προσωπικού: Νίκος Δήμου*
- 4. Εποπτεία Προσωπικού: Μυρώνα Μ. Ζαβλάνου(Ph.D.)*
- 5. Οργανωσιακή συμπεριφορά-Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις: Λεωνίδας Σ. Χυτήρης (Ph.D.)*
- 6. Αξιοποίηση προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση ὀργάνωσης: Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος (καθηγητῆς πανεπιστημίου Πειραιώς)με την συνεργασία της Νάνσου Α. Παπαλεξανδρή (Λέκτορα Ο.Π.Α.)*
- 7. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Λεωνίδας Σ. Χυτήρης*
- 8. The Employment Interview: Edward C. Webster*
- 9.The Motivation To Work: Frederick Herzberg, Bernard Mausner, Barbara Bloch Snyderman*

10. Η Συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας: Daniel Goleman μετάφραση: Φωτεινή Μεγαλούδη

11. Η Ψυχολογία της Προσαρμογής Στο Χώρο Εργασίας: Κορνηλίας Καλογήρου