

# **ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ**

για το μάθημα

## **ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ**

Από τις παραδόσεις  
του Επικ. Καθηγητή Θωμά Σ. Μπάκα

**ΙΩΑΝΝΙΝΑ**  
**Δεκέμβριος 2014**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ή ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.</b>	<b>3-6</b>
1.1. Έννοια και σημασία της Διοίκησης Προσωπικού .....	
1.2. Αντικείμενο μελέτης της Διοίκησης Προσωπικού.....	
1.3. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ως οργανωτική λειτουργία.....	
1.4. Ο ανθρώπινος παράγοντας ως στοιχείο του Οργανισμού.....	
1.5. Οι Άνθρωποι στο Χώρο Εργασίας.....	
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ.</b>	<b>7-16</b>
2.1. Ο προσδιορισμός των αναγκών σε προσωπικό.....	
2.2. Η προσέλκυση υποψηφίων.....	
2.3. Η επιλογή και η πρόσληψη του νέου προσωπικού.....	
2.4. Μέθοδοι επιλογής του προσωπικού.....	
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.</b>	<b>17-22</b>
3.1. Έννοια, περιεχόμενο και στόχοι της εκπαίδευσης προσωπικού.....	
3.2. Διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού.....	
3.3. Οργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων.....	
3.4. Αρχές, μέθοδοι και τεχνικές εκπαίδευσης ενηλίκων.....	
3.5. Αξιολόγηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων.....	
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ, ΕΠΟΠΤΕΙΑ ΚΑΙ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</b>	<b>23-27</b>
4.1. Η αξιολόγηση. Έννοια, περιεχόμενο, σκοπός.....	
4.1.1. Στοιχεία Αξιολόγησης του Προσωπικού.....	
4.1.2. Φύλλα Αξιολόγησης του Προσωπικού.....	
4.1.3. Δυσκολίες και προβλήματα στην Αξιολόγηση Προσωπικού.....	
4.1.4. Ειδικές Περιπτώσεις Αξιολόγησης του Προσωπικού.....	
4.2. Η εποπτεία στα πλαίσια της διοίκησης προσωπικού.....	
4.2.1. Έννοια και Περιεχόμενο της Εποπτείας.....	
4.3. Καθοδήγηση προσωπικού. Έννοια και Περιεχόμενο.....	
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</b>	<b>28-35</b>
5.1. Έννοια και περιεχόμενο.....	
5.2. Βασικές Έννοιες.....	
5.3. Θεωρίες παρακίνησης.....	
5.3.1. Η Θεωρία της Ιεράρχησης των Αναγκών, του Maslow (1954).....	
5.3.2. Η Θεωρία Παρακίνησης-Υγιεινής, του Herzberg.....	
5.3.3. Η Θεωρία της Δικαιοσύνης, του Adams (1965).....	
5.3.4. Η Θεωρία των Προσδοκιών.....	
5.3.5. Η Θεωρία της Σχοχοθεσίας των Lathan και Locke (1979).....	
5.4. Συνέπειες για τη Διοικητική Πρακτική.....	
5.5. Ζητήματα των θεωριών.....	
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.</b>	<b>36-40</b>
6.1. Εισαγωγή.....	
6.2. Τύποι Συγκρούσεων.....	
6.3. Τρόποι Διευθέτησης των Συγκρούσεων.....	
6.4. Βήματα Διευθέτησης των Συγκρούσεων.....	
6.5. Συμπτώματα Σύγκρουσης.....	
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ.</b>	<b>41-46</b>
7.1. Έννοια και περιεχόμενο της επικοινωνίας.....	
7.2. Η επικοινωνία στους οργανισμούς.....	
7.3. Τρόποι και αρχές και εμπόδια επικοινωνίας.....	
7.4. Μορφές και μέσα επικοινωνίας.....	
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>47</b>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ή ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

### 1.1. Έννοια και σημασία της διοίκησης προσωπικού.

#### Εισαγωγή

Η Διοίκηση προσωπικού αποτελεί ειδικό κλάδο στο πλαίσιο της επιστήμης του Management, αναφέρεται δε στο σύνολο των μέτρων, τα οποία συμβάλλουν στη δημιουργία κατάλληλων προϋποθέσεων μέσα σε κάθε οργανισμό, για το σωστό προσδιορισμό των αναγκών, την πρόσληψη, την απασχόληση και γενικά την εξέλιξη του προσωπικού, με σκοπό τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας του.

Όπως είναι γνωστό, το **προσωπικό** αποτελεί ένα από τα τέσσερα βασικά στοιχεία, που συνθέτουν την έννοια του οργανισμού. Τα υπόλοιπα τρία είναι **οι σχέσεις, το περιβάλλον και η εργασία**.

Τα στοιχεία αυτά είναι απαραίτητο να συνδυάζονται μεταξύ τους σε μια αδιάσπαστη ενότητα, μέσα από ένα αποδοτικό σύστημα οργάνωσης και συντονισμού, ώστε να εξασφαλίζεται η μεγιστοποίηση της απόδοσης του οργανισμού.

Ο ρόλος του προσωπικού μέσα στους οργανισμούς είναι κυρίαρχος, διότι όσο τέλεια μηχανικά μέσα και αν χρησιμοποιεί και οποιεσδήποτε σύγχρονες μεθόδους εκτέλεσης της εργασίας κι αν εφαρμόζει ο οργανισμός, χωρίς κατάλληλους ανθρώπους και χωρίς κατάλληλη υποκίνηση τους, είναι αδύνατο να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Στην πράξη, οι οργανισμοί δεν είναι παρά συστήματα αλληλοεξαρτώμενων ατόμων, ενώ η συμπεριφορά των ατόμων που εργάζονται μέσα στον ίδιο τον οργανισμό επηρεάζει άμεσα, τόσο την οργανωτική διάρθρωση, όσο και γενικά τη λειτουργία του, σε τελευταία δε ανάλυση, η συμπεριφορά αυτή δεν επηρεάζει μόνο τους σκοπούς του οργανισμού αλλά και τις αρχές πάνω στις οποίες βασίζεται η λειτουργία του.

Το γεγονός αυτό, αποτελεί ένα ξεχωριστό στοιχείο μέσα σε κάθε οργανισμό και ως ξεχωριστό στοιχείο απαιτεί ειδικούς τρόπους αντιμετώπισης των προβλημάτων, που προκύπτουν από την ύπαρξη του.

### 1.2. Αντικείμενο μελέτης της Διοίκησης Προσωπικού.

Η αποδοτικότητα με την οποία μπορεί να εργάζεται ένας οργανισμός, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο διοικείται και αξιοποιείται γενικά το προσωπικό που διαθέτει.

Για το λόγο αυτό κάθε προϊστάμενος πρέπει να είναι σε θέση να συνεργάζεται αποδοτικά με το προσωπικό του και να επιλύει ικανοποιητικά τα πολλά και ποικίλα προβλήματα που δημιουργούνται από τη διοίκηση του προσωπικού αυτού.

Η αποδοτική διοίκηση του προσωπικού δημιουργεί επίσης, την ανάγκη ανάπτυξης σχεδίων και προγραμμάτων, τα οποία θα επιτρέπουν αφ' ενός μεν την επιλογή και την πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού, αφ' ετέρου δε την εν συνεχεία ανάπτυξη των ικανοτήτων του και την υποκίνησή του για άντληση του αναγκαίου βαθμού ικανοποίησης σε συνδυασμό με την παροχή ευκαιριών για την ανάπτυξη ολόκληρου του δυναμικού του.

Ειδικότερα η Διοίκηση Προσωπικού αναφέρεται:

- στη μελέτη των αναγκών του οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό,
- στην κατάλληλη ανάλυση, περιγραφή και σχεδίαση των έργων, ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του οργανισμού,
- στον κατάλληλο προγραμματισμό του ανθρωπίνου δυναμικού,

- στην πρόσληψη, την προαγωγή και γενικά την εξέλιξη του προσωπικού,
- στη δημιουργία κατάλληλων συνθηκών εργασίας, ώστε να εξασφαλίζεται η εναρμόνιση του περιβάλλοντος προς τις ανάγκες του προσωπικού,
- στην άσκηση της εποπτείας,
- στην αξιολόγηση της εργασίας και του προσωπικού,
- στην εκπαίδευση και
- σε άλλα θέματα του προσωπικού. (Φαναριώτης, χ.χ.: 27-29).

### **1.3. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ως οργανωτική λειτουργία.**

Κάθε οργάνωση, ανεξάρτητα από τη φύση της (επιχείρηση, δημόσια υπηρεσία, ή φιλανθρωπικός οργανισμός), επιδιώκει την επίτευξη των στόχων της μέσω της χρήσης ορισμένων πόρων-οικονομικών, υλικοτεχνικών, ανθρώπινων, γνώσης κ.ά.

Η αποδοτική χρήση, δηλαδή η αξιοποίηση, των πόρων αυτών είναι ο διαρκής στόχος των λειτουργιών και δραστηριοτήτων που ονομάζονται "διοίκηση".

Εξχωριστή θέση μεταξύ των πόρων μιας οργάνωσης κατέχει το ανθρώπινο δυναμικό της, το οποίο αναγνωρίζεται γενικά ως ένας από τους πιο κρίσιμους παράγοντες για την επιτυχία των σκοπών της.

Στο πλαίσιο αυτό, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί μία ιδιαίτερα σημαντική οργανωτική λειτουργία.

Ως βασικές συνιστώσες της θεωρούνται:

**Η οργάνωση**, δηλαδή ο σχεδιασμός του οργανογράμματος και των θέσεων εργασίας.

**Η στελέχωση**, δηλαδή η εξεύρεση ανθρώπινων πόρων, που περιλαμβάνει τον προγραμματισμό της κάλυψης των αναγκών, καθώς και την επιλογή προσωπικού.

**Η διαχείριση της απόδοσης**, που συνίσταται στην παρακολούθηση, την αξιολόγηση και τη βελτίωση της.

**Η παρακίνηση** των εργαζομένων, μέσω της παροχής κινήτρων.

**Ο καθορισμός των αμοιβών.**

Η διαχείριση της **υπηρεσιακής κατάστασης του προσωπικού.**

**Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση.**

**Ο χειρισμός του ανθρώπινου παράγοντα.**

**Οι εργασιακές σχέσεις.**

**Η φροντίδα για την υγιεινή και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας.**

Μέσω των λειτουργιών αυτών ένα σύστημα διοίκησης προσωπικού στοχεύει κατ' αρχήν στην επιλογή και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού του οποίου οι γνώσεις και δεξιότητες ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της οργάνωσης και αποτελούν γι αυτήν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Προωθώντας τις κατάλληλες οργανωτικές ρυθμίσεις και τα σωστά κίνητρα, στοχεύει στη δημιουργία συνθηκών εργασίας και εργασιακού κλίματος που είναι αμοιβαία αποδεκτά και ευνοούν την απόδοση. Ακόμη, με τη γενικότερη αξιοποίηση των δυνατοτήτων του προσωπικού, στοχεύει στην ενίσχυση της ικανότητας της οργάνωσης να λειτουργεί σε ένα περιβάλλον που συνέχεια αλλάζει. (Χατζηπαντελή, 1999: 15-16).

### **1.4 Ο ανθρώπινος παράγοντας ως στοιχείο του Οργανισμού.**

Όπως είναι γνωστό, ο άνθρωπος, σε αντίθεση με τα υπόλοιπα υλικά μέσα (μηχανήματα, έπιπλα, εγκαταστάσεις κλπ.), που χρησιμοποιεί ο οργανισμός ή η υπηρεσία, αποτελεί σύνθεση υλικών και ψυχικών στοιχείων, τα οποία τον διαφοροποιούν από όλα τα λοιπά στοιχεία

του οργανισμού.

Λόγω της ιδιομορφίας του αυτής, ο άνθρωπος δεν μπορεί να υπαχθεί στις ίδιες αρχές χειρισμού, στις οποίες υπάγονται τα λοιπά μέσα π.χ. δεν είναι δυνατόν να υποχρεώσουμε τον άνθρωπο (όπως κάνουμε στην περίπτωση των μηχανικών μέσων) να εργάζεται σε εικοσιτετράωρη βάση, ούτε είναι δυνατόν να τον εκθέτουμε σε συνθήκες εργασίας τέτοιες, που να βρίσκονται έξω από τα όρια αντοχής του, (ιδιάζουσες συνθήκες φωτισμού, υγρασίας, θερμοκρασίας κ.λ.π.).

Εξ' άλλου ο άνθρωπος ως λογικό ον, απαιτεί λογικούς χειρισμούς, οι οποίοι ενώ είναι προσανατολισμένοι προς το συμφέρον του οργανισμού, θα πρέπει ταυτόχρονα να ικανοποιούν και τις υλικές και ψυχολογικές του ανάγκες ως ανθρώπου. Τότε μόνο μπορεί ένας οργανισμός να πετύχει στην αποστολή του, όταν έχει προσωπικό ικανοποιημένο από την εργασία που προσφέρει και όταν η συμπεριφορά της Διοίκησης του προσωπικού συμβάλλει στην ανάπτυξη της ικανοποίησής του από την εργασία.

Ο βαθμός ικανοποίησης που αντλεί το προσωπικό από την εργασία του, σε συνδυασμό με την ποιοτική και ποσοτική του απόδοση, αποτελεί το βασικότερο κριτήριο επιτυχίας του οργανισμού, γι αυτό σήμερα η παραγωγικότητα θεωρείται ότι βαδίζει παράλληλα με την ικανοποίηση που παρέχει κάθε οργανισμός στο προσωπικό του.

### **1.5. Οι Άνθρωποι στο Χώρο Εργασίας.**

Το αντικείμενο της Διοίκησης Προσωπικού είναι οι άνθρωποι της οργάνωσης. Είναι εύλογο, επομένως, ότι όσοι ασχολούνται με το ανθρώπινο δυναμικό, είτε υπό την ιδιότητα του προϊσταμένου, είτε ως μέλη της Μονάδας Προσωπικού, θα πρέπει να γνωρίζουν-και να είναι σε θέση να αναγνωρίζουν-κάποια βασικά πράγματα σε σχέση με τους ανθρώπους και τη συμπεριφορά τους στο χώρο εργασίας.

Το πρώτο πράγμα που θα πρέπει να θυμάται κανείς είναι ότι μεταξύ τους οι άνθρωποι είναι διαφορετικοί. Πέρα από τις διαφορές φύλου, ηλικίας, φυλής, προέλευσης κλπ, οι ατομικές διαφορές που έχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τη διοίκηση μπορούν να συνοψιστούν στις: πολύπλοκες και όχι πάντα σαφείς, ούτε ορισμένες με ενιαίο και αδιαμφισβήτητο τρόπο-έννοιες της ικανότητας, της ευφυΐας και της προσωπικότητας.

Ξεκινώντας με την ικανότητα, βλέπουμε ότι αυτή αναλύεται σε διάφορες συνιστώσες, κάθε μία από τις οποίες βοηθά στην πραγματοποίηση διαφορετικών ενεργειών. Έτσι, υπάρχει η *μαθηματική ικανότητα*, η *ταχύτητα αντίληψης*, η *ικανότητα κατανόησης εννοιών*, η *ικανότητα αντίληψης του χώρου*, η *επιδεξιότητα (ικανότητα χειρισμού εργαλείων και υλικών)*, η *ικανότητα στο χειρισμό του λόγου*, η *επαγωγική λογική*, η *κρίση*, οι *διαπροσωπικές ικανότητες (ικανότητα επιτυχούς επικοινωνίας και ανάπτυξης σχέσεων με άλλους ανθρώπους)*, η *δημιουργικότητα κ.ά.*

Η ευφυΐα έχει οριστεί ως η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, εφαρμογής αρχών, εξαγωγής συμπερασμάτων και αντίληψης συσχετίσεων.

Ακόμη, έχει αναλυθεί σε πέντε μορφές νοητικής λειτουργίας: *σκέψη*, *μνήμη*, *αποκλίνουσα παραγωγή* (επίλυση προβλημάτων που οδηγεί σε απροσδόκητες και πρωτότυπες λύσεις), *συγκλίνουσα παραγωγή* (επίλυση προβλημάτων που οδηγεί στη μία, σωστή λύση) και αξιολόγηση.

Η προσωπικότητα μπορεί να οριστεί ως το σύνολο των σχετικά σταθερών χαρακτηριστικών που διακρίνουν τα άτομα μεταξύ τους. Ως τέτοια χαρακτηριστικά έχουν καταγραφεί η *υπευθυνότητα*, η *συναισθηματική σταθερότητα*, η *κοινωνικότητα*, η *προσοχή*, η *ζωντάνια*, η *επιμονή*, η *ακαμψία*, η *συστολή*, η *ευερεθιστότητα* κ.ά. Από πολλούς ερευνητές, όμως, διατυπώνεται η άποψη ότι δεν υπάρχουν μόνιμα χαρακτηριστικά και ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από την κατάσταση την οποία αντιμετωπίζει το άτομο.

Οι διαφορές αυτές πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, κατά την εκπαίδευση του προσωπικού, κατά το σχεδιασμό συστημάτων παρακίνησης και

αμοιβής και ακόμη, κατά την αξιολόγηση του προσωπικού και την εφαρμογή πειθαρχικών μέτρων. Επίσης, πρέπει να συνεκτιμώνται κατά την επιλογή του προσωπικού, έτσι ώστε να βρίσκονται πάντα οι κατάλληλοι άνθρωποι στις κατάλληλες θέσεις. Είναι αλήθεια ότι μία οργάνωση δεν μπορεί πάντα να προσαρμόζεται η ίδια στις ανάγκες των ανθρώπων της. Έτσι, συχνά κάνει χρήση της δυνατότητας που έχει να ασκεί πίεση στα μέλη της ώστε να οδηγήσει τη συμπεριφορά τους προς ορισμένη κατεύθυνση. Η υπερβολική πίεση, όμως, μπορεί να αποδειχθεί αντιπαραγωγική· για το λόγο αυτό, θα πρέπει να επιδιώκεται η ισορροπία.

Ένα δεύτερο ζήτημα που έχει ενδιαφέρον όταν αναφερόμαστε στους ανθρώπους στο πλαίσιο των οργανώσεων είναι η συμπεριφορά τους· και ειδικότερα οι παράγοντες που την επηρεάζουν και οι μορφές με τις οποίες εκδηλώνεται.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο είναι εσωτερικοί, δηλαδή συνδέονται με το άτομο, και εξωτερικοί, δηλαδή αφορούν στο περιβάλλον. Οι ατομικοί παράγοντες είναι *οι ικανότητες, οι αντιλήψεις, οι προσδοκίες, οι αξίες και οι προσωπικοί στόχοι*. Οι εξωτερικοί παράγοντες είναι *το είδος της εργασίας, η ομάδα στην οποία εντάσσεται το άτομο, το εργασιακό κλίμα, η οργανωτική παιδεία, το στυλ ηγεσίας κ.ά.*

Η συμπεριφορά εκδηλώνεται κυρίως ως στάση, δηλαδή ως σχετικά σταθερός τρόπος σκέψης. Η στάση αναπτύσσεται ως αποτέλεσμα της εμπειρίας και, στη συνέχεια, επηρεάζει τη συμπεριφορά. Η καταγραφή των στάσεων του προσωπικού, δηλαδή των σκέψεων και των αισθημάτων του απέναντι σε κάποιο συγκεκριμένο θέμα είναι ένα χρήσιμο εργαλείο που μπορεί να βοηθήσει τη διοίκηση στη λήψη αποφάσεων ή στον εντοπισμό σημείων δυσλειτουργίας και τριβής. Πρέπει, όμως, να λαμβάνεται υπόψη ότι οι στάσεις μεταβάλλονται ως αποτέλεσμα νέων εμπειριών και, κατά συνέπεια, οι προβλέψεις είναι επισφαλείς.

Οι εκδηλώσεις συμπεριφοράς που θα πρέπει να προβληματίζουν· και δεν είναι σπάνιες στο χώρο εργασίας· είναι *η απογοήτευση, η επιθετικότητα, το άγχος και η αντίσταση στην αλλαγή*.

Η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να οφείλεται στο φόβο του καινούργιου, στην αβεβαιότητα για το μέλλον της απασχόλησης, στην απειλή διατάραξης των προσωπικών σχέσεων, στην απειλή εναντίον του κύρους και του γοήτρου της θέσης και, τέλος, στην αμφιβολία για την ικανότητα προσαρμογής στην αλλαγή.

Η παρατήρηση αυτών των αρνητικών εκδηλώσεων και η διάγνωση των αιτιών τους μπορούν να βοηθήσουν τη διοίκηση να μειώσει την εμφάνιση και τις συνέπειες τους. Θα πρέπει, όμως να είναι πάντα κατανοητό ότι μία οργάνωση είναι ένας χώρος όπου συνυπάρχουν πολλοί διαφορετικοί άνθρωποι, με πολλά διαφορετικά ενδιαφέροντα και προβλήματα, και ότι η απρόσκοπτη εργασία προς τον κοινό σκοπό είναι κάτι που δεν είναι πάντα αυτονόητο ή εύκολο. (Χατζηπαντελή, 1999: 23-25).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Η ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ

### Εισαγωγή

Με τον όρο στελέχωση εννοούνται εκείνες οι λειτουργίες που διασφαλίζουν ότι η οργάνωση έχει στο παρόν, και θα έχει στο κοντινό μέλλον, επαρκές σε αριθμό και κατάλληλο, από την άποψη των γνώσεων και δεξιοτήτων, προσωπικό. Σε γενικές γραμμές οι λειτουργίες αυτές περιλαμβάνουν τον *προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού*, δηλαδή την εκτίμηση των μελλοντικών αναγκών σε προσωπικό, και την *επιλογή προσωπικού*, δηλαδή τη διαδικασία εξεύρεσης των προσώπων που θα καλύψουν τις κενές θέσεις της οργάνωσης.

### 2.1. Ο προσδιορισμός των αναγκών σε προσωπικό.

Προϋπόθεση για την επιτυχία της διαδικασίας επιλογής είναι να γίνει σωστά ο προσδιορισμός των αναγκών σε προσωπικό, δηλαδή α) να εκτιμηθεί σωστά ο αριθμός και το είδος των θέσεων που πρέπει να πληρωθούν. β) να περιγραφούν με ακρίβεια τα καθήκοντα και οι απαιτήσεις (τυπικά και ουσιαστικά προσόντα) κάθε θέσης και γ) να καθοριστούν οι όροι και οι συνθήκες εργασίας.

Για την περιγραφή των απαιτήσεων της θέσης χρησιμοποιούνται, συχνά, κατηγορίες χαρακτηριστικών όπως αυτές:

- **Φυσικά χαρακτηριστικά** (υγεία, εμφάνιση, τρόπος ομιλίας κ.λπ.)
  - **Επιτεύγματα** (σπουδές, εμπειρία, ειδικές γνώσεις κ.ά.)
  - **Γενική ευφυΐα** (νοητική ικανότητα)
  - **Ειδικές δεξιότητες** (δεξιοτεχνία, χρήση μηχανών γραφείων ή άλλων, ευλωτία, ικανότητα στα μαθηματικά, στη γλώσσα κ.α.)
  - **Ενδιαφέροντα** (πνευματικά, πρακτικά, κοινωνικά, καλλιτεχνικά, αθλητικά)
  - **Χαρακτηριστικά προσωπικότητας** (ηγετικές ικανότητες, αξιοπιστία, αυτενέργεια σταθερότητα, πρωτοβουλία)
- Συνθήκες** (οικογενειακές υποχρεώσεις κ.λπ.)

Οι απαιτήσεις θα πρέπει να διαχωρίζονται σε *υποχρεωτικές και επιθυμητές*, ώστε τα προσόντα των υποψηφίων να αξιολογούνται ανάλογα.

Κατά την περιγραφή των απαιτήσεων της θέσης δύο είναι οι πιθανοί κίνδυνοι: η υπερβολή ή η υποβάθμιση των απαιτήσεων σε σχέση με τις πραγματικές ανάγκες της θέσης. Η εμπειρία, όμως, έχει δείξει ότι ο πρώτος κίνδυνος είναι αυτός που εμφανίζεται συχνότερα.

Οι όροι και οι συνθήκες εργασίας (ωράριο, βάρδιες, αμοιβή, εκπαίδευση, δυνατότητες εξέλιξης, μετακινήσεις κ.λπ.) θα πρέπει να καθορίζονται και να γίνονται γνωστοί εξ αρχής, ώστε να μπορούν οι υποψήφιοι να κρίνουν την καταλληλότητα και την επιθυμία τους για μία ορισμένη θέση. Με τον τρόπο αυτό αποτρέπεται το ενδεχόμενο παραίτησης ενός ατόμου που μόλις έχει προσληφθεί. (Χατζηπαντελή, 1999: 52-53)

**Προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού.** Αυτή η διαδικασία της από κάθε άποψη άρτιας συγκρότησης της εργαζόμενης δύναμης όπως αναφέρθηκε πιο πάνω αποτελεί ζωτική ανάγκη αλλά και μέγιστο συμφέρον για κάθε υπηρεσία, επιχείρηση, ή οργανισμό.

Η εργασία αυτή όμως είναι δυσχερέστατη γιατί αναφέρεται στην επίλυση ενός από τα δυσκολότερα προβλήματα των σύγχρονων οργανώσεων.

Ο προγραμματισμός πρέπει να περιλαμβάνει τον κατά κατηγορία, φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο και εμπειρία, αριθμητικό προσδιορισμό του αναγκαίου προσωπικού για τις σημερινές και μελλοντικές ανάγκες της μονάδας.

Πρέπει να είναι εύκαμπτος και να επιτρέπει την ομαλή εξέλιξη του προσωπικού ώστε να επιτυγχάνεται η απρόσκοπτη κάλυψη των κενών, σε στελέχη, που θα δημιουργούνται με την

πάροδο του χρόνου.

Επίσης να προβλέπει τη δυνατότητα λειτουργίας της υπηρεσίας, του οργανισμού, της υπηρεσίας ή της επιχείρησης σε κάποιες κρίσιμες περιόδους (π.χ. *απουσία των ανδρών σε περίπτωση επιστράτευσης, απουσίες των γυναικών κατά την περίοδο της εγκυμοσύνης κ.α.*)

Η σχέση ανδρών και γυναικών, αποφοίτων Λυκείων ή Τεχνικών Σχολών και Πανεπιστημίων, η ηλικιακή διαφορά του προσωπικού, ώστε να μη συμπέσει η ομαδική αποχώρηση των στελεχών συνεπεία συνταξιοδότησής τους, είναι μερικά από τα πολλά προβλήματα που πρέπει να επιλύσει η Υπηρεσία Προσωπικού.

Ένα άλλο σοβαρό θέμα για εξέταση από την Υπηρεσία Προσωπικού είναι η διαμόρφωση και η διατήρηση της κατάλληλης οργανωτικής πυραμίδας της υπαλληλικής ιεραρχίας.

Η διάρθρωση αυτής σε βαθμίδες αναφέρεται στην ορθολογική κατανομή των καθηκόντων των στελεχών κατά θέσεις και τάξεις και στη δυνατότητα ικανοποιητικής εποπτείας των εργαζομένων.

Μια λογική αναλογία στελεχών και λοιπών εργαζομένων ανταποκρίνεται στην προσδοκία όλων όπως τύχουν ομαλής υπηρεσιακής εξέλιξης και ικανοποιητικής αμοιβής.

Αντίθετα μια υπέρμετρη διόγκωση των στελεχών, μιας ή περισσότερων ιεραρχικών βαθμίδων, επιφέρει τη μείωση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων, την απογοήτευση και την αδιαφορία τους. (Δήμου, 2003: 121-122).

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού είναι απαραίτητος σε κάθε εργασία (οργανισμό, υπηρεσία ή επιχείρηση) ώστε να μπορεί να προβλέψει τις βραχυπρόθεσμες και μεσοπρόθεσμες (με χρονικό ορίζοντα 1-2 ετών) ανάγκες της σε προσωπικό και να έχει κάποιο σχέδιο για τον τρόπο με τον οποίο θα τις καλύψει.

**Στάδια του προγραμματισμού.** Η διαδικασία του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει πέντε στάδια: την *απογραφή* του υπάρχοντος προσωπικού, την *πρόβλεψη των αναγκών σε προσωπικό* (δηλαδή την πρόβλεψη της ζήτησης), την *πρόβλεψη της προσφοράς* (δηλαδή την πρόβλεψη της κατάστασης που θα επικρατεί στην αγορά εργασίας τη στιγμή που θα εκδηλωθεί η ανάγκη κάλυψης θέσεων), τη *διαμόρφωση της πολιτικής και των σχεδίων* για την κάλυψη των θέσεων και, τέλος, την *εφαρμογή και αξιολόγηση των σχεδίων*.

**Απογραφή.** Το πρώτο βήμα για την εκτίμηση των μελλοντικών αναγκών είναι η καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης και των μεταβολών που είναι γνωστό ότι θα επέλθουν μέχρι το τέλος της χρονικής περιόδου για την οποία γίνεται η πρόβλεψη. Για το σκοπό αυτό συγκεντρώνονται και ταξινομούνται στοιχεία που αφορούν τόσο στον αριθμό του υπάρχοντος προσωπικού όσο και σε ποιοτικά χαρακτηριστικά όπως είναι οι γνώσεις, οι δεξιότητες, η εμπειρία, η απόδοση, η δυνατότητα εξέλιξης κ.ά. Κατά το στάδιο αυτό δημιουργούνται πίνακες του προσωπικού ανά ειδικότητα, επίπεδο γνώσεων, οργανική μονάδα, λειτουργία ή θέση, ιεραρχική βαθμίδα και, γενικά, ανά κάθε κατηγορία που μας δίνει χρήσιμες πληροφορίες και μας βοηθά να αποκτήσουμε εικόνα των ανθρώπινων πόρων που έχει στη διάθεση της η μονάδα, η υπηρεσία, ο οργανισμός κλπ.. Ακόμη, καταγράφεται η κατανομή του προσωπικού σε ηλικιακές ομάδες (προφίλ ηλικιών), έτσι ώστε να διαφανούν τυχόν κίνδυνοι μαζικών αποχωρήσεων, ή ανησυχητικής συγκέντρωσης πληθυσμού μεγάλης ή μικρής ηλικίας. Μία άλλη χρήσιμη καταγραφή είναι αυτή των αναλογιών μεταξύ, για παράδειγμα, του διοικητικού προς το τεχνικά προσωπικό, των προϊσταμένων προς τους υφισταμένους, των εκπαιδευτικού προς το διοικητικό ή βοηθητικό προσωπικό, των ειδικευμένων προς τους ανειδίκευτους κλπ.

**Πρόβλεψη ζήτησης.** Η πρόβλεψη της ζήτησης είναι η προσπάθεια να εκτιμηθούν οι μελλοντικές ανάγκες της υπηρεσιακής μονάδας, ή του οργανισμού σε προσωπικό. Οι ανάγκες αυτές προκύπτουν από τα στρατηγικά σχέδια και τα σχέδια δράσης του οργανισμού και συνδέονται με αλλαγές στην κλίμακα δραστηριοτήτων, στον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης κλπ.

**Πρόβλεψη προσφοράς.** Κατά το τρίτο στάδιο γίνεται εκτίμηση της διαθεσιμότητας κατάλληλου προσωπικού, μέσα και έξω από τον οργανισμό.



Αρχίζοντας από το εσωτερικό του οργανισμού, ανιχνεύονται οι τάσεις που ενδεχομένως παρατηρούνται στις αποχωρήσεις, στις προαγωγές και στις μεταθέσεις.

Αντίστοιχη ανάλυση θα πρέπει να γίνει για τις αναμενόμενες προαγωγές και μεταθέσεις, ώστε ο οργανισμός να είναι σε θέση να προβλέψει το προσωπικό που θα έχει στη διάθεση του κατά τη ζητούμενη χρονική στιγμή.

**Διαμόρφωση πολιτικής και σχεδίων.** Κατά το στάδιο αυτό αποφασίζεται, με γνώμονα τις προβλέψεις για την προσφορά και τη ζήτηση, η πολιτική που θα ακολουθηθεί και τα συγκεκριμένα μέτρα που θα ληφθούν ώστε η υπηρεσία ή ο οργανισμός να έχει ανά πάσα στιγμή το προσωπικό που χρειάζεται. Οι αποφάσεις του σταδίου αυτού αφορούν σε πολλούς τομείς της οργανωτικής λειτουργίας, όπως είναι η επιλογή προσωπικού, η εκπαίδευση, οι προαγωγές, οι αμοιβές και, συχνά, ο σχεδιασμός της εργασίας.

Ένα σημαντικό ζήτημα πολιτικής στο θέμα των προσλήψεων είναι αν η κάλυψη των κενών θέσεων των υψηλών βαθμίδων θα γίνεται καταρχήν από το προσωπικό της ίδιας της οργάνωσης ή από το ευρύτερο περιβάλλον, δηλαδή από την εσωτερική ή την εξωτερική αγορά εργασίας.

Το κυριότερο πλεονέκτημα της άντλησης προσωπικού από την εσωτερική αγορά εργασίας είναι η ελαχιστοποίηση του κινδύνου κακής επιλογής, δεδομένου ότι οι υποψήφιοι είναι γνωστοί και η απόδοσή τους έχει ήδη αξιολογηθεί. Εξάλλου, με τη χρησιμοποίηση της εσωτερικής αγοράς εργασίας η πιθανότητα προαγωγής για τα στελέχη της είναι αυξημένη, γεγονός που επιδρά θετικά στην παρακίνηση τους. Τέλος, η αίσθηση ότι η αξία και η προσφορά των υπαλλήλων στη μονάδα/οργανισμό/υπηρεσία αναγνωρίζονται συμβάλλει στην επικράτηση ευνοϊκού εργασιακού κλίματος.

Υπάρχουν όμως και μειονεκτήματα, με πιο σημαντικό το γεγονός ότι όταν δεν απευθύνεται και στην εξωτερική αγορά εργασίας η μονάδα έχει περιορισμένο φάσμα επιλογής και δεν αποκτά κατ' ανάγκη τον καλύτερο υποψήφιο. Ακόμη, η μη ανανέωση του ανθρώπινου δυναμικού, σε όλες τις βαθμίδες της, μπορεί να έχει ως συνέπεια την αποκοπή της από τις εξελίξεις που αφορούν στον τομέα της και στο ευρύτερο περιβάλλον που την επηρεάζει-μπορεί επίσης να έχει ως συνέπεια την επικράτηση ενιαίου τρόπου σκέψης, που αποβαίνει σε βάρος της ευρηματικότητας και της δημιουργικότητας στην οργάνωση. Ένα ζήτημα που πρέπει επίσης να σκεφτόμαστε όταν εξετάζουμε το δίλημμα της εσωτερικής ή της εξωτερικής αγοράς εργασίας είναι ότι η πρώτη οδηγεί ενδεχομένως στον αποκλεισμό άξιων υποψηφίων που βρίσκονται σε άλλες μονάδες.

**Εφαρμογή και αξιολόγηση των σχεδίων.** Η μετάφραση των σχεδίων σε συγκεκριμένες ενέργειες δεν είναι πάντα απλή. Στην πράξη εμφανίζονται δυσχέρειες τόσο στην υλοποίηση όσο και στην αποδοχή των σχεδίων. Γι' αυτό τα σχέδια που αναπτύσσονται θα πρέπει να παρέχουν περισσότερες από μία εναλλακτικές λύσεις και να προσαρμόζονται εύκολα στις αλλαγές συνθηκών. Ακόμη, η εφαρμογή τους θα πρέπει να παρακολουθείται στενά και η αποτελεσματικότητά τους να αξιολογείται τόσο κατά τη διάρκεια όσο και μετά την εφαρμογή. Η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται με βάση τους στόχους που είχαν τεθεί (π.χ. επιλογή προσωπικού συγκεκριμένων ειδικοτήτων, εκπαίδευση μέσα σε ορισμένο χρονικό διάστημα), ελέγχοντας παράλληλα την οικονομική αποδοτικότητα των μεθόδων που χρησιμοποιήθηκαν για την κάλυψη των αναγκών σε προσωπικό. (Χατζηπαντελή, 1999: 43-49)

### 2.3. Η προσέλκυση υποψηφίων

Τον προσδιορισμό των αναγκών ακολουθεί η αναζήτηση υποψηφίων. Σε περίπτωση που η οργάνωση, περισσότερο στον ιδιωτικό τομέα, αλλά και στο δημόσιο, αποφασίσει να αναζητήσει υποψηφίους έχει τέσσερις, κυρίως, τρόπους για την προσέλκυση τους:

Καταχώρηση στον τύπο (αγγελία)

Χρησιμοποίηση γραφείου ευρέσεως εργασίας

Ανάθεση σε σύμβουλο επιλογής προσωπικού

Προσέγγιση εκπαιδευτικών ιδρυμάτων

Η επιλογή μεταξύ των τεσσάρων δυνατοτήτων είναι συνάρτηση του κόστους, της ταχύτητας και της πιθανότητας που έχει η κάθε μέθοδος να αναδείξει τους κατάλληλους υποψηφίους.

Η καταχώρηση στον τύπο θα πρέπει να προσφέρει συνοπτικές πληροφορίες για την υπηρεσία, τη θέση εργασίας, τα απαιτούμενα προσόντα, τις απολαβές και τις ενέργειες στις οποίες πρέπει να προβεί ο ενδιαφερόμενος (π.χ. αποστολή βιογραφικού σημειώματος).

*Τα γραφεία ευρέσεως εργασίας.* Στη χώρα μας για την αναζήτηση εργασίας στον ιδιωτικό τομέα λειτουργούν τα Γραφεία Εργασίας του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ). Με το νόμο 2639/98 επιτράπηκε και η σύσταση ιδιωτικών γραφείων, "με αντικείμενο την εξεύρεση για Λογαριασμό του εργοδότη ορισμένων κατηγοριών θέσεων εργασίας σε ημεδαπούς ή αλλοδαπούς" (άρθρο 5). Για τον καθορισμό των κατηγοριών των θέσεων εργασίας για την εξεύρεση των οποίων επιτρέπεται η σύσταση ιδιωτικών γραφείων, των όρων και των προϋποθέσεων για τη σύστασή τους, καθώς και της διαδικασίας για τη χορήγηση της ειδικής εγκριτικής άδειας λειτουργίας τους καθώς και άλλες λεπτομέρειες καθορίζονται με σχετικό προεδρικό διάταγμα.

Η ανάθεση σε γραφείο ή σύμβουλο επιλογής προσωπικού, λόγω του υψηλού κόστους της, συνιστάται για την κάλυψη ειδικευμένων και υψηλόβαθμων θέσεων. Έχει το πλεονέκτημα ότι απαλλάσσει την επιχείρηση στον ιδιωτικό τομέα από σημαντικό φόρτο εργασίας, ενώ ταυτόχρονα δίνει περισσότερες εγγυήσεις για το αποτέλεσμα, λόγω των ειδικών γνώσεων και της εμπειρίας που έχουν κατά κανόνα οι σύμβουλοι. Προϋποθέσεις για την επιτυχία της ανάθεσης είναι α) να έχουν δοθεί στο σύμβουλο όλες οι πληροφορίες που αφορούν στη θέση εργασίας, στις απαιτήσεις της κλπ. και β) να παρακολουθείται διαρκώς από την επιχείρηση η διαδικασία επιλογής, ώστε να προλαμβάνονται ή να διορθώνονται εγκαίρως ενέργειες που δεν έχουν την έγκρισή της. Οι σύμβουλοι καταλήγουν, συνήθως, σε ένα μικρό πίνακα υποψηφίων, από τον οποίο την τελική επιλογή κάνει η επιχείρηση.

Η προσέγγιση εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, ιδίως της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, χρησιμοποιείται όταν δεν απαιτείται από τους υποψηφίους επαγγελματική εμπειρία. Έχει τα πλεονεκτήματα ότι προσφέρει τη δυνατότητα επιλογής μεταξύ πολλών υποψηφίων, ότι δίνει πρόσβαση σε αρκετά λεπτομερή στοιχεία για τις επιδόσεις τους και, ακόμη, ότι έχει σχετικά μικρό κόστος.

Ανεξάρτητα από τον τρόπο με τον οποίο θα προσελκυσθούν οι υποψήφιοι, κατά την επιλογή προκύπτει το ζήτημα ποιος λαμβάνει την οριστική απόφαση ή ποιος συμμετέχει στη λήψη της. Υπάρχουν διάφορες απόψεις, που προβάλλουν το δικαίωμα της ανώτατης διοίκησης, του διευθυντή προσωπικού και του άμεσου προϊσταμένου του μελλοντικού υπαλλήλου. Στην πράξη, πολλές επιχειρήσεις ή οργανισμοί χρησιμοποιούν επιτροπές, άλλοτε με αποφασιστικό και άλλοτε με συμβουλευτικό χαρακτήρα. (Χατζηπαντελή, 1999: 53-54)

### **2.3. Η επιλογή και πρόσληψη του νέου προσωπικού.**

Η κάλυψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό γίνεται συνήθως με την πρόσληψη νέου προσωπικού, μετά από μία διαδικασία επιλογής. Τα βήματα και οι μέθοδοι που μπορούν να ακολουθηθούν σε μια τέτοια διαδικασία εξετάζονται στη συνέχεια.

Η ενέργεια αυτή περιλαμβάνει όπως και πιο πάνω τονίστηκε την αναζήτηση (με πληροφορίες, αγγελίες κλπ), εξεύρεση, επιλογή (με τεστ, συνεντεύξεις, διαγωνισμούς κλπ) πρόσληψη και τοποθέτηση, των προσληφθέντων ατόμων μέσα στη μονάδα.

Ο στόχος της αναζήτησης και της επιλογής των προσώπων είναι η εξεύρεση των κατάλληλων ατόμων, τα οποία θα καλύψουν τις θέσεις που έχουν καθορισθεί με το οργανόγραμμα και έχουν προκύψει από ανάλυση των προσόντων που απαιτεί κάθε θέση εργασίας, ώστε να

επιτευχθεί τελικά το ποθούμενο αποτέλεσμα και να επαληθευθεί το αξίωμα «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση».

Η όλη λειτουργία αποτελεί την «πολιτική προσλήψεων» και συνίσταται στη χάραξη κατευθυντηρίων γραμμών, για την σύνθεση του προσωπικού που θα προσληφθεί. Αυτές αφορούν:

α) Το *βαθμό μόρφωσης*. Πόσους αποφοίτους Λυκείου και πόσους πτυχιούχους ή κατόχους Μάστερ-μεταπτυχιακών σπουδών χρειάζεται η υπηρεσία, ο οργανισμός ή η επιχείρηση. Πόσους γλωσσομαθείς και γνώστες ποιών γλωσσών χρειάζονται οι συγκεκριμένες θέσεις.

β) Τα *βασικά προσόντα* και τις *ικανότητες*. Βασικά προσόντα είναι η *εντιμότητα*, η *ακεραιότητα χαρακτήρα* και η *αξιοπιστία*. Βασικές ικανότητες είναι αυτές που προέρχονται από την εξειδίκευση, την τεχνική κατάρτιση και την εμπειρία, προκειμένου περί τεχνικών, την *μόρφωση*, την *πείρα*, την *καλή χρήση της ελληνικής γλώσσας*, την *ευχέρεια ορθής σύνταξης υπηρεσιακών εγγράφων και εκθέσεων*, προκειμένου περί διοικητικών υπαλλήλων.

γ) Το *φύλο*. Επειδή οι γυναίκες, έχει αποδειχθεί, ότι στην πλειονότητα τους έχουν, από τη φύση τους, μεγαλύτερη έφεση και ικανότητα στη διεκπεραίωση λεπτομερειακών εργασιών εκτελεστικής φύσης, πρέπει να εξετασθεί ποιες εργασίες της επιχείρησης, της υπηρεσίας ή του οργανισμού προσιδιάζουν στις γυναίκες και ποιες πρέπει να ανατεθούν σε άνδρες. Ποια πρέπει να είναι η λογική αναλογία μεταξύ ανδρών και γυναικών και ποιου φύλου πρέπει να είναι ο επικεφαλής των γυναικείων τμημάτων.

5) Την *ηλικία*. Η ταυτόχρονη πρόσληψη εργατοϋπαλληλικού προσωπικού της αυτής ηλικίας μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα στην υπηρεσία, τον οργανισμό ή την επιχείρηση, εξ αιτίας του ενδεχόμενου ομαδικής αποχώρησης αυτού συνεπεία συμπλήρωσης του προς συνταξιοδότηση απαιτούμενου χρόνου.

ε) Την *υγεία*. Είναι γενικά παραδεκτό ότι άτομα με όχι καλή υγεία αποδίδουν λιγότερο των υγείων και απουσιάζουν συχνότερα, λόγω ασθενειών ή αναρρωτικών αδειών.

Γι' αυτό, προτού γίνει κάθε πρόσληψη, πρέπει να εξετάζεται η υγιεινή κατάσταση των υποψηφίων ατόμων. (Δήμου, 2003: 123-124).

#### 2.4. Μέθοδοι επιλογής προσωπικού

Η χρησιμοποίηση ενός και μόνον τρόπου από αυτούς που αναφέρθηκαν παραπάνω δε διασφαλίζει συνήθως την άριστη επιλογή. Αντίθετα η κατάλληλη και συνδυασμένη εφαρμογή, μερικών από τις χρησιμοποιούμενες δοκιμασίες ή κριτήρια, επιτρέπει την αποτελεσματικότερη εξακρίβωση των προσόντων και των ικανοτήτων του υποψήφιου.

Η επιλογή είναι η διαδικασία μέσω της οποίας εκτιμάται και συγκρίνεται η καταλληλότητα των υποψηφίων για μια ορισμένη θέση. Οι μέθοδοι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για το σκοπό αυτό είναι πολλές και διάφορες, ενώ συχνοί είναι και οι συνδυασμοί τους.

Η επιλογή της μεθόδου που θα χρησιμοποιηθεί για την επιλογή του νέου προσωπικού βασίζεται σε τέσσερα, κυρίως, χαρακτηριστικά, ως προς τα οποία μπορούν να αξιολογηθούν οι μέθοδοι επιλογής:

**Εγκυρότητα.** Πρόκειται για την ικανότητα της μεθόδου να προβλέπει με ακρίβεια τη μελλοντική απόδοση των υποψηφίων. Είναι συνάρτηση, κυρίως, της συνάφειας μεταξύ του περιεχομένου της θέσης εργασίας (δηλαδή των καθηκόντων που θα κληθεί να ασκήσει ο εργαζόμενος) και του αντικειμένου της διαδικασίας επιλογής. Αυτό είναι πολύ σημαντικό, διότι οι μέθοδοι επιλογής τείνουν να "μετρούν" παραμέτρους (π.χ. χαρακτηριστικά της προσωπικότητας) που δεν είναι πάντα σχετικές προς το αντικείμενο εργασίας. Η εγκυρότητα αποτελεί το πιο ουσιώδες κριτήριο για την αξιολόγηση μιας μεθόδου επιλογής προσωπικού.

**Δικαιοσύνη.** Ως δίκαιη χαρακτηρίζεται μία μέθοδος όταν δεν οδηγεί σε διακρίσεις με βάση το φύλο, την ηλικία, τη φυλή ή άλλα τυχαία γνωρίσματα των υποψηφίων. Όπως και η εγκυρότητα, η δικαιοσύνη μίας μεθόδου μπορεί να έχει διάφορους βαθμούς. Παρόλο που με-

ρικές φορές τα στατιστικά στοιχεία δείχνουν ότι μία μέθοδος οδηγεί σε διάκριση, η "αδικία" είναι δύσκολο να αποδειχθεί και η πηγή της είναι δύσκολο να εντοπισθεί.

**Πεδίο εφαρμογής.** Αναφέρεται στο φάσμα των θέσεων εργασίας και των υποψηφίων για τους οποίους μπορεί να χρησιμοποιηθεί μία μέθοδος. Ορισμένες μέθοδοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν για ένα ευρύ φάσμα επαγγελματών (π.χ. συνέντευξη), ενώ άλλες είναι ειδικές για ένα μόνο επάγγελμα (π.χ. ακρόαση).

**Κόστος.** Αν και συχνά αγνοείται από αυτούς που αναζητούν την τέλεια μέθοδο, το κόστος είναι κρίσιμος παράγοντας κατά τη διαδικασία επιλογής προσωπικού, δεδομένου ότι οι διάφορες μέθοδοι διαφέρουν αισθητά ως προς τις δαπάνες που συνεπάγονται. Έτσι, η οικονομική αποδοτικότητα μιας μεθόδου, δηλαδή το κόστος σε σχέση με την αποτελεσματικότητά της, είναι σημαντικό κριτήριο για την επιλογή της.

Αν και τα τέσσερα χαρακτηριστικά που προαναφέρθηκαν μπορούν να κατευθύνουν την έρευνα μας θα πρέπει να περιμένουμε ότι η στάθμιση δεν θα μας οδηγήσει σε μία βέλτιστη μέθοδο επιλογής. Τέτοια μέθοδος δεν υπάρχει και θα πρέπει να είμαστε προετοιμασμένοι να "ανταλλάξουμε" π.χ. ένα βαθμό εγκυρότητας, για να διασφαλίσουμε τη δικαιοσύνη ή το χαμηλό κόστος της επιλογής. (Χατζηπαντελή, 1999: 54-56)

### **Οι πιο ευρύτερα χρησιμοποιούμενες μέθοδοι επιλογής προσωπικού.**

Παραθέτουμε στη συνέχεια ορισμένες από τις ευρύτερα χρησιμοποιούμενες μεθόδους επιλογής προσωπικού, σχολιάζοντας ταυτόχρονα τα ποιοτικά χαρακτηριστικά τους.

**Το ερωτηματολόγιο.** Το ερωτηματολόγιο, που συμπληρώνεται χειρόγραφα και ιδιόγραφα από τον υποψήφιο, είναι μέσο συλλογής πληροφοριών για την ατομική και οικογενειακή κατάσταση του υποψήφιου, τις σπουδές, την προϋπηρεσία, τις προτιμήσεις και τα ενδιαφέροντα του, τις ασχολίες του κ.λπ.

Η σαφής διατύπωση των ερωτήσεων και η ειλικρινής απάντηση σ' αυτές παρέχουν τη δυνατότητα συγκέντρωσης στοιχείων που αναδεικνύουν τις διαθέσεις του υποψηφίου έναντι της εργασίας, τις προσδοκίες του και τις συναισθηματικές αντιδράσεις του.

Με το ερωτηματολόγιο γίνεται προσπάθεια να φανούν τα **10 βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου**, που είναι:

- 1) Η σταθερότητα, η υπομονή και η λογική τάξη
- 2) Ο συναισθηματικός κόσμος του
- 3) Η συγκρότηση και η αυτοκυριαρχία του
- 4) Η βεβαιότητα με την οποία υποστηρίζει τις απόψεις του
- 5) Η δραστηριότητα και η ικανότητα ανάπτυξης πρωτοβουλιών
- 6) Η πίστη στις ιδέες του και η ικανότητα του να τις μεταδίδει
- 7) Η υπευθυνότητα, στην ανάληψη πρωτοβουλιών
- 8) Η ευθυκρισία, στην αντιμετώπιση πραγματικών καταστάσεων
- 9) Η σωστή εκτίμηση των άλλων ανθρώπων και
- 10) Η δυνατότητα επικοινωνίας του με τους άλλους ανθρώπους (χρήστες της υπηρεσίας ή πελάτες, προϊσταμένους του, υφισταμένους κλπ.).

Ένα ερωτηματολόγιο μπορεί να αποτελείται από πολύ μεγάλο αριθμό, κατανοητών όμως ερωτήσεων, που απαντιούνται συνήθως σε περιορισμένο χρόνο.

Η αξιολόγησή του γίνεται μετά από επαλήθευση ορισμένων στοιχείων του και το αποτέλεσμα και η τελική κρίση, που πρέπει να είναι επαρκώς αιτιολογημένα, ανακοινώνεται στη συνέχεια στον ενδιαφερόμενο. (Δήμου, 2003: 126-127).

**Συνέντευξη.** Είναι η συνηθέστερη μέθοδος επιλογής, είτε μόνη της είτε σε συνδυασμό με άλλες μεθόδους-για τις οποίες αποτελεί κατά κανόνα την τελική φάση. Η συνέντευξη μπορεί να είναι ατομική ή ομαδική, ανάλογα με τον αριθμό των ατόμων που συνομιλούν με τον υποψήφιο. Ακόμη, μπορεί να είναι μία ελεύθερη συζήτηση ή μία δομημένη υποβολή ερωτήσεων που δεν διαφέρει πολύ από την προφορική εξέταση.

Η επιτυχία μιας συνέντευξης προϋποθέτει:

*A) Σωστή προετοιμασία.* Στο στάδιο της προετοιμασίας μελετώνται τα στοιχεία που έχει ήδη δώσει ο υποψήφιος (π.χ. Βιογραφικό σημείωμα) και παρατίθενται με τις απαιτήσεις της θέσης. Έτσι, επισημαίνονται τα σημεία εκείνα που χρειάζονται διευκρινίσεις ή περαιτέρω ανάπτυξη, καθώς και τα σημεία που δημιουργούν αμφιβολίες για την καταλληλότητα του υποψηφίου για τη θέση. Με βάση τη μελέτη αυτή, συντάσσεται ένας γραπτός κατάλογος ερωτήσεων που θα βοηθήσουν ώστε να σχηματισθεί πλήρης εικόνα για τις γνώσεις και τις δεξιότητες του υποψηφίου.

*B) Τεχνική.* Κατά τη διεξαγωγή μιας συνέντευξης θα πρέπει να ακολουθούνται ορισμένοι πρακτικοί κανόνες που, χωρίς να διασφαλίζουν την επιτυχία, συμβάλλουν ώστε να αποτρέπονται οι πιο κοινοί κίνδυνοι.

Τέτοιοι κανόνες είναι, για παράδειγμα; α) Το κλίμα της συνέντευξης θα πρέπει από την αρχή να είναι άνετο και φιλικό, β) Είναι σκόπιμο η συνέντευξη να αρχίζει με μια σύντομη αναφορά στην υπηρεσία και στη θέση. γ) Ο υποψήφιος θα πρέπει να είναι αυτός που μιλά περισσότερο, δ) Οι ερωτήσεις θα πρέπει να δίνουν στον υποψήφιο τη δυνατότητα να αναπτύξει τις σκέψεις του και όχι να απαντώνται μονολεκτικά, ε) Οι ερωτήσεις θα πρέπει να εστιάζονται σε συγκεκριμένα παραδείγματα από την προηγούμενη εμπειρία και δράση του υποψηφίου, έτσι ώστε να μπορεί να προβλεφθεί η μελλοντική απόδοσή του. στ) Οι δύσκολες ερωτήσεις θα πρέπει να τίθενται προς το τέλος της συνέντευξης, ζ) Στο τέλος της συνέντευξης ο υποψήφιος θα πρέπει να ερωτάται αν θέλει να προσθέσει κάτι για να υποστηρίξει την υποψηφιότητά του.

Η έρευνα έχει δείξει ότι η εγκυρότητα της συνέντευξης ως μεθόδου επιλογής προσωπικού είναι πολύ μικρή (ποσοστό επιτυχών προβλέψεων μικρότερο του 20%). Παρόλα αυτά, εξακολουθεί να είναι η δημοφιλέστερη μέθοδος, ίσως λόγω του χαμηλού κόστους της, ή λόγω της εντύπωσης που δίνει ότι είναι μία απλή διαδικασία που ο καθένας μπορεί να χειριστεί με επιτυχία. Στην πράξη, όμως, η συνέντευξη μας δείχνει κυρίως τις διαπροσωπικές δεξιότητες και την ευφυΐα του υποψηφίου, οι οποίες επηρεάζουν κατά πολύ την εικόνα που αποκτά αυτός που θέτει τις ερωτήσεις. Για το λόγο αυτό κατά τη συνέντευξη θα πρέπει να γίνεται μόνο συλλογή στοιχείων και όχι επεξεργασία τους ή λήψη της απόφασης επιλογής. Η κατάλληλη εκπαίδευση μπορεί να ενισχύσει την ικανότητα των στελεχών που διενεργούν συνεντεύξεις να αποκομίζουν χρήσιμες πληροφορίες κατά την εκτέλεση τους. Αν τα στοιχεία που συγκεντρώνονται για τους υποψηφίους είναι επαρκή-και δεν περιορίζονται σε αόριστες εντυπώσεις-και ακολουθήσει η κατάλληλη επεξεργασία, η εγκυρότητα της συνέντευξης ως μεθόδου επιλογής προσωπικού μπορεί να αυξηθεί σημαντικά. (Χατζηπαντελή, 1999: 56-57)

Η *συνέντευξη* επιτρέπει στα αρμόδια με τις προσλήψεις όργανα της υπηρεσίας, του οργανισμού ή της επιχείρησης να γνωρίσουν, με προσωπική επαφή, τον υποψήφιο, να εκτιμήσουν τις ικανότητες και τις δυνατότητες του και να σχηματίσουν γνώμη για την προσωπικότητα και την συμπεριφορά του.

Η συνέντευξη, που έχει διαγνωστικό κατ' εξοχήν χαρακτήρα, ολοκληρώνει τη διαδικασία επιλογής και πρόσληψης του κατάλληλου προσωπικού.

Και εάν κρίνεται χρήσιμη για την πρόσληψη προσωπικού γενικά, είναι απαραίτητη ιδιαίτερα για την επιλογή στελεχών.

*Ευνόητο είναι ότι τα πρόσωπα που θα επιφορτισθούν με το έργο της συνέντευξης πρέπει να έχουν τις ανάλογες γνώσεις και να είναι ειδικευμένα στην τεχνική των συνεντεύξεων.*

*Οφείλουν να ξέρουν να ερωτούν, να ακούν, να παρατηρούν, να καταγράφουν με ακρίβεια,*

περιληπτικά και αντικειμενικά, τα ουσιώδη στοιχεία της συνέντευξης και να εξάγουν τα βαθύτερα συμπεράσματα. (Δήμου, 2003: 127-128).

**Ψυχομετρικά τεστ.** Με τα ψυχομετρικά τεστ επιχειρείται να αξιολογηθούν κάποια εγγενή ή επιγενή ανθρώπινα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την απόδοση στη δουλειά. Ανάλογα με το περιεχόμενο τους τα ψυχομετρικά τεστ διακρίνονται σε τρεις βασικές ομάδες: *τεστ νοημοσύνης, τεστ ικανότητας και καταλληλότητας* και, τέλος, *τεστ προσωπικότητας και ενδιαφερόντων*.

**Τεστ νοημοσύνης.** Εδώ και πολλά χρόνια χρησιμοποιούνται ευρέως ως μέθοδος επιλογής προσωπικού, χάρη στην κοινή πεποίθηση ότι η υψηλή νοημοσύνη οδηγεί σε υψηλή απόδοση στο χώρο εργασίας. Τέτοια συνάρτηση δεν έχει επαληθευτεί από την έρευνα, αν και λαμβάνοντας ως κριτήριο τις αξιολογήσεις που κάνουν οι προϊστάμενοι για τους υπαλλήλους τους εμφανίζεται να υπάρχει συσχέτιση. Αυτή όμως, μπορεί να είναι το αποτέλεσμα της ατέλειας του τρόπου αξιολόγησης. Τα τεστ νοημοσύνης έχουν κατηγορηθεί ότι ευνοούν τη μεσαία τάξη και ότι αδικούν τις μειονότητες. Ακόμη, ότι οι ερωτήσεις που θα τεθούν επιλέγονται με τέτοιο τρόπο ώστε να προκατασκευάζεται το αποτέλεσμα.

**Τεστ ικανότητας και καταλληλότητας.** Στην κατηγορία αυτή υπάγονται τα διάφορα τεστ που επιχειρούν να εκτιμήσουν την ύπαρξη στον υποψήφιο συγκεκριμένων ομάδων ικανοτήτων οι οποίες θεωρούνται ως αναγκαίες για την προς κάλυψη θέση. Παραδείγματα αποτελούν τα τεστ μαθηματικών, χειρισμού μηχανών (π.χ. δακτυλογράφηση, οδήγηση), γνώσεων, κριτικής σκέψης, καλής λειτουργίας αισθητηρίων οργάνων, δεξιοτεχνίας κ.ά.

Τα τεστ αυτά έχουν περιορισμένο πεδίο εφαρμογής, δηλαδή το κάθε ένα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για ένα μικρό φάσμα εργασιών, αν όχι για μία, μόνο, εργασία. Ακόμη, αν ο αριθμός των υποψηφίων είναι μεγάλος, αποδεικνύονται δαπανηρά και χρονοβόρα. Όταν, όμως, είναι προσεκτικά επιλεγμένα και ελεγμένα ως προς τα αποτελέσματά τους, δηλαδή αν η ικανότητα τους να προβλέπουν την απόδοση έχει ελεγχθεί π.χ. σε ένα δείγμα ήδη εργαζομένων, αποδεικνύονται πολύ έγκυρα.

**Τεστ προσωπικότητας και ενδιαφερόντων.** Τα τεστ αυτά είναι, κατά κανόνα, ερωματολόγια στα οποία ο υποψήφιος δίνει πληροφορίες για τα χαρακτηριστικά, τα ενδιαφέροντα, τις αρχές, τις εμπειρίες και τον τρόπο συμπεριφοράς του. Οι απαντήσεις συνθέτουν μία πολυδιάστατη εικόνα, η οποία στη συνέχεια συγκρίνεται προς ένα επιθυμητό πρότυπο. Ακόμη, είναι δυνατό να απομονωθεί ένα χαρακτηριστικό, το οποίο θεωρείται ως ενδεικτικό για την καταλληλότητα του υποψηφίου, και να "μετρηθούν" οι υποψήφιοι ως προς αυτό.

Τα τεστ προσωπικότητας είναι τα πιο αμφιλεγόμενα. Οι μελέτες για την εγκυρότητα τους εμφανίζουν ποικίλους βαθμούς επιτυχών προβλέψεων (από 14 έως 39%). Οι υποστηρικτές τους ισχυρίζονται ότι, αν απομακρυνθούμε από τα παλιά τεστ, που αποσκοπούσαν στη διάγνωση διαταραχών της προσωπικότητας, και στραφούμε προς νέα, ειδικά σχεδιασμένα για την εκτίμηση της συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας, τα οποία θα οργανώνονται και θα αξιολογούνται από ειδικούς, τα αποτελέσματα θα είναι ενθαρρυντικά. Ακόμη, ένα δεύτερο σημείο αμφισβήτησης για τα τεστ προσωπικότητας είναι η "αδιακρίσια" τους. Πολλοί υποψήφιοι αισθάνονται ότι οι ερωτήσεις στις οποίες πρέπει να απαντήσουν αφορούν σε θέματα προσωπικά και λεπτά που, επιπλέον, είναι τελείως άσχετα με τη συγκεκριμένη δουλειά. (Χατζηπαντελή, 1999: 56-58)

**Το βιογραφικό σημείωμα.** Το βιογραφικό σημείωμα είναι ένα στοιχείο που ζητείται προτού γίνει η συνέντευξη και συνήθως το περιεχόμενο του συζητείται κατά τη διάρκεια αυτής.

Πρόκειται για στοιχεία, δεδομένα που αφορούν τόσο σε πραγματολογικά, επαληθεύσιμα στοιχεία (π.χ. σπουδές, δημογραφικά στοιχεία κ.ά.) όσο και σε υποκειμενικά θέματα (όπως είναι τα ενδιαφέροντα και οι δεξιότητες). Από τα στοιχεία αυτά επιλέγονται εκείνα που θεωρούνται ως τα πιο άμεσα συνδεδεμένα με τις απαιτήσεις της θέσης.

Το βιογραφικό χρησιμοποιείται ευρέως ως μέθοδος επιλογής προσωπικού, με το σκεπτικό ότι οι δραστηριότητες, τα ενδιαφέροντα και η συμπεριφορά που επιδείξαμε στο παρελθόν

προδιαγράφουν αυτό που θα κάνουμε στο μέλλον. Φαίνεται ότι το σκεπτικό αυτό είναι σωστό: γιατί οι μελέτες δείχνουν ότι η εγκυρότητα τους είναι υψηλή (περίπου 50%). Τα βιογραφικά δεδομένα είναι ιδιαίτερα χρήσιμα ως μέθοδος για μία πρώτη διαλογή όταν ο αριθμός των υποψηφίων είναι μεγάλος. (Χατζηπαντελή, 1999: 59)

Στους σύγχρονους οργανισμούς την πρώτη αξιολόγηση των βιογραφικών κάνουν οι υπολογιστές που, χρησιμοποιώντας λέξεις-κλειδιά, αναζητούν εκείνα τα βιογραφικά που συγκεντρώνουν τα περισσότερα κριτήρια για την κατάληψη μιας συγκεκριμένης θέσης.

Έτσι οι υπεύθυνοι των προσλήψεων καταλήγουν να διαβάζουν μόνον λίγα βιογραφικά, αυτά που δεν έχει απορρίψει ο ηλεκτρονικός υπολογιστής.

Γι' αυτό, κατά τη σύνταξη ενός βιογραφικού, θα πρέπει να επιλέγονται εκείνες οι λέξεις που περιγράφουν παραστατικότερα τα προσόντα του υποψηφίου και σχετίζονται με τις απαιτήσεις της θέσης που επιθυμεί να καταλάβει.

Παρ' όλο που δεν υπάρχει γενικό σχέδιο για το γράψιμο ενός βιογραφικού, υπάρχει κάποια συμφωνία πάνω στο τι πρέπει να περιλαμβάνεται σ' αυτό και τι πρέπει να εξαιρείται. Στο βιογραφικό, συνήθως περιλαμβάνονται οι ακόλουθες πληροφορίες:

1. *Πληροφορίες επαφής*: Το όνομα, η διεύθυνση και οι αριθμοί τηλεφώνων που μπορούν να επικοινωνούν.
2. *Αντικείμενα εργασίας*: Δοσμένα σε μια πρόταση, επικεντρωμένη σε συγκεκριμένους τομείς ειδικότητας,
3. *Προϋπηρεσία*: Εργασίες, με ή χωρίς μισθό, ξεκινώντας από την πιο πρόσφατη.
4. *Μόρφωση*: Πτυχία, σχολεία και χρόνια απασχόλησης σε κάποιους τομείς που σχετίζονται άμεσα με την εργασία.
5. *Στρατιωτική θητεία* (για τους άντρες): Περιλαμβάνει αξιώματα, υπηρεσίες και επιτεύξεις, ικανότητες και δυνατότητες.
6. *Επαγγελματική εμπειρία*: Θέσεις, υπεύθυνα καθήκοντα, κατοχή αξιωμάτων.
7. *Ανάμειξη στα κοινά*: Σύλλογοι, οργανώσεις κ.λπ., με ημερομηνίες.
8. *Πρόσθετες γνώσεις*: Ξένες γλώσσες.
9. *Ενδιαφέροντα και δραστηριότητες*: Μόνο αυτά που σχετίζονται με το αντικείμενο σας.
10. *Συστάσεις*: Μόνο μια πρόταση που να λέει ότι οι συστάσεις είναι διαθέσιμες αν ζητηθούν.

Στην παραπάνω λίστα δεν περιλαμβάνονται προσωπικές πληροφορίες, όπως το ύψος, βάρος, ηλικία, φύλο, γάμος, υγεία, φυλή, θρησκεία ή πολιτικούς δεσμούς, ούτε περιλαμβάνεται κάποια αναφορά στο μισθό. (Δήμου, 2003: 138-140).

**Συστατικές επιστολές.** Υπάρχουν δύο είδη συστατικών επιστολών: αυτές που απλώς επαληθεύουν τα στοιχεία που έχει δώσει ο υποψήφιος και αυτές που σχολιάζουν - και κατά κανόνα υποστηρίζουν - την καταλληλότητα του υποψηφίου για τη θέση. Οι μετρήσεις δείχνουν ότι η εγκυρότητα των συστατικών επιστολών είναι μικρή (περίπου 15%). Γενικά, η χρήση συστατικών επιστολών φαίνεται να είναι αποτελεσματική στον εντοπισμό των κατάλληλων υποψηφίων αλλά όχι στην υπόδειξη των κατάλληλων. (Χατζηπαντελή, 1999: 59)

Οι πληροφορίες, σε συνδυασμό με τις συστάσεις, που προέρχονται από συστατικές επιστολές αξιόλογων προσώπων, βοηθούν τους οργανισμούς να έχουν μια πρώτη εκτίμηση του «προφίλ» του υποψηφίου και της καταλληλότητάς του για τη θέση που τον προορίζουν.

Συνεπώς, είναι επόμενο, η αξία των πληροφοριών να εξαρτάται από την αντικειμενικότητα και από τον χαρακτήρα αυτού που τις παρέχει. (Δήμου, 2003: 140-141).

**Οι διαγωνισμοί.** Οι διαγωνισμοί, είναι το σύνθημα μέσο επιλογής προσωπικού, κυρίως όταν αφορά αυτός στην πρόσληψη μεγάλου αριθμού προσώπων.

Η μέθοδος του διαγωνισμού, όταν μάλιστα είναι αντικειμενικός, είναι ο ασφαλέστερος τρόπος απόκτησης ικανού προσωπικού, τουλάχιστον από άποψη γνώσεων.

Βέβαια δεν πρέπει να παραβλέπεται το μειονέκτημα αυτού του τρόπου να φέρει στην

πρώτη γραμμή επιτυχίας άτομο που έχει μεν πολλές γραμματικές γνώσεις ή μόρφωση, αλλά δεν διακρίνεται για το ζήλο, την επιμέλεια, την τάξη και πιθανώς, στερείται διοικητικών προσόντων.

Ο διαγωνισμός δεν είναι σωστό να θεωρείται αλάνθαστο κριτήριο και μοναδικό μέσο εκτίμησης των ικανοτήτων του υποψήφιου αλλά συμπληρωματικός τρόπος συγκέντρωσης στοιχείων.

Μια μορφή διαγωνισμού είναι και η εξέταση των γνώσεων, της εξυπνάδας και της ετοιμότητας των διαγωνιζομένων με τα τεστ. Χρειάζεται όμως ιδιαίτερη εμπειρία για τη μορφή, το περιεχόμενο και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων τους. (Δήμου, 2003: 141).

**Οι αγγελίες.** Οι αγγελίες είναι ένα συνηθισμένο μέσο που χρησιμοποιείται από τους οργανισμούς για την πρόσληψη προσωπικού. Συνήθως η μορφή αυτή χρησιμοποιείται για μαζικές προσλήψεις. (Δήμου, 2003: 141-142).

**Η ιατρική εξέταση.** Η ιατρική εξέταση χρησιμοποιείται ως μέθοδος επιλογής προσωπικού, γιατί έχει μεγάλη σημασία για τις διάφορες υπηρεσίες, η καλή υγεία και καλή φυσική κατάσταση των ατόμων που πρόκειται να προσληφθούν, ιδιαίτερα μάλιστα όταν σε μερικές θέσεις απαιτούνται ξεχωριστές σωματικές ικανότητες (μεταφορείς, αποθηκάριοι, φύλακες κ.λπ.). (Δήμου, 2003: 142).

**Δείγμα εργασίας.** Τα δείγματα εργασίας αποτελούν μία από τις ασφαλέστερες μεθόδους επιλογής προσωπικού, με βαθμό εγκυρότητας που υπερβαίνει το 50%. Αυτό που ελέγχεται εδώ είναι η ίδια η απόδοση στη δουλειά και όχι κάποιο στοιχείο που την "αντιπροσωπεύει"

Ορισμένα από τα τεστ ικανότητας και καταλληλότητας (π.χ. η οδήγηση και η δακτυλογράφηση) μπορούν να θεωρηθούν ως δείγματα εργασίας. (Χατζηπαντελή, 1999: 59-60)

**Η πρόσληψη με δοκιμή.** Η πρόσληψη με δοκιμή επιτρέπει στην υπηρεσία, την επιχείρηση ή τον οργανισμό να εξετάσει τον προσληφθέντα υπάλληλο στην πράξη, να διαπιστώσει τις ικανότητες του και να βεβαιωθεί ότι ικανοποιεί, με τα προσόντα του, τις απαιτήσεις της θέσης στην οποία τοποθετήθηκε.

Στις περισσότερες Τράπεζες και στους μεγαλύτερους Οργανισμούς εφαρμόζεται η μέθοδος αυτή για χρονικό διάστημα, συνήθως ενός ή δύο ετών γιατί οι μέθοδοι που προαναφέρθηκαν παρέχουν ενδείξεις μόνον για το τι μπορεί να αποδώσει ο υπάλληλος στη συγκεκριμένη θέση και όχι αποδείξεις. (Δήμου, 2003: 142).

Αλλά και στο δημόσιο ο υπάλληλος πριν τη μονιμοποίησή του διανύει θεωρητικά την πρώτη διετία ως δόκιμος υπάλληλος.

**Κέντρα επιλογής.** Τα κέντρα επιλογής χρησιμοποιούν συνδυασμούς μεθόδων (συνεντεύξεις, τεστ, παίξιμο ρόλων κ.ά.) με σκοπό να πλησιάσουν όσο περισσότερο γίνεται τις πραγματικές συνθήκες εργασίας. (Χατζηπαντελή, 1999: 60)

**Ηθικά ζητήματα της επιλογής προσωπικού.** Κατά τη διαδικασία επιλογής προσωπικού αναφέρονται ορισμένα ηθικά ζητήματα, που σχετίζονται με τον κίνδυνο της περιττής αδιακρίσιας, καθώς και με το ενδεχόμενο της χρησιμοποίησης μεθόδου η οποία οδηγεί σε διακρίσεις εις βάρος φύλων, φυλών ή μειονοτήτων. Μία άλλη συνιστώσα της ηθικής διάστασης αυτής της διαδικασίας είναι η εν γένει συμπεριφορά προς τους υποψήφιους. Οι υποψήφιοι θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με εντιμότητα, σεβασμό και ευγένεια. Στο πλαίσιο αυτό θα πρέπει, για παράδειγμα, να τους παρέχονται ακριβείς πληροφορίες για την υπηρεσία που θα εργαστούν και, ακόμη, να ενημερώνονται για την πορεία και τα αποτελέσματα της αίτησης τους. Ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων, και χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν θα πρέπει να επιδιώκουμε να αποκτήσουμε πλήρη εικόνα, δεν θα πρέπει να τοποθετούμε τον υποψήφιο σε θέση απολογούμενου. (Χατζηπαντελή, 1999: 60)



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

### **3.1. Έννοια, περιεχόμενο και στόχοι της εκπαίδευσης προσωπικού.**

Μετά την πρόσληψη του προσωπικού η εκπαίδευση χρησιμοποιείται για την επίλυση μίας μεγάλης ποικιλίας οργανωτικών προβλημάτων.

Υπόσχεται να βελτιώσει την ατομική και συλλογική απόδοση να αυξήσει την παραγωγικότητα- να βελτιώσει την ποιότητα του παραγόμενου έργου, να μειώσει τη σπατάλη, τις δαπάνες και τις καθυστερήσεις- να συμβάλει στη σωστή και πλήρη χρήση του εξοπλισμού- να αυξήσει το ζήλο και να ανυψώσει το ηθικό των υπαλλήλων- να μειώσει το κόστος της επίβλεψης- να προετοιμάσει τις αντικαταστάσεις και τις προαγωγές, να βοηθήσει την οργάνωση να αντιμετωπίσει τις αλλαγές του περιβάλλοντος- να διευκολύνει την εφαρμογή μεταρρυθμίσεων, νέων διαδικασιών ή νέας πολιτικής και, τέλος, να κάνει δυνατή την αλλαγή της οργανωτικής παιδείας.

Τα οφέλη αυτά προκύπτουν χάρη στη μετάδοση γνώσεων, στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και στην αλλαγή στάσεων που επιτυγχάνονται μέσω της εκπαίδευσης. (Χατζηπαντελή, 1999: 123)

### **3.2. Διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού.**

Το πρώτο βήμα για το σχεδιασμό ενός επιτυχούς εκπαιδευτικού προγράμματος είναι η σωστή διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών.

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται συνήθως για την ανίχνευση των αναγκών σε εκπαίδευση και επιμόρφωση αντλούν στοιχεία από δύο βασικές πηγές:

*Τα σχέδια* (στρατηγικά και επιχειρησιακά) της οργάνωσης: Η εισαγωγή ενός νέου αντικειμένου απασχόλησης, η επέκταση σε νέους τομείς δράσης, η αντικατάσταση εξοπλισμού, κλπ, δημιουργούν την ανάγκη στο προσωπικό για νέες γνώσεις και δεξιότητες.

Σε συνδυασμό με τα σχέδια που αφορούν στους ανθρώπινους πόρους (επικείμενες προαγωγές, αποχωρήσεις, προσλήψεις κλπ.) υποδεικνύουν τις ενέργειες που πρέπει να αναληφθούν στον τομέα της εκπαίδευσης.

*Την περιγραφή της θέσης εργασίας.* Όπως αναφέρθηκε πιο πάνω, η περιγραφή μίας θέσης εργασίας περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, τα καθήκοντά της, τα αναμενόμενα επίπεδα ποιοτικής και ποσοτικής απόδοσης και τέλος, τα προσόντα, δηλαδή τις γνώσεις και δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει ο κάτοχός της.

Με βάση αφενός την περιγραφή αυτή και αφετέρου την εκτίμηση του βαθμού στον οποίο ο κάτοχος μιας θέσης πληροί τις απαιτήσεις της καταγράφονται οι συγκεκριμένες αποκλίσεις και αδυναμίες που χρειάζονται διόρθωση.

Η ανάλυση αυτή μπορεί να γίνεται ειδικά για τους σκοπούς της εκπαίδευσης ή να αποτελεί τμήμα της ετήσιας αξιολόγησης του υπαλλήλου.

Τη διάγνωση των αναγκών ακολουθεί η απόφαση για τον τρόπο κάλυψης. Έτσι, ανάλογα με τη φύση και τον αριθμό των αναγκών, ενδέχεται να επιλεγούν λύσεις εξατομικευμένες ή ομαδικές.

Ακόμη, ανάλογα με τις δυνατότητες της οργάνωσης μπορεί να επιλεγεί η ανάπτυξη ενδουπηρεσιακών προγραμμάτων, ή η προμήθεια υπηρεσιών εκπαίδευσης από την εξωτερική αγορά. (Χατζηπαντελή, 1999: 128)

### **3.3. Οργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων**

Ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα έχει σχεδιασθεί όταν έχουν καθοριστεί: οι μαθησιακοί στόχοι, δηλαδή οι ικανότητες που περιμένουμε να έχουν οι εκπαιδευόμενοι μετά το τέλος του

προγράμματος. Η διατύπωση των μαθησιακών στόχων περιλαμβάνει απαραίτητα το επιθυμητό επίπεδο ποσοτικής και ποιοτικής απόδοσης, καθώς και τις συνθήκες υπό τις οποίες θα πρέπει να εμφανίζεται αυτή.

*(Παράδειγμα: Ο στόχος ενός προγράμματος ειδίκευσης των εκπαιδευτικών στην Ειδική αγωγή θα μπορούσε να είναι: Να μπορεί ο εκπαιδευόμενος να αναγνωρίσει, με πρόχειρα μέσα, τις εκδηλώσεις συμπεριφοράς, τις αδυναμίες και τις δυσκολίες που παρουσιάζει ένα παιδί προκειμένου να παρακολουθήσει μαθήματα από κοινού με τα άλλα παιδιά της τάξης του)*

Ακόμη η οργάνωση του εκπαιδευτικού προγράμματος επιμόρφωσης του προσωπικού μιας υπηρεσίας ή ενός οργανισμού πρέπει να περιλαμβάνει τα θέματα όπως τα παρακάτω: Το αναλυτικό πρόγραμμα, δηλαδή οι θεματικές ενότητες και η διάρκεια τους. Οι μέθοδοι και τα μέσα διδασκαλίας. Οι εκπαιδευτές. Οι εκπαιδευόμενοι. Τα διδακτικά βοηθήματα. Ο συντονιστής του προγράμματος. Ο χώρος και ο χρόνος διεξαγωγής. Ο τρόπος αξιολόγησης. (Χατζηπαντελή, 1999: 128-129)

### **3.4. Αρχές, μέθοδοι και τεχνικές της Εκπαίδευσης Ενήλικων**

Για να είναι αποτελεσματική η εκπαίδευση προσωπικού, και δεδομένου ότι απευθύνεται σε ενήλικους, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη κάποιες ιδιαίτερες αρχές:

Η συμμετοχή σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες είναι εθελοντική. Ακόμη κι αν υπάρχει κάποια εξωτερική αιτία που πειθαναγκάζει τον ενήλικο να εκπαιδευτεί (π.χ. νέο αντικείμενο ενασχόλησης, ανανέωση εξοπλισμού κλπ), η απόφαση για την έναρξη της μαθησιακής διαδικασίας είναι δική του.

Έτσι, ο καταναγκασμός και ο εκφοβισμός δεν μπορούν να λειτουργήσουν ως συνθήκες εκπαίδευσης.

Ο αλληλοσεβασμός μεταξύ όλων όσων εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία αποτελεί αναγκαίο όρο για την επιτυχία της.

Η συμπεριφορά που μειώνει την αξία κάποιου και συνιστά άσκηση ψυχολογικής βίας λειτουργεί ανασταλτικά ως προς τη μάθηση.

Αυτό δεν σημαίνει ότι η κριτική θα πρέπει να απουσιάζει από την εκπαίδευση, αλλά ότι θα πρέπει να κατευθύνεται από το σεβασμό προς την αξία του άλλου.

Η εκπαιδευτική σχέση είναι σχέση συνεργασίας. Ο εκπαιδευτής και ο εκπαιδευόμενος είναι εταίροι σε ένα κοινό εγχείρημα, στο οποίο οι ρόλοι μπορεί να αντιστρέφονται.

Η συνεργασία απαιτείται σε κάθε στάδιο: κατά τη διάγνωση των αναγκών, τον ορισμό των μαθησιακών στόχων, το σχεδιασμό του αναλυτικού προγράμματος και τον καθορισμό των κριτηρίων αξιολόγησης της εκπαίδευσης.

Στην καρδιά της αποτελεσματικής εκπαίδευσης βρίσκεται η πράξη.

Ο εκπαιδευτής και ο εκπαιδευόμενος μετέχουν σε μία διαρκή διαδικασία, κατά την οποία η δράση εναλλάσσεται με τη σκέψη, και κατά την οποία η μελέτη και αξιολόγηση της δράσης οδηγεί στον επαναπροσδιορισμό της.

Η δράση, φυσικά, μπορεί να είναι μία γνωστική δραστηριότητα και όχι κατ' ανάγκην πρακτική ενέργεια.

Για παράδειγμα, η διερεύνηση και επανεξέταση της ιδεολογικής μας τοποθέτησης μπορεί κάλλιστα να αποτελεί "δράση".

Σκοπός της εκπαίδευσης οφείλει να είναι η καλλιέργεια της αυτενέργειας. Μέσω της συμμετοχής σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες οι εκπαιδευόμενοι θα πρέπει να μαθαίνουν πώς να αναγνωρίζουν τις ελλείψεις τους και πώς να αυτοοδηγούνται προς την κάλυψή τους.

Οι αρχές που προαναφέρθηκαν, σε συνδυασμό με τα πορίσματα της εμπειρίας, εξειδικεύονται στους παρακάτω όρους της αποτελεσματικής εκπαίδευσης:

α. Οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθάνονται την ανάγκη να μάθουν. Πρέπει να έχουν εικόνα τόσο του επιπέδου των γνώσεών τους, όσο και του επιπέδου απόδοσης που αναμένεται από

αυτούς.

β. Οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να γνωρίζουν τους μαθησιακούς στόχους της εκπαίδευσης.

γ. Οι εκπαιδευόμενοι χρειάζονται επαναπληροφόρηση. Ο εκπαιδευτής θα πρέπει να τους ενημερώνει για το σημείο στο οποίο βρίσκονται ως προς τους μαθησιακούς στόχους.

δ. Η μάθηση είναι ενεργητική, όχι παθητική διαδικασία. Για το λόγο αυτό, οι σχέσεις ανάμεσα στον εκπαιδευόμενο, τον εκπαιδευτή, τους συν-εκπαιδευόμενους και τη διδακτέα ύλη πρέπει να είναι αμφίδρομες.

ε. Η επιλογή της κατάλληλης εκπαιδευτικής μεθόδου θα πρέπει να βασίζεται τόσο στην ανάγκη της ποικιλίας όσο και στις ειδικές απαιτήσεις του θέματος και των εκπαιδευομένων.

στ. Η μάθηση προϋποθέτει χρόνο για την αφομοίωση, τον έλεγχο και την αποδοχή των μεταδιδόμενων γνώσεων. Η συμπύεση μεγάλου αριθμού πληροφοριών και η έλλειψη πρακτικής άσκησης δεν ευνοούν την εξοικείωση με το αντικείμενο της εκπαίδευσης.

ζ. Οι εκπαιδευόμενοι χρειάζονται επιβεβαίωση, και μάλιστα άμεση, για τα σωστά βήματα τους. Στα μακροχρόνια προγράμματα εκπαίδευσης θα πρέπει να περιλαμβάνονται περίοδοι επανεξέτασης της πορείας τους, κατά τις οποίες θα επισημαίνεται η πρόοδος των συμμετεχόντων.

η. Υπάρχουν τέσσερα επίπεδα μάθησης