



**ΤΕΙ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ & ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ**

***ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ***

**«Η ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ  
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΩΣ ΠΗΓΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ  
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ»**

**ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: ΠΟΛΙΤΗ ΞΑΝΘΗ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ :ΣΠΗΛΙΟΠΟΥΛΟΣ ΟΔΥΣΣΕΑΣ**

**ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2007**

## Πίνακας Περιεχομένων

<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>	4
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Διαδικασία επιλογής και είδη συνεντεύξεων</b>	6
1.1 Διαδικασία επιλογής	7
1.1.1 Προκαταρτική εξέταση-Συνέντευξη	7
1.1.2 Αίτηση απασχόλησης	8
1.1.3 Δοκιμασίες	10
1.1.4 Συνέντευξη επιλογής	11
1.1.5 Τύποι (ή μέθοδοι συνεντεύξεων)	13
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Personal Profiles Systems (Σύστημα Προσωπικής Ταυτότητας)</b>	17
1.1 Πνευματικά Χαρακτηριστικά	17
1.2 Προσωπικά Στοιχεία	18
1.3 Διαπροσωπικές Σχέσεις	19
1.4 Ηγεσία /Μαναντζεμεντ	20
1.5 Επιπλέον Χαρακτηριστικά	21
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Περιγραφή Θέσης Εργασίας</b>	23
1.1 Εκροές της θέσης	23
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Διαδικασία πλήρωσης θέσης εργασίας</b>	26
1.1 Γνώσεις	26
1.2 Δεξιότητες	27
1.3 Στάσεις	28
1.4 Αξιολόγηση	30
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Διαδικασία &amp; Αξιολόγηση μεσαίων και ανώτερων στελεχών</b>	33
1.1 Διαδικασία ανάπτυξης μεσαίων και υψηλόβαθμων στελεχών	33
1.1.1 Αντικειμενική αξιολόγηση	33
1.1.2 Αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού	34
1.2 Σκοπός και χρήσεις της αξιολόγησης προσωπικού	36
1.2.1 Προβλήματα κατά την αξιολόγηση προσωπικού	37
1.3 Διαδικασία διεξαγωγής αξιολόγησης	40
1.3.1 Η ενεργοποίηση της διαδικασίας αξιολόγησης – ο ρόλος της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων	40
1.4 Ατομικά χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγετικού στελέχους.	42
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Ανάπτυξη &amp; Μέθοδοι εκπαίδευσης εργαζομένων – στελεχών</b>	50
1.1 Ανάπτυξη Στελεχών Διοίκησης –Μορφές Ανάπτυξης Εργαζομένων	50
1.1 Οριοθέτηση Εννοιών	51
1.2 Επιπτώσεις –Θετικά Αποτελέσματα	52
1.3 Εκπαίδευση και Επιμόρφωση	53
1.3.1 Μέθοδοι Εκπαίδευσης και Επιμόρφωσης	54
1.4 Επιλογή Μεθόδου Εκπαίδευσης	58
1.5 Εκπαίδευση των Στελεχών στον Οργανισμό	58
1.5.1 Εκπαίδευση των ανώτερων στελεχών	58
1.5.2 Μέθοδοι εκπαίδευσης προϊστάμενων	59
1.5.3 Μέθοδοι που αφορούν σ' όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης	59
1.5.4 Μέθοδοι που αναφέρονται σε απλούς υπάλληλους	60
1.5.5 Μέθοδοι που εφαρμόζονται σε κατώτερα και μεσαία ηγετικά στελέχη	61
1.5.6 Μέθοδοι που αφορούν στα Ανώτερα Ηγετικά Στελέχη	63
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Ηγεσία</b>	68
1.1 Έννοια της ηγεσίας	68
1.2 Η ηγεσία στον 21 <sup>ο</sup> αιώνα	69

1.4	Οι 21 Απαράβατοι νόμοι της Ηγεσίας	73
1.6	ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΚΟΥΖΕΣ	78
	<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b>	<b>81</b>
	<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	<b>82</b>

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε ένα διαρκώς και ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον, είναι αναγκαίο να εξασφαλιστεί (από πλευράς επιχείρησης ) ότι οι προσπάθειες των εργαζομένων 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, Κέα ) 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 αποδοθούν 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? Πως και ποιος παρακολουθεί κι αξιολογεί την απόδοσή τους?

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

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

Συνοπτικά οι ενέργειες αυτές είναι

1. *Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων*
2. *Ανάλυση εργασίας*
3. *Προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων*
4. *Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων ,*
5. *Ανταμοιβή εργαζομένων*
6. *Αξιολόγηση απόδοσης*
7. *Εργασιακές σχέσεις*



Οι παραπάνω ενέργειες είναι αλληλένδετες σε τέτοιο βαθμό , που η επιτυχής ή ανεπιτυχής εκτέλεση της μιας επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της άλλης.

Επομένως, η παραπάνω εργασία θα αναλυθεί σε επτά ξεχωριστά κεφαλαία .

Στο πρώτο κεφαλαίο αναλύει την διαδικασία επιλογής αλλά και τα είδη των συνεντεύξεων στις οποίες θα δοκιμαστεί ένας εργαζόμενος. Στο δεύτερο κεφαλαίο θα αναλύσει τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας υπάλληλος για να προσληφθεί , όσον αφορά την προσωπικότητα του.

Στο τρίτο κεφαλαίο περιγράφουμε τη θέση εργασίας. Στο τέταρτο κεφαλαίο αναλύουμε ποιες είναι οι διαδικασίες για να αναλάβεις μια θέση εργασίας. Στο πέμπτο κεφαλαίο θα ασχοληθούμε με την διαδικασία και αξιολόγηση μεσαίων και υψηλόβαθμων στελεχών . Στο έκτο κεφαλαίο θα αναφερθούμε στην ανάπτυξη αλλά και τις μεθόδους που αναπτύσσεται ένας εργαζόμενος σε στέλεχος και τέλος , στο έβδομο κεφαλαίο θα ασχοληθούμε με την ηγεσία , το τελευταίο στάδιο ενός εργαζομένου. Έχει φτάσει σε σημείο να γίνει ηγέτης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Διαδικασία επιλογής και είδη συνεντεύξεων

Η επιλογή των υποψηφίων είναι μια διαδικασία συγκέντρωσης πληροφοριών και αξιολόγησης υποψηφίων για την επιλογή των πλέον κατάλληλων για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Η καταλληλότητα των υποψηφίων κρίνεται με βάση τα οριζόμενα (προσόντα) στην προδιαγραφή της θέσης εργασίας. Την ευθύνη για την επιλογή των υποψηφίων έχει τόσο η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων, ως επιτελική – υποστηρικτική υπηρεσία, όσο και τα στελέχη. Το ποσοστό ευθύνης τους όμως εξαρτάται από τις απαιτήσεις της θέσης που πρόκειται να καλυφθεί. Έτσι για κατώτερες θέσεις, εκτελεστικού, κυρίως περιεχομένου, την όλη διαδικασία κι απόφαση επιλογής έχει η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων. Για τους υποψηφίους όμως που πρόκειται να καλύψουν ανώτερες θέσεις την ευθύνη της απόφασης έχουν τα στελέχη. Σε κάθε περίπτωση, εκείνο που πρέπει να εξασφαλισθεί είναι η συνεργασία των δύο πλευρών για να τύχουν όλοι οι υποψήφιοι ίσης μεταχείρισης και να επιλεγούν οι πλέον κατάλληλοι. Δύο σημεία τα οποία πρέπει να προσεχθούν κατά την όλη διαδικασία επιλογής είναι:

- Η διατήρηση και βελτίωση της καλής εικόνας της επιχείρησης
- Η αποφυγή παράτυπων ενεργειών ή ακατάλληλων συμπεριφορών, που μπορούν να οδηγήσουν σε νομικές περιπέτειες την επιχείρηση.

Οι υποψήφιοι στη διάρκεια αναζήτησης εργασίας (ακόμη και κάτω από το βάρος της μακρόχρονης ανεργίας) επιλέγουν συγκεκριμένες επιχειρήσεις με κριτήρια αντικειμενικά και υποκειμενικά όπως το όνομα, το μέγεθος, το αντικείμενο εργασιών, οι δυνατότητες καριέρας ή εν γένει γνώμη που έχει σχηματισθεί γι' αυτές.

Όταν λοιπόν οι υποψήφιοι καλούνται για επιλογή, η επιχείρηση βρίσκεται σε μια θέση κατά την οποία οι ίδιοι οι υποψήφιοι την αξιολογούν, ως προς τον επαγγελματισμό κι ευγένεια των στελεχών της, την αξιοπιστία και συνέπεια της, το φυσικό και κοινωνικό της περιβάλλον, κλπ. Αυτό γίνεται σε όλα τα στάδια της επιλογής, από την απλή υποβολή αίτησης έως και κυρίως την συνέντευξη επιλογής. Σε καμία περίπτωση και για κανένα λόγο δεν θα έπρεπε οι προσδοκίες των υποψηφίων και η γνώμη τους για την επιχείρηση (συνήθως θετική) να μην ικανοποιηθούν και επιβεβαιωθούν από την εικόνα που θα παρουσιάσει η επιχείρηση σε αυτούς.

Όταν η επιχείρηση προβαίνει σε επιλογή υποψηφίων αυτό είναι κατά βάση μια αρνητική ενέργεια (απόρριψη κάποιων υποψηφίων), γι' αυτό πρέπει να γίνεται προσεκτικά και με σεβασμό στον υποψήφιο. Οι υποψήφιοι θα πρέπει ν'

αντιμετωπίζονται με κατάλληλο ύψος και ευγένεια , σε κατάλληλο χώρο , στον προκαθορισμένο χρόνο, από τους κατάλληλους ανθρώπους (για την επιλογή). Πέρα από το γεγονός ότι οι υποψήφιοι τίμησαν την επιχείρηση με την υποψηφιότητα τους θα πρέπει να αντιμετωπισθούν ως (δυναμικοί) πελάτες και ως φορείς σχολίων για την σοβαρότητα και την εικόνα της. Άρα η επιχείρηση θα πρέπει να δείξει τον καλύτερό δυνατό πρόσωπό της. Όσον αφορά θέματα ίσης μεταχείρισης υποψηφίων , ανήθικης συμπεριφοράς , παράνομων ερωτήσεων και ασυνήθιστων ή παράτυπων πρακτικών ,πρέπει να προσεχθούν ιδιαίτερα , για να μη βρεθεί επιχείρηση στη δυσάρεστη θέση να μηνυθεί από κάποιους υποψηφίους.

### **1.1 Διαδικασία επιλογής**

Ως διαδικασία επιλογής υποψηφίων ορίζεται ένα σύνολο συγκεκριμένων ενεργειών , που αφορούν την 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 μέρα έως μετρικούς μήνες. Τα συνήθη βήματα -ενέργειες μιας τυπικής διαδικασίας επιλογής είναι :

1. Προκαταρτική εξέταση –συνέντευξη
2. Αίτηση απασχόλησης
3. Δοκιμασίες (tests)
4. Συνέντευξη επιλογής .
5. Επιβεβαίωση πληροφοριών που αφορούν το παρελθόν του υποψηφίου.
6. Ιατρικές εξετάσεις
7. Τελική απόφαση (επιλογής) – προσφορά θέσης εργασίας .

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

#### **1.1.1 Προκαταρτική εξέταση-Συνέντευξη**

Στην πράξη είναι δυνατόν όσοι εκδηλώνουν ενδιαφέρον για τη θέση εργασίας, ανταποκρινόμενοι στην προκήρυξη να μην ικανοποιούν επαρκώς τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας ή να μην ενδιαφέρονται πραγματικά για την συγκεκριμένη θέση ( περιεχόμενο και μισθός ). Ο υπεύθυνος επιλογής , συνήθως κάποιο στέλεχος της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων , θα πρέπει να αναγνωρίσει αυτές τις υποψηφιότητες

και να τις αποκλείσει από την περαιτέρω διαδικασία. Κατ'αρχάς, ο υπεύθυνος επιλογής εξετάζει τα βιογραφικά που έχουν στείλει οι υποψήφιοι αλλά και όσα υπάρχουν στο αρχείο. Αν κάποιος δεν πληρούν τις προϋποθέσεις, απορρίπτονται. Στην συνέχεια, καλεί σε μια πρώτη (βραχείας διάρκειας) συνέντευξη όσους φαίνεται να πληρούν τις προϋποθέσεις για να αξιολογηθούν τα προσόντα και η προσωπικότητα τους. Είναι σκόπιμο, σε αυτή τη πρώτη συνέντευξη, να γίνεται μια γενική παρουσίαση της επιχείρησης και τη 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 εισερχομένων 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 βάση τις ικανότητες του «να κατανοεί κείμενα και να επικεντρώνει την προσοχή του σε προκαθορισμένα σημεία», το Resumix εξετάζει κάθε βιογραφικό παίρνοντας με βάση την μόρφωση, τα προσόντα, τις ικανότητες και την προϋπηρεσία του υποψηφίου. Ακολούθως αποφασίζει για ποια κατηγορία εργασίας είναι καταλληλότερος ο υποψήφιος. Οι μελέτες έχουν δείξει ότι η ηλεκτρονική αξιολόγηση υποψηφίων δίνει τα ίδια ικανοποιητικά αποτελέσματα με την αξιολόγηση των υπεύθυνων επιλογής 1. Στο παράρτημα Α δίνονται οδηγίες για την σύνταξη βιογραφικού καθώς και υποδείγματα βιογραφικού.

### **1.1.2 Αίτηση απασχόλησης**

Σε όσους υποψηφίους περάσουν επιτυχώς το πρώτο στάδιο ζητείται να συμπληρώσουν ένα ειδικό έντυπο αίτησης. Το έντυπο αυτό περιλαμβάνει κατά συστηματικό τρόπο συγκεκριμένες ερωτήσεις που καλύπτουν βασικές απαιτήσεις της θέσης εργασίας και για τις οποίες η επιχείρηση θέλει πληροφορίες, όπως ηλικία, σπουδές, προϋπηρεσία, συστάσεις, κ. α. Με βάση τις απαντήσεις όσοι υποψήφιοι δεν καλύπτουν τις τυπικές προδιαγραφές της θέσης απορρίπτονται. Στην πράξη, συμβαίνει οι υπεύθυνοι επιλογής



να διαπιστώσουν από την αίτηση ότι ο υποψήφιος δεν ικανοποιεί μεν , απολύτως , όλες τις προϋποθέσεις αλλά έχει κάποια πολύ θετικά στοιχεία κι έτσι του επιτρέπουν να συνεχίσει στο επόμενο στάδιο της διαδικασίας ,

Η αίτηση απασχόλησης , σε σχέση με το βιογραφικό , αποτελεί πιο αντικειμενική πηγή άντλησης πληροφοριών (όλοι οι υποψήφιοι απαντούν σε συγκεκριμένες ερωτήσεις ) και συμβάλλει στην ίση μεταχείριση των υποψηφίων αφού όλοι Απαντούν στις ίδιες ερωτήσεις. Η συστηματική παράθεση των πληροφοριών καθιστά δυνατή τη γρήγορη κι εύκολη αξιολόγηση τους αλλά και την ενημέρωση της βάσης δεδομένων των υποψηφίων. Αποτελεί επίσης μια έγκυρη βάση για τις ερωτήσεις που θα γίνουν στη συνέντευξη επιλογής . Μπορεί ακόμη να χρησιμοποιηθεί ως βάση αναφοράς για έλεγχο στοιχείων που στο μέλλον θα αποδειχθούν ανακριβή ή αναληθή , γι ‘ αυτό και για να εξασφαλίσουν ειλικρινείς πληροφορίες οι επιχειρήσεις ζητούν από τους υποψηφίους να υπογράψουν ότι όσα δηλώνουν είναι αληθή.

Στις μικρές επιχειρήσεις και για ανειδίκευτες θέσεις εργασίας δεν είναι απαραίτητο η αίτηση απασχόλησης να είναι έντυπη ή μεγάλης έκτασης , αρκεί να ζητούνται οι βασικές πληροφορίες που σχετίζονται με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Για θέσεις στελεχών , εποπτών , επιστημόνων κι επαγγελματιών είναι σκόπιμο η αίτηση να είναι έντυπη και να περιλαμβάνει αρκετές ερωτήσεις. Κάποιες μεγάλες επιχειρήσεις κρίνουν σκόπιμο να έχουν διαφορετικό έντυπο αίτησης (δηλαδή να περιλαμβάνει διαφορετικές ερωτήσεις) ανάλογα με την κατηγορία της θέσης , π.χ τεχνική, διοικητική, εποπτική βοηθητική, κ.α

Τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις για την επιλογή των υποψηφίων , εκτός της έντυπης αίτησης , χρησιμοποιούσαν και το ερωτηματολόγιο βιοδεδομένων (**Bio Data**). Ο όρος βιοδεδομένα αναφέρεται σε πληροφορίες που αφορούν την προσωπική ιστορία , τις εμπειρίες και τις σπουδές του υποψηφίου. Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει ερωτήσεις οι απαντήσεις στις οποίες δείχνει τι έκανε , πως συμπεριφέρθηκε ο υποψήφιος σε συγκεκριμένες καταστάσεις στο παρελθόν , ποια τα ενδιαφέροντα και τα κίνητρό του, κ.α. Βέβαια, οι ερωτήσεις αυτές σχετίζονται (ή θα πρέπει να σχετίζονται)αυστηρά με την θέση εργασίας , δηλαδή με την συμπεριφορά που πρέπει να έχει ο φορέας της θέσης και με τις ικανότητές του. Στην πράξη έχει αποδειχθεί πως η εγκυρότητα αυτού του τεστ είναι πολύ υψηλή. Μερικές ερωτήσεις αυτού του τεστ έχουν ως εξής (α) Κάνετε κάποιες μηχανικές/ ηλεκτρονικές επισκευές στο σπίτι σας?(β) Όταν ήσασταν παιδί κάνατε συλλογή γραμματοσήμων?(γ) Φτιάξατε ποτέ ένα μηχανικό παιχνίδι, π.χ . αεροπλανάκι, τρενάκι?

### 1.1.3 Δοκιμασίες

Τόσο το βιογραφικό όσο και η αίτηση απασχόλησης δίνουν πληροφορίες για το παρελθόν του υποψηφίου(τι έκανε ) και αποτελούν ένα δείκτη πρόβλεψης για την καταλληλότητά του , στην υπό πλήρωση θέση. Όμως αν δεχθεί κανείς ότι το παρελθόν προλέγει το μέλλον τότε είναι περισσότερο ακριβές ότι το παρόν αποτελεί καλύτερη πρόβλεψη για το μέλλον κάποιου (πόσο δηλαδή επαρκώς μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της εργασίας , με βάση τις τωρινές του ικανότητες). Αυτή η πρόβλεψη μπορεί να γίνει με τις δοκιμασίες – τεστ , για τις ικανότητες , τις δεξιότητες , τις γνώσεις , τις κλίσεις, την αντίληψη και την προσωπικότητα του υποψηφίου.

Τα περισσότερο χρησιμοποιούμενα τεστ είναι τα γραπτά , για τη διαπίστωση και την αξιολόγηση των γνώσεων , της νοημοσύνης , των ικανοτήτων και των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας. Λιγότερο χρησιμοποιούνται τα τεστ απόδοσης , για τη διαπίστωση του τι μπορεί να κάνει / εκτελέσει ο υποψήφιος καθώς και τα τεστ που δίνονται στα κέντρα αξιολόγησης (assessment centers ). Ακόμη λιγότερο χρησιμοποιούνται τα τεστ για να διαπιστωθεί ο βαθμός τιμότητας ή η τάση του υποψηφίου να ψεύδεται.

Βασικό κριτήριο για την υιοθέτηση ενός τεστ είναι αν γίνει διαχρονικά συγκρίσιμα δεδομένα και αν μετρά ( και πόσο καλά )κείνα τα στοιχεία / χαρακτηριστικά του υποψηφίου που σχετίζονται με την επιτυχή απόδοση στη θέση εργασίας (δείκτης αξιοπιστίας και εγκυρότητας του τεστ ).Το κόστος , η δυσκολία εφαρμογής του τεστ και ο απαιτούμενος χρόνος για την διεξαγωγή του , αποτελούν επίσης κριτήρια για την υιοθέτηση ενός συγκεκριμένου τεστ. Σήμερα, υπάρχουν δεκάδες τεστ που έχουν αναπτυχθεί από συμβούλους επιχειρήσεων , πανεπιστημιακούς και ψυχολόγους και η κάθε επιχείρηση μπορεί να αγοράσει το πιο κατάλληλο για αυτήν. Πολλές όμως από τις μεγάλες επιχειρήσεις αναπτύσσουν και εφαρμόζουν το δικό τους τεστ.

Η τεχνογνωσία που έχει αναπτυχθεί για τα γραπτά , ιδίως τεστ έχει κάνει πολλές επιχειρήσεις να βασίζονται σε μεγάλο ποσοστό σε αυτά για την επιλογή των υποψηφίων. Πρέπει να τονιστεί , όμως ότι οι πληροφορίες που αντλούνται από τα τεστ θα πρέπει να συμπληρώνονται και με τις πληροφορίες από την συνέντευξη , το βιογραφικό , την αίτηση απασχόλησης και τον έλεγχο του παρελθόντος του υποψηφίου. Τα πιο γνωστά τεστ επιλογής είναι:

1. Τεστ νοημοσύνης (Cognitive Ability Test)
2. Τεστ γνώσεων , για την εργασία

3. Τεστ εκτέλεσης εργασίας (Job Sample Test)
4. Τεστ μαθησιακής ικανότητας (Trainability Test)
5. Τεστ προσωπικότητας
6. Τεστ ενδιαφερόντων
7. Κέντρα αξιολόγησης (Assessment centers)
8. Ανάλυση γραφικού χαρακτήρα
9. Ανιχνευτής αλήθειας (10)
10. Τεστ τιμιότητας και ακεραιότητας (χαρακτήρας)

#### **1.1.4 Συνέντευξη επιλογής**

Η συνέντευξη επιλογής είναι μια πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία, μεταξύ του υποψηφίου και του υπεύθυνου(ή υπεύθυνων) επιλογής, με σκοπό να εκτιμηθούν οι γνώσεις, οι ικανότητες, οι δεξιότητες και η προσωπικότητα του υποψηφίου, για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Ακόμη, στη συνέντευξη επιδιώκεται οι ανακριβείς, οι αντιφατικές κι ελλειπείς, μερικές φορές, πληροφορίες, που έχουν αντληθεί από το βιογραφικό, την αίτηση απασχόλησης, τα διάφορα τεστ ή και από την πρώτη συνέντευξη (πρώτο 'κοσκίνισμα'), να αποσαφηνισθούν και να συμπληρωθούν.

Κάθε διαδικασία επιλογής, από την πλέον άτυπη έως την πλέον τυπική και συστηματική, περιλαμβάνει συνέντευξη. Η δημοτικότητά της οφείλεται (α) είναι απλή και πρακτική, αν οι υποψήφιοι είναι λίγοι, (β) δημιουργεί θετική εικόνα για την επιχείρηση (αν γίνεται επαγγελματικά) και (γ) οι αξιολογητές / συνεντευξιαστές νοιώθουν πιο σίγουροι για τις αποφάσεις της επιλογής τους, όταν οι ίδιοι έχουν δει και ακούσει τον υποψήφιο. Παρά την ευρύτατη όμως εφαρμογή της, στην πράξη έχει αποδειχθεί πως η συνέντευξη έχει μικρό βαθμό αξιοπιστίας, δεν παρέχει μια καλή πρόβλεψη για την μελλοντική συμπεριφορά και απόδοση του υποψηφίου.

Η αξιοπιστία της συνέντευξης επηρεάζεται από μια σειρά παραγόντων, οι πιο καθοριστικοί από τους οποίους σχετίζονται με τον συνεντευξιαστή / αξιολογητή, τον συνεντευξιαζόμενο και τον τύπο της συνέντευξης. Το πότε γίνεται η συνέντευξη, σε ποιο χώρο, ποιοι έχουν προηγηθεί και τι εντυπώσεις έχουν αφήσει, πόσοι παίρνουν την συνέντευξη, επηρεάζουν επίσης την ορθότητα της απόφασης (αποτέλεσμα συνέντευξης), ως προς την καταλληλότητα του υποψηφίου για τη θέση εργασίας. Από έρευνες έχουν τα εξής ως προς μερικούς από τους πιο πάνω παράγοντες που επηρεάζουν τα αποτελέσματα της συνέντευξης:

1. Η αξιολόγηση που κάνει ο συνεντευξιαστής επηρεάζεται από την τυχόν γνώση που έχει εκ των προτέρων (π. χ. από το βιογραφικό , την αίτηση, τα τεστ ή και από την προσωπική γνωριμία τους ), για τον υποψήφιο.
2. Ο κάθε συνεντευξιαστής συνήθως έχει ένα πρότυπο για το ποιος είναι ‘καλός’ υποψήφιος (και συγκρίνει τον υποψήφιο με αυτό το πρότυπο- ντύσιμο , ομιλία, στάση σώματος, γνώσεις , ενδιαφέροντα, κ. λ. π. )
3. Ο συνεντευξιαστής βλέπει θετικά τον υποψήφιο , που έχει τις ίδιες απόψεις και στάσεις με αυτόν.
4. Η σειρά με την οποία οι υποψήφιοι δίνουν συνέντευξη επηρεάζει την αξιολόγηση (αν ο προηγούμενος π. χ ήταν έντονα αρνητικός , ο επόμενος κρίνεται πιο θετικά , αν παρουσιάζει έστω κι ελάχιστη θετική διαφορά.
5. Η σειρά με την οποία ο υποψήφιος δίνει τις πληροφορίες επηρεάζει την αξιολόγηση.
6. Οι αρνητικές πληροφορίες / χαρακτηριστικά βαρύνουν πολύ περισσότερο από ότι οι θετικές και έτσι σχεδόν όλοι οι συνεντευξιαστές μπορούν να εξηγήσουν γιατί νομίζουν πως ένας υποψήφιος είναι ακατάλληλος ,αλλά όχι γιατί είναι κατάλληλος.
7. Ο συνεντευξιαστής σχηματίζει γνώμη για τον υποψήφιο στα πρώτα πέντε λεπτά της συνέντευξης (και στη συνέχεια προσπαθεί – ψάχνει να επιβεβαιώσει αυτή του τη γνώμη). Πρόσφατες έρευνες όμως δείχνουν ότι αυτό δεν ισχύει πάντα , κατά τα τελευταία χρόνια.
8. Ο συνεντευξιαστής μπορεί και συνήθως ξεχνά αρκετά από τα όσα ελέχθησαν , λίγα λεπτά μετά το τέλος της συνέντευξης.
9. Η προκατάληψη του συνεντευξιαστή, κυρίως λόγω των στερεοτύπων του, σχηματίζεται στην αρχή της συνέντευξης και επηρεάζει καθοριστικά την κρίση του.

Όσον αφορά αυτή καθ’ αυτή τη διαδικασία , έχει αποδειχθεί πως δομημένες συνεντεύξεις (συγκεκριμένες ερωτήσεις , με καθορισμένη σειρά) παρέχουν τα πιο αξιόπιστα αποτελέσματα. Επίσης, το γενικό συμπέρασμα που προκύπτει από σειρά ερευνών είναι πως οι διαπροσωπικές δεξιότητες , τα συναισθήματα, η παρακίνηση και τα ενδιαφέροντα του υποψηφίου αξιολογούνται καλύτερα μέσα από μια συνέντευξη επιλογής , παρά από τα διάφορα τεστ προσωπικότητας .



### **1.1.5 Τύποι (ή μέθοδοι συνεντεύξεων)**

Ανάλογα με τη μέθοδο που χρησιμοποιείται για την άντληση πληροφοριών (κυρίως όσο αφορά το είδος των ερωτήσεων και τον έλεγχο της συζήτησης )οι τύποι συνέντευξης επιλογής είναι :

#### **A. Μη σχεδιασμένη(ή ελεύθερη )συνέντευξη:**

Στόχος σε αυτόν τον τύπο συνέντευξης είναι ο υποψήφιος να μιλήσει για τον εαυτό του(σπουδές, εμπειρία, φιλοδοξίες, κ.α ).Έτσι, ο συνεντευξιαστής κάνει γενικές – ανοικτές ερωτήσεις στις οποίες ο υποψήφιος είναι ελεύθερος να απαντήσει σ' όση έκταση θέλει , π.χ πέστε μου για τις σπουδές σας στο πανεπιστήμιο „?“ Κάθε επόμενη ερώτηση βασίζεται στην προηγούμενη απάντηση του υποψηφίου. Ο συνεντευξιαστής ελάχιστες φορές διακόπτει τον υποψήφιο ή αλλάζει ξαφνικά θέμα συζήτησης.

Αυτός ο τύπος συνέντευξης υιοθετείται για υποψηφίους ανώτερων θέσεων εργασίας και πτυχιούχους πανεπιστημίων. Το γεγονός ότι ουσιαστικά ο υποψήφιος καθορίζει την όλη συζήτηση και άρα δεν γίνονται προκαθορισμένες ερωτήσεις , δεν επιτρέπει συλλογή συγκρίσιμων πληροφοριών για τους υποψηφίους μιας συγκεκριμένης θέσης . Αυτό μειώνει πολύ την αξιοπιστία αυτής της μεθόδου συνέντευξης. Το κύριο θετικό της χαρακτηριστικό είναι ότι δίνοντας την δυνατότητα στον υποψήφιο να μιλήσει ελεύθερα για ό,τι αυτός νομίζει (σημαντικό και ενδιαφέρον), αντλούνται περισσότερες πληροφορίες για τον χαρακτήρα του από το ό,τι αν οι ερωτήσεις ήταν προκαθορισμένες και με συγκεκριμένη σειρά.

#### **B. Τυπική ή Σχεδιασμένη ή Δομημένη Συνέντευξη :**

Σε αυτόν τον τύπο συνέντευξης οι ερωτήσεις είναι προκαθορισμένες και πολύ συγκεκριμένες , σχετικά με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας –χρησιμοποιείται ειδικό έντυπο ερωτήσεων. Προκαθορισμένες επίσης είναι και οι πιθανές απαντήσεις έναντι των οποίων βαθμολογείται η απάντηση του υποψηφίου. Σε όλους τους υποψηφίους γίνονται οι ίδιες ερωτήσεις και έτσι είναι δυνατή η σύγκριση μεταξύ τους. Τη συνέντευξη κάνουν συνήθως 2-3 αξιολογητές για μεγαλύτερη αντικειμενικότητα στην όλη διαδικασία , αλλά κυρίως στην αξιολόγηση των υποψηφίων. Όπως γίνεται φανερό η μέθοδος αυτή είναι περισσότερο αξιόπιστη σε σχέση με τη μη σχεδιασμένη , κυρίως αλλά και με άλλου τύπου συνεντεύξεις.

Για το αρχικό στάδιο επιλογής (πρώτη συνέντευξη) λόγω του μεγάλου αριθμού υποψηφίων , οι οποίοι πρέπει να αξιολογηθούν και να συγκριθούν για τα ίδια

πράγματα, η μέθοδος αυτή κρίνεται ως η καλύτερη λόγω των προκαθορισμένων ερωτήσεων. Περιορίζει όμως τον συνεντευξιαστή και άρα την δυνατότητα να αντληθούν περισσότερες πληροφορίες , σε ένα μεταγενέστερο στάδιο επιλογής όπου απαιτείται μεγαλύτερη γνώση από τον υποψήφιο. Παρ' όλα αυτά , ο συνεντευξιαστής πρέπει να δίνει την δυνατότητα στον υποψήφιο να επεξηγεί την απάντησή του ή να δίνει περισσότερες πληροφορίες , ώστε να σχηματιστεί πιο ακριβής γνώμη για το άτομο του.

#### **Γ . Συνέντευξη ανάλυσης υποθετικής συμπεριφοράς (Situational Interview):**

Είναι μια παραλλαγή του τύπου της δομημένης συνέντευξης , στην οποία δίνεται στον υποψήφιο ένα υποθετικό περιστατικό και του ζητείται να πει πως θα αντιδρούσε, τι θα έκανε. Οι απαντήσεις του βαθμολογούνται έναντι προκαθορισμένων πιθανών απαντήσεων στην κλίμακα καλή- μέτρια – κακή απάντηση. Είναι μια αυστηρά δομημένη συνέντευξη , που περιορίζεται σε ερωτήσεις σχετικά με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας και χρησιμοποιείται ιδίως για την επιλογή πτυχιούχων πανεπιστημίων.

#### **Δ. Συνέντευξη ανάλυσης (πραγματικής) συμπεριφοράς (Behavioral Description Interview ) :**

Σε αυτή τη συνέντευξη ζητείται από τον υποψήφιο να περιγράψει τι έκανε σε ένα πραγματικό περιστατικό (συνήθως στην προηγούμενη δουλειά του). Η υιοθέτηση αυτής της μεθόδου στηρίζεται στη λογική ότι το παρελθόν του καθενός (υποψηφίου) αποτελεί πολύ καλό δείκτη πρόβλεψης για τη μελλοντική συμπεριφορά και απόδοσή του.

#### **Ε. Συνέντευξη από επιτροπή:**

Σε αυτόν τον τύπο συνέντευξης έχει να αντιμετωπίσει μια ομάδα 3-5 αξιολογητών – συνεντευξιαστών , οι οποίοι του κάνουν προκαθορισμένες κυρίως ερωτήσεις και καταγράφουν την όλη συμπεριφορά του. Όπως είναι λογικό , αυτή η μέθοδος είναι πιο αξιόπιστη πρόσωπο με πρόσωπο συνέντευξη , αφού περισσότεροι άνθρωποι αξιολογούν και συμφωνούν , στο τέλος για την καταλληλότητα του υποψηφίου. Από έρευνες έχει διαπιστωθεί ότι απαιτείται σχετικά λίγος χρόνος για να φτάσουν οι συνεντευξιαστές σε μια κοινά αποδεκτή απόφαση επιλογής για κάποιους υποψήφιους. Εκείνο που είναι κρίσιμο για την αποτελεσματικότητα της συνέντευξης αυτού του τύπου είναι η πολλή καλή συνεργασία και ο συντονισμός των συνεντευξέων.

### **ΣΤ. Συνέντευξη με ηλεκτρονικό υπολογιστή:**

Τα τελευταία χρόνια οι μεγάλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές για την αρχική, τουλάχιστον, επιλογή των υποψηφίων. Έχουν αναπτυχθεί λογισμικά, 75-125 ερωτήσεων με πολλαπλές απαντήσεις αυστηρά σχετικών με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Οι απαντήσεις των υποψηφίων συγκρίνονται με έναν ιδανικό προφίλ υποψηφίου ή με τα προφίλ που έχουν σχηματισθεί από τις απαντήσεις άλλων υποψηφίων. Στη συνέχεια ο υπολογιστής «βγάζει» τα αποτελέσματα, όπως για τα προσόντα και καταλληλότητα του καθενός των υποψηφίων, σελίδα με τις αντικρουόμενες απαντήσεις που έδωσε

Για κάθε απάντηση, σελίδα σελίδα με τις δυνητικά προβληματικές απαντήσεις και έναν κατάλογο συγκεκριμένων ερωτήσεων για τον συνεντευξιαστή που πρέπει να κάνω στον υποψήφιο.

### **Ζ. Τηλεφωνική συνέντευξη**

Η τηλεφωνική συνέντευξη επιλογής αποτελεί μια περαιτέρω αξιοποίηση της τεχνολογίας και της πληροφορικής. Έτσι, κάποιες αμερικάνικες επιχειρήσεις εφαρμόζουν αυτή την μέθοδο.

Ο υποψήφιος τηλεφωνεί στην επιχείρηση (σε έναν ειδικό αριθμό) και αυτόματα γίνονται ερωτήσεις, περίπου 100, σχετικά με τα ενδιαφέροντά του, την εντιμότητα, τις στάσεις του απέναντι στην εργασία, κ.α. Ο ηλεκτρονικός υπολογιστής αξιολογεί τις απαντήσεις με βάση έναν προκαθορισμένο κατάλογο πιθανών απαντήσεων λαμβάνοντας υπόψη και το χρόνο ανταπόκρισης σε κάθε ερώτηση. Με την χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών, στις συνεντεύξεις επιλογής, μειώνεται ο απαιτούμενος χρόνος άντλησης πληροφοριών και λήψης απόφασης και επίσης μηδενίζεται η πιθανότητα ο υποψήφιος να επηρεάσει –εντυπωσιάσει τον αξιολογητή. Λόγω της απουσίας όμως της πρόσωπο με πρόσωπο επαφής είναι αμφίβολο κατά πόσο μπορεί πραγματικά να διαπιστωθεί η προσωπικότητα του υποψηφίου. (π. χ. συναισθηματική ισορροπία ενθουσιασμός, ενδιαφέρον κ.α.).

### **Η. Συνέντευξη ψυχολογικής πίεσης**

Με αυτή τη συνέντευξη επιδιώκεται να εκτιμηθεί κατά πόσο ο υποψήφιος αντέχει και αντιδρά ψύχραιμα σε καταστάσεις έντονης ψυχολογικής πίεσης. Είναι μια πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία όπου ο συνεντευξιαστής γίνεται επιθετικός, πειστικός και μερικές φορές αγενής απέναντι στον υποψήφιο. Είναι μια « επικίνδυνη» μέθοδος για

την εικόνα της επιχείρησης και του συνεντευξιαστή και απαιτεί έμπειρο και επαγγελματία αξιολογητή για να την κάνει.

Η συνέντευξη αυτή υιοθετείται για υποψήφιους που πρόκειται να καταλάβουν θέσεις εργασίας που από την φύση τους δημιουργούν πίεση και άγχος στον φορέα (π.χ. ελεγκτής εναέριας κυκλοφορίας, υπεύθυνος τμήματος παραπόνων πελατών). Ένας αριθμός υποψηφίων δεν αντέχει αυτήν την πίεση ή παρεξηγεί την όλη διαδικασία και απορρίπτει τη θέση και την επιχείρηση. Παρ' όλα αυτά αρκετοί συνεντευξιαστές την εφαρμόζουν, ιδίως για πτυχιούχους πανεπιστημίων.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Personal Profiles Systems (Σύστημα Προσωπικής Ταυτότητας)

Ενδεικτικός κατάλογος χαρακτηριστικών του υποψηφίου ,που πρέπει να διαπιστώνονται και αξιολογούνται κατά τη συνέντευξη επιλογής (ανάλογα βέβαια και με το σκοπό της αξιολόγησης) .

### 1.1 Πνευματικά Χαρακτηριστικά

1. **Ικανότητα Μάθησης**, Δείχνει ικανότητα γρήγορης κατανόησης και ταχείας απορρόφησης νέων πληροφοριών. (Αυτό το χαρακτηριστικό δεν αντανακλάται σε παρακίνηση για μάθηση αλλά ούτε και σε επιθυμία για αποδοχή αλλαγής. Περισσότερο , είναι η πνευματική ικανότητα , η οποία όταν συνδυάζεται με παρακίνηση οδηγεί στην μάθηση).
2. **Ικανότητα ανάλυσης** .Αναγνωρίζει τα σημαντικά προβλήματα. Αναλύει σε βάθος προβληματικές καταστάσεις . Συγκεντρώνει γεγονότα και γνώμες , προσδιορίζει γενεσιουργά αίτια και δυσδιάκριτες σχέσεις μεταξύ σημαντικών παραγόντων. Δείχνει διερευνητικό μυαλό.
3. **Κρίση**. Επιδεικνύει μια συνεπή λογική , ορθολογικότητα και αντικειμενικότητα στη λήψη αποφάσεων. Επιτυγχάνει την ιδανική ισορροπία ανάμεσα στην άμεση λήψη αποφάσεων και σε πιο αργές και σημαντικές προσεγγίσεις. Για παράδειγμα, δεν είναι ούτε αναποφάσιστος , ούτε όμως λαμβάνει αποφάσεις εν θερμώ . Ακολουθεί την κοινή λογική. Προβλέπει τις συνέπειες των δράσεων.
4. **Ικανότητα σύλληψης κι ανάλυσης εννοιών**. Καταπιάνεται αποτελεσματικά όχι μόνο με συγκεκριμένα και απτά θέματα αλλά και με αφηρημένα , εννοιολογικά ζητήματα.
5. **Στρατηγικός προγραμματισμός**. Αναγνωρίζει ευκαιρίες και απειλές μέσω ανάλυσης των τωρινών συνθηκών αλλά και των μελλοντικών τάσεων. Εκτιμά με ακρίβεια τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα καθώς και τα τρωτά σημεία της επιχείρησης. Προχωρά σε τακτικές και στρατηγικές ρυθμίσεις , ενσωματώνοντας νέα στοιχεία. Αντιλαμβάνεται το «ευρύτερο παιχνίδι».

6. **Δημιουργικότητα/ Καινοτομικότητα** .Εφαρμόζει νέες (δημιουργικές) προσεγγίσεις στα προβλήματα ή πρωτότυπες διαφοροποιήσεις (καινοτομίες) σε ήδη καθιερωμένες προσεγγίσεις. Επιδεικνύει φαντασία και όραμα.
7. **Πρακτικότητα/ Ρεαλισμός** .Παράγει λογικές , εφικτές και πρακτικές λύσεις σε προβλήματα.
8. **Προφορική επικοινωνία** .Επικοινωνεί αποτελεσματικά σε διαπροσωπικό επίπεδο , αλλά και όταν έχει απέναντί του ομάδες ή δημόσιο ακροατήριο. Επιδεικνύει ευφράδεια λόγου, ετοιμολογία, διαύγεια οργάνωση των διαδικασιών της σκέψης του και σωστή χρήση της γλώσσας.
9. **Γραπτή επικοινωνία**. Γράφει σαφή, ακριβή και ορθώς δομημένα υπομνήματα, γράμματα και προτάσεις χρησιμοποιώντας την πρέπουσα γραμματική, πρέπον λεξιλόγιο και σωστές λέξεις , δίνοντας έτσι τον κατάλληλο «τόνο».
10. **Μόρφωση**. (Το απαραίτητο επίπεδο μόρφωσης εξαρτάται από την ανάλυση έργου).
11. **Εμπειρία / Γνώσεις**. Έχει τόσα χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας (προσδιορίστε). Εμπλουτίζει τις γνώσεις του συνεχώς μέσα από διάβασμα, μαθήματα, σεμινάρια, δίκτυο γνωριμιών, συνέδρια, κ. λ .π

## 1.2 Προσωπικά Στοιχεία

1. **Κίνητρα** .Επιδεικνύει ενέργεια, έντονη επιθυμία για επιτυχία και το κατάλληλο υψηλό επίπεδο αφοσίωσης.
2. **Πρωτοβουλία**. Παίρνει πρωτοβουλίες. Δε μένει στα λόγια αλλά προχωρά δυναμικά προς την επιτυχή ολοκλήρωση. Αναλαμβάνει δράσεις και προσδοκά αποτελέσματα. Αναζητεί ενεργά ευκαιρίες για να προσφέρει περισσότερα , καθώς δεν ικανοποιείται με την επιτυχία που απλώς συμβαδίζει με τις συνηθισμένες απαιτήσεις. Δείχνει επιμονή μέχρι την επιτυχημένη ολοκλήρωση.
3. **Πρότυπα ποιότητας**. Αγωνίζεται και με συνέπεια επιτυγχάνει ποιοτικά αποτελέσματα-επιδεικνύει ελάχιστη ανοχή στη μετριότητα. Διατηρεί υψηλά επίπεδα απόδοσης. Επιδεικνύει ευσυνειδησία, αφοσίωση, αυτοπειθαρχία και αίσθηση υπευθυνότητας.
4. **Οργάνωση/ προγραμματισμός**. Σχεδιάζει, οργανώνει, προγραμματίζει, θέτει προτεραιότητες και προϋπολογίζει με αποτελεσματικό τρόπο. Αξιοποιεί το χρόνο του αποτελεσματικά . Επιδεικνύει σταθερή αξιοπιστία.

5. *Ανεξαρτησία* Λειτουργεί επιτυχώς χωρίς πολλή επίβλεψη.
6. *Σταδιοδρομία / Συμβάντα*. Έχει πετυχημένη επαγγελματική σταδιοδρομία. (Επαναλαμβανόμενες αποτυχίες που δικαιολογούνται με «έξυπνο τρόπο» δεν είναι αποδεκτές. Δώστε μεγάλη βαρύτητα στα πρόσφατα συμβάντα).
7. *Συναισθηματική σταθερότητα*. Κάτω από την πίεση του ανταγωνισμού, της έλλειψης χρόνου, των προσωπικών προβλημάτων, των απαιτήσεων των προϊσταμένων του ή άλλων, διατηρεί τον έλεγχο των συναισθημάτων του και παραμένει ειλικρινής και παραγωγικός. Δεν προχωρά σε αποφάσεις «εν θερμώ» και ούτε φθάνει σε σημείο να χάσει την ψυχραιμία του. Έχει θετική ιδέα για τον εαυτό του και γενικότερα θετική άποψη για τη ζωή. Δέχεται την απόρριψη, διατηρώντας όμως το βαθμό αποτελεσματικότητας του.
8. *Αντικειμενική αυτοκριτική (Αυτογνωσία)*. Αναγνωρίζει όχι μόνο τα δυνατά του σημεία, αλλά και τα μειονεκτήματά του, καθώς και τα πεδία που χρειάζεται βελτίωση. Έχει το θάρρος να μην διατηρεί αδικαιολόγητα αμυντική στάση, να μην δικαιολογεί τα λάθη του και να μην κατηγορεί τρίτους για δικές του αποτυχίες. Δημιουργεί μηχανισμούς πληροφόρησης για να ελαχιστοποιηθούν οι ελλείψεις στο γνωστικό του πεδίο.
9. *Σημείωση*. Η αντικειμενική αυτοκριτική είναι απαραίτητη, αλλά δεν είναι αρκετή ώστε να είναι κάποιος προσαρμόσιμος και ικανός να διορθώνει τα λάθη του
10. *Προσαρμοστικότητα*. Μετατρέπει την αντικειμενική αυτοκριτική σε ικανότητα αυτοδιόρθωσης και σε προσωπική βελτίωση. Υποστηρίζει ενεργά τις αναγκαίες οργανωσιακές αλλαγές. Δεν είναι δύσκαμπτος, όσον αφορά τον πνευματικό, συναισθηματικό, διαπροσωπικό τομέα. Προσαρμόζεται γρήγορα σε να αλλάζει προτεραιότητες. Αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τις πολύπλοκες καταστάσεις.
11. *Ακεραιότητα χαρακτήρα*. Είναι συνεπής σε ότι λέει και κάνει, καθώς και στη συμπεριφορά του προς τους άλλους. Κερδίζει την εμπιστοσύνη των συνάδελφων του γιατί δεν προδίδει τις εκμυστηρεύσεις τους. Πράττει το σωστό και όχι το
12. «πολιτικό πρέπον». «Αγωνίζεται δίκαια».

### 1.3 Διαπροσωπικές Σχέσεις

1. Πρώτη εντύπωση. Δημιουργεί καλή πρώτη εντύπωση έχοντας αποδεκτό ντύσιμο , καλούς τρόπους , ζεστό βλέμμα, κάνει σωστές –μετρημένες χειρονομίες , έχει συμπαθητικό τόνο φωνής και ύφος επικοινωνίας , κρατά οπτική επαφή.
2. Ενθουσιασμός. Επιδεικνύει ψυχική έξαρση , εκδηλώνεται με χαρά , δείχνει ζωνρή διάθεση για κάτι.
3. Συμπαθητικότητα .Κερδίζει τη συμπάθεια και το σεβασμό των άλλων . Παρουσιάζει ελαστικότητα στις διαπροσωπικές του σχέσεις , φιλικότητα , αίσθηση του χιούμορ και αυθεντικότητα .Δείχνει ενδιαφέρον και είναι ζεστός με τους άλλους. Έχει τακτ και διπλωματία .
4. Ενσυναίσθηση/ Ικανότητα ακρόασης .Προσαρμόζεται με ακρίβεια στα συναισθήματα , διαθέσεις, ανάγκες και συμπεριφορά των άλλων. Κατανοεί την επίπτωση που μπορεί να έχει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά απέναντι σε τρίτους . Παρουσιάζει την ικανότητα να ακούει προσεκτικά τους άλλους .
5. Σταθερότητα-επιθετικότητα . Διατηρεί δυναμική στάση στα θέματα , χωρίς όμως να είναι αγενής ή εριστικός.
6. Διαπραγματευτικές ικανότητες .Αναγνωρίζει καταστάσεις αντιπαράθεσης .Προσδιορίζει τα διαπραγματευτικά ατού αλλά και τις αδυναμίες του αντίπαλου .Επιτυγχάνει το μέγιστο δυνατό κέρδος , σε συνδυασμό με την πρέπουσα ικανοποίηση του αντίπαλου.
7. Ομαδικότητα . Συνεργάζεται με προϊστάμενους (χωρίς να είναι δουλοπρεπής )και δημιουργεί συνεκτικές , αποτελεσματικές και συνεργασιακές σχέσεις με τους συναδέλφους (χωρίς να είναι «εύκολος»)
8. Διάγνωση πελατειακών αναγκών. Προσδιορίζει με ακρίβεια και ταχύτητα της ανάγκες των πελατών (εσωτερικών και εξωτερικών)
9. Πολιτική Αντίληψη. Έχει επίγνωση των πολιτικών παραγόντων και των κρυφών παιχνιδιών και κινείται διορατικά , χωρίς να μετατρέπεται σε έναν ιδιοτελή που χτυπά πίσωπλατα. Ξέρει τι πρέπει να Κάνει για να έχει αποτέλεσμα Ξέρει τι πρέπει να κάνει για να έχει αποτέλεσμα και δικτυώνεται ανεπίσημα για να εξασφαλίσει πηγές πληροφοριών και επιρροή.

#### **1.4 Ηγεσία /Μαναντζεμεντ**

1. Ικανότητες ηγεσίας πείθει και εμπνέει τους άλλους να τον ακολουθήσουν , είτε μέσα από την ηρεμία του, είτε λόγω του χαρισματικού ενθουσιασμού του ή ακόμη και εξαιτίας ενός μίγματος των δυο παραπάνω.



2. Ικανότητες επιλογής προσωπικού . παρουσιάζει επιτυχημένο ιστορικό σε προσέλκυση , διενέργεια συνέντευξης και πρόσληψη νέου προσωπικού . Έχει χαμηλό ποσοστό λανθασμένων προσλήψεων στο ενεργητικό του .
3. Εκπαίδευση και ανάπτυξη (άλλων). Δρα επιτυχημένα και εμπλέκεται άμεσα στην εκπαίδευση ατόμων στα τρέχοντα καθήκοντα τους και τους αναπτύσσει , ώστε να προωθηθούν σε θέσεις που θα μπορούν να πετύχουν
4. Καθορισμός στόχων . Θέτει σαφείς , ακριβείς και προκλητικούς αλλά και εφικτούς στόχους για τους υφιστάμενους , ώστε να ενθαρρύνονται να αναλάβουν πρωτοβουλία
5. Εξουσιοδότηση Αναθέτει την ανάλογη ευθύνη , χορηγώντας επαρκή εξουσία και πόρους
6. Παρακολούθηση απόδοσης . Γνωρίζει σε βάθος το τι κάνουν οι υφιστάμενοι του , για να εντοπίσει έγκαιρα τα πιθανά προβλήματα . Παρ' όλα αυτά δεν γίνεται «ασφυκτικός».
7. Ενημέρωση υφισταμένων για την απόδοση τους . Παρέχει ακριβή , λεπτομερή , θετική (έπαινος και αναγνώριση) αξιολόγηση απόδοσης σε καθημερινή βάση , μέσα στα πλαίσια κριτηρίων που αφορούν υψηλές επιδόσεις . Ασκεί εποικοδομητικήκριτική με λεπτομέρεια και ευαισθησία .Στις ετήσιες αξιολογήσεις απόδοσης δεν επιφυλάσσει εκπλήξεις
8. Απομάκρυνση εργαζόμενων χαμηλής απόδοσης .Επιδεικνύει τη διάθεση να απομακρύνει (υποβίβαση , μετάθεση , ή απόλυση ) τους εργαζόμενους που δεν είναι ικανοί να πετύχουν τα αμοιβαίως αποδεκτά επίπεδα απόδοσης , μέσα σε ένα λογικό χρονικό πλαίσιο
9. Ανάπτυξη ομάδας . Επιτυγχάνει συνεκτικό , αποτελεσματικό (θετικό αμοιβαίως υποστηριζόμενο )»ομαδικό πνεύμα ' με τους υφιστάμενους . Το «κλίμα «της ομάδας χαρακτηρίζεται από ανοιχτές και ειλικρινείς σχέσεις , στις οποίες οποιοσδήποτε διάφορες επιλύονται εποικοδομητικά και δεν αγνοούνται , ούτε καταπιέζονται ή είναι μη αποδεκτές.

### **1.5 Επιπλέον Χαρακτηριστικά**

1. Φιλοδοξία Δείχνει την επιθυμία να ανελιχθεί στην ιεραρχία της επιχείρησης , να επιτύχει υψηλούς στόχους.
2. Ανάλυση κινδύνων (ρισοκίνδυνος) . Επιδεικνύει τη διάθεση να λαμβάνει υπολογισμένα «ρίσκα» χωρίς όμως να διακινδυνεύει τα πάντα.

3. Συμβατότητα ενδιαφερόντων (του)και επιχείρησης . Δείχνει ανάγκες (για χρήματα, αναγνώριση, σχέσεις , επιτυχία , κύρος , προαγωγή , δύναμη, τόπο διαμονής , τύπο και αριθμό ταξιδιών, κ.α ) οι οποίες μπορούν να ικανοποιηθούν μέσα από τις ευκαιρίες που δίνει η επιχείρηση , για το άμεσο μέλλον .
4. Κατάσταση υγείας . Η φυσική του Κατάσταση καλή ή σαφώς καλύτερη από αυτή που θα έπρεπε να έχει κανείς στην ηλικία του. Αθλείται τακτικά , δεν παρουσιάζει προβλήματα υγείας που πιθανόν να επηρεάσουν την παραγωγικότητα ή την παρουσία του. (Σημείωση . Η ιατρική εκτίμηση πρέπει να γίνει από γιατρό ).
5. Ισορροπημένη ζωή. Επιτυγχάνει επαρκή ισορροπία μεταξύ εργασίας , οικογένειας , ενασχολήσεων με τα κοινά, επαγγελματικών σωματείων και κοινωνικών υποχρεώσεων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Περιγραφή Θέσης Εργασίας

Για να αποδώσει κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο ένας εργαζόμενος , δεν αρκεί να γνωρίζει σφαιρικά την Αποστολή του οργανισμού του και της επιμέρους μονάδας της οποίας ανήκει.

Χρειάζεται επίσης να γνωρίζει με κάθε λεπτομέρεια το περιεχόμενο της εργασίας του το τι περιμένει η υπηρεσία του από αυτόν.

Ως ροή εργασίας ορίζεται το σύνολο των ολοκληρωμένων ενεργειών /δραστηριοτήτων που συνδέονται μεταξύ τους με σχέσεις χρονικής αλληλοδιάδοξης , παραλληλότητας και συμπληρωματικότητας , που αρχίζουν από την στιγμή που η έκφραση ανάγκης του πολίτη , π. χ. αίτηση έκδοσης επαγγελματικής άδειας , εισέρχεται ως εισροή στην υπηρεσία μας και αποτελεί έτσι το ερέθισμα για έναρξη της διοικητικής λειτουργικής διαδικασίας και συνεχίζουν με την παραγωγή του τελικού του διοικητικού προϊόντος , μέχρι την εκροή –έκδοση , παράδοση στον αιτούντα πολίτη , ως χρήση των υπηρεσιών Δημόσιας Διοίκησης .

Τα καθήκοντα τα οποία ασκεί ένας εργαζόμενος δεν πρέπει ασφαλώς να καθορίζονται από τα προσωπικά του χαρακτηριστικά , από το τι είναι δηλαδή ικανός ή διατεθειμένος να κάνει ή να μην κάνει. Πρέπει να είναι πάγια , τυποποιημένα και να συνδέονται με τη θέση εργασίας ανεξαρτήτως του ποιος την κατέχει.

Κάθε μονάδα ενός οργανισμού πρέπει, συνεπώς να έχει αναλυτική περιγραφή των πάσης φύσεων ενεργειών τις οποίες καλούνται να εκτελέσουν όλες οι θέσεις εργασίας που ανήκουν σ' αυτήν .

Οι κάθε είδους ενέργειες που πρέπει να εκτελούνται από μια θέση εργασίας συνιστούν την περιγραφή της θέσης αυτής .

### 1.1 Εκροές της θέσης

Εκροές της θέσης εργασίας ονομάζονται τα προσδιορισμένα αποτελέσματα από τη δραστηριότητα μιας θέσης εργασίας.

Εκροές μιας θέσης εργασίας μπορεί να αποτελούν ενδεικτικά , η προετοιμασία εισηγήσεων , η παροχή πληροφοριών και η ενημέρωση κοινού, η αυτοψία και η παροχή βεβαιώσεων , η παραλαβή , η πρωτοκόλληση και διακίνηση έγγραφων , η έκδοση χρηματικών ενταλμάτων , η συλλογή και επεξεργασία δεδομένων και η παροχή στοιχείων , η εισαγωγή δεδομένων στον υπολογιστή , η γραμματειακή

εξυπηρέτηση προϊσταμένου , η δακτυλογράφηση , η μεταφορά έγγραφων ή αντικειμένων, η καθαριότητα κ.α

Μια θέση εργασίας μπορεί να παράγει μια ή περισσότερες εκροές . Η γραμματειακή εξυπηρέτηση προϊσταμένου και η δακτυλογράφηση θα μπορούσαν να αποτελέσουν εκροές μιας και μόνο θέσης εργασίας.

Οι εκροές μιας θέσης εργασίας μπορεί να είναι τελικές ως προς την υπηρεσιακή μονάδα στην οποία ανήκει η θέση , αν πρόκειται για εκροές που εξέρχονται της μονάδας , π.χ. η υπογραφή και παράδοση μιας βεβαίωσης στον ενδιαφερόμενο πολίτη. Μπορεί βέβαια να είναι ενδιάμεσες εκροές , εάν διαβιβάζονται σε άλλες θέσεις εργασίας εντός της μονάδας , π.χ η παραλαβή και πρωτοκόλληση ενός έγγραφου , το οποίο παραδίδεται στην συνέχεια σε άλλον υπάλληλο , δηλαδή σε άλλη θέση εργασίας της μονάδας , για να ενεργήσει βάσει αυτού.

Οι εκροές μιας θέσης εργασίας αποτελούν συστατικά μέρη μιας ευρύτερης διαδικασίας που οδηγεί σε μια εκροή της μονάδας. Η ευρύτερη αυτή διαδικασία αποκαλείται ροή εργασίας της μονάδας . Δεν πρέπει να συγχέουμε τις εκροές μιας θέσης με τις εκροές της μονάδας στην οποία ανήκει αυτή η θέση.

Ακόμη και οι εκροές θέσης που είναι τελικές ως προς τη μονάδα δεν είναι παρά το τελευταίο βήμα της ροής εργασίας της μονάδας. Για παράδειγμα , η παράδοση μιας βεβαίωσης στον ενδιαφερόμενο από έναν υπάλληλο δεν είναι παρά το τελευταίο βήμα της χορήγησης βεβαίωσης από την υπηρεσιακή μονάδα.

Οι τελικές εκροές μιας θέσης είναι στην πραγματικότητα , οι τελευταίες ενδιάμεσες ενέργειες για τη μονάδα.

Συνήθως κάθε θέση εργασίας εμπλέκεται σε περισσότερα από μια εκροές εργασίας, δηλαδή οι εκροές θέσης που παράγει συμβάλλουν στην παραγωγή πολλών εκροών μονάδας .

Μια δακτυλογράφος π. χ δακτυλογραφεί απαντητικά έγγραφα , πιστοποιητικά , εγκυκλίους κλπ . εμπλέκεται συνεπώς σε πολλές ροές εργασίας .

Είναι λοιπόν προφανές ότι για να προσδιορίσει τις εκροές μιας θέσης , δηλαδή τα αναμενόμενα αποτελέσματα από την δραστηριότητα της, ο προϊστάμενος θα πρέπει να γνωρίζει

1. Ποιες είναι οι εκροές της μονάδας του.
2. Ποια είναι η αναγκαία ροή εργασίας για την παραγωγή κάθε μιας από τις εκροές αυτές.



3. Ποια από τα ενδιάμεσα βήματα όλων αυτών των ροών μπορούν να ανατεθούν Παράλληλα στην ίδια θέση εργασίας.

Σε μια ορθολογικά σχεδιασμένη υπηρεσία όλα τα προαναφερθέντα δεδομένα θα πρέπει να αποτυπώνονται στον οργανισμό και τον εσωτερικό κανονισμό και να προκύπτουν ασφαλώς από την Αποστολή της

Ακόμη όμως και αν δεν συντρέχουν οι προϋπόθεσης αυτές ο προϊστάμενος που θέλει να είναι αποτελεσματικός θα πρέπει να προσδιορίσει με βάση

- την τρέχουσα υπηρεσιακή πρακτική
- τις τυχόν υφιστάμενες διατάξεις , αλλά κυρίως
- την εμπειρία του σχετικά με το πώς η μονάδα του θα εκπληρώσει καλύτερα την Αποστολή της. Πως δηλαδή θα παράγει τις αναμενόμενες εκροές της ταχύτερα και ορθότερα , δαπανώντας λιγότερο χρόνο και κόπο

Προκειμένου να ομαδοποιήσει τις διάφορες αναγκαίες ενέργειες για την παραγωγή των εκροών της μονάδας του και να τις καταστήσει εκροές θέσης, να τις αναθέσει δηλαδή στην ίδια θέση , ο αποτελεσματικός προϊστάμενος θα πρέπει να λάβει υπ' όψιν του το κριτήριο της συμβατότητας .Να ομαδοποιεί δηλαδή δραστηριότητες οι οποίες απαιτούν ενεργοποίηση γνώσεων και δεξιοτήτων της ίδιας τάξης και ποιότητας , έτσι ώστε ο υπάλληλος να μην χάνει χρόνο και να μην αντιμετωπίζει δυσχέρειες προσαρμογής όταν ασκεί παράλληλα ή διαδοχικά τα διαφορετικά καθήκοντα του.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Διαδικασία πλήρωσης θέσης εργασίας**

Η σωστή στελέχωση μιας υπηρεσιακής μονάδας αποτελεί κλειδί για τη σωστή λειτουργία της.

Η στελέχωση ορίζεται ως η διαδικασία τοποθέτησης του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση .

Η σωστή στελέχωση εξασφαλίζεται όταν η οργάνωση (υπηρεσία ή επιχείρηση) έχει υιοθετήσει συνολικά ένα αποτελεσματικό σύστημα επιλογής και τοποθέτησης του προσωπικού της . Το σύστημα αυτό συνδέεται με τον οργανισμό , το προσοντολογία , την διαδικασία προσλήψεων και προαγωγών και αναλύεται εκτενέστερα παρακάτω.

Η ύπαρξη ενός τέτοιου κεντρικού συστήματος διευκολύνει πολύ το καθήκον του προϊστάμενου για σωστή στελέχωση της μονάδας του.

Ακόμη όμως και αν το κεντρικό σύστημα στελέχωσης δεν είναι το κατάλληλο , ο προϊστάμενος που θέλει να καταστήσει αποτελεσματική την μονάδα του θα πρέπει να προσπαθήσει αφ' ενός μεν να εξασφαλίσει από τους διαθέσιμους στην υπηρεσία υπάλληλους εκείνους που μπορούν να ανταποκριθούν καλύτερα στις δραστηριότητες της συγκεκριμένης μονάδας, αφ' έτερου δε να τοποθετήσει τους υπάλληλους που θα διατεθούν τελικά στη μονάδα του με τρόπο , ώστε οι γνώσεις , οι δεξιότητες τους , οι στάσεις και η νοοτροπία τους , τα ιδιαίτερα ψυχολογικά τους χαρακτηριστικά τους να διευκολύνουν την άσκηση των καθηκόντων τους.

Για να επιτύχει κάτι τέτοιο, ο προϊστάμενος θα πρέπει πρώτα να του έχει καθοριστεί ή να έχει προσδιορίσει ο ίδιος την Αποστολή της μονάδας του και εν συνεχεία να έχει περιγράψει τις θέσεις της προσδιορίζοντας το καθηκοντολογία τους. Από την περιγραφή προκύπτει το προφίλ των θέσεων της μονάδας. Το προφίλ μιας θέσης συντίθεται από τοις γνώσεις , τις δεξιότητες και τις στάσεις που είναι αναγκαίες για την επιτυχή άσκηση των καθηκόντων της.

### **1.1 Γνώσεις**

Ως γνώσεις χαρακτηρίζεται το σύνολο των πάγιων πληροφοριών και δεδομένων που πρέπει να διαθέτει και να είναι σε θέση να χειρίζεται ο κάτοχος της θέσης.

Οι γνώσεις υποδιαιρούνται σε δυο κατηγορίες :

- 1) Η πρώτη καθορίζεται από την επιστημονική ή τεχνολογική ειδικότητα του δυνητικού κατόχου της θέσης και αποτελείται από το βασικό και σταθερό πλαίσιο πληροφοριών και δεδομένων , καθώς και την μεθοδολογία χρήσης και εμπλουτισμού τους. Το δίκαιο, η στατιστική, η οικονομία αποτελούν

ενδεικτικά τέτοια βασικά πλαίσια γνώσεων , η κατοχή των οποίων αποτελεί προαπαιτούμενο για την άσκηση των καθηκόντων ορισμένης θέσης

- 2) Η δεύτερη κατηγορία απαρτίζεται από τις ειδικότερες πληροφορίες , τα δεδομένα και την μεθοδολογία χρήσης και εμπλουτισμού τους που είναι αναγκαίες για την αποτελεσματική εφαρμογή των βασικών γνώσεων στο πεδίο αρμοδιοτήτων μιας δεδομένης θέσης.

Για παράδειγμα, η παροχή οδηγιών πληροφοριών και διευκρινίσεων στις επιχειρήσεις και στους ενδιαφερόμενους , αλλά και η εισήγηση ρυθμίσεων για θέματα εργατικού δυναμικού και εργασιακών διαφορών πέρα από την εξοικείωση με τις βασικές έννοιες και την μεθοδολογία του δικαίου καθώς και τις πάγιες γνώσεις αστικού και εργατικού δικαίου δικονομίας κλπ., απαιτεί ειδικότερη πληροφόρηση σχετικά με τις εκάστοτε ισχύουσες διατάξεις σε εργασιακά θέματα (νέοι νόμοι , προεδρικά διατάγματα , υπουργικές αποφάσεις , ευρωπαϊκές οδηγίες , διεθνείς συμβάσεις κλπ), διαρκή παρακολούθηση της νομολογίας των δικαστηρίων , της λειτουργίας των οργάνων διευθέτησης εργασιακών διαφορών , αλλά και συγκέντρωση και επεξεργασία δεδομένων από τις δυσχέρειες που συναντά ή τα προβλήματα που δημιουργεί στην πράξη η εφαρμογή των ισχυουσών διατάξεων.

Η δεύτερη εξειδικευμένη , κατηγορία γνώσεων είναι η περισσότερο αναγκαία για την εκτέλεση των καθηκόντων της θέσης, ωστόσο δεν μπορεί συνήθως να αποκτηθεί παρά μόνο πάνω στο σταθερό υπόστρωμα της πρώτης κατηγορίας των βασικών γνώσεων. Οι βασικές γνώσεις αποκτώνται από το εκπαιδευτικό σύστημα τις εγκύκλιες (δευτεροβάθμια εκπαίδευση)και τις ακαδημαϊκές (τριτοβάθμια εκπαίδευση)σπουδές.

Οι εξειδικευμένες γνώσεις αποκτώνται μέσα από τις διαδικασίες επαγγελματικής κατάρτισης , τη διαρκή επιμόρφωση και εμπειρία.

## 1.2 Δεξιότητες

Ως δεξιότητες ορίζονται οι δυνατότητα πραγματοποίησης αναγκαίων ενεργειών για την αποτελεσματική εκπλήρωση των καθηκόντων μιας θέσης.

Οι γνώσεις συνοψίζονται στην κατάκτηση και την κατανόηση εννοιών , ενώ οι δεξιότητες στην επίτευξη αποτελεσμάτων. Οι δεξιότητες συνήθως προκύπτουν ως συνδυασμός εξειδικευμένων γνώσεων , με δυνατότητες ενέργειας με συγκεκριμένο τρόπο.

Βασικά συστατικά δεξιοτήτων αποτελούν ενδεικτικά :

- 1) Η ταχύτητα

- 2) Ο εστιασμός της προσοχής
- 3) Η ανάλυση πληροφοριών και δεδομένων
- 4) Η δυνατότητα ακρόασης και κατανόησης
- 5) Η ικανότητα μετάδοσης νοημάτων και πειθούς
- 6) Η ικανότητα γραπτής επικοινωνίας
- 7) Η συστηματοποίηση δεδομένων ενεργειών
- 8) Η ικανότητα προγραμματισμού και ελέγχου
- 9) Η ικανότητα αξιολόγησης και ανατροφοδότησης
- 10) Η εξοικείωση με τις τεχνολογίες
- 11) Η ικανότητα προσαρμογής σε μεταβαλλόμενες καταστάσεις
- 12) Η πρόβλεψη και η αντιμετώπιση της αβεβαιότητας
- 13) Η ικανότητα αντιμετώπισης συγκρούσεων

Στοιχεία όπως τα παραπάνω , εφαρμοσμένα στην αξιοποίηση των εξειδικευμένων γνώσεων του πεδίου αρμοδιοτήτων , διαμορφώνουν τις αναγκαίες δεξιότητες για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας .

Οι δεξιότητες προκύπτουν ως συνδυασμός των υποκειμενικών χαρακτηριστικών ενός ατόμου , της προηγούμενης εργασιακής εμπειρίας του και της εκπαίδευσης του μέσω της επίλυσης συγκεκριμένων προβλημάτων στο πεδίο των αρμοδιοτήτων του.

### 1.3 Στάσεις

Ως στάσεις , τέλος, ορίζονται οι τρόποι με τους οποίους ένας εργαζόμενος προσλαμβάνει και αντιμετωπίζει τις καταστάσεις που συνδέονται με το εργασιακό τους πεδίο.

Οι στάσεις καθορίζονται από το σύστημα αξιών που υιοθετεί ένα άτομο. Αυτό το σύστημα προσδιορίζει τι είναι καλό και τι κακό, τι ορθό και τι λανθασμένο, τι πρέπει να επιδιώκεται και τι να αποφεύγεται, τι είναι ωφέλιμο και τι επιβλαβές , τι επιβραβεύει και τι θίγει.

Οι στάσεις συνεχώς αναπτύσσονται μέσα σε ένα σύνολο από δίπολα ο ένας πόλος των οποίων έχει θετική και ο άλλος αρνητική χροιά.

Ενδεικτικά τέτοια δίπολα αποτελούν :

- 1) Η αισιοδοξία και η απαισιοδοξία
- 2) Η καινοτομία και η χρήση του οικείου .
- 3) Το ρίσκο και η ασφάλεια
- 4) Η αλλαγή και η αναπαραγωγή του προϋπάρχοντα

- 5) Ο δυναμισμός και η αρχαιότητα .
- 6) Ο συμβιβασμός και η επιθετικότητα .
- 7) Η ευελιξία και η ακαμψία .
- 8) Η ομαδικότητα και ο ατομικισμός
- 9) Η έμφαση στα αποτελέσματα και η έμφαση στους κανόνες
- 10) Η έμφαση στον πελάτη και η έμφαση στους τύπους.
- 11) Η έμφαση στους εργαζόμενους και η έμφαση στους ποσοτικούς στόχους.
- 12) Η ανθρωπιστική και η τεχνοκρατική προσέγγιση.
- 13) Η παροχή ή η υποστήριξη και η επιβολή.

Κάθε άτομο μπορεί να αξιολογεί θετικά οποιονδήποτε από τους δυο πόλους , με αντίστοιχο αρνητικό χαρακτηριστικό του αλλού.

Το σύστημα άξιών και οι στάσεις που προκύπτουν από αυτό καθορίζονται από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ατόμου , όπως αυτά διαμορφώνονται και από μέσα από τις διαδικασίες κοινοποίησης του, τόσο αρχικής (οικογένεια, σχολείο) όσο και ύστερης (ανώτερες σπουδές , προηγούμενο επαγγελματικό περιβάλλον).

Ωστόσο η ιδιαίτερη κουλτούρα του οργανισμού και το κυρίαρχο σε αυτόν σύστημα άξιών επιδρούν άμεσα στις στάσεις των εργαζόμενων . το ίδιο ισχύει και για το υποσύστημα άξιών της συγκεκριμένης μονάδας στην οποία ανήκει ο εργαζόμενος . ένας δυναμικός προϊστάμενος μπορεί ως ένα βαθμό να διαπλάσει και να αποπροσανατολίσει το υπό-σύστημα άξιών μιας μικρής μονάδας, το οποίο όμως πάντοτε υπέρ-καθορίζεται από τις κυρίαρχες άξιες του περιέχοντος –ευρύτερου – οργανισμού.

Ο τρόπος με τον οποίο πρέπει να ενεργήσει ο προϋπάρχων , προκειμένου να στελεχώσει σωστά τη μονάδα του, είναι να προσδιορίσει και ως προς τις τρεις διαστάσεις που αναλύθηκαν (γνώσεις , δεξιότητες, στάσεις) το προφίλ κάθε θέσης εργασίας που περιέχεται σ' αυτήν .Και οι μεν βασικές γνώσεις προσδιορίζονται στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση από τον υφιστάμενο προσοντολογιο και κλαδολογιο.

Οι ειδικότερες όμως γνώσεις , οι δεξιότητες και οι στάσεις θα πρέπει να καθορίζονται περιπτωσιακά από την υπηρεσία συνολικά και, ελλείψει αυτού, από τον προϊστάμενο.

Η Αποστολή της μονάδας , το καθήκοντολογία της κάθε θέσης , οι ενέργειες που εμπεριέχονται σε κάθε υπηρεσιακό αντικείμενο προσδιορίζουν το τρίπτυχο ειδικές γνώσεις δεξιότητες-αναγκαίες στάσεις για την αποτελεσματική κάλυψη της θέσης.



Ένα σύστημα αξιολόγησης απόδοσης προσωπικού θα πρέπει να προσαρμόζεται διαρκώς στις εκάστοτε επιχειρηματικές συνθήκες , καθώς και στις εξελίξεις των μεθόδων διοίκησης προσωπικού .

Τόσο η θεωρία όσο και η διεθνής πρακτική έχουν αποδείξει ότι η αδυναμία ανανέωσης και σύνδεσης των συστημάτων αξιολόγησης –όσο αντικειμενικά και αποτελεσματικά και αν είναι – με τις εκάστοτε επικρατούσες συνθήκες οδηγεί τελικά στη μερική ή ολική απαξίωση και αποτυχία τους .

#### **1.4 Αξιολόγηση**

Η αξιολόγηση της απόδοσης και η πληροφόρηση των ενδιαφερόμενων παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στη δημιουργία καλού κλίματος μέσα στον οργανισμό και αποτελούν δυο από τους ισχυρότερους παράγοντες υποκίνησης των εργαζόμενων , αφού έτσι τους δίνεται ευκαιρία να γνωρίζουν την πορεία και τα αποτελέσματα των προσπαθειών τους.

Οι νέες εξελίξεις λοιπόν στις επιχειρηματικές συνθήκες , μαζί με τις συνεπαγόμενες νέες απαιτήσεις στις εργασιακές σχέσεις , καθώς και οι νέες προοπτικές που διαφαίνονται έχουν καταστήσει επιτακτική πλέον την ανάγκη δημιουργίας ενός νέου συστήματος αξιολόγησης .

Οι βασικές αρχές που θα πρέπει να διέπουν ένα αξιοκρατικό σύστημα αξιολόγησης είναι

1. η θέσπιση κριτηρίων αξιολόγησης που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των σύγχρονων εργασιακών σχέσεων, έτσι ώστε οι επαγγελματικές προοπτικές του αξιολογούμενου καθώς και η παρούσα απόδοση του να μπορούν να αξιολογούνται συνολικά .
2. Η άντληση πληροφοριών σχετικά με την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού , με σκοπό μια μεθοδική ανάλυση για προγραμματισμένη ανάπτυξη και συστηματική αξιοποίηση του.
3. Η αξιολόγηση της απόδοσης αφορά όλο το προσωπικό , ανεξάρτητα από τον βαθμό ή τη θέση.
4. Ο αξιολογούμενος έχει την υποχρέωση , αλλά και την ευκαιρία της συμμετοχής σε όλες τις φάσεις της διαδικασίας αξιολόγησης.
5. Η εξυπηρέτηση των αναγκών για μακροχρόνιο σχεδιασμό των εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών προγραμμάτων , καθώς και για τον εντοπισμό , την ανάπτυξη και την αξιοποίηση στελεχών.

6. Ο διαχωρισμός κάθε δελτίου αξιολόγησης σε δυο μέρη:
  - το α μέρος αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης, η οποία εστιάζεται στα κριτήρια εκείνα τα οποία θεωρούνται ως τα πλέον σημαντικά και κρίσιμα , ως προς τον επηρεασμό της απόδοσης του αξιολογούμενου.
  - Το β μέρος αφορά την ανάπτυξη και αξιοποίηση του κρινόμενου. Σε αυτό το μέρος επιχειρείται να γίνει μια περιγραφή /σκιαγράφηση των δυνατοτήτων του κάθε υπάλληλου και να προσδιορισθεί το μέλλον του μέσα στην τράπεζα.
7. Η λεπτομερής ανάλυση των κριτηρίων εξασφαλίζει έναν ενιαίο τρόπο αξιολόγησης , καθώς και μια κοινή αντίληψη , για να μην δίνει ο κάθε κριτής τη δική του ερμηνεία.
8. Ο έλεγχος των Κρίτων μέσα από την συνεχή παρακολούθηση όλης της διαδικασίας αξιολόγησης , και της συσχέτισης τους με την συνολική απόδοση του κάθε εργασιακού χώρου .
9. Η ορθότητα της κρίσης των αξιολογητών θα παίζει σοβαρό ρόλο για την δική τους κρίση ως στελεχών.

Για να μην παρατηρείται το φαινόμενο της συσσώρευσης της πλειοψηφίας των αξιολογήσεων στην κατηγορία «εξαιρετος» (όπως γίνεται μέχρι σήμερα), εισάγεται η λογική της « ποσοστιαίας κατανομής » των αξιολογούμενων , σύμφωνα με την οποία η αξιολόγηση θα πρέπει να διακρίνει με σαφήνεια τους κρινόμενους και να παρέχει μια αξιόπιστη σειρά κατάταξης , η οποία να αναλύεται στατιστικά.

Βαθμολόγηση σύμφωνα με τα γενικώς παραδεκτά πρότυπα που προκύπτουν από την εφαρμογή της Καμπύλης Κανονικής κατανομής (καμπύλη Gauss),θα πρέπει να καθιερωθεί μια ποσοστιαία αναλογία κατάταξης –κατανομής των αξιολογούμενων στις πάντα- γνωστές , εύχρηστες και ευρέως χρησιμοποιούμενες –βαθμίδες απόδοσης , ως εξής :

- Εξαιρετη -μέχρι 5%
- Πολύ καλή -μέχρι 10%
- Ικανοποιητική -μέχρι 70%
- Μέτρια -μέχρι 10%
- Ανεπαρκής -μέχρι 5%

Η παραπάνω κλιμάκωση στηρίζεται στην παραδοχή ότι εάν ο συγκεκριμένος εργασιακός χώρος (διεύθυνση, τομέας . κατάστημα κ.τ.λ) , επιτυγχάνει τα αναμενόμενα (προκαθορισμένα αποτελέσματα , ρότα ο μεγαλύτερος αριθμός των υπηρετούντων σε αυτόν ανταποκρίνεται / αντιστοιχεί στην «Ικανοποιητική», απόδοση , ενώ ένας πολύ μικρότερος αριθμός βρίσκεται πάνω («Εξαιρετική» ή «Πολύ καλή») ή κάτω («Μέτρια» ή «Ανεπαρκής») από αυτήν.

Η εφαρμογή της παραπάνω κλιμάκωσης αποτελεί το γενικό πλαίσιο μέσα στο οποίο θα πρέπει να κινούνται οι αξιολογητές , έτσι ώστε να διαφυλάσσεται η αξιοπιστία ολόκληρου του συστήματος αξιολόγησης , να αίρονται οι προκαταλήψεις και να ελέγχεται η υπερβολική αυστηρότητα ή επιείκεια ορισμένων αξιολογητών.

Σε περιπτώσεις όπου υπάρχουν σημαντικές αποκλίσεις από το παραπάνω γενικό πλαίσιο , οι αξιολογητές θα πρέπει να τις αιτιολογήσουν.

Όταν ο αξιολογητής δεν μπορεί να αιτιολογήσει επαρκώς τις παρατηρούμενες αποκλίσεις, θα υποχρεώνεται να επανεξετάσει τις συγκεκριμένες αξιολογήσεις.

Είναι φανερό ότι αποκλίσεις θα δικαιολογούνται μόνο στη περίπτωση που κάποιος εργασιακός χώρος επιτυγχάνει μεγαλύτερα αποτελέσματα από τα προσδοκώμενα και θα μπορεί έτσι να αιτιολογήσει μεγαλύτερο από τον κανονικό αριθμό αξιολογήσεων προς τις ανώτερες ( «Πολύ καλή» και «Εξαιρετική») βαθμίδες.

Θα πρέπει, πάντως, να επισημάνουμε ότι το κριτήριο αυτό (να πλησιάζει δηλαδή η κατανομή των αξιολογήσεων την παραπάνω κλίμακα του Gauss) δεν μπορεί να θεωρείται απόλυτο. Δεν είναι δηλαδή υποχρεωτικό το 15% περίπου των υπάλληλων ενός εργασιακού χώρου (δηλαδή 1 στους 6) να αξιολογείται μέτριο ή ανεπαρκές.

Αναμφίβολα , όμως, η σημαντική απόκλιση της κατανομής των βαθμών κάποιου αξιολογητή από την κανονική κατανομή θα διερευνάται προσεκτικά και θα συγκρίνεται με την γενικότερη απόδοση του συγκεκριμένου εργασιακού χώρου , θα αποτελεί δε, σε περίπτωση μη δικαιολογημένης απόκλισης , επιβαρυντικό στοιχείο για τον αξιολογητή .

### **Αξιολόγηση Κριτών**

Όταν ο αξιολογούμενος είναι προϊστάμενος , υποδιευθυντής ή διευθυντής (και επομένως έχει ασκήσει και ο ίδιος καθήκοντα αξιολογητή), ο αξιολογητής του θα πρέπει να συνεκτιμήσει κατά την βαθμολογεί του , εάν ο αξιολογούμενος –ως αξιολογητής –έκανε τις σωστές κρίσεις.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Διαδικασία & Αξιολόγηση μεσαίων και ανώτερων στελεχών**

### **1.1 Διαδικασία ανάπτυξης μεσαίων και υψηλόβαθμων στελεχών**

Τουλάχιστον μια φορά το χρόνο και , όσο το δυνατό πιο τακτικά , κάθε προϊστάμενος επιβάλλεται να συνίσταται με κάθε ένα από τους υφιστάμενους του , ξεχωριστά σε μια προσπάθεια αξιολόγησης της πορδού και των επιτευγμάτων τους , πάνω στη δουλειά. Τα στελέχη και οι υπάλληλοι των επιχειρήσεων έχουν ανάγκη να συγκρίνουν τα αποτελέσματα τους με τους στόχους , που οι ίδιοι πρότειναν , στο πλαίσιο των συγκεκριμένων υπευθυνοτήτων που εμπεριέχονται στην περιγραφή της θέσης εργασίας και των προσυμφωνημένων μέτρων απόδοσης ανάμεσα στον προϊστάμενο και τον υφιστάμενο.

Τέτοιου είδους εκτιμήσεις είναι καλό να γίνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα και ο εργαζόμενος , βέβαια , να είναι ενήμερος από την πρώτη κιόλας στιγμή της πρόσληψης του , για το ποτέ θα πραγματοποιούνται οι αξιολογήσεις αυτές και ποιες συμπεριφορές θα εξετάζονται . Πριν συναντηθεί ο κάθε προϊστάμενος με τον υφιστάμενο του , θα ήταν καλό να σημειώσει σε ένα απλό έντυπο το πολύ δυο σελίδων , τα κύρια σημεία της απόδοσης του υφιστάμενου και να προσυζητήσει με το δικό του προϊστάμενο , εξασφαλίζοντας , έτσι, την έγκριση του. (και πάλι μιλάμε για έγκριση σε δυο επίπεδα).

« Κατά την διάρκεια της συνέντευξης για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του υφιστάμενου , ο προϊστάμενος οφείλει να αναγνωρίσει τα επιτεύγματα του εργαζόμενου αλλά και να επισημάνει τα σημεία που χρειάζονται βελτίωση.»

Αφού γίνει η σύγκριση της απόδοσης του υφιστάμενου με τους προσυμφωνημένους στόχους , θα πρέπει να ακολουθήσουμε κάποια μορφή βαθμολόγησης , ξεκινώντας από τα γενικά χαρακτηριστικά , όπως συμπεριφορά και διαπροσωπικές σχέσεις του εργαζόμενου στο χώρο εργασίας , αξιοπιστία , δημιουργικότητα ομαδικότητα και κλιμακώνοντας στα ειδικά , όπως, γνώση της δουλειάς , οργανωτικά προσόντα , ικανότητα για εκχώρηση αρμοδιοτήτων χωρίς να χάνει τον έλεγχο, προθεσμίες κ.λ.π .

#### **1.1.1 Αντικειμενική αξιολόγηση**

Στο τέλος αυτής της διαδικασίας επιλέγεται το πλάνο για τη βελτίωση της απόδοσης και για την προσωπική ανάπτυξη του εργαζόμενου . Πρωταρχικός στόχος της

αξιολόγησης είναι η λήψη αποφάσεων για προαγωγές , αυξήσεις , μεταθέσεις και απολύσεις .

Η διαδικασία αυτή μπορεί , επίσης, να αποδειχθεί πολύ αποτελεσματική , ως ένας τρόπος επιβεβαίωσης του ενδιαφέροντος της εταιρείας για τον εργαζόμενο αλλά και ως μέσο ενίσχυσης της δέσμευσης που αυτός νοιώθει για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης .

### **1.1.2 Αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού**

Η αξιολόγηση των υπάλληλων είναι μια τεχνική διοίκησης προσωπικού που η στρατηγική της διαφέρει από εταιρεία σε εταιρεία , αλλά και η ανάπτυξη της , για να θεωρηθεί ολοκληρωμένη , θα πρέπει να στηρίζεται στα ακόλουθα στοιχεία:

1. Επίσημη περιγραφή εργασίας που εκφράζει τις υπευθυνότητες της θέσης , θέτει όρια των αρμοδιοτήτων του κατόχου της και έτσι , παρέχει στον κάθε εργαζόμενο μια καθαρή εικόνα της εργασίας του .
2. Καθημερινή καθοδήγηση από τον προϊστάμενο , μέσα από τα όρια που έχουν τεθεί στην περιγραφή εργασίας .Ο προϊστάμενος αναθέτει εργασίες , επιβλέπει την αποδοτικότητα του εργαζόμενου και, φυσικά , αναμένεται να αναγνωρίσει την καλή απόδοση , να ασκήσει κριτική στην κακή απόδοση , να διορθώσει τα λάθη και να αντιμετωπίσει τις δυσκολίες που προκύπτουν στην καθημερινή λειτουργία .
3. Περιοδική , περιληπτική αξιολόγηση της αποδοτικότητας του εργαζόμενου, βάσει ανάλογου έντυπου . Συνήθως το έντυπο αυτό περιλαμβάνει αξιολόγηση όσον αφορά την ποιότητα και την ποσότητα της εργασίας του αξιολογούμενου , τη στάση του απέναντι στην εργασία και την εταιρεία γενικότερα (συνεργασία , αφοσίωση )και προσωπικά χαρακτηριστικά , όπως π.χ αντοχή υπό δύσκολες και πιεστικές συνθήκες . Τέλος , γίνεται μια γενικότερη αξιολόγηση της δυνατότητας και ετοιμότητας του εργαζομένου για προαγωγή.
4. Συνάντηση του προϊστάμενου με τον ενδιαφερόμενο για να επικοινωνήσει , να συζητήσει , να συμβουλευθεί και να ακούσει τους διάφορους τρόπους ανάπτυξης και βελτίωσης της αποδοτικότητας.
5. Χρησιμοποίηση της επίσημης αξιολόγησης από αλλά άτομα , που ασχολούνται με την διαχείριση μισθοδοσίας και προαγωγών , προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης κ. λ π.
6. Διαδικασία αναθεώρησης , από το υψηλότερο ιεραρχικό επίπεδο , για κάθε αποτέλεσμα αξιολόγησης που τέλει υπό αμφισβήτηση .



Το ερώτημα , βέβαια, που αυτόματα γεννάται είναι, βάσει ποιων κριτηρίων θα προσδιοριστεί η αποδοτικότητα των υπάλληλων μας , άρα και η μελλοντική τους εξέλιξη , στο πλαίσιο της επιχείρησης μας . Τα πρωτεύοντα κριτήρια είναι έξι και θα πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν ξεχωριστά για κάθε μια ;επαγγελματική δραστηριότητα .

Ας μην ξεχνάμε ότι, αν προσπαθήσουμε να υπολογίσουμε έναν μέσο όρο των ικανοτήτων και της απόδοσης των εργαζόμενων μας , και αυτούς αδικούμε , υποβαθμίζοντας τα ιδιαίτερα ταλέντα τους αλλά και την επιχείρηση μας , εφ'οσον δεν είναι αντιπροσωπευτικά τα ποσοστά των αδυναμιών τους . Εξάλλου, όσο πιο λεπτομερής είναι η εικόνα που απεικονίζουμε , τόσο μεγαλύτερα επίπεδα αντικειμενικότητας εξασφαλίζονται στη διαδικασία της εκτίμησης . Τα κριτήρια , λοιπόν , έχουν ως εξής :

- A. Ποιότητα. Ο βαθμός στον οποίο η διαδικασία ή το αποτέλεσμα της δραστηριότητας του εργαζόμενου πλησιάζει την τελειότητα , από την άποψη ότι προσαρμόζεται σε κάποιο ιδανικό τρόπο εκτέλεσης ή εκπληρώνεται ο προτιθέμενος στόχος της δραστηριότητας.
- B. Ποσότητα . Το μέγεθος που παράγεται εκφρασμένο σε δραχμική αξία , αριθμό μονάδων ή αριθμό εκτελεσμένων εργασιακών κύκλων.
- C. Επικαιρότητα . Ο βαθμός στον οποίο εκπληρώνεται μια δραστηριότητα ή εξάγεται ένα αποτέλεσμα στον πιο σύντομο επιθυμητό χρόνο ή και νωρίτερα από αυτόν , μεγιστοποιώντας , έτσι, το διαθέσιμο χρόνο για αλέες ενέργειες .
- D. Αποτελεσματικότητα κόστους. Βαθμός στον οποίο η χρήση παραγωγικών πόρων της εταιρείας ( ανθρώπινων , οικονομικών , τεχνολογικών , υλικών )μεγιστοποιείται ώστε να λαμβάνεται το υψηλότερα δυνατό κέρδος ή ποσοστό απόσβεσης για κάθε μονάδα .
- E. Ανάγκη για επίβλεψη. Ο βαθμός στον οποίο ένας υπάλληλος μπορεί να επιτελέσει μια εργασία χωρίς να πρέπει να ζητήσει τη βοήθεια του προϊστάμενου του ή αλλού ανώτερου του.
- F. Διαπροσωπικές σχέσεις και επιρροές : Ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος προάγει το πνεύμα του αυτοσεβασμού , της καλής θέλησης και συνεργασίας ανάμεσα στους άλλους υπαλλήλους ή και τους υφιστάμενους του.

## 1.2 Σκοπός και χρήσεις της αξιολόγησης προσωπικού

Η αξιολόγηση προσωπικού αποσκοπεί, κυρίως, στη βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης και της ποιότητας του παραγωγικού αποτελέσματος. Κάτι τέτοιο επιτυγχάνεται, σε ένα μεγάλο βαθμό, μέσω της αύξησης της ανθρώπινης παραγωγικότητας, που στις μέρες μας παίρνει τη μορφή αδήριτης ανάγκης, λόγω τεράστιων δομικών αλλαγών που έχουν συντελεστεί στον οικονομικό και κοινωνικό ιστό

A) Παρατηρείται μια παγκόσμια τάση για ανάπτυξη πολλών διεθνών:

Ανταγωνιστών, ενώ, αντίθετα, στη χώρα μας η αύξηση της παραγωγικότητας

Κινείται με χαμηλούς ρυθμούς, εδώ και αρκετά χρόνια. Η αναγνώριση και η μέτρηση των σημαντικών κριτηρίων απόδοσης είναι ζωτικής σημασίας για τη βελτίωση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μας, στο πλαίσιο της σύγχρονης παγκόσμιας αγοράς.

B) Η δεύτερη μεγάλη τάση που εμφανίζεται στην εποχή μας είναι η αναπτυσσόμενη ποικιλία του εργατικού δυναμικού. Η μεγαλύτερη αναλογία γυναικών και μελών από διάφορες μειονότητες καθιστά εξαιρετικά επείγουσα την ανάγκη για καθιέρωση και εφαρμογή αντικειμενικών κριτηρίων στην αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού.

Παρ' όλες, όμως, τις δυσκολίες που προκύπτουν, η αξιολόγηση του προσωπικού αποσκοπεί σε πολλές χρήσεις και πιο συγκεκριμένα μας δίνει την δυνατότητα να κάνουμε τα ακόλουθα

- Να εντοπίσουμε τα ισχυρά και αδύνατα σημεία των εργαζόμενων. Στη συνέχεια, να επιβραβεύσουμε τους υπάλληλους γιατί ιδιαίτερες ικανότητες τους και, μέσω της κατάλληλης εκπαίδευσης, να τους δώσουμε την ευκαιρία να βελτιώσουν τα σημεία τα οποία υστερούν.
- Να ενημερώνουμε και να συμβουλευόμαστε τους εργαζόμενους για την αποδοτικότητα τους και τη γενικότερη θέση τους μέσα στην εταιρεία. Αυτή η ενέργεια μας αποσκοπεί στην ανύψωση του ηθικού των υπάλληλων μας, αφού όλοι εκτιμούν το προσωπικό ενδιαφέρον που τους δείχνουμε.
- Να αναγνωρίσουμε τα άτομα εκείνα που είναι έτοιμα για προαγωγή.
- Να αναπτύξουμε μια ουσιαστική σχέση αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ υφισταμένων και προϊστάμενων.
- Να αναγνωρίσουμε περισσότερο τους υπάλληλους μας και, κατά συνέπεια, να συνειδητοποιήσουμε βαθύτερα την ευθύνη μας για την ανάπτυξη τους.

- Να γνωρίσουμε το προσωπικό μας , ώστε να μας δοθεί η δυνατότητα να αξιοποιήσουμε πιο αποτελεσματικά τα προσόντα του, εφαρμόζοντας ως αρχή «το κατάλληλο άτομο στην κατάλληλη θέση».
- Να καθορίσουμε το ποσοστό αυξήσεων ανά εργαζόμενο .
- Να αναδείξουμε και να αντιμετωπίσουμε προβλήματα μειωμένης απόδοσης , εντοπίζοντας την πηγή του προβλήματος και αναζητώντας , από κοινού με τον εργαζόμενο , τρόπους βελτίωσης της απόδοσης του, πριν αναγκαστούμε να προβούμε σε πειθαρχικές ή σε άλλες κυρώσεις , που δεν βοηθούν ούτε την εταιρεία ούτε τον εργαζόμενο.

### **1.2.1 Προβλήματα κατά την αξιολόγηση προσωπικού**

Παράλληλα με τους πολλούς σκοπούς που εξυπηρετεί η αξιολόγηση προσωπικού , υπάρχουν και πολλά προβλήματα που αντιμετωπίζουν όλοι όσοι ασχολούνται με την εφαρμογή της .

Το πρώτο θέμα που προκύπτει προς εξέταση είναι ο ακριβής προσδιορισμός της έννοιας «απόδοση εργασίας». Παρ'όλο που η απόδοση εργασίας ενός ατόμου είναι συνάρτηση των ικανοτήτων του, της προσπάθειας που καταβάλλει , καθώς και των ευκαιριών και των μέσων που του παρέχονται , η εκτίμηση της αφορά το σύνολο των αποτελεσμάτων που παράγονται σε μια δραστηριότητα που τελείται κατά την διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου

Η ορθόδοξη λειτουργία και η αποτελεσματικότητα του ίδιου του συστήματος αξιολόγησης είναι το δεύτερο ζήτημα που προκύπτει . Μια αναλυτική εκτίμηση του απαιτεί τη συλλογή πολλών στοιχείων που θα αποδεικνύουν την ισχύ των συμπερασμάτων που αποδίδει και θα καταμετρούν τις αντιδράσεις αυτών που υφίστανται την αξιολόγηση.

Ίσως , τελικά , ο μόνος τρόπος που έχουμε για να ελέγξουμε και να διατηρήσουμε την αξιοπιστία του συστήματος εκτίμησης είναι η απελευθέρωση του από κάθε είδους μεροληπτικοί η στερεοτυπική σκέψη και στάση , καθώς και ο υπολογισμός της έκτασης στην οποία ανεξάρτητα στελέχη , που προβαίνουν στην αξιολόγηση του προσωπικού , συμφωνούν μεταξύ τους.

Κάτι τέτοιο θα αποσοβούσε αρκετού κινδύνους και θα μείωνε το ποσοστό ανακριβειών και βαθμολογικών λαθών, από τα οποία τα πιο κοινότεπα είναι τα εξής

**Επιείκεια:**

Οι έρευνες έχουν αποδείξει πως η βαθμολογία των υπάλληλων είναι, γενικά, πάνω από την πραγματική απόδοση. Θα λέγαμε, πιο απλά, πως στην κορυφή της κλίμακας τοποθετείτε ο καλύτερος και, με βάση τη σύγκριση μαζί του, αξιολογούνται και οι υπόλοιποι εργαζόμενοι. Μιλάμε και πάλι για την έλλειψη αντικειμενικών κριτηρίων που δημιουργεί ένα ακόμη πρόβλημα, εφ' όσον βάσει αυτών των αποτελεσμάτων λαμβάνονται όλες οι διευθυντικές αποφάσεις για αυξήσεις, προαγωγές, μεταθέσεις, απολύσεις και τα προγράμματα εκπαίδευσης.

**Κεντρική τάση:**

Οι βαθμολογίες τείνουν να συγκεντρώνονται γύρω από το κέντρο της κλίμακας, άσχετα από την πραγματική απόδοση των εργαζόμενων.

**Φαινόμενο φωτοστέφανου :**

Ο προϊστάμενος επιτρέπει μέσω μιας μονοδιάστατης θεώρησης, την εξαγωγή συμπερασμάτων για τον εργαζόμενο. Προσδιορίζεται η απόδοση συνολικά, άσχετα από τις επιμέρους εργασιακές λειτουργίες.

**Προκατάληψη :**

Περιλαμβάνει την εύνοια ή τη δυσμένεια που οφείλεται στη στερεοτυπική σκέψη του προϊστάμενου και αποδίδει πολύ υψηλές ή χαμηλές βαθμολογίες που δεν αντικατοπτρίζουν την εργασιακή απόδοση του υπάλληλου. Φύλο, φυλή, ηλικία, θρήσκευμα, πολιτικές πεποιθήσεις ή φιλική προδιάθεση προς τον εργαζόμενο, είναι οι κλασικές μορφές μεροληψίας, που οδηγούν σε αναληθή συμπεράσματα, υποσυνείδητα τις περισσότερες φορές. Πρώιμα και πρόσφατα αποτελέσματα. Οι βαθμολογίες, συχνά, επηρεάζονται από τις πρώτες αντιδράσεις που είχε ο εργαζόμενος κατά την έναρξη της περιόδου που εξετάζεται. Αντίστοιχα, μπορεί να επηρεάζονται, μονόκερως, και από τις πρόσφατες αντιστάσεις του εργαζόμενου.

**Αντίληψη :**

Η τάση των προϊστάμενων να βλέπουν ότι θέλουν. Για παράδειγμα, οι προσδοκίες για ένα συγκεκριμένο επίπεδο απόδοσης συχνά επηρεάζουν την κρίση των προϊστάμενων. Όταν, αρχικά, περιμένουν χαμηλά επίπεδα απόδοσης, κρίνουν, τελικά, με υψηλότερη βαθμολογία τους υπάλληλους και το ακριβώς αντίθετο συμβαίνει όταν προσδοκούν υψηλά επίπεδα αποδοτικότητας.

Εκτός των εγγενών αδυναμιών του συστήματος, που οφείλονται στο γεγονός ότι κάθε συμπέρασμα που εξάγεται στηρίζεται στις υποκειμενικές κρίσεις κάποιου

προϊστάμενου , υπάρχουν και αλλά προβλήματα που σχετίζονται με την πολυπλοκότητα της διαδικασίας.

Πρέπει , επίσης, να λάβουμε υπ' όψιν μας ότι υπάρχουν και ορισμένα όρια που η αξιολόγηση δεν μπορεί να υπερβεί. Μπορεί , για παράδειγμα, να μας φανεί χρήσιμη για να διαχωρίσουμε μια εξαιρετική απόδοση από μια μέτρια, αλλά όχι για πολύ λεπτές διακρίσεις.

Ένα άλλο πρόβλημα, που περιπλέκει ακόμη περισσότερο την κατάσταση, είναι ότι θα πρέπει να συνυπολογίσουμε τη συνάρτηση που υπάρχει μεταξύ της απόδοσης του υπάλληλου και του τρόπου που αυτός διοικείται . Για παράδειγμα, ο υπάλληλος που λειτουργεί καλά όταν μπορεί να παίρνει πρωτοβουλίες , είναι πιθανόν να έχει κάποιο προϊστάμενο ιδιαίτερα συγκεντρωτικό , που να θέλει να καθοδηγεί τους υφιστάμενους του , μέχρι και την τελευταία λεπτομέρεια . Το αποτέλεσμα , σε μια τέτοια περίπτωση , είναι μια όχι και τόσο ευνοϊκή αξιολόγηση για τον εργαζόμενο.

“Προσθετό και πολύ ουσιαστικό πρόβλημα είναι η αδυναμία ορισμένων ανθρώπων να δεχθούν οποιασδήποτε μορφής κριτική. Οι θετικές αξιολογήσεις μπορούν να συζητηθούν ευρέως , ενώ, αντίθετα , τα αδύνατα σημεία στην απόδοση του εργαζόμενου είναι ιδιαίτερα δύσκολο να συζητήσουμε μαζί του , χωρίς να προκαλέσουμε την έντονη αντίδραση του.

Εδώ , έρχεται να προστεθεί και το δίλημμα που αντιμετωπίζουμε για το εάν θα πρέπει στη συζήτηση μας να είμαστε γενικοί ή απολύτως συγκεκριμένοι. Με το να είμαστε γενικοί , αντιμετωπίζουμε το ενδεχόμενο να μας ζητηθεί να δώσουμε παραδείγματα , ενώ αν είμαστε πολύ συγκεκριμένοι , κινδυνεύουμε να προκαλέσουμε αμυντική στάση και την αντίδραση του εργαζόμενου , καθώς και τις δικαιολογίες του για τα περιστατικά που θα αναφέρουμε .

Η προσπάθεια του προϊστάμενου να μεταδώσει το μήνυμα στον υφιστάμενο, συνήθως βρίσκεται σε αντίστροφη αναλογία με την ανάγκη και την ετοιμότητα του υφιστάμενου να το ακούσει. Όσο πιο σοβαρό είναι το θέμα που αγγίζει ο προϊστάμενος , τόσο λιγότερο διαθέσιμος είναι ο υφιστάμενος του . Τελικά , όταν ο προϊστάμενος είναι ιδιαίτερα επίμονος στο να μεταφέρει το μήνυμα στον υφιστάμενο του , τότε μπορεί να συνειδητοποιήσει την αρνητική επίδραση που αυτό είχε στη σχέση του με τον τελευταίο.

Σημαντικό λάθος , επίσης, που είναι πιθανόν να προκύψει κατά την διαδικασία της αξιολόγησης είναι η ιδιαίτερη έμφαση που μπορεί να δώσουμε στα προσωπικά



χαρακτηριστικά –στα οποία αναφερόμαστε , χωρίς, όμως , αυτά να αποτελούν τη βάση της αξιολόγησης –αντί στην αποδοτικότητα του εργαζόμενου.

Τέλος, πρέπει να λάβουμε σοβαρά υπ’ όψιν μας ότι οποιαδήποτε αλλαγή στη συμπεριφορά του εργαζόμενου θα εμφανιστεί μόνο όταν κάνουμε τις παρατηρήσεις και τις διορθώσεις μας αμέσως μετά την αξιολόγηση. Δεν θα πρέπει να περιμένουμε τη μεσολάβηση κάποιου διαστήματος , γιατί ίσως έτσι περάσουν αρκετοί μήνες χωρίς να βελτιωθεί τίποτα απολύτως.

### **1.3 Διαδικασία διεξαγωγής αξιολόγησης**

Η αξιολόγηση προσωπικού θα πρέπει να εκλαμβάνεται ως μια ανταλλαγή πληροφοριών με εξέχουσα σημασία και για τις δυο πλευρές , εφ’ όσον παρέχει τις βάσεις για μεταγενέστερες επιλογές.

Κάθε συνέντευξη αξιολόγησης θα πρέπει να βοηθά τον εργαζόμενο να συνειδητοποιήσει ότι ο προϊστάμενος προσπαθεί να προωθήσει την ανάπτυξη του.

Ότι ισχύει για τις συνεντεύξεις πρόσληψης , όπως τις περιγράψαμε στο κεφαλαίο για την προσέλκυση και επιλογή του κατάλληλου προσωπικού , ισχύει και για τις συνεντεύξεις αξιολόγησης . αναφερόμαστε στους ίδιους σχεδόν κανόνες δόμησης μιας ολοκληρωμένης και περιεκτικής συνέντευξης , που είναι, όμως, απελευθερωμένη από το καταλυτικό άγχος της πρώτης εντύπωσης.

Θα προχωρήσουμε στην ανάλυση μας με την ίδια σειρά που χρησιμοποιήσαμε και στο εν λόγω κεφαλαίο και θα ξεκινήσουμε με το προκαταρκτικό στάδιο:

#### **1.3.1 Η ενεργοποίηση της διαδικασίας αξιολόγησης – ο ρόλος της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων**

Πολλές επιχειρήσεις με επιτυχή πορεία στη διαχείριση και αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων έχουν υιοθετήσει και συντηρούν συγκεκριμένες διαδικασίες για την διεκπεραίωση του προγράμματος αξιολόγησης αποτελεσμάτων για τα στελέχη και τους υπάλληλους τους .

Για να συμπίπτουν όλες οι αξιολογήσεις στην ίδια ημερομηνία , οι εταιρείες αυτές αποφεύγουν την ρουτίνα του ημερολογιακού έτους , προλαβαίνοντας έτσι την συμφόρηση που συνεπάγεται και κάποια «μαζική» αντιμετώπιση ενός θέματος , που για κάθε υπάλληλο είναι και πρέπει να θεωρείται εντελώς προσωπική υπόθεση και αξίζει να της αποδίδεται κάποια μοναδικότητα στην αντιμετώπιση της.

Πολλές εταιρείες χρησιμοποιούν την ημερομηνία γεννήσεως του κάθε υπάλληλου ως χρονικό σταθμό που έτσι και αλλιώς για τον κάθε άνθρωπο ενέχει μια ιδιαίτερη σημασία. Δευτερευόντως, η μέθοδος αυτή αποσυνδέει την ετήσια αναθεώρηση των αποδοχών από τον άμεσο συσχετισμό με την αξιολόγηση, η οποία, προφανώς, αφορά σε πολύ περισσότερους παράγοντες, από την οικονομική διάσταση της εργασιακής σχέσης.

Η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων, ένα μήνα περίπου πριν από την ημέρα των γενέθλιων, παράγει αυτόματα, από πρόγραμμα ηλεκτρονικού υπολογισθεί, το έντυπο αξιολόγησης του συγκεκριμένου υπάλληλου για την επερχόμενη, προγραμματισμένη αξιολόγηση. Αυτό δίνει άφθονο χρόνο στον προϊστάμενο να συγκεντρώσει τα αντικειμενικά στοιχεία που τεκμηριώνουν την αξιολογική τους κρίση καθώς και να προβληματιστεί για τους τρόπους με τους οποίους ο ίδιος θα συμβάλει στην προσωπική ανάπτυξη των υφισταμένων του.

#### **Πριν από την συνέντευξη αξιολόγησης :**

1. Εξασφαλίστε ότι δεν θα υπάρχουν διακοπές κατά την διάρκεια της συζήτησής σας με τον αξιολογούμενο.
2. Αφιερώστε αρκετό χρόνο για την αξιολόγηση του κάθε εργαζόμενου και φροντίστε να μην αισθανθεί ότι βιάζεστε. Η συνέντευξη αξιολόγησης είναι πολύ σπουδαία τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για σας.
3. Δώστε στον εργαζόμενο ένα κενό έντυπο αξιολόγησης πριν από την συνάντησή σας, ώστε να προετοιμαστεί για την συνέντευξη που θα καθορίσετε από κοινού.

#### **Έντυπο αξιολόγησης απόδοσης στελέχους :**

Αρκετά πριν από τη συνέντευξη, διαθέστε τον απαραίτητο χρόνο για την συμπλήρωση άθεου του έντυπου, χρησιμοποιώντας και σημειώσεις που έχετε κρατήσει κατά την διάρκεια του υπό κρίση έτους:

1. Για να εξασφαλιστεί η αντικειμενικότητα της διαδικασίας, που είναι και το μέγα ζητούμενο, είναι απαραίτητο να καταγράφουν τα ποσοτικά και ποιοτικά αποτελέσματα που παρήγαγε ο αξιολογούμενος σε σύγκριση με τα προσυμφωνημένα μέτρα απόδοσης, από μορφή πίνακα, ει δυνατόν. Επειδή η σύγκριση αυτή αποτελεί και τον κρίσιμο δείκτη αποτελεσματικότητας, είναι αυτονόητο ότι πρέπει να διατεθεί όλος ο απαραίτητος χρόνος για την συλλογή

και καταγραφή όλων των μετρήσιμων μεγεθών. Αυτό είναι το κρισιμότερο στάδιο της διαδικασίας.

2. Με τον ίδιο τρόπο, μόνος του, ο προϊστάμενος καταγράφει τα επιτευχθέντα αποτελέσματα σε σύγκριση με προσυμφωνημένους προσωπικούς στόχους του αξιολογούμενου υφιστάμενου. Εκτιμάται η πρόοδος που σημειώθηκε σε στόχους όπως η εκπαίδευση των υφισταμένων του αξιολογούμενου (ποιοι απ' αυτούς απέκτησαν ποιες νέες γνώσεις και ικανότητες και σε ποια αντικείμενα της δουλειάς τους) καθώς και η που πρόοδος έκανε ο ίδιος ο αξιολογούμενος με την προσωπική του ανάπτυξη ( π. χ νέες γνώσεις που διευρύνουν το πεδίο της εξειδίκευσης του, σεμινάρια που παρακολούθησε κ .λ.π ).

Οποίοι στόχοι δεν πραγματοποιήθηκαν , για οποιοδήποτε λόγο , ύστερα από ανάλυση των αιτιών , μεταφέρονται στη νέα περίοδο , χωρίς να αγνοείται , όμως, η διάσταση της απόδοσης σε αυτό τον τομέα.

#### **1.4 Ατομικά χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγετικού στελέχους.**

Ο ρόλος των ηγετικών στελεχών μέσα στην επιχείρηση είναι πολυδιάστατος και ιδιαίτερης σημασίας . Αναλαμβάνουν να λειτουργούν ως «προπονητές», σύμβουλοι, αξιολογητες απόδοσης και παράγοντες αναφοράς για όλους τους υπόλοιπους εργαζόμενους.

Μια γενική εκτίμηση τη απόδοσης των ηγετικών στελεχών θα πρέπει να λάβει πολύ σοβαρά υπ' όψιν της κάποια ιδιαίτερα ατομικά χαρακτηριστικά που είναι απαραίτητα, ώστε να είναι σε θέση να καθοδηγούν αποτελεσματικά τους υπόλοιπους εργαζόμενους:

1. Σε ποιο βαθμό είναι δραστήριος και όχι νωθρός ;
2. Σε ποιο βαθμό είναι αποκεντρωτικός και όχι συγκεντρωτικός ;
3. Σε ποιο βαθμό θέλει να λειτουργήσει συμβουλευτικά και δημοκρατικά και όχι αυταρχικά;
4. Σε ποιο βαθμό επιδίδεται στην πρόληψη των κρίσεων και όχι στην αντιμετώπιση τους αφού δημιουργηθούν;
5. Σε ποιο βαθμό επιδίδεται , κατά προτεραιότητα , στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και όχι στην ενασχόληση με διαδικασίες και κανονισμούς;

Η σύνθεση της συνολικής βαθμολογίας της επίδοσης ενός ηγετικού στελέχους περιλαμβάνει , μεταξύ άλλων , και τους παραπάνω παράγοντες που αποδεικνύουν την ικανότητα του για ορθό σχεδιασμό και άριστη οργάνωση της εργασίας .

Στην αξιολόγηση των ικανοτήτων και των προσωπικών χαρακτηριστικών του υφιστάμενου , αν και το στοιχείο της υποκειμενικότητας είναι αναπόφευκτο , πρέπει να καταβάλλεται προσπάθεια να αποφεύγεται αυτό , όσο είναι δυνατόν. Στη βαθμολόγηση των επιμέρους παραγόντων θα βοηθηθούμε από συγκεκριμένα περιστατικά , για τα οποία καλό είναι να κρατάμε σημειώσεις , κατά την διάρκεια του χρόνου , καθώς αυτά συμβαίνουν , επισημαίνοντας και τις επιμέρους συμπεριφορές , κυρίως από την σκοπιά του πως αυτές επηρεάζουν τις σχέσεις του αξιολογούμενου με τους υφιστάμενους ή άλλους συνεργάτες ή την εν γένει αποτελεσματικότητα του.

Εδώ χρειάζεται μεγάλη προσοχή να αποφεύγουμε τον πειρασμό να ηθικολογούμε , ιδιαίτερα για θέματα που αφορούν σε προσωπικά βιώματα και προσωπικές αξίες , τις οποίες αποδεχόμαστε , εκ προοιμίου , ότι δεν έχουμε δικαίωμα να κρίνουμε. Έχουμε, όμως, την υποχρέωση να αξιολογήσουμε συμπεριφορές στο χώρο εργασίας , στο βαθμό που αυτές επηρεάζουν , θετικά ή αρνητικά , την ικανότητα του αξιολογούμενου να συνεργάζεται με τους άλλους και να παράγει αποτελέσματα .

Η συνολική αξιολόγηση της αποδοτικότητας του υπό κρίση στελέχους είναι, τρόπον τινά, η σύνοψη, η συνολική εκτίμηση των παραγόντων που αναφέραμε στις προηγούμενες τρεις παραγράφους. Η βαθμολογία αυτή, συνήθως, λαμβάνεται υπ' όψιν για μισθολογικές αυξήσεις ή ένταξη στον πίνακα προακτέων στελεχών. Αν η βαθμολόγηση είναι «οριακή –μη ικανοποιητική» αυτό πρέπει να εκληφθεί ως προειδοποιητικό σήμα . Ο υπάλληλος αυτός τίθεται υπό προθεσμία , 60 έως 90 ημερών, για να βελτιώσει την απόδοσή του . Ο προϊστάμενος του οφείλει να καταστήσει σαφή αυτήν την πραγματικότητα και μάλιστα εγγράφως , ενώ, ταυτοχρόνως , οφείλει να προτείνει βελτιωτικές αλλαγές με πρόσφορα κάθε δυνατής βοήθειας και συμπαράστασης στο υπό παρακολούθηση στέλεχος . Εάν, παρά τις καταβαλλόμενες προσπάθειες δεν επιτευχθεί η αναγκαία βελτίωση , οι εναλλακτικές λύσεις που προσφέρονται είναι απόλυση ή μετακίνηση σε άλλη θέση που, ίσως, ταιριάζει καλύτερα στα προσόντα, τις γνώσεις και τις ικανότητες του αξιολογούμενου.

Υπό την έννοια αυτή , η διαδικασία της αξιολόγησης που προβλέπει ενυπόγραφη δέσμευση αξιολογούμενου και αξιολογητή , αποτελεί και έναν μηχανισμό προστασίας της επιχείρησης από δικαστικές περιπέτειες , αλλά, προ πάντως , λειτουργεί και ως μέσο αφύπνισης του εργαζόμενου και ενημέρωσης του για τις αναγκαίες βελτιωτικές

αλλαγές στην απόδοση του, προκειμένου να μπορέσει να κρατήσει την δουλειά του και –γιατί όχι– να προσαρμόσει τις ενέργειες του προς μια κατεύθυνση που θα του εξασφαλίσει μια θετική πορεία στην επιχείρηση .

Η ασφαλιστική αυτή δικλίδα για την επιχείρηση γίνεται ταυτοχρόνως και πολύ θετική παρέμβαση , χάριν του αξιολογούμενου στελέχους ή υπάλληλου.

Οι τρεις ενότητες που προαναφέραμε συμπληρώνονται από τον προϊστάμενο πριν από την συνέντευξη , ενώ ο αξιολογούμενος υφιστάμενος τις συμπληρώνει , επίσης , όπως εκείνος τις αντιλαμβάνεται . Η προετοιμασία αυτή παρέχει την ευκαιρία και στις δυο πλευρές , για γόνιμη συζήτηση , που βασίζεται σε γνώση , σε αντικειμενικά , κατά το δυνατόν , στοιχεία και προστατεύει από την προκατάληψη που οδηγεί στην αντιπαράθεση . Από την διαδικασία αυτή και οι δυο πλευρές βγαίνουν κερδισμένες (win/win).

Οι επόμενες τρεις ενότητες :Μελλοντικοί στόχοι (με αριθμητικά μεγέθη) και νέες υπευθυνότητες , Μελλοντικοί στόχοι εκπαίδευσης υφισταμένων και Μελλοντικοί στόχοι προσωπικής ανάπτυξης συμπληρώνονται από τον αξιολογούμενο προ της συνεντεύξεως , ως προετοιμασία για συζήτηση κατά την συνέντευξη .

Η αντίληψη που κυριαρχεί σε αυτήν την διαδικασία είναι ότι το στέλεχος μιας επιχείρησης ή ενός οποιουδήποτε οργανισμού , ιδιωτικού ή δημόσιου , που επιθυμεί να εξελιχθεί στην ιεραρχία , οφείλει να παίρνει πρωτοβουλίες για τον εμπλουτισμό του στελεχικού του προφίλ σε γνώσεις , ικανότητες και πείρα , ενώ, ταυτοχρόνως , οφείλει να εκπαιδεύει τους υφιστάμενους του, προκειμένου κάποιος απ' αυτούς να μπορέσει να τον διαδεχθεί.

Αν, μάλιστα , αντιληφθεί ότι η μελλοντική του προαγωγή και εξέλιξη στον οργανισμό εξαρτάται και από τον βαθμό στον οποίο θα ετοιμάσει το διάδοχο του, τόσο το καλύτερο.

Ύστερα από το πέρας της συνέντευξης , συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο η τελευταία ενότητα «Σχόλια αξιολογούμενου πάνω στη συνέντευξη και τις μελλοντικές του» και υπογράφεται το έντυπο και από τους δυο.

Ο αξιολογούμενος και ο αξιολογών προϊστάμενος του παίρνουν από ένα αντίγραφο που χρησιμοποιούν ως μέσο παρακολούθησης της προόδου του αξιολογούμενου κατά το επερχόμενο έτος.



### **Έντυπο αξιολόγησης αποδοτικότητας υπάλληλου :**

Για υπάλληλους στη βάση της ιεραρχίας προτείνουμε την χρήση ενός διαφορετικού έντυπου αξιολόγησης που ανταποκρίνεται περισσότερο στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των θέσεων που αυτοί κατέχουν .

Είναι προφανές πως για έναν υπάλληλο βάσης ( γραμματέας , καταχωρητή στοιχείων , ταμιά , υπάλληλο αποθήκης , σερβιτόρο κ.λ.π ) που έχει μεν ένα συγκεκριμένο αντικείμενο ευθύνης αλλά δεν προΐσταται άλλων υπάλληλων ή παραγωγικών μονάδων , η προσέγγιση της αξιολόγησης πρέπει να είναι διαφορετική .

Ενώ για πολλές από αυτές τις θέσεις είναι δυνατό και επιθυμητό να μετράται η παραγωγικότητα τους με βάση μετρήσιμα μεγέθη ( π. χ. τεμάχια ανά ημέρα , πωλήσεις ανά ώρα , κ. λ . π ) ή και γενικότερα επιτεύγματα , κατά κανόνα, η αξιολόγηση επικεντρώνεται σε ποιοτικά χαρακτηριστικά , όπως προσαρμοστικότητα , συνεργασία , πρωτοβουλία , ακρίβεια στην προσέλευση, κ. λ . π

Η διαδικασία της προετοιμασίας για τη συνέντευξη , η αξιοποίηση του έντυπου και η ίδια η συνέντευξη γίνονται κατ' ανάλογο τρόπο με την αξιολόγηση του στελέχους διοίκησης.

### **Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης :**

Πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση του κύριου μέρους της συνέντευξης , θα πρέπει, και εδώ, να ασχοληθούμε με την ανάγκη για εκπαίδευση του αξιολογητή . Πρώτα απ' όλα αυτή η μορφή εκπαίδευσης θα πρέπει να απαλλάξει τον αξιολογούμενο από κάθε είδους προκαταλήψεις και να καλλιεργήσει την δυνατότητα του να επικοινωνεί αποτελεσματικά . Ένας οδηγός συνεντεύξεων είναι, ίσως, το καλύτερο όργανο σχεδίασης της στρατηγικής , βάσει της οποίας ο αξιολογητής θα αναπτύξει την συνομιλία του με τον εργαζόμενο.

Είναι νόμος και αυτών των συνεντεύξεων η αποφυγή οποιωνδήποτε αθέμιτων ερωτήσεων καθώς και η παρουσίαση μιας υπερβολικά «ρόδινης» εικόνας για την εταιρεία και το μέλλοντικό της σχεδιασμό.

Ακολουθούμε λοιπόν και πάλι τα κλασικά βήματα που έχουν ως εξής:

1. Χαιρετήστε τον εργαζόμενο πολύ φιλικά και εγκάρδια .
2. Ξεκινήστε με μια συζήτηση γενικότερη , που θα περιστρέφεται γύρω από το ενδιαφέρον σας για την οικογένεια του υπάλληλου και τις προσωπικές του προτιμήσεις . Είναι ο πλέον δόκιμος τρόπος για να προσεγγίσετε τον εργαζόμενο και να τον κάνετε να αισθανθεί πιο άνετα.

3. Δημιουργήστε ένα κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης ανάμεσα σας για να μπορέσει η συζήτηση να ευδοκιμήσει υπό το κράτος της απόλυτης ειλικρινείας .
4. Ξεκινήστε τη συνέντευξη τονίζοντας τη σημασία και το σκοπό της αξιολόγησης , ιδιαίτερα αν πρόκειται για εργαζόμενο που την υφίσταται για πρώτη φορά. Εξηγήστε του ότι κάθε υπάλληλος αξιολογείται και ότι η συζήτηση αυτή θα είναι αμοιβαία χρήσιμη . Αναφερθείτε στους τρόπους προσωπικής ανάπτυξης του εργαζόμενου , στοιχείο θετικό για τον ίδιο όσο και για την εταιρεία .
5. Κατά την διάρκεια της συζήτησης χρησιμοποιείστε ξεκάθαρα παραδείγματα για το τι θεωρείτε επιτυχία και τι αποτυχία στον εργαζόμενο. Στοιχεία πρόσφατων ερευνών έχουν δείξει ότι υπάρχει σαφής συσχέτιση ανάμεσα στο επίπεδο της ανησυχίας που νιώθει ο προϊστάμενος και το βαθμό επιείκειας με τον οποίο κρίνει τον εργαζόμενο. Όσο μεγαλύτερο , δηλαδή , είναι το άγχος που βιώνει ο αξιολογών προϊστάμενος , όταν πρέπει να εντοπίσει τα αδύνατα σημεία του υπάλληλου , τόσο περισσότερη είναι η επιείκεια με την οποία κρίνει τον υφιστάμενο του.
6. Θα πρέπει με ομαλό τρόπο να φέρετε τη συζήτηση στα σημεία εκείνα όπου ο εργαζόμενος χρειάζεται ανάπτυξη. Γενικά, οι αξιολογούμενοι νομίζουν ότι έχουν αποδώσει σε υψηλότερα επίπεδα από αυτά που πιστεύουν οι παρατηρητές της αποδοτικότητάς τους. Για το λόγο αυτό, εδώ, απαιτούνται ιδιαίτερα προσεκτικοί χειρισμοί και ευχής έργων , βέβαια, θα ήταν να φέρετε τον εργαζόμενο στο σημείο όπου μόνος του θα αναγνωρίσει τις αδυναμίες του . Το καλύτερο αποτέλεσμα επιτυγχάνεται όταν η αξιολόγηση γίνει από τον ίδιο τον υπάλληλο , παρά από τον προϊστάμενο του , γιατί οι εργαζόμενοι σπάνια προσπαθούν να αλλάξουν , εκτός και αν έχουν πεισθεί ότι υπάρχει ανάγκη ανάπτυξης.
7. Μαζί με τον εργαζόμενο , ανακαλύψτε τις κατάλληλες μεθόδους που θα εξαλείψουν τις πιθανές αδυναμίες του. Οι απλές αναφορές δεν προσφέρουν τίποτα , αντίθετα η ανάπτυξη στρατηγικής που θα διορθώσει τα προβλήματα είναι ο καλύτερος τρόπος για να αντιμετωπιστούν οι τυχόν αδυναμίες. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να ενθαρρύνετε τον εργαζόμενο να προτείνει τις δικές του μεθόδους και να αποφασίζει μόνος του για το πώς θα ενεργήσει , όπου αυτό είναι δυνατό, και να κάνετε τις δικές σας προτάσεις εκεί όπου είναι

απαραίτητο. Αναπτύξτε ένα σχέδιο ενεργειών , βήμα προς βήμα, με ενδιάμεσες ημερομηνίες αξιολόγησης που αποβλέπουν στη διασφάλιση της προόδου , σύμφωνα με τους στόχους που έχετε θέσει.

8. Δημιουργήστε σε μια κλίμακα στόχων για το επόμενο έτος, με βάση τις δικές σας προτεραιότητες και τις φιλοδοξίες του υπάλληλου. Ορίστε ενδιάμεσες ημερομηνίες για την αξιολόγηση τους, και, όπου είναι δυνατόν ,αυτοί οι στόχοι πρέπει να είναι μετρήσιμοι .

Ενώ η συζήτηση έχει επικεντρωθεί ως τώρα στην ικανότητα των προϊστάμενων να οδηγήσουν σε επιτυχή έκβαση τη συνέντευξη αξιολόγησης , οφείλουμε , εδώ, να αναφερθούμε στο ρόλο που διαδραματίζει ο εργαζόμενος κατά την διάρκεια αυτής της διαδικασίας.

Για παράδειγμα, η ικανότητα επικοινωνίας του υπάλληλου θα επηρεάσει την εντύπωση και την αξιολόγηση του προϊστάμενου . Στην πραγματικότητα , οι ικανότητες του εργαζόμενου στην εκφορά του λόγου λαμβάνονται, τις περισσότερες φορές, πιο σοβαρά υπ ‘ όψιν απ’ ότι , κανονικά θα ‘πρεπε , γεγονός που αποτελεί πρόβλημα , όταν , όταν για μια συγκεκριμένη δουλειά δεν απαιτείται υψηλό επίπεδο λεκτικής επικοινωνίας . Οι αυτοεκτιμήσεις επηρεάζουν τη συμπεριφορά και τη στάση του εργαζόμενου που με τη σειρά της επηρεάζει τις κρίσεις και τις αποφάσεις του προϊστάμενου.

#### **Λίγο πριν τελειώσει η συνέντευξη :**

- Κάντε μια ανασκόπηση του τι έχει συζητηθεί και των στόχων που κοινού υιοθετήθηκαν.
- Επαναλάβετε , δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση , τα πλεονεκτήματα της αξιολόγησης για τον εργαζόμενο και την επιχείρηση.
- Διαβεβαιώστε τον για την συνεχή και αμέριστη υποστήριξη σας στην επίτευξη των στόχων . Ο αξιολογούμενος πρέπει να αποχωρήσει με έναν ανανεωμένο ενθουσιασμό και χωρίς καθόλου αμφιβολία ή φόβο για την παρούσα θέση του αλλά και με τη δέσμευση να κάνει τις απαραίτητες ενέργειες για τη βελτίωση της απόδοσης του, εκεί που αυτό χρειάζεται . Είναι αυτονόητο ότι θα πρέπει να έχει προηγηθεί προβληματισμός , συζήτηση και κοινός σχεδιασμός

προϊστάμενου και υφιστάμενου για τυχόν αναγκαία συμπληρωματική εκπαίδευση.

- Ζητήστε του να κάνει τις δικές του παρατηρήσεις στο χώρο που υπάρχει ειδικό έντυπο αξιολόγησης .

#### **Μετά τη συνέντευξη :**

- Κάντε μια ανασκόπηση στην αξιολόγηση του εργαζόμενου για να διασφαλίσετε ότι όλα τα στοιχεία και τα γεγονότα είναι ακριβή και να επιβεβαιωθεί η κοινή αντίληψη για τα θέματα που συζητήθηκαν .
- Προσπαθήστε να καλύψετε τα κενά που μπορεί να δημιουργηθούν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης.

Ο σκοπός που γίνεται η αξιολόγηση είναι :

1. Η αντικειμενική εξέταση της απόδοσης και τη πορείας της δουλειάς
2. Εκτίμηση των δυνατοτήτων
3. Η βελτίωση της επικοινωνίας
4. Η τοποθέτηση και η συμφωνία στόχων.

Στην ουσία η παρελθούσα απόδοση είναι η βελτίωση της μελλοντικής απόδοσης

Οι κύριοι στόχοι είναι :η βελτίωση της απόδοσης μέσω τιμωριών και αμοιβών, η βελτίωση μέσω της αυτομαθησης , της ανάπτυξης και παρακίνησης . Οι μέθοδοι είναι η ιεραρχική μυθολογία και με την σειρά αναπτυξιακών βημάτων.

Ο ρόλος του προϊστάμενου είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει και το πιο σπουδαίο είναι σύμβουλος , δάσκαλος και καθοδηγητής. Ενώ ο ρόλος του εργαζόμενου είναι παθητικός , αμυντικός , αντιδραστικός . Ο εργαζόμενος θα ήθελε παρά πολύ να ήταν πιο συμμετοχικός ενεργητικός και υπεύθυνος

Και με βάση όλα τα παραπάνω τα αποτελέσματα η ψυχολογική υποστήριξη είναι ένα από τα πιο σημαντικά δηλαδή να κόβεις , αντιδράσεις και να αναπτύσσεσαι και

Να υπάρχει αποτελεσματικότητα .

Τα οφέλη του ανθρώπινου δυναμικού

1. Η παρακίνηση του προσωπικού
2. άνοδος της αυτοεκτίμησης του εργαζόμενου
3. βελτίωση της περιγραφής της θέσης εργασίας
4. βελτίωση της επικοινωνίας

5. δημιουργία αξιόπιστης βάσης για προαγωγές –αναθέσεις
6. πέραςμα των στόχων προς τα κάτω.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Ανάπτυξη & Μέθοδοι εκπαίδευσης εργαζομένων – στελεχών**

### **1.1 Ανάπτυξη Στελεχών Διοίκησης –Μορφές Ανάπτυξης Εργαζομένων**

Τρία βασικά στοιχεία θα μπορούσαν να δώσουν στο διοικητικό στέλεχος ανταγωνιστικό πλεονέκτημα :

Πρώτον , Με την ανάπτυξη της ικανότητας αλλά και την συνήθεια να εξετάζει προσεκτικά το περιβάλλον αγοράς , τοπικά και διεθνώς , και να αντιλαμβάνεται τις τάσεις και εξελίξεις να αναπτύσσονται.

Δεύτερον , με την παρακολούθηση του χρόνου και της διάρκειας των εξελίξεων , παραμένοντας σε ετοιμότητα να αναπροσαρμόζει τις δραστηριότητες , εκεί που είναι αναγκαίο , συμβαδίζοντας με τις εξελίξεις και όχι να αντιδρά εκ των υστερών .

Τρίτον , αναπτύσσοντας την ικανότητα να εξετάζει τις επιπτώσεις μιας εξέλιξης και τάσης στην επιχείρηση και γενικότερα να παίρνει έγκαιρα τις κατάλληλες πρωτοβουλίες .

Μέσα από αυτήν την προσέγγιση το διοικητικό στέλεχος θα μπορεί να είναι έτοιμο για τις δυσκολίες τους κίνδυνους αλλά και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται η και πιθανολογούνται .Με τον τρόπο αυτό θα είναι σε καλύτερη θέση να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις του μέλλοντος.

Επίσης , πολύ σημαντικό είναι σε σχέση με τις επιχειρήσεις είναι:σε ένα κόσμο που κινείται αργά , αρκεί ένα καλός καπετάνιος στο τιμόνι. Σε ένα κόσμο που κινείται ταχύτατα αυτό που χρειάζεται στην κορυφή είναι ένα πνεύμα συνεργασίας . Τα πρόσωπα ακόμα και με μεγάλο ταλέντο δεν θα έχουν απαραίτητο χρόνο ή πείρα να απορροφήσουν την ταχύτατα μεταβαλλόμενη πληροφόρηση σε σχέση με τον ανταγωνισμό , τον πελάτη , την τεχνολογία κ λ π , ούτε να μεταδώσουν τις πληροφορίες σε μεγάλους αριθμούς εργαζόμενων , ούτε να εξασφαλίσουν εύκολα την συναίνεση και την δέσμευση . Χρειαζόμαστε έναν πυρήνα , μια ομάδα , χωρίς εγωιστές – φίδια ανεξάρτητα από την οποία ευφυΐα , μόρφωση και εργατικότητα διαθέτουν . Τέτοια άτομα εμποδίζουν την συνεργασία και, ενώ σήμερα απλά δημιουργούν προβλήματα , στο μέλλον οι ενέργειες τους θα είναι καταστροφικές .

## 1.1 Οριοθέτηση Εννοιών

Εκπαίδευση είναι η οργανωμένη διαδικασία, σύμφωνα με την οποία η άνθρωποι αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες για έναν ορισμένο σκοπό. Ο αντικειμενικός σκοπός της εκπαίδευσης είναι η επιτυχία μιας μεταβολής στη συμπεριφορά των εργαζόμενων , που στις επιχειρήσεις σημαίνει απόκτηση νέων δεξιοτήτων χειρισμού , τεχνικών γνώσεων ικανότητας στη λύση προβλημάτων ή στάσεων , την οποία απόκτηση στη συνέχεια οφείλουν να χρησιμοποιήσουν έτσι ώστε να επιτευχθούν οι τεθέντες στόχοι του οργανισμού.

Η εκπαίδευση στον εργασιακό χώρο συχνά διαφέρει από την συνηθισμένοι παιδεία που προσφέρεται με ευρύτερο σκοπό , την εξέλιξη δηλαδή του ατόμου , η οποία επίσημα λαμβάνει χώρα στα σχολεία δημοτικής και μέσης εκπαίδευσης και στις ανώτερες και ανώτατες σχολές. Η εκπαίδευση που έχει σχέση με τις επιχειρήσεις είναι επαγγελματικά προσανατολισμένη και έχει περισσότερο ωφελιμιστικό σκοπό.

Ωστόσο , στην πράξη, εκπαίδευση και παιδεία συχνά λαμβάνουν χώρα ταυτόχρονα , πράγμα που σημαίνει πως η διάκριση δεν είναι πάντοτε αναγκαία ή κατάλληλη. Κάποια επίσημα σχολικά προγράμματα επαγγελματικής κατεύθυνσης είναι πρακτικά και προσανατολισμένα προς την εργασία , ενώ αλλά προγράμματα για την εξέλιξη των διοικητικών στελεχών στις επιχειρήσεις καλύπτουν θεμελιώδεις αρχές και φιλοσοφία και είναι ευρύτερα σε στόχους , ώστε να θεωρούνται παιδεία .

Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση λειτουργούν ανάλογα με το μέγεθος του οργανισμού.

Στις μεγάλες επιχειρήσεις , δηλαδή στις πολυπρόσωπες , η εκπαίδευση και η μόρφωση αναλαμβάνονται από όλο το τμήμα της υπηρεσίας προσωπικού ή από ειδική υπηρεσία , που συντάσσει προγράμματα , τα οποία βοηθούν στην εκπαίδευση και την επιμόρφωση.

Στις μικρές επιχειρήσεις η εκπαίδευση και η επιμόρφωση των εργαζόμενων είναι ευθύνη των προϊστάμενων των τμημάτων και λαμβάνουν χώρα κατά την διάρκεια του καθορισμένου ωραρίου .

Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση αποτελούν επιτελική υπηρεσία , που ασχολείται με:

1. Τον καθορισμό των αναγκών των εργαζόμενων.
2. Τον καθορισμό ενός προγράμματος , για την κάλυψη των αναγκών των εργαζόμενων από τους ειδικούς αρμόδιους .
3. Την συγκέντρωση απαραίτητου εξοπλισμού για την εκπαίδευση και την επιμόρφωση .

4. Τη διδασκαλία και την ανάπτυξη των περαιτέρω γνώσεων.
5. Την εκπαίδευση στελεχών ως εκπαιδευτών.
6. Την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

## 1.2 Επιπτώσεις –Θετικά Αποτελέσματα

Κάποια από τα βασικά αποτελέσματα της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό είναι τα εξής:

Η αύξηση της παραγωγικότητας . Η αύξηση αυτή δεν είναι μόνο ποσοτική αλλά και ποιοτική.

- Πιο ικανοποιητικός τρόπος εργασίας , αλλά και συμπεριφοράς του εργατικού δυναμικού:οι επιπλέον γνώσεις , των οποίων γίνεται δεκτή το εργατικό δυναμικό , βοηθούν στην άνοδο του ηθικού του , δηλαδή ικανοποιούνται κάποιες βασικές ανθρώπινες ανάγκες , όπως η ανάγκη της αναγνώρισης και της καλύτερης αντιμετώπισης , αλλά και της αποδοχής από τους συνεργάτες , συνάδελφους.
- Η σταθερότητα , η ευκαμψία και η εξελιξιμότητα της επιχείρησης .
- Όταν η επιχείρηση απαρτίζεται από ένα καλά εκπαιδευόμενο και έμπειρο προσωπικό , τότε μπορεί να αντιμετωπίσει όλα τα προβλήματα και τις αλλαγές των συνθηκών εργασίας , Επίσης προσαρμόζεται εύκολα στις αλλαγές που θα συναντήσει και προπάντων χωρίς να «χάνεται»ο στόχος της επιχείρησης .
- Η μείωση της εποπτείας. Το ανθρώπινο δυναμικό που είναι άρτια εκπαιδευμένο δεν χρήζει μεγάλου βαθμού εποπτείας από ανώτερου βαθμού εργαζόμενους. Αυτό συμβαίνει διότι ο εργαζόμενος ο οποίος έχει δεχθεί εκπαίδευση και επιμόρφωση έχει την ικανότητα να εποπτεύει ο ίδιος τον εαυτό του , αλλά έχει την επιθυμία να μην εποπτεύεται σε μεγάλο βαθμό , ώστε να μπορεί να ελιχθεί , να πάρει πρωτοβουλίες και να αντιμετωπίσει τα προβλήματα που μπορεί να εμφανιστούν κατά την διάρκεια της εργασίας του.
- Τα διευθυντικά στελέχη έχουν την δυνατότητα βελτίωσης των σχεδίων τους . Επίσης μπορούν να ελέγχουν και να αναπτύσσουν τα ηγετικά τους προσόντα , μπορούν να θέσουν τα απαραίτητα standards , να δημιουργήσουν την διάρθρωση προσωπικού και να διανέμουν αρμοδιότητες .

### 1.3 Εκπαίδευση και Επιμόρφωση

Με τον όρο επαγγελματική εκπαίδευση εννοούμε την παροχή εφοδίων (με διδασκαλία και εξάσκηση ) για την άσκηση ενός επαγγέλματος .

Με τον όρο μετεκπαίδευση , εννοούμε την συμπληρωματική εκπαίδευση , που γίνεται αφού τελειώσει κάποια άλλη γενική εκπαίδευση . Έτσι, π. χ. η μετεκπαίδευση ή επιμόρφωση αναφέρονται σε θέματα διοίκησης στελεχών , τα οποία έχουν σπουδάσει κάποια άλλη επιστήμη. Συχνά χρησιμοποιείται και ο όρος « ανάπτυξη ηγετικών στελεχών» , που αναφέρεται στα μέσα οποία ένα στέλεχος καλλιεργεί τις ικανότητες εκείνες με τις οποίες θα επιτευχθούν , κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο , τα αναμενόμενα αποτελέσματα σε έναν τομέα . Ενδεικτικά , ως τέτοιες ικανότητες μπορούν να αναφερθούν :η συγκέντρωση της προσοχής στις κατάλληλες λεπτομέρειες , η αντίληψη και η ανάλυση των προβλημάτων μέσα σε συγκεκριμένο περιβάλλον (μια σφαιρική αντίληψη των πραγμάτων ) , η ενθάρρυνση των εργαζόμενων ώστε να δείχνουν ζήλο στη δουλεία τους , η δυνατότητα συνεργασίας , η εκτίμηση του παρόντος και του μέλλοντος , η σωστή κατανομή του χρόνου κ. λ .π. Με αλλά λόγια , ανάπτυξη ηγετικών στελεχών σημαίνει εκμάθηση του τρόπου διοίκησης .

Επειδή οι διαφορές μεταξύ των τριών όρων είναι λεπτές , καθ' όσον στην ουσία και οι τρεις σημαίνουν απόκτηση γνώσεων και εμπειρίας , για λόγους απλοποίησης θα τους θεωρήσουμε συνώνυμους και στο εξής θα χρησιμοποιούμε τον όρο εκπαίδευση , όταν θέλουμε να αναφερθούμε στα οποιαδήποτε μέσα με τα οποία βελτιώνονται οι ικανότητες και επαυξάνονται οι γνώσεις του εργαζόμενου.

Η συνεχής ανάπτυξη της τεχνολογίας , η συνεχής μεταβολή των συνθηκών , τόσο στην αγορά προμήθειας όσο και στην αγορά διάθεσης των προϊόντων , η συνεχής αύξηση των γνώσεων και των πληροφοριών , καθώς και η μεταβολή των διάφορων μεθόδων με τις οποίες αντιμετωπίζονται τα ποικίλα προβλήματα μέσα σε μια επιχείρηση , αυξάνουν συνεχεία τις ανάγκες των επιχειρήσεων σε εξειδικευμένο προσωπικό και καθιστούν αναγκαία τη συνεχή εκπαίδευση των εργαζόμενων που ήδη ασχολούνται σε αυτές . . Κατά τις διαπιστώσεις μιας ερευνάς , που έγινε στην Ελλάδα και το εξωτερικό , η ζήτηση εκπαίδευσης από την μεριά των επιχειρήσεων θα ακολουθήσει ανοδική πορεία.

Όταν ένας οργανισμός εκπαιδεύει το προσωπικό του , ελπίζει ότι με τον τρόπο αυτό είναι δυνατό να αλλάξει η συμπεριφορά των συγκεκριμένων ατόμων , ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στις απαιτήσεις της δουλείας τους. Για να συμβεί όμως πραγματικά κάτι τέτοιο , πρέπει το ίδιο το άτομο να είναι διατεθειμένο να εκπαιδευτεί ,

δηλαδή να μάθει. Για έναν νεοπροσλαμβανόμενο στην επιχείρηση , το πρόβλημα είναι απλό και ίσως ανύπαρκτο , γιατί το άτομο αυτό θεωρεί συνήθως αυτονόητο να περάσει από κάποιο στάδιο εκπαίδευσης , ώστε να κατατοπιστεί και να προσαρμοστεί στο καινούριο του περιβάλλον. Το πρόβλημα εμφανίζεται πιο πολύπλοκο όμως, για τους εργαζόμενους , που ήδη απασχολούνται και χρειάζεται να εκπαιδευθούν , είτε γιατί εμφανίσθηκαν καινούριες μέθοδοι εκτέλεσης του έργου το οποίο ασκούν , είτε γιατί πρόκειται να επανδρώσουν κάποιο άλλον τομέα της επιχείρησης, είτε, τέλος, γιατί προορίζονται ν' αναλάβουν κάποια ηγετική θέση.

Πρώτα –πρώτα ο εργαζόμενος πρέπει να συνειδητοποιήσει το «γιατί» εκπαιδεύεται. Εάν δεν το έχει κάνει ήδη μόνος του , τότε πρέπει ο αρμόδιος εκπαιδευτής να τον βοηθήσει , πείθοντας τον για την χρησιμότητα αυτών τα οποία θα μάθει στη σωστή αντιμετώπιση των προβλημάτων που θα συναντήσει και συνδυάζοντας την προθυμία για μάθηση μ ' όλες τις ενδεχόμενες ανταμοιβές , τις οποίες μπορεί να αποκομίσει . Οι ανταμοιβές αυτές μπορεί να είναι είτε εξωτερικές είτε εσωτερικές . Ως εξωτερικές , εκείνες που ικανοποιούν ανάγκες κατώτερων επιπέδων , αναφέρονται η αύξηση του μισθού, η δυνατότητα προώθησης , η εξασφάλιση της θέσης. Ως εσωτερικές, αυτές που ικανοποιούν ανάγκες ανώτερων επιπέδων , αναφέρονται η ολοκλήρωση που νιώθει ένα άτομο το οποίο αγαπά πολύ τη φύση της δουλειάς του, η αίσθηση του επιτεύγματος , που θα έχει για την καλύτερη εκτέλεση του έργου του , η βελτίωση του κύρους του και η δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης.

Όταν ο εργαζόμενος πεισθεί για την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης του και θεωρήσει ότι αυτή αποτελεί ένα μέσο για την επίτευξη των στόχων του, τότε έχει γίνει ένα μεγάλο βήμα για μια σωστή και πετυχημένη εκπαίδευση . Υπολείπεται ,μ βέβαια, η επιλογή της καταλληλότερης για τον σκοπό αυτή της μεθόδου.

### **1.3.1 Μέθοδοι Εκπαίδευσης και Επιμόρφωσης**

Η εκπαίδευση διακρίνεται σε επίσημη και ανεπίσημη , γενική και ειδική, εκπαίδευση και κατάρτιση, πρακτική και θεωρητική.

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης προσωπικού είναι αναμφίβολα παρά πολλές. Υπάρχουν όμως κάποια κριτήρια βάσει των οποίων γίνεται η επιλογή κάποιας μεθόδου εκπαίδευσης. Τα βασικά εξ αυτών , στα οποία συμφωνούν σχεδόν όλοι είναι:

1. ο χρόνος
2. ο αριθμός εργαζόμενων
3. οι γνώσεις που κατέχουν



4. το πνευματικό τους επίπεδο
5. το επίπεδο των γνώσεων στο οποίο θέλουμε να φτάσει το προσωπικό

Οι πιο γνωστές μέθοδοι εκπαίδευσης είναι οι εξής:

- 1) Στη θέση εργασίας (in-the-job)
- 2) Εκτός της εργασίας
- 3) Θεραπευτική εκπαίδευση
- 4) Μέθοδοι διδασκαλίας στην αίθουσα.
  - A)διάλεξη
  - B)συσκέψεις
  - Γ)εξέταση παραδειγμάτων (ή υποθέσεων )(cause studies )
  - Δ) δοκιμαστική ανάθεση ρόλου (role playing)
  - E) προγραμματισμένη διδασκαλία (programmed instruction)
- Στ) επιχειρησιακά παιχνίδια (business games )
- 5) Άλλες μέθοδοι:
  - A) επίδειξη
  - B) βιντεοκασέτες , προβαλλόμενες φωτογραφίες (slides ), διαφάνειες
  - Γ) τίλλε-εκπαίδευση
  - Δ) ηλεκτρονικοί υπολογιστές
  - E) εικονική πραγματικότητα
- Στ) προσομοίωση (simulation)

**Αναλυτικά:**

#### 1. Εκπαίδευση στη θέση εργασίας

Είναι η συνηθέστερη μέθοδος εκπαίδευσης και συνίσταται στην εξοικείωση του εργαζόμενου με το αντικείμενο του από τον επικεφαλής ή τον άλλο έμπυρο εργαζόμενο . Κατά αυτή την μέθοδο , συγκεντρώνεται όλο το αναγκαίο υλικό , χωρίζεται σε μέρη για καλύτερη εκμάθηση και γίνεται η επίδειξη του τρόπου εκτέλεσης της εργασίας με πραγματικά στοιχεία.

Ο εκπαιδευόμενος καθοδηγείται προσωπικά , παρακολουθείται συνεχώς και διορθώνεται όπου χρειάζεται . Εάν υπάρχει ανάγκη κάποιας θεωρητικής εκπαίδευσης, αυτή γίνεται πιο πριν , με παράδοση στον εκπαιδευόμενο όλου του αναγκαίου εκπαιδευτικού υλικού ( εικόνες , σχεδιαγράμματα, εγχειρίδια , κανονισμοί κ. λ .π.), ώστε να υπάρχει το θεωρητικό υπόβαθρο όταν αρχίσει το στάδιο της «εκπαίδευσης στην πράξη» . Το πλεονέκτημα της εκπαίδευσης αυτής είναι ότι επιτρέπει στον εκπαιδευόμενο να μάθει όσα χρειάζεται σε πραγματικό εξοπλισμό και μέσα στο

περιβάλλον της εργασίας του. Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη για την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων σε σύντομο χρονικό διάστημα .

## **2. Εκπαίδευση εκτός εργασίας**

Όταν η εργασία στην οποία πρέπει να εκπαιδευτεί ο μαθητευόμενος ενέχει δυσκολίες ή απαιτεί χρόνο , τότε προκρίνεται η εκπαίδευση έξω από τη θέση εργασίας αλλά σε ειδικές αίθουσες ή εκπαιδευτικά κέντρα μέσα στην επιχείρηση. Η μέθοδος χρησιμοποιείται όταν υπάρχει σχετικά μεγάλος αριθμός ατόμων για εκπαίδευση που απασχολούνται σε όμοιες εργασίες , αλλά σε διάφορα τμήματα , κτήρια ή καταστήματα της επιχείρησης και χρειάζεται να λάβουν αυτήν την εκπαίδευση . Έτσι επιτυγχάνονται ομοιομορφία εκπαίδευσης , προσεκτικότερος σχεδιασμός αυτής και δυνατότητα συγκέντρωσης στοιχείων της αποτελεσματικότητας της.

## **3. Θεραπευτική εκπαίδευση**

Όταν ένας εργαζόμενος αποτυγχάνει να φτάσει τα καθορισμένα επίπεδα εκτέλεσης , σημαίνει πως υπάρχει ανάγκη για επιπρόσθετη εκπαίδευση . Με τον καιρό , ο εργαζόμενος ίσως αρχίσει να παραλείπει ή να ξεχνά κάποια πράγματα που αφορούν τις μεθόδους της δουλειάς του , επειδή ίσως καταβάλλει λιγότερη προσπάθεια ή ακόμη και γιατί εισήχθη νέος εξοπλισμός ξι νέα μέσα από την διοίκηση , που αλλάζουν όλο το έργο του.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι η εκπαίδευση είναι μια συνεχής διοικητική ευθύνη . Μεγαλύτερη δυσκολία αποτελεί η εκπαίδευση υπάλληλων με εμπειρία , διότι το να πει κανείς σε κάποιο υπάλληλο ότι χρειάζεται επιπρόσθετη (Θεραπευτική ) εκπαίδευση ασφαλώς προκαλεί αντιδράσεις προς τους άλλους συνάδελφους , αλλά και αποτελεί απειλή του κύρους του . Εναλλακτική προς αυτό το είδος εκπαίδευσης προσπάθεια είναι η χρήση μαθημάτων ανανέωσης των γνώσεων σε τομείς όπως, για παράδειγμα , η πρόληψη ατυχημάτων , η οργάνωση κ .λ. π.

### **A. Μέθοδοι στην αίθουσα διδασκαλίας**

Όπου πρέπει να διδαχθούν θεωρίες, έννοιες , φιλοσοφία και δεξιότητες λύση διάφορων προβλημάτων , η διδασκαλία σε αίθουσες είναι η πιο ενδεδειγμένη . Εάν το ζητούμενο είναι να αποκτηθεί γνώση σε βάθος , υπάρχουν πολλές απόψεις , σχεδόν όλα τα έργα που μπορούν να διδαχθούν με αυτό τον τρόπο. Όμως ο τρόπος αυτός είναι ιδιαίτερα χρήσιμος σε θέματα προσανατολισμού , εκπαίδευσης σε πρόληψη ατυχημάτων και εκπαίδευσης τεχνικού , επαγγελματικού και διοικητικού προσωπικού , το οποίο

χρειάζεται εκτεταμένες βάσεις σε θεωρίες , αρχές και έννοιες. Οι κυριότερες δε τεχνικές σε αίθουσες είναι:

- 1) Η διάλεξη
- 2) συσκέψεις
- 3) Εξέταση παραδειγμάτων (cause studies)
- 4) Προγραμματισμένη διδασκαλία (program instruction)
- 5) Επιχειρησιακά παιχνίδια –προσομοιώσει της πραγματικότητας
- 6) Άλλες μέθοδοι :

*A) Η επίδειξη* , που αναφέρεται στην όραση , η οποία είναι μια από τις καλύτερες αισθήσεις για μάθηση . Η μέθοδος έχει ευρύτατη εφαρμογή και αποτελεί το πρώτο βήμα στην εκπαίδευση πάνω στο έργο, όπως π. χ. , πώς να χειριστούμε έναν δυναμικό πελάτη κατά την εκπαίδευση πωλητών . Η επίδειξη συνήθως ακολουθείται από κάποια άλλη τεχνική , για παραδειγμα διάλεξη , εικόνες και συζήτηση.

*B) Βιντεοκασέτες* , *προβαλλόμενες φωτογραφίες (slides), διαφάνειες* . Μπορούν να χρησιμοποιηθούν είτε εκτός δουλειάς είτε σε ειδικά δωμάτια του οργανισμού . Αυτές οι μέθοδοι παρέχουν πληροφορίες , με αποτέλεσμα να προκαλούν το ενδιαφέρον των συμμετεχόντων , αλλά δεν προσφέρουν την ευκαιρία στους υπάλληλους να κάνουν ερωτήσεις ή να δεχτούν περαιτέρω εξηγήσεις .

*Γ) Τηλεκπαίδευση* . Αποτελεί μια πολύ καλή εφαρμογή σε περιπτώσεις που οι εκπαιδευόμενοι αίνε διασκορπισμένοι σε διάφορες τοποθεσίες . Με τη βοήθεια δορυφόρων συνδέονται πολλές θρόνες μεταξύ τους και έτσι επικοινωνεί η μια με την άλλη . Τα μειονεκτήματα είναι δυο: η ανάγκη για οικονομικά ακριβή δορυφορική σύνδεση και η δυσκολία να σχεδιαστεί η δορυφορική εκπομπή με τρόπο ώστε να μπορεί ο καθένας να την παρακολουθήσει.

*Δ ) Ηλεκτρονικοί υπολογιστές*. Όταν η ίδια εργασία αφορά τους υπολογιστές , τότε η χρήση τους είναι πολύ σχετική . Επιτρέπουν στους εκπαιδευόμενους να μαθαίνουν ακολουθώντας τον δικό τους ρυθμό., οι Η/ Υ είναι διαθέσιμοι όλη την ώρα , το κόστος είναι μικρό και ο χρόνος εκπαίδευσης μειώνονται . Βασικό είναι ο αριθμός των Η / Υ να εξασφαλίζει την επιτυχία.

*Ε ) Εικονική πραγματικότητα* . Χρησιμοποιεί έναν αριθμό τεχνολογιών για να αναπαραστήσει το εργασιακό περιβάλλον . Μέσα σε αυτό το περιβάλλον των τριών διαστάσεων ένας χρήστης μπορεί να αλληλεπιδράσει και να διαχειριστεί αντικείμενα σε πραγματικό χρόνο.

ΣΤ) Η προσομοίωση(simulation). Είναι μια τεχνική που προσεγγίζει κατά το δυνατό με τις πραγματικές σύντηκε εργασίας . Το ίδιο συμβαίνει και με τα επιχειρηματικά παιχνίδια , όπου οι ομάδες λαμβάνουν διοικητικές αποφάσεις , που αναφέρονται σε τιμές , πόσο παράγωγης , ερευνά και διαφήμιση , με σκοπό την αύξηση των κερδών των επιχειρήσεων.

#### **1.4 Επιλογή Μεθόδου Εκπαίδευσης**

Όπως ήδη αναφέραμε υπάρχει πληθώρα μεθόδων εκπαίδευσης προσωπικού . Το σημαντικό για να έχουμε το επιθυμητό αποτέλεσμα είναι η επιλογή της καταλληλότερης μεθόδου εκπαίδευσης .Αυτό συμβαίνει γιατί κάθε μέθοδος που χρησιμοποιείται έχει διαφορετικά χαρακτηριστικά .Για την επιλογή , λοιπόν, της καλύτερης μεθόδου –τεχνικής , θα πρέπει να συνεκτιμώνται κάποια κριτήρια όπως :

1. Η σχέση κόστους / ωφέλειας
2. Το επιθυμητό περιεχόμενο του προγράμματος
3. Οι αρχές της μάθησης
4. Η καταλληλότητα των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού
5. Η σχέση εκπαιδευτή – εκπαιδευόμενου .

#### **1.5 Εκπαίδευση των Στελεχών στον Οργανισμό**

##### **1.5.1 Εκπαίδευση των ανώτερων στελεχών**

Η εκπαίδευση είναι σημαντική για όλες τις βαθμίδες του ανθρώπινου δυναμικού . Είναι όμως σημαντικότερη η εκπαίδευση των προϊστάμενων , αφού αυτοί θα κληθούν να εκπαιδεύσουν τους υφιστάμενους τους . Η εκπαίδευση των προϊστάμενων εντάσσεται σε προγράμματα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και σε προγράμματα υπηρεσιακής εξέλιξης του προσωπικού (career development ). Το είδος αυτών των προγραμμάτων έχει ως σκοπό να δώσει τη δυνατότητα εξέλιξης σε άτομα με ηγετικές ικανότητες και να καταστήσει αυτά τα άτομα ακόμη πιο ικανά για την ανάληψη ευθυνών και την άσκηση καθηκόντων . Τα προγράμματα αυτού του είδους αποβλέπουν στην κατάρτιση ικανών διευθυντικών στελεχών , που θα μπορούν να καθοδηγήσουν σωστά τους υφιστάμενους τους , και όχι στην απόκτηση κάποιων δεξιοτήτων .

### 1.5.2 Μέθοδοι εκπαίδευσης προϊστάμενων

Και εδώ συναντάμε πληθώρα μεθόδων εκπαίδευσης . Οι μέθοδοι εδώ διακρίνονται σε τυπικές και άτυπες . Μπορούμε να αναφέρουμε τα εξής τυπικά συστήματα εκπαίδευσης των προϊστάμενων :

- Η διοικητική πρακτική: είναι το πιο γνωστό και παραδοσιακό σύστημα εκπαίδευσης προϊστάμενων .Σύμφωνα με την διοικητική πρακτική , οι εκπαιδευόμενοι αναλαμβάνουν τον ρόλο του ηγετικού στελέχους , ενώ άλλοι υποδύονται τους υφιστάμενους .
- Οι αρχές διοίκησης : η μέθοδος αυτή ουσιαστικά είναι μια σειρά συζητήσεων και διαλέξεων με την χρήση οπτικοακουστικών μέσων.

Άρα οι μέθοδοι με τις οποίες μπορεί ένας οργανισμός να εκπαιδεύσει τα στελέχη του είναι πολλές και διαφέρουν ανάλογα με το τι πρέπει να μάθει ο ενδιαφερόμενος .Διαφορετικού είδους είναι η εκπαίδευση ενός απλού υπάλληλου και διαφορετική εκείνη ενός «εκκολαπτόμενου «διευθυντικού στελέχους ή ενός ανώτερου διοικητικού στελέχους . Γι' αυτό το λόγο θα προσπαθήσουμε να διακρίνουμε τις μεθόδους αυτές ανάλογα με τις ομάδες των στελεχών προς τις οποίες απευθύνονται , ως εξής:

1. Μέθοδοι που αφορούν σ' όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης
2. Μέθοδοι που αναφέρονται σε απλούς υπάλληλους .
3. Μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για κατώτερα και μεσαία ηγετικά στελέχη.
4. Μέθοδοι που αφορούν σε ανώτερα ηγετικά στελέχη.

### 1.5.3 Μέθοδοι που αφορούν σ' όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης

**Εγκατάσταση και ενημέρωση:** όταν ένας οργανισμός προσλάβει ένα καινούριο στέλεχος , πρέπει να φροντίσει ώστε η είσοδος του στο νέο του περιβάλλον να γίνει, όσο το δυνατόν , πιο ομαλά και η προσαρμογή του όσο το δυνατό ταχύτερα. Για τον σκοπό αυτό υπάρχουν προγράμματα εγκατάστασης και ενημέρωσης , τα οποία έχουν μικρή διάρκεια (συνήθως μια μέρα ) και περιλαμβάνουν :ξενάγηση του νέου στελέχους μέσα στην επιχείρηση , γνωριμία με τους συνάδελφους 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 η συμμετοχή του εργαζόμενου στους στόχους



της επιχείρησης , γιατί ενημερώνεται και κατανοεί καλύτερα την πορεία της επιχείρησης και τις πράξεις της διοίκησης .

**Συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα:** πολλές επιχειρήσεις επιθυμούν τα στελέχη τους να είναι συνεχεία ενημερωμένα για τις τελευταίες εξελίξεις της επιστήμης και της τεχνολογίας . Για το σκοπό αυτό , στέλνουν τα στελέχη τους να παρακολουθήσουν μαθήματα σε πανεπιστήμια , τεχνικές σχολές κ. λ .π. ή να διοργανώνουν κύκλους μαθημάτων από ειδικούς επιστήμονες μέσα στον εργασιακό χώρο.

**Ανάπτυξη της δημιουργικής σκέψης :**η λειτουργικότητα και η ανάπτυξη ενός οργανισμού εξαρτώνται , σε μεγάλο βαθμό , από την ικανότητα των μελών της να συλλαμβάνουν , να αναλύουν και να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα που προκύπτουν . Ο σκοπός των προγραμμάτων αυτών είναι να ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι να ξεφύγουν από τον κλασσικό , παραδοσιακό τρόπο σκέψης , για να 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. Γι ' αυτό πολλοί ονομάζουν τα προγράμματα αυτά «ανιχνευτές ιδεών».

Το πιο γνωστό πρόγραμμα , που χρησιμοποιείται συνήθως γι ' αυτές τις περιπτώσεις , είναι το λεγόμενο «brainstorming» (θύελλα εγκέφαλων ):στα άτομα που συμμετέχουν σε αυτή την διαδικασία δίνεται ένα πρόβλημα και ζητείται να βρεθεί μια πρωτότυπη λύση. Οι συμμετέχοντες προσπαθούν να δώσουν πρωτότυπες απαντήσεις , λέγοντας ο,τι σχετικό τους περνά από το μυαλό εκείνη την ώρα . Στη φάση αυτή , τα σχόλια και η κριτική είναι πολύ περιορισμένα , οι απαντήσεις και οι ιδέες υφίστανται λεπτομερή ανάλυση και κριτική όταν τελειώσει η διαδικασία .

Μια άλλη σχετική μέθοδος είναι η «συνεκτικότητα». Με αυτή προσπαθούμε να μάθουμε στα άτομα πως ν' αναλύουν τους παράγοντες οι οποίοι συνθέτουν ένα πρόβλημα , τον τρόπο με τον οποίο αλληλεπιδρούν , καθώς και να βρίσκουν λύσεις βασισμένες στις εμπειρίες τους . Για το λόγο αυτό. Τα άτομα τα οποία αποτελούν τις ομάδες που εκπαιδεύονται με τη μέθοδο αυτή έχουν ένα ευρύ φάσμα γνώσεων , εμπειρίας και ειδίκευσης.

#### **1.5.4 Μέθοδοι που αναφέρονται σε απλούς υπάλληλους**

**Εκπαίδευση εκτελώντας τη συγκεκριμένη εργασία(on a job training):**στην περίπτωση αυτή , ένας πεπειραμένος υπάλληλος ή και 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 προσθετός εξοπλισμός για τον οργανισμό και, επιπλέον, ο εκπαιδευόμενος μαθαίνοντας παράγει έργο. Η μέθοδος μειονεκτεί όμως ως προς το ότι η επιτυχία της βασίζεται αποκλειστικά στη διδακτική ενότητα του προϊστάμενου ή οποιουδήποτε πεπειραμένου υπάλληλου , η οποία μπορεί να είναι ελάχιστη ή ανύπαρκτη , και ως προς το ότι μπορεί να προκληθεί καταστροφή αμοιβών και πολύπλοκων μηχανισμών ,λόγω απειρίας του εκπαιδευόμενου.

**Προκαταρκτική εκπαίδευση (vestibule training)** :στην περίπτωση αυτή , ο οργανισμός διαθέτει έναν ειδικό χώρο , ο οποίος είναι εξοπλισμένος ακριβώς όπως και ο χώρος της συγκεκριμένης εργασίας , στην οποία θα εκπαιδευτεί ο υποψήφιος . Μέσα σ' αυτό το χώρο ο εκπαιδευόμενος μπορεί να μάθει πιο γρήγορα και πιο εύκολα τη συγκεκριμένη εργασία , γιατί θα είναι απαλλαγμένος από την πίεση για παραγωγή έργου και γιατί θα μπορεί να συνεργάζεται περισσότερο χρόνο με τον εκπαιδευτή του.

Πλεονέκτημα της μεθόδου θεωρείται η μείωση του χρόνου εκπαίδευσης ,καθώς και η καλύτερη κατανόηση των απαραίτητων γνώσεων. Μειονέκτημα πάλι θεωρείται το υψηλό κόστος , που απαιτείται για να διατηρεί η επιχείρηση ειδικά εξοπλισμένους χώρους .

### **1.5.5 Μέθοδοι που εφαρμόζονται σε κατώτερα και μεσαία ηγετικά στελέχη**

Η δουλειά ενός προϊστάμενου διαφέρει από εκείνη ενός απλού υπάλληλου . Ένας προϊστάμενος , έστω και μικρού τμήματος ή κατώτερου ιεραρχικού επιπέδου , πρέπει, για παράδειγμα, να καθοδηγεί , να συντονίζει και να υποκινεί τους υφιστάμενους του, να υλοποιεί ή να διευθετεί οτιδήποτε φέρνει προσκόμματα στην ομαλή λειτουργία του τμήματος του κ. λ .π. Πρέπει δηλαδή, πέρα από τις ειδικές γνώσεις που θα διαθέτει σχετικά με το αντικείμενο του τμήματος του , να έχει και κάποιες άλλες ικανότητες και εμπειρίες , οι οποίες θα του επιτρέψουν ν' ανταποκριθεί στο ηγετικό αυτό έργο. Εκτός από κάποιο θεωρητικό υπόβαθρο , που θα πρέπει να αποκτήσουν διαβάζοντας σχετικά με το τι είναι διοίκηση , οι υποψήφιοι προϊστάμενοι θα πρέπει να δοκιμάσουν και στην

πράξη τις δυνάμεις τους, για να μπορέσει ο οργανισμός να εκτιμήσει τις ικανότητες τους. Έτσι, ως βασικές μέθοδοι εκπαίδευσης των προϊστάμενων, προτείνονται οι εξής:

**Εκπαίδευση εκτελώντας τη συγκεκριμένη εργασία (on the job training):** Ένας πεπειραμένος προϊστάμενος είναι ο καλύτερος εκπαιδευτής για ένα υποψήφιο, καθ' όσον είναι ο μόνος που γνωρίζει τη συγκεκριμένη εργασία καλύτερα από τον καθένα. Έτσι, σε αυτή την περίπτωση, τοποθετούμε τον εκπαιδευόμενο σε θέση «βοηθού προϊστάμενου», όπου, με την καθοδήγηση του προϊστάμενου του, απασχολείται αποκλειστικά με το να κατανοήσει τις μεθόδους διοίκησης.

Ο προϊστάμενος εξηγεί στον εκπαιδευόμενο τον σκοπό κάθε ενέργειας και δραστηριότητας, του δείχνει τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται και του αναθέτει την εκτέλεση ενεργειών, ασκώντας εποικοδομητική κριτική για τα αποτελέσματα. Η διαδικασία αυτή επαναλαμβάνεται για όσο το δυνατόν περισσότερες δραστηριότητες, ώσπου ο εκπαιδευόμενος να μάθει να ενεργεί σωστά.

Η μέθοδος αυτή αποδεικνύεται πολύ χρήσιμη και αποδοτική, προκειμένου να μάθει ο εκπαιδευόμενος ορισμένες τεχνικές διαδικασίες (π.χ. σχεδιασμό ενεργειών και προγραμμάτων, διαδικασίες έλεγχου, πρόσληψης προσωπικού κ. λ. π.), είναι όμως λιγότερη χρήσιμη στο πεδίο των ανθρώπινων σχέσεων, γιατί ο τρόπος με τον οποίο ένας προϊστάμενος επικοινωνεί, υποκινεί και γενικά διευθύνει τους υφιστάμενους του ή συμπεριφέρεται στους συνάδελφους του, είναι κάτι το προσωπικό και πέρα από τις σχετικές γνώσεις, εξαρτάται από τον χαρακτήρα και την προσωπικότητα του.

**Εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation):** στην περίπτωση αυτή ο προϊστάμενος ενός τμήματος μετατίθεται σε αντίστοιχη θέση ενός άλλου τομέα της επιχείρησης, π.χ. ένας προϊστάμενος τμήματος παραγωγής μετατίθεται και αναλαμβάνει θέση προϊστάμενου στο τμήμα πωλήσεων. Η εναλλαγή αυτή γίνεται με σκοπό να αποκτήσει ο συγκεκριμένος προϊστάμενος εμπειρία και ικανότητα αντιμετώπισης μεγάλης ποικιλίας προβλημάτων και εφαρμόζεται σε στελέχη που έχουν ήδη γίνει προϊστάμενοι.

**Δοκιμαστική ανάληψη ρόλων (role playing):** σχηματίζουμε μια ομάδα εκπαιδευμένων, όπου κάθε άτομο αναλαμβάνει να παίξει έναν ρόλο σε μια φανταστική ιστορία, η οποία σχετίζεται με τα προβλήματα της επιχείρησης, στα οποία πρέπει να εκπαιδευτούν τα άτομα αυτά. Στο τέλος της διαδικασίας αυτής, τα μέλη της ομάδας και ο εκπαιδευτής συζητούν τη στάση και τη συμπεριφορά των παικτών.

**Πρακτική εξάσκηση (in -basket exercise):** στην περίπτωση αυτή, στον εκπαιδευόμενο δίνεται ένα γραφείο και με διάφορα τρέχοντα προβλήματα, στα οποία

καλείται να δώσει λύση σε σύντομο χρονικό διάστημα. Οι αντιδράσεις και οι ενέργειες του παρατηρούνται και 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 που συζητάμε , αποσκοπεί στη θεωρητική κατάρτιση των στελεχών σχετικά με τα προβλήματα τα οποία θα τους απασχολήσουν ή τους απασχολούν.

### **1.5.6 Μέθοδοι που αφορούν στα Ανώτερα Ηγετικά Στελέχη**

Τα ανώτερα στελέχη, εκτός από τις ειδικές γνώσεις που έχουν σχετικά με τον τομέα του οποίου προϊστανται, πρέπει να έχουν μια γενικότερη μόρφωση και εκπαίδευση, για ν' ανταποκριθούν τόσο στα σημερινά τους καθήκοντα όσο και στα μελλοντικά , εφ' όσον προορίζονται να καταλάβουν πιθανότατα κάποια μέρα θέση γενικού διευθυντή.

Τα στελέχη αυτά συνήθως έχουν ένα υπόβαθρο γνώσεων σχετικά με θέματα διοίκησης και οπωσδήποτε διαθέτουν επαρκείς διοικητικές ικανότητες και εμπειρίες, καθ' όσον έχουν ήδη υπάρξει –συνήθως- ηγετικά στελέχη κατώτερου και μεσαίου επιπέδου. Για την εκπαίδευση τους μπορούμε να εφαρμόσουμε τις μεθόδους για κατώτερα και μεσαία ηγετικά στελέχη, που μόλις προηγουμένως αναλύσαμε και τις οποίες θα χρησιμοποιήσουμε βέβαια προσαρμοσμένες ανάλογα. Εκτός από τις μεθόδους αυτές, μπορούμε να εφαρμόσουμε τα 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 αποφάσεων, που κρίνουν το μέλλον και την πρόοδο των επιχειρήσεων τις οποίες υποτίθεται ότι εκπροσωπούν.

Στα παιχνίδια αυτά χρησιμοποιούνται και ηλεκτρονικοί υπολογιστές, οι οποίοι, προγραμματισμένοι με τις κατάλληλες μεταβλητές, αξιολογούν τις αποφάσεις των ομάδων.

**Προσωπική καθοδήγηση (coaching ):**πρόκειται για την πιο παλιά μέθοδο εκπαίδευσης στελεχών , κατά την οποία ο άμεσος προϊστάμενος του στελέχους (του)δίνει οδηγίες τεχνικού χαρακτήρα, σχολιάζει την συμπεριφορά του και τον ενημερώνει για την πρόοδο του. Είναι μια συνεχής διαδικασία εκπαίδευσης πάνω στη δουλειά. Τα προφανή οφέλη αυτής της μεθόδου (ελάχιστο κόστος, καθημερινή και εποικοδομητική σχέση εκπαιδευτή-εκπαιδευόμενου , πραγματικό περιβάλλον εργασίας, άμεση πληροφόρηση και διόρθωση λαθών, άμεση εφαρμογή της γνώσης



κ.α.) μπορούν να μηδενισθούν ή να μειωθούν αν η εκπαίδευση δεν γίνεται συστηματικά.

Στην πράξη, την καθοδήγηση αναλαμβάνουν οι άμεσοι προϊστάμενοι, συνήθως άτυπα, χωρίς συγκεκριμένες υποχρεώσεις. Η επιχείρηση θα πρέπει να ορίσει τα συγκεκριμένα , έμπειρα και με ικανότητες να καθοδηγούν στελέχη ( ή να τα εκπαιδεύσει γι' αυτό), στα οποία θα «χρεώσει» τους εκπαιδευόμενους. Η καθοδήγηση, στις περιπτώσεις όπου απαιτείται και θεωρητική γνώση για την ουσιαστική μάθηση του έργου, δεν είναι η πιο κατάλληλη μέθοδος, εκτός και αν έχει συνδυασθεί με και εκ των πρότερων θεωρητική εκπαίδευση.

**Καθοδήγηση / Κηδεμονία (Mentoring):** πολλοί άνθρωποι, όταν αναφέρονται στο ιστορικό της ανάπτυξης και εξέλιξης τους ως επαγγελματίες και ως προσωπικότητες, κάνουν λόγο για κάποιον /ους που τους έμαθαν, τους στήριξαν, τους συμβούλεψαν και τους καθοδήγησαν.

Αυτό στην ουσία είναι μια μέθοδος εκπαίδευσης/ ανάπτυξης (σε ικανότητες και σε όρους προσωπικότητας –συμπεριφοράς ) που μπορεί να αποδοθεί με τον όρο Κηδεμονία (mentoring). Το έμπειρο ανώτερο στέλεχος, οικιοθελώς, αναλαμβάνει υπό την προστασία του το νεαρό-άπειρο στέλεχος και το διδάσκει, καθοδηγεί, συμβουλεύει, ενθαρρύνει και υποστηρίζει.

Στην πράξη, αυτή η σχέση «προστάτη –προστατευομένου» λειτουργεί άτυπα και συνήθως την ξεκινά το ανώτερο στην ιεραρχία στέλεχος, όταν εκτιμά πως κάποιο ή κάποια από τα νεαρά στελέχη που προορίζονται για διοικητική ανέλιξη έχουν τις ικανότητες και τα προσόντα να εξελιχθούν. Πολλές επιχειρήσεις, που βασίζονται στο σύστημα παραγωγών για την δημιουργία στελεχών, τη μέθοδο αυτή την εφαρμόζουν συστηματικά (π. χ. Motorola, Johnson & Johnson, Nike, Ford κ.α). Αυτό το κάνουν αφ' ενός για να αποφύγουν περιπτώσεις αδικίας , μεροληψίας, αποκλεισμού κάποιων από τις δυνατότητες και ευκαιρίες ανάπτυξης, αλλά και προσωπικών ανταγωνισμών για την εξασφάλιση μέντορα- προστάτη κ. α και αφ' έτερου για να εξασφαλίσουν την ομαλή διάδοχη στελεχών και την διατήρηση της κουλτούρας και του συστήματος των αξιών της επιχείρησης.

Η επιχείρηση, λοιπόν, γνωστοποιεί τη μέθοδο αυτή στα υποψήφια στελέχη και λαμβάνει σοβαρά υπόψη τις προτιμήσεις τους για συγκεκριμένα άτομα με τα οποία θέλουν να έχουν σχέση κηδεμονίας . Στη συνέχεια επιλέγει και ορίζει, με βάση αυστηρά κριτήρια, ποια ανώτερα στελέχη θ' αναλάβουν ως κηδεμόνες των νεαρών στελεχών. Τους αναθέτει συγκεκριμένες ενέργειες γι' αυτό τους το έργο και



παρακολουθεί και ελέγχει τα αποτελέσματα της σχέσης μέντορα – εκπαιδευόμενου. Από έρευνες έχει διαπιστωθεί πως τα αποτελέσματα αυτής της μεθόδου είναι πολύ θετικά , τόσο για την ίδια την επιχείρηση( δημιουργία στελεχών) όσο και για τους ίδιους τους εκπαιδευόμενους (ουσιαστική μάθηση, πετυχημένη σταδιοδρομία, γρήγορη ανάπτυξη και εξέλιξη).

Στα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου ανάπτυξης (μάθηση στην πράξη, ουσιαστική αλληλεπίδραση μέντορα – εκπαιδευόμενου και άμεση αξιολόγηση της επίδοσης) αντιπαρατάσσονται τα εξής μειονεκτήματα:(α) τα στελέχη- μέντορες να επιλέγουν και υποστηρίζουν άτομα τα οποία τους ταιριάζουν (έχουν τις ίδιες αξίες και ιδέες μ' αυτούς ), αλλά και να εκδηλώνουν την υποστήριξη τους σε άτομα , που με υποκειμενικούς λόγους συμπαθούν, (β) αναπαράγεται η ίδια κουλτούρα και διαιωνίζονται οι ίδιες πρακτικές διοίκησης, (γ) η επιτυχία της μεθόδου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα και διάθεση του έμπειρου στελέχους να λειτουργήσει ως εκπαιδευτής –καθοδηγητής, (δ)ο κίνδυνος (και στην πράξη συμβαίνει αυτό) να χρησιμοποιηθεί η μέθοδος αυτή ως εργαλείο για τον αποκλεισμό ατόμων , εφαρμόζοντας αντικοινωνικά κριτήρια, π.χ. εθνικότητα φύλο, ηλικία, και ακόμη (ε) η αντίληψη που σχηματίζεται ότι για να λάβει το εκπαιδευόμενο στέλεχος ουσιαστική εκπαίδευση και υποστήριξη πρέπει να «προσδεθεί» στο άρμα της ισχυρής ομάδας εξουσίας μέσα στην επιχείρηση.

Συχνά, στη βιβλιογραφία οι μέθοδοι προσωπική καθοδήγηση και Κηδεμονία χρησιμοποιούνται εναλλακτικά , όταν γίνεται αναφορά στη μέθοδο εκπαίδευσης στελεχών υπό καθοδήγηση. Στην πράξη όμως υπάρχει διάφορα, αφού η καθοδήγηση περιορίζεται μόνο στην ανάπτυξη του ατόμου σε ικανότητες , σχετικές με την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας και όχι και στην προστασία – υποστήριξη του εκπαιδευόμενου , για να σταδιοδρομήσει και εξελιχθεί μέσα στην επιχείρηση.

**Συμμετοχή(μέλος) σε επιτροπές:** Κατ' αυτή τη μέθοδο, το υπό εκπαίδευση στέλεχος συμμετέχει ως κανονικό μέλος σε μόνιμες ή ειδικές (προσωρινές)επιτροπές (π.χ., επιτροπή προμηθειών, εργασιακών διαφορών , αξιολόγησης πρόσφορων, κ.α.). Με τη συμμετοχή του αυτή το στέλεχος αποκτά εμπειρίες στη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων , γνωρίζει και 'αντιμετωπίζει' διάφορες προσωπικότητες και συμπεριφορές. Ακόμη, η συμμετοχή του σε διάφορες επιτροπές του δίνει την ευκαιρία να μάθει για θέματα –προβλήματα και διαδικασίες που αφορούν ολόκληρη την επιχείρηση ή τμήματα , πέρα από εκείνο στο οποίο εργάζεται, ενώ σε

αρκετές περιπτώσεις αναγκάζεται να διερευνήσει και μελετήσει σε βάθος ειδικά προβλήματα της επιχείρησης.

**Εκπαίδευση «ευαισθησίας»(sensitivity training):**όσο ψηλότερα στην ιεραρχική πυραμίδα αναβαίνει 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, όσο και με τους ομοβάθμιους και τους ανώτερους του. Για τον σκοπό αυτό, τα ηγετικά στελέχη εκπαιδεύονται ώστε:

1. Να μπορούν να κατανοούν τη συμπεριφορά των άλλων και να σταθμίζουν τις αντιδράσεις των άλλων ανθρώπων.
2. Να είναι σε θέση ν' αναλύουν την διαδικασία με την οποία αυτά τα ίδια αξιολογούν και κρίνουν τους άλλους ανθρώπους.
3. Να γνωρίζουν τις διαδικασίες με τις οποίες οι άνθρωποι συνδέονται μεταξύ τους.
4. Να βελτιώνουν την ενημέρωση τους σχετικά με τις εντυπώσεις που δημιουργούν στους άλλους.
5. Να ασκούν αυτοκριτική και αυτοέλεγχο.
6. Να αντλούν ικανοποίηση από τις σχέσεις τους με τους άλλους.

Η ομάδα των εκπαιδευόμενων αποτελείται από λίγα μέλη και η μορφή αυτής της εκπαίδευσης βασίζεται στην 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' ασκούν κριτική, τόσο στη δική τους συμπεριφορά όσο και στη συμπεριφορά των άλλων μελών της ομάδας.

Οι μέθοδοι που προαναφέρθηκαν , με σκοπό τη βελτίωση των ικανοτήτων των στελεχών μιας επιχείρησης , και μια ιδιαίτερα οι πιο εξειδικευμένες επιβαρύνουν την επιχείρηση με κάποιο κόστος. Και, φυσικά, διερωτάται κανείς:αξίζει τον κόπο να προβεί η επιχείρηση στις δαπάνες αυτές; Βεβαίως αξίζει, εφ 'όσον προσδοκά ένα, έστω και μακροχρόνιο, αποτέλεσμα. Αυτό σημαίνει ότι δεν πρέπει να διοργανώνει εκπαιδευτικά προγράμματα χωρίς σκέψη, αλλά, αφού τα μελετάει προσεκτικά, να επιλέγει τα καταλληλότερα για κάθε περίπτωση.

Αν και είναι δύσκολο να μετρηθεί η επίδραση της εκπαίδευσης στην αποδοτική συμπεριφορά των ατόμων, εντούτοις προτείνονται οι εξής δυο απλοί τρόποι:

1. Όπου είναι δυνατόν, μπορούμε να μετρήσουμε την επίδραση σε ένα άτομο ή μια ομάδα πριν και μετά την εκπαίδευση τους και να συγκρίνουμε τα αποτελέσματα.
2. Να συγκρίνουμε την επίδοση των δυο ομάδων που εκτελούν το ίδιο είδος εργασίας , αλλά από αυτές τις ομάδες η μια έχει εκπαιδευτεί ενώ η άλλη όχι.

Πέρα όμως από αυτά, δεν πρέπει να ξεχνάμε πως οποιαδήποτε μέθοδος εκπαίδευσης θ' αποδώσει τα επιθυμητά αποτελέσματα , μόνον όταν τα στελέχη τα οποία συμμετέχουν είναι ταυτισμένα με τους στόχους της οργάνωσης και η ένταση της υποκίνησης είναι υψηλή. Διαφορετικά, το πρόγραμμα εκπαίδευσης θα αποτύχει

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Ηγεσία

### 1.1. Έννοια της ηγεσίας

Ως ηγεσία εννοείται η λειτουργία του επηρεασμού της συμπεριφοράς μιας ομάδας ανθρώπων, προς την κατεύθυνση της επίτευξης ορισμένων στόχων. Δηλαδή η ηγεσία είναι η άσκηση επιρροής, έτσι ώστε τα μέλη μιας ομάδας εργαστούν με τη βούληση τους κατά τον τρόπο που υποδεικνύει ο ηγέτης. Οι συνιστώσες της ηγεσίας, δηλαδή οι επιμέρους λειτουργίες που συνεπάγεται, είναι η διαμόρφωση στόχων που εμπνέουν, η καθοδήγηση της συμπεριφοράς (μέσω της παροχής εντολών και οδηγιών και της χρήσης της πειθούς), η παρακίνηση, η διατήρηση του ηθικού της ομάδας σε υψηλά επίπεδα, η καλλιέργεια του πνεύματος συνεργασίας και ομαδικότητας, η φροντίδα για την πνευματική και επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη των μελών της ομάδας και, γενικά, η προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης με τρόπο που να προωθεί ταυτόχρονα την ικανοποίηση των αιτήσεων των ατόμων.

Η δύναμη της επιρροής που έχει ένας ηγέτης μπορεί να αντλείται από διάφορες πηγές, όπως είναι οι ανταμοιβές που μπορεί να προσφέρει, οι τιμωρίες που μπορεί να επιβάλλει, οι ειδικές γνώσεις του, η θέση του, η οποία περιβάλλεται με κύρος ανάλογα με τις ευθύνες και τις εξουσίες της, και, τέλος, η γενικότερη προσωπικότητα του, δηλαδή τα χαρίσματα που τον καθιστούν πρότυπο προς μίμηση (Μπουραντας, 1992).

Τα προσωπικά χαρακτηριστικά που θεωρούνται ως γνωρίσματα του ηγέτη είναι η ηθική ακεραιότητα, η ευθύτητα, η απλότητα, η σταθερότητα και αποφασιστικότητα, η δικαιοσύνη, η εργατικότητα και η επίμονη. Ακόμη, από τον ηγέτη αναμένεται να αναλαμβάνει τις ευθύνες του, να τηρεί τις υποσχέσεις του, να παραδέχεται τα λάθη του, να υπερασπίζεται την ομάδα απέναντι στους έξω, να είναι ανεκτικός απέναντι στις διαφωνίες και να μην καταβάλλεται από την αβεβαιότητα.

Ο κύριος ρόλος του Ηγέτη θα είναι Θεσμικός δηλαδή να δεσμεύσει την επιχείρηση σε ένα σύνολο αρχών. Τότε η οικονομική σύμβαση μετατρέπεται σε ψυχολογική και τα άτομα απελευθερώνουν δημιουργική ενέργεια. Ο ηγέτης σε περιβάλλον αβεβαιότητας η ανάγκη για συνοχή είναι μεγαλύτερη. Τότε, αναπτύσσει εταιρική ταυτότητα και απορροφά τις ατομικές του αγωνίες και ανασφάλειες δημιουργώντας «ψυχολογικό δίχτυ ασφάλειας». Ένας ηγέτης πρέπει να έχει Όνειρο αλλά και αίσθηση της πραγματικότητας –προτείνοντας τρόπους υπέρβασης των εμποδίων.

Ο ηγέτης είναι η ομπρέλα που προστατεύει τους υφιστάμενους του από επιθέσεις της ανώτερης διοίκησης, ή άλλων τμημάτων της επιχείρησης. Ταυτόχρονα είναι το άτομο

που διανέμει δίκαια την εργασία και τις αμοιβές , ενώ διευθετεί με αίσθημα δικαιοσύνης τις διενέξεις μέσα στην ίδια την ομάδα του. Ο ηγέτης είναι αυτός που εξασφαλίζει την ισχύ του από τις άριστες σχέσεις με τους εργαζόμενους .

## **1.2 Η ηγεσία στον 21<sup>ο</sup> αιώνα**

Υπάρχουν μερικά πράγματα που οι πραγματικοί ηγέτες πιστεύουν και κάνουν πράξη κάθε μέρα της ζωής τους. Ειδικότερα, οι ηγέτες ανοίγονται χωρίς αμυντικότητα. Την άμυνα την θεωρούν ένδειξη αδυναμίας και ανωριμότητας . Η υπερβολή έγνοια για ασφάλεια και άνεση εμποδίζει την ανάπτυξη τους και τους δημιουργεί απάθεια. Επίσης , αναγνωρίζουν την σημασία της φυσικής υγείας και προσέχουν να διατηρούν τον εαυτό τους σε καλή φυσική κατάσταση . θεωρούν ότι το οφείλουν όχι μόνο στην επιχείρηση που εργάζονται αλλά και στην οικογένεια τους.

Πολύ σημαντικό επίσης είναι οι απόψεις τους σε σχέση με τους ανθρώπους που δουλεύουν για αυτούς. Ξέρουν να τους αναγνωρίζουν. Πιστεύουν στον εαυτό τους αλλά και στους άλλους. Πιστεύουν ότι είμαστε το άθροισμα των δυνατών μας σημείων και ότι μόνο πραγματικό ζήτημα είναι να ψάχνει κανείς τα θετικά στον εαυτό του και στους άλλους για να τα βελτιώσει. Γνωρίζουν ότι βελτιώνονται. Και τέλος, εφαρμόζουν την εξίσωση :Ακεραιότητα + ποιότητα + υπηρεσία = Επιτυχία

## **1.3 Σημασία των συναισθημάτων στο έργο του ηγέτη**

Οι συναισθηματικές ικανότητες του ηγέτη , σύμφωνα με τον Goldman ,μπορούν να είναι προσωπικές ή κοινωνικές .Οι προσωπικές είναι:

- Η αυτεπίγνωση , δηλαδή η ικανότητα του να γνωρίζει και να αναγνωρίζει κανείς την συναισθηματική του κατάσταση , τις δυνάμεις και τις προτιμήσεις του. Σημαντικό ρόλο για την αποτελεσματικότητα του ηγέτη παίζει η αυτοπεποίθησή του, όπως και η αυταξιολόγηση.
- Η αυτορρύθμιση , δηλαδή η ικανότητα να ελέγχει τα συναισθήματα του και να ρυθμίζει τις παρόρμησης του. Σημαντικό ρόλο παίζουν η δυνατότητα να παραμείνει κανείς τίμιος και αξιόπιστος , η ευσυνειδησία , η προσαρμοστικότητα και η δυνατότητα να προτείνει καινοτομίες ιδέες.
- Τα κατάλληλα κίνητρα , όπως συνεχής προσπάθεια βελτίωσης , η διάθεση συνεργασίας με την ομάδα , η ετοιμότητα για ανάληψη πρωτοβουλίας και η αισιοδοξία.



Οι κοινωνικές ικανότητες είναι:

- Η ενσυναίσθηση , δηλαδή η κατανόηση των συναισθημάτων και απόψεων των άλλων, η αντίληψη ότι οι εργαζόμενοι έχουν την ανάγκη να αναπτυχθούν , η αναγνώριση των συναισθηματικών τάσεων της και ο κατάλληλος χειρισμός των διαφορετικών ανθρώπων. Η ενσυναίσθηση ταυτόχρονα επιτρέπει την αναγνώριση των αναγκών των πελατών .
- Οι ηγετικές ικανότητες , δηλαδή η δυνατότητα να εκφράζει σαφή μηνύματα που πείθουν , ο κατάλληλος χειρισμός διαφωνιών και συγκρούσεων , η δημιουργία συνθηκών συνοχής και συνεργασίας της ομάδας και η δυνατότητα να συλλαμβάνει και να υλοποιεί μεταρρυθμίσεις.

Όλες αυτές μαζί αυτές οι ικανότητες συνθέτουν την διαπροσωπική λάμψη , την κοινωνική καταξίωση και την ιδιότητα του χαρισματικού ηγέτη .

Σημαντικό ρόλο στην μετάδοση των συναισθημάτων στην διαπροσωπική επαφή , λιάζει η επιδεξιότητα στην ενορχήστρωση των κινήσεων του σώματος όταν κάποιος μιλά. Ο συγχρονισμός δε των κινήσεων σε μια αλληλεπίδραση , σημαίνει ότι τα άτομα αυτά συμπαθούν το ένα το άλλο.

Η επιβολή του συναισθηματικού τόνου σε μια αλληλεπίδραση , είναι ένα σημάδι κυριαρχίας σε βαθύ και προσωπικό επίπεδο. Σημαίνει ότι ο ένας καθοδηγεί τη συναισθηματική κατάσταση του ή των άλλων. Τα άτομα τα οποία χαρακτηρίζονται για την συναισθηματική έλξη προς άλλους , έχουν το χαρακτηριστικό ενός ισχυρού ηγέτη .

Οι διευθυντές λοιπόν, είναι σημαντικό να επιβάλλονται στα συναισθήματα τους , να χαρακτηρίζονται δηλαδή από αυτοκυριαρχία , ενώ ταυτόχρονα μπορούν να αντιλαμβάνονται και να χειρίζονται τις διαθέσεις των εργαζόμενων . Να σημειωθεί ότι κάτι τέτοιο δεν είναι εύκολο , δεδομένου ότι τα συναισθήματα μπορούν να έχουν ιδιαίτερα λεπτές και πολύπλοκες αποχρώσεις διότι ο άνθρωπος νοιώθει αισθήματα για τα αισθήματα του.

#### **1.4 Ο ρόλος του χιούμορ**

Οι καλές διαθέσεις , όσο διαρκούν , βελτιώνουν τη δυνατότητα της ευέλικτης και συνθέτης σκέψης , κάνοντας κατά συνέπεια ευκολότερη την εξεύρεση λύσεων στα προσωπικά ή διαπροσωπικά προβλήματα . Αυτό σημαίνει ότι για να βοηθήσεις έναν άνθρωπο να σκεφθεί σωστά ένα πρόβλημα , είναι καλό να βελτιώσεις την διάθεση του.

Το γέλιο όπως και η αγαλλίαση, μοιάζει να βοηθά τους ανθρώπους να σκέπτονται περισσότερο ανοικτά και να συναναστρέφονται πιο ελεύθερα , προσέχοντας σχάσεις που διαφορετικά μπορεί να τους είχαν διαφύγει.

Σύμφωνα με τον Goldman η θεώρηση των πραγμάτων από διαφορετική σκοπιά , κάτι που αναφέρεται σαν «γνωσιακή αναπαλαίωση » , αποτελεί ένα ισχυρό αντίδοτο στην κατάθλιψη. Και το χιούμορ είναι αυτό ακριβώς , η θεώρηση των πραγμάτων από διαφορετική σκοπιά .

Το χιούμορ αποτελεί ένα ιδιαίζον μήνυμα . Η χιουμοριστική επέμβαση επιδιώκει την έκπληξη μέσα από κάποια υπερβολή. Ο πομπός επικοινωνεί πολύπλοκα με τους δεκτές , χρησιμοποιώντας σαν μέσα σε ομιλία , τις χειρονομίες , τις εκφράσεις , την ενδυμασία και αλλά σύμβολα . Ο χιουμορίστας πρέπει να γνωρίζει ποια στοιχεία της επικοινωνίας αρκούν για να μεταδώσει την ένταση που απαιτείται στο μήνυμα , δηλαδή στη χιουμοριστική παρατήρηση . Ο Ουμπερτο Εκο αναφέρει ότι γελάμε , επειδή ήπαρ' όλο που κατανοούμε ότι μια κατάσταση , είναι αδιανόητη , καταλαβαίνουμε το νόημα της φράσης που μας τη περιγράφει.

Χιούμορ είναι η προσεκτικά αιτιολογημένα οριοθέτηση της υπερβολής . Το χιούμορ είναι μια τέχνη και μπορεί να διδαχθεί. Το έμφυτο όμως χιούμορ, διακρίνει μόνο τα ευφυή άτομα και αποτελεί μια άρνηση παραδοχής του κατεστημένου . Την έκπληξη αποτελούν οι συνεχείς απίθανες αντιρρήσεις του πηγαίου χιουμορίστα , στο να δεχθεί το κόσμο , όπως αυτός παρουσιάζεται. Ο χιουμορίστας δεν είναι ανάγκη να είναι αισιόδοξο άνομο. Μπορεί να είναι πεσιμιστής , αλλά πάντα αντιρρησίας του κατεστημένου.

Συχνά το φραστικό χιουμοριστικήλο μήνυμα που συνδέεται από χιουμοριστικές εκφράσεις και κινήσεις γίνεται υπερβολικό και γι' αυτό ενοχλητικό. Επίσης ο χιουμορίστας που γελά για να παρακινήσει τους δεκτές , συνήθως γίνεται ενοχλητικός. Το γέλιο του χιουμορίστα είναι αποδεκτό μόνο όταν το χιουμοριστικό μήνυμα προηγούμενα έχει γίνει αποδεκτό από τους δεκτές , ή στην περίπτωση που το γέλιο αποτελεί τμήμα του μηνύματος.

Μια ελληνική παροιμία υποστηρίζει ότι το γέλιο δίνει ζωή. Ο κλάδος της ψυχολογίας υποστηρίζει ότι το χιούμορ απελευθερώνει τον άνθρωπο . Το σίγουρο όμως είναι ότι το χιούμορ είναι ένα σ τρόπος για την προσέγγιση του ψυχικά αλλά και οργανικά καλύτερου. Κατά συνέπεια το χιούμορ δίνει ποιότητα στην ανθρώπινη ζωή.

Το χιούμορ μπορεί να βοηθήσει τις ανθρώπινες σχέσεις και κατά συνέπεια τις εργασιακές . Ειδικά σε στιγμές κτίσης , μια χιουμοριστική παρατήρηση μπορεί να

τροποποιήσει την αρνητική ατμόσφαιρα που έχει δημιουργηθεί. Όταν για παράδειγμα δυο ομοβάθμιοι υπάλληλοι συγκρούονται μπροστά στον προϊστάμενο τους, μια χιουμοριστική παρατήρηση του τελευταίου, μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγή του κλίματος και την συμφιλίωση τους. Όταν επίσης ο διευθυντής παρουσιάζει ένα νεοπροσληφθέντα στους νέους συνεργάτες του, μια χιουμοριστική παρατήρηση μπορεί να σπάσει τον πάγο και τα συναισθήματα αμηχανίας και επιφυλακτικότητας να περιορισθούν, ανοίγοντας χώρο για καλοπροαίρετη επικοινωνία.

Πολλοί διευθυντές επιχειρήσεων έχουν πλέον αντιληφθεί την αξία των θετικών ανθρώπινων σχέσεων και είναι σε θέση να τις διακρίνουν με ευχέρεια από τις διοικητικές σχέσεις. Οι διευθυντές αυτοί ασκούν το λεγόμενο «περιπατητικό μάνατζμεντ», επισκεπτόμενοι τα τμήματα της επιχείρησης και προσεγγίζοντας ανθρώπινα τους εργαζόμενους. Στη βόλτα τους αυτή, οπωσδήποτε επιθεωρούν τα τμήματα αυτά, αλλά η επικοινωνία τους με τους εργαζομένους δεν έχει διοικητικό χαρακτήρα. Έτσι αποφεύγουν επιμελώς να συζητήσουν θέματα της επιχείρησης και συζητούν γενικότερα θέματα. Το χιούμορ είναι ένα χρήσιμο εργαλείο στις βόλτες αυτές, διότι δίνει οδούς διαφυγής από κρίσιμες ερωτήσεις των εργαζομένων σχετικά με τη βελτίωση των μισθών, την αύξηση προσωπικού κ.λ.π.

### **Συμπερασματικά**

Το χιούμορ στηρίζεται στη λογική της υπερβολής, αλλά η χρήση του πρέπει να γίνεται με μέτρο και πάντα καλοπροαίρετα, διότι τα πλεονεκτήματα που προσφέρει, υπάρχει κίνδυνος να μεταβληθούν σε μειονεκτήματα.

Η χρήση του χιούμορ μπορεί να αντιμετωπίσει δύσκολες καταστάσεις και να διαμορφώσει θετικές ανθρώπινες σχέσεις και γι' αυτό το λόγο μπορεί να αποτελέσει σημαντικό εργαλείο στο έργο του διευθυντή. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι πρέπει να γίνεται κατάχρηση με κίνδυνο να μειωθεί η σοβαρότητα της διευθυντικής θέσης.

Γενικότερα το χιούμορ μπορεί να αποτελέσει σημαντικό παράγοντα δημιουργίας θετικού κλίματος εργασίας, θετικών εργασιακών σχέσεων, διάδοσης της οργανωτικής κουλτούρας και αλληλοκατανόησης ανάμεσα σε βαθμίδες ιεραρχίας. Κατά συνέπεια το χιούμορ μπορεί να αποτελέσει ένα σημαντικό εργαλείο ηγεσίας.

Η ποιότητα πολλών υπηρεσιών εξαρτάται απόλυτα από τη συμπεριφορά των εργαζομένων, ειδικά στις περιπτώσεις που η υπηρεσία ως προϊόν καταναλώνεται τη στιγμή που παράγεται. Στις περιπτώσεις αυτές η ηγεσία με χιούμορ μπορεί να αποτελέσει καθοριστικό παράγοντα εξασφάλισης καλού κλίματος εργασίας, θετικής

ψυχολογίας των εργαζομένων και κατά συνεπεία μηχανισμού που μπορεί να εξασφαλίσει παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας .

## 1.4 Οι 21 Απαράβατοι νόμοι της Ηγεσίας

### 1. Ο Νόμος της Οροφής

Όσο πιο ψηλά θέλετε να φτάσετε τόσο περισσότερο χρειάζεστε την ηγετική ικανότητα. Η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων εξαρτάται από την ηγετική ικανότητα της διοίκησης. Υπάρχουν εργατικοί άνθρωποι που δεν μπορούν να ξεπεράσουν το όριο της ηγετικής τους ικανότητας . Το μέγιστο αποτέλεσμα εξαρτάται και από τους δυο παράγοντες.

### 2. Ο Νόμος της Επιρροής

Ηγεσία σημαίνει επιρροή. Αυτή δεν χορηγείται αλλά πηγάζει και κερδίζετε . Ένας τίτλος μπορεί να προσφέρει χρόνο είτε για να κερδίζετε επιρροή , είτε για να την μηδενίσετε. Η ηγεσία δεν σχετίζεται με το Μάνατζμεντ , το επιχειρηματικό δαιμόνιο , τις γνώσεις του , την πρωτοπορία του σε κάτι, τη θέση του. Δεν είναι η θέση που κάνει τον ηγέτη αλλά ο ηγέτης την θέση. Η επιρροή κερδίζεται με σκληρή δουλειά. Στις επιχειρήσεις- μέσω των αμοιβών ή της απειλής απώλειας της εργασίας- μπορείς να πετύχεις να συνεργαστούν όμως η πιο δύσκολη μορφή ηγεσίας είναι εκεί που χρειάζεται πραγματική συνεργασία χωρίς να έχεις τίποτα να προσφέρεις –π.χ σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς-. Όποιος νομίζει ότι ανοίγει δρόμο αλλά κανείς δεν τον ακολουθεί, απλά πηγαίνει βόλτα.

### 3. Ο Νόμος της Διαδικασίας

Όσο πιο ψηλά θέλετε να φτάσετε τόσο περισσότερο χρειάζεστε την ηγετική ικανότητα. Η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων εξαρτάται από την ηγετική ικανότητα της διοίκησης. Υπάρχουν εργατικοί άνθρωποι που δεν μπορούν να ξεπεράσουν το όριο της ηγετικής τους ικανότητας . Το μέγιστο αποτέλεσμα εξαρτάται και από τους δυο παράγοντες.

### 4. Ο Νόμος της Πλοήγησης

Ηγεσία σημαίνει επιρροή. Αυτή δεν χορηγείται αλλά πηγάζει και κερδίζετε . Ένας τίτλος μπορεί να προσφέρει χρόνο είτε για να κερδίζετε επιρροή , είτε για να την μηδενίσετε. Η ηγεσία δεν σχετίζεται με το Μάνατζμεντ , το επιχειρηματικό δαιμόνιο , τις γνώσεις του , την πρωτοπορία του σε κάτι, τη θέση του. Δεν είναι η θέση που κάνει τον ηγέτη αλλά ο ηγέτης την θέση. Η επιρροή κερδίζεται με σκληρή δουλειά. Στις



επιχειρήσεις- μέσω των αμοιβών ή της απειλής απώλειας της εργασίας- μπορείς να πετύχεις να συνεργαστούν όμως η πιο δύσκολη μορφή ηγεσίας είναι εκεί που χρειάζεται πραγματική συνεργασία χωρίς να έχεις τίποτα να προσφέρεις –π.χ σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς-. Όποιος νομίζει ότι ανοίγει δρόμο αλλά κανείς δεν τον ακολουθεί, απλά πηγαίνει βόλτα.

#### 5. Ο Νόμος του Κύρους

Όταν μιλάει ο πραγματικός ηγέτης οι άλλοι πραγματικά ακούνε. Η Θάτσερ κάποτε είπε ότι το να είσαι στην εξουσία είναι όπως το να είσαι πράγματι κύρια. Αν πρέπει να το λες ότι είσαι, τότε δεν είσαι. Πηγαίνετε σε μια συγκέντρωση ανθρώπων που δεν έχετε ποτέ πριν συναντήσει. Θα καταλάβετε ποιος είναι ο ηγέτης από το πρόσωπο που κοιτούν και περιμένουν απάρνηση σε δύσκολα θέματα. Οι πραγματικοί ηγέτες δεν μιλάνε πρώτοι αλλά αργότερα .Ξεκινώντας σε μια θέση μην ανησυχείτε αν το πρώτο καιρό άλλος είναι ο ηγέτης . Η πραγματική αξία είναι στο που θα καταλήξετε και όχι από πού θα ξεκινήσετε .

#### 6. Ο Νόμος του Στερεού Εδάφους.

Η εμπιστοσύνη είναι το θεμέλιο της ηγεσίας. Ο χαρακτήρας κάνει δυνατή την εμπιστοσύνη και η εμπιστοσύνη κάνει δυνατή την ηγεσία. Δεν μπορείς να κόβεις δρόμο ειδικά σε θέματα που σχετίζονται με ανθρώπους . Αν κάνετε λάθος χειρισμούς ζητήστε γρήγορα συγνώμη για να ξανακερδίσετε την εμπιστοσύνη τους και προσέξτε να μην ξανακάνετε τα ίδια. Είναι σα να ξεκινάτε με κάποια τσιπς στη τσέπη σας και αυτά να μειώνονται με τις γκάφες σας και να αυξάνονται με τις καλές αποφάσεις. Η εμπιστοσύνη είναι το θεμέλιο της ηγεσίας . Δεν θα σας ακολουθήσουν αν τα ολισθήματα αφορούν τον χαρακτήρα σας. Η ηγεσία είναι κράμα στρατηγικής και χαρακτήρα. Ο χαρακτήρας σας μιλάει. Είναι αδύνατο να πετύχετε σπουδαία αποτελέσματα αν δουλεύετε μόνο τις ημέρες που νιώθετε καλά. Κανείς δεν μπορεί να ξεπεράσει τα όρια που του βάζει ο χαρακτήρας του. Η εμπιστοσύνη δεν οικοδομείται με λόγια αλλά με πράξεις και αποτελέσματα. Το μοναδικό πράγμα που δεν θάβεται μαζί μας είναι ο χαρακτήρας μας, μένει και ζει μετά από μας.

#### 7. Ο Νόμος του Σεβασμού

Οι άνθρωποι είναι φυσικό να ακολουθούν έναν ηγέτη που είναι ισχυρότερος τους. Όταν σεβόμαστε κάποιον ως πρόσωπο τον θαυμάζουμε .Όταν τον σεβόμαστε ως φίλο τον αγαπάμε. Όταν τον σεβόμαστε ως ηγέτη τον ακολουθούμε. Όσο δε ηγετική ικανότητα έχει κάποιος τόσο πιο εύκολα αναγνωρίζει την ύπαρξη ή την έλλειψη της σε άλλους. Οι πιο κοντινοί του άνθρωποι τον σέβονται περισσότερο. Η μεγαλύτερη



δοκιμασία του σεβασμού έρχεται όταν ένας ηγέτης επιβάλλει μια καθοριστική αλλαγή σε έναν οργανισμό.

#### 8. Ο Νόμος της Διαισθήσης

Βλέποντας τα πράγματα κάτω από ένα ηγετικό πρίσμα , ενστικτωδώς ξέρουν τι πρέπει να κάνουν σχεδόν αυτόματα. Δεν υπάρχει χρόνος στη μάχη για να συμβουλευτεί κανείς σημειώσεις. Οι άνθρωποι χρειάζονται ένα στόχο που να τους ηλεκτρίζει . Άλλοι πρέπει να προσπαθήσουν πολύ για να την αναπτύξουν και άλλοι την έχουν από φυσικού τους. Μέσα από αυτήν διαβάζουν εύκολα την κατάσταση και βλέπουν λεπτομέρειες που οι άλλοι δεν βλέπουν. Με αυτήν διαβάζουν τις τάσεις και μυρίζονται την αλλαγή στον αέρα. Οι επιτυχημένοι ηγέτες διαβάζουν τα όρια των πόρων τους και δεν ξεχνούν ποτέ ότι ο πολυτιμότερος πόρος είναι οι άνθρωποι. διαβάζουν τους ανθρώπους.

Ο Τζονσον είπε ότι αν μπαίνεις σε ένα δωμάτιο και δεν μπορείς να καταλάβεις αμέσως ποιος είναι μαζί σου και ποιος εναντίον σου δεν κανείς για πολιτική. Τέλος μπορούν και διαβάζουν τον εαυτό τους , τα πλεονεκτήματα τους και τα μειονεκτήματα, τα ατού και τις αδυναμίες τους. Δεν μπορείτε να πετύχετε μεγάλα πράγματα αν δεν είσαστε απόλυτα ειλικρινής με τον εαυτό σας. Τελικά η ηγεσία είναι περισσότερο τέχνη παρά επιστήμη.

#### 9. Ο Νόμος του Μαγνητισμού

Όμοιος όμοιο αεί πελάζει . Οι άνθρωποι συνήθως επιλέγουν συνεργάτες άτομα που τους μοιάζουν . Όμως ο καλός ηγέτης επιλέγει άτομα που τον συμπληρώνουν από άποψη ικανοτήτων. Τα παρακάτω είναι τα χαρακτηριστικά που συνήθως οι άνθρωποι που θα σας ακολουθήσουν σας μοιάζουν :

- Νοοτροπία (θετική στάση, αισιοδοξία )
- Γενεά (ηλικία )
- Ιστορικό
- Αξίες
- Πείρα ζωής
- Ηγετική Ικανότητα

Τελικά όσο καλύτερος ηγέτης είστε τόσο πιο καλούς ηγέτες προσελκύετε γύρω σας.

#### 10. Ο Νόμος της Επαφής

Οι ηγέτες αγγίζουν πρώτα την καρδιά πριν ζητήσουν τη βοήθεια . Ένα κλειδί για να το κάνετε αυτό είναι ένα άτομο τη φορά (όχι όλους μαζί) . Ο ηγέτης βλέπει πρώτα άτομα , έρχεται σε επαφή μαζί τους και μετά πλησιάζει την ομάδα. Οι ηγέτες παίρνουν την

πρωτοβουλία αυτής της επαφής και δεν περιμένουν να ξεκινήσει από τους υφιστάμενους. Να περπατάτε αργά μέσα στο πλήθος. Οι άνθρωποι δεν νοιάζονται για το ποσά ξέρετε αν δεν ξερατά πόσο νοιάζεστε. Να ξέρετε τα μικρά όμματα των συνεργατών σας και κάποιες ακόμη ειδικές πληροφορίες. Για να οδηγήσετε τον εαυτό σας χρησιμοποιήστε το μυαλό σας, για να οδηγήσετε άλλους χρησιμοποιήστε τη καρδιά σας.

#### 11. Ο Νόμος του Στενού Κύκλου

Τα δυναμικά ενός ηγέτη καθορίζεται από εκείνους που βρίσκονται κοντά του. Αρχίστε χωρίζοντας τους συνεργάτες σε τρεις κατηγορίες από άποψη ικανοτήτων. Απολύστε αμέσως το κατώτερο 1/3 και αντικαταστήστε το με τους καλύτερους που μπορείτε να βρείτε. Στη συνέχεια απολύετε έναν-έναν από το μεσαίο τρίτο κάθε φορά που θα βρίσκετε ένα πολύ καλό. Και συνεχίζετε έτσι προς τα πάνω. Μόλις αποκτήσετε το κατάλληλο προσωπικό το δυναμικό εκτοξεύεται στα ύψη.

Δεν υπάρχουν ηγέτες τύπου: « μοναχικοί καβαλάρηδες ». Στη κορυφή έχει μοναξιά γι' αυτό καλό είναι να πάρεις και έναν άλλον μαζί. Ο ΜΗ ΑΙΑΚΟΚΚΑ λέει ότι η επιτυχία δεν έρχεται μόνο από αυτά που γνωρίζετε, αλλά και από αυτούς που γνωρίζετε και το πώς παρουσιάζετε στον καθένα από αυτούς.

#### 12. Ο Νόμος της Ενδυνάμωσης

Μόνο οι ηγέτες που αισθάνονται ασφαλείς δίνουν δύναμη στους άλλους. Ο καλύτερος διευθυντής είναι εκείνος που έχει την εξουσία να διαλέγει καλούς ανθρώπους για να κάνουν αυτό που θέλει, και την αυτοσυγκράτηση να μην μπαίνει μέσα στα ποδιά τους ενώ το κάνουν. Μερικοί δεν μπορούν να ενδυναμώσουν τους άλλους γιατί φοβούνται την δύναμη που θα αποκτήσουν, όμως ο μοναδικός τρόπος για να γίνετε πραγματικά αναντικατάστατος είναι να δημιουργήσετε εσείς τους αντικαταστατές σας.

Ο Σταινμπεκ είπε: είναι στη φύση του ανθρώπου όσο μεγαλώνει να διαμαρτύρεται ενάντια στην αλλαγή, ιδιαίτερα όταν η αλλαγή είναι προς το καλύτερο. Όμως η αλλαγή είναι το τίμημα της προόδου. Τα πιο σπουδαία πράγματα συμβαίνουν μόνο όταν δίνεται σε άλλους τη δόξα.. Αν σπρώξετε τους άλλους χαμηλά θα χαμηλώσετε και εσείς.

#### 13. Ο Νόμος της Αναπαραγωγής

Οι περισσότεροι ηγέτες γίνονται από καλούς ηγέτες (φυσικό χάρισμα 10%, άλλη αιτία (π.χ. κρίση) 5%, επιρροή άλλου ηγέτη 85%). Δεν μπορείτε να δώσετε σε κάποιον που δεν έχετε εσείς ο ίδιος. Οι οπαδοί δεν αναδεικνύουν ηγέτες. Να επιδιώκετε την

συναναστροφή με ηγέτες ανεξαρτήτως επαγγέλματος. Όποιο και να είναι το επάγγελμα, οι αρχές της ηγεσίας είναι οι ίδιες.

#### 14. Ο Νόμος της Αποδοχής

Οι άνθρωποι αποδέχονται πρώτα τον ηγέτη και μετά το όραμα του. Αντίθετα ο ηγέτης βρίσκει πρώτα το Όνειρο και μετά τους ανθρώπους. όταν συνεπώς σκέφτεστε αν το όραμα θα γίνει αποδεκτό καλύτερα να σκέφτεστε αν εσείς είστε αποδεκτός.

#### 15. Ο Νόμος της Νίκης

Οι ηγέτες βρίσκουν τον τόπο να νικήσει η ομάδα τους. Κάθε έκβαση εκτός από τη νίκη την θεωρούν απαράδεκτη όποτε βρίσκουν τι πρέπει να κάνουν για να κατακτήσουν τη νίκη και στη συνέχεια το επιδιώκουν με όλα τα μέσα που έχουν στη διάθεση τους. «Δεν με ενδιαφέρει να βγω δικαιωμένος αλλά η νίκη». Όταν η πίεση κορυφώνεται οι μεγάλοι ηγέτες βρίσκονται στην καλύτερη τους στιγμή. Ότι κρύβουν μέσα τους βγαίνει στην επιφάνεια .

#### 16. Ο Νόμος της Ορμής

Η ορμή είναι ο καλύτερος φίλος ενός ηγέτη . Όλοι οι καπετάνιοι ξέρουν ότι δεν μπορείς να κουμαντάρεις ένα σκάφος που δεν κινείται . Έτσι και οι ισχυροί ηγέτες ξέρουν ότι για να αλλάξεις κατεύθυνση πρέπει πρώτα να κινηθείς προς τα μπρος. Με αρκετή ορμή σχεδόν οποιαδήποτε αλλαγή είναι δυνατή. Η δυσκολία είναι στο ξεκίνημα αλλά μετά είναι εύκολο.

#### 17. Ο Νόμος των Προτεραιοτήτων

Ηγέτης είναι αυτός που ανεβαίνει στο ψηλότερο δέντρο , επιθεωρεί την κατάσταση και φωνάζει :Λάθος ζούγκλα. Σε πολλά πράγματα μπορεί να ρίξω μια μάτια , αλλά λίγο μόνο θα αγγίξουν την καρδιά μου.

#### 18. Ο Νόμος της Θυσίας

Για να φτάσει ψηλά ο ηγέτης πρέπει να κάνει θυσίες .Το να είσαι ηγέτης σημαίνει να δίνεις το παράδειγμα. Όταν βρίσκεστε σε ηγετική θέση οι άνθρωποι ακολουθούν την κάθε σου κίνηση. Όταν γίνεσαι ηγέτης χάνεις το δικαίωμα να σκέφτεσαι για τον εαυτό σου. Για κάθε τι που χάσατε κερδίσατε κάτι άλλο.

### 19. Ο Νόμος της Κατάλληλης Στιγμής

Το ποτέ θα δράσετε είναι εξίσου σημαντικό με το τι θα κάνετε και το που θα κατευθυνθείτε. Η λάθος κίνηση στη λάθος στιγμή οδηγεί σε καταστροφή . Η σωστή κίνηση σε λάθος στιγμή φέρνει αντίσταση . Η λάθος κίνηση σε σωστή στιγμή είναι σφάλμα. Η σωστή κίνηση στη σωστή στιγμή οδηγεί σε επιτυχία.

### 20. Ο Νόμος της Εκρηκτικής Ανάπτυξης

Για να προσθέσετε ανάπτυξη , αποκτήστε οπαδούς. Για να πολλαπλασιάσετε την ανάπτυξη , αποκτήστε ηγέτες. Οι ηγέτες αναπτύσσουν το πάνω 20%, επενδύουν χρόνο στους άλλους , εστιάζουν στα πλεονεκτήματα.

### 21. Ο Νόμος της Κληρονομιάς

Η διαχρονική αξία ενός ηγέτη φαίνεται από τους διάδοχους του.

## 1.6 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΚΟΥΖΕΣ

Τα κύρια χαρακτηριστικά του είναι:

1. Κλίμα – Προεργασία
2. Όραμα
3. Ενίσχυση Ομαδικού Πνεύματος
4. Δράση
5. Αναγνώριση,

Και τώρα θα αναλύσουμε το καθένα ξεχωριστά και αναλυτικά για να καταλάβουμε την τεχνική αυτού του μοντέλου.

### 1. Κλίμα – Προεργασία

Το Κλίμα – Προεργασία αναλύεται σε υποδεέστερες κατηγορίες και ξεκινάμε με το δημιουργικό περιβάλλον που σημαίνει ότι ανοίγουμε κουβέντες , ζητάμε διάφορων ειδών ιδέες και δεν απαγορεύουμε την έκφραση νέων ιδεών. Δεύτερον , καταργήστε το αυτονόητο δηλαδή, να φύγουμε από το status quo . Μην μένουμε στα καθιερωμένα. Τρίτον, παραμερίστε τα εμπόδια όπως γραφειοκρατία και ότι διαδικασίες μας κρατούν πίσω . Οι διαδικασίες πρέπει να ελέγχονται συνεχώς . Τέταρτον, η εξωστρέφεια είναι πολύ σημαντική για να είναι κάποιος ηγέτης . Να πάψουν οι εργαζόμενοι να είναι προσκολλημένοι , να στέλνονται σε συνέδρια ώστε να γίνουν εργαζόμενοι του κόσμου και της αγοράς. Πέμπτον , ανοίξτε κανελιάς επικοινωνίας .Ίσως, είναι , ένα από τα πιο

βασικά σημεία της δουλειάς και αυτό σημαίνει ότι πρέπει να μάθουμε να ακούμε και να παραδεχόμαστε τα λάθη που ίσως κάποιος στιγμή, γίνουν από μας . Έκτον, το ρίσκο , σε κάποιες δουλειές είναι απαραίτητο το ρίσκο για να ξέρεις πόσο ψηλά μπορείς να φτάσεις . Και τέλος, στηρίζετε τους . Οι εργαζόμενοι πρέπει να βλέπουν την αλλαγή ως παιχνίδι και όχι ως απειλή.

## **2. Όραμα**

Θα ήταν καλό να ξέρετε εσείς προσωπικά τι πραγματικά θέλετε έτσι ώστε να μπορέσετε να καθοδηγήσετε τους υπάλληλους σας. Είναι πολύ σημαντικό να μπορεί ένας ηγέτης να συνδυάσει την πείρα με τις αξίες του. Να έχει πάντα στο μυαλό του την πείρα που του έχει προσφέρει η ίδια η ζωή με βάση την δουλειά του. Επίσης , ο ηγέτης δεν χρειάζεται να προβάλλει το παρελθόν του. Σημασία έχει που γνωρίζει ο ίδιος με τον τρόπο και με τι κόστος έχει φτάσει εκεί που είναι σήμερα. Επιπλέον , ένας ηγέτης είναι καλό να εκφράζει και τους άλλους , όποιοι και αν είναι αυτοί, διευθυντές , υφιστάμενους ακόμα και μέχρι τον τελευταίο εργαζόμενο που εργάζεται για την ανάδειξη του. Το όραμα ενός ηγέτη είναι το μόνο που μπορεί να διατυπωθεί προκλητικά στους εργαζόμενους για να έχουν γνώση μέχρι που πρέπει να εργασθούν για να ανταμείψουν τον ηγέτη τους. Και, τέλος , ένας δυναμικός ηγέτης χρειάζεται να μεταδίδει σιγουριά στους εργαζόμενους τους ώστε να μην χάνουν ποτέ το κουράγιο τους.

## **3. Ενίσχυση Ομαδικού Πνεύματος**

Ο ηγέτης αυτό που πρέπει να προωθεί στους εργαζόμενους τους είναι να γίνουν και να διατηρηθούν σαν ομάδα. Είναι υψίστης σημασίας οι εργαζόμενοι να λειτουργούν σαν ένα , σαν σύνολο, που έχουν ανάγκη ο ένας τον άλλο. Επίσης, σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να τεθεί θέμα εμπιστοσύνης .Είναι πολύ βασικό στην δουλειά να ξέρεις ότι μπορείς να βασιστείς σε οποιονδήποτε συνάδελφο σου. Και μαζί με την εμπιστοσύνη ακόλουθο είναι και η ουσιαστική επικοινωνία γιατί μ' αυτόν τον τρόπο έχεις κατανόηση και μπορείς να συνεννοηθείς πάνω στα θέματα της δουλειάς . Η συμμετοχή των υπάλληλων σε μερικές αποφάσεις μπορεί να είναι κάποια στιγμή χρήσιμες για τον ηγέτη., γιατί ίσως έτσι αναγνωρίσει κάποιον που μπορεί να τον μυήσει και να τον έχει ως το δεξί του χέρι. Τέλος, οι εργαζόμενοι για να είναι πάντα πετυχημένοι και καλοί σε αυτό που κάνουν πρέπει να εκπαιδεύονται συνεχώς σε οτιδήποτε καινούριο αφορά της ανάπτυξη της εργασίας τους και να προβάλλονται προς τα έξω από το αφεντικό τους.



#### **4. Δράση**

Σε αυτό το σημείο πρέπει να είστε διαρκώς στη σκηνή , να φαίνονται οι αξίες .Να δίνει το καλό παράδειγμα σε όλους. Είναι καλό να μην γίνονται όλα μαζί, δηλαδή η κάθε εκκρεμότητα να γίνετε ξεχωριστά ώστε να τις δίνετε η πρέπουσα σημασία και προσοχή. Οι εργασίες πρέπει να μπουν σε σειρά. Να μην γίνετε κάτι αύριο ενώ μπορεί να γίνει σήμερα. Όλες οι εργασίες είναι θέμα προτεραιοτήτων .

#### **5. Αναγνώριση**

Είναι το τελευταίο στάδιο του μοντέλου KOUZES και είναι το πιο σημαντικό , γιατί έτσι ο ηγέτης δείχνει την εκτίμηση που έχει στο προσωπικό του. Και αυτό γιατί, είναι καλό να τους δίνει κουράγιο. Ειδικότερα σε στιγμές που οι ίδιοι αισθάνονται αδύναμοι να αντιμετωπίσουν την κατάσταση. Επίσης, όταν τους έχετε δείξει αυτήν την αναγνώριση σίγουρα να περιμένετε πολλά από τους εργαζόμενους σας. Το μόνο που δεν θέλουν οι εργαζόμενοι ή αλλιώς οι συνεργάτες είναι να ψάχνει κάποιος από τους εργοδότες εξιλαστήρια θύματα. Τότε, θα υπάρξει πρόβλημα γιατί οι εργαζόμενοι δεν ανέχονται την κοροϊδία . Και τέλος, οι ίδιοι οι εργαζόμενοι θέλουν να καθοδηγούνται . Έτσι θα έχουν την αίσθηση της σιγουριάς , ότι δεν είναι μόνοι τους.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Μετά την ολοκλήρωση της ανάλυσης σχετικά με την ανάπτυξη και την προσέλκυση εργατικού δυναμικού καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι ένας εργαζόμενος για να γίνει μεσαίο ή ανώτερο στέλεχος και πολύ περισσότερο ένας ηγέτης θα περάσει από διαφορά στάδια όπως: συνεντεύξεις, αξιολογήσεις και συμβουλές για το πώς θα γίνει πετυχημένος στη δουλειά του.

Για να δημιουργηθεί ως στέλεχος είναι απαραίτητο να έχει κάποια πολύ βασικά προσόντα, που σχετίζονται με την συμπεριφορά, την προσωπικότητα του καθενός αλλά και το ποσό θέλεις να προσπαθήσεις για να φτάσεις ψηλά.

Το μόνο σίγουρο είναι ότι πρέπει ο κάθε εργαζόμενος που θέλει να εξελιχθεί χρειάζεται σκληρή προσπάθεια, μεγάλη θέληση, χάσιμο ελεύθερου προσωπικού χρόνου, αλλά και «υπομονή».

Σε όλη αυτή τη διαδικασία που θα ακολουθήσει το στέλεχος θα υπάρξουν δυσκολίες. Θα αντιμετωπίσει τους ηγέτες σε όλη την πορεία αλλά αν και εφόσον το αξίζουν θα το ξεπεράσουν και θα γίνουν ακόμα καλύτεροι και από αυτούς που ήρθαν αντιμέτωποι.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1) Χυτήρης Σ. Λεωνίδας , «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις Interlocks, 2001
- 2) Χατζηπαντελή Σ. Παναγιώτα , «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις Μεταίχμιο , Φεβρουάριος 1999
- 3) Μπιτσανη Π. Ευγενία , «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» Εκδόσεις Δομίνικος, 2006
- 4) Σκουλάς Ε. Νικόλαος –Οικονομίδης Π Κυριάκος Εκδόσεις Ζάππα 1998
- 5) Τζωρτζακης Κων/νος – Τερζίδης Κων/νος Εκδοτικός Οίκος Rosily , 2004
- 6) Μελέγκος Αχιλλέας , Οικονομολόγος Μ.Β.Α ,Σημειώσεις
- 7) Δρ. Λαλούμης Δημήτρης , Επίκουρος Καθηγητής , Τμήματος Τουριστικών Επαγγελμάτων , Τ .Ε .Ι Αθήνας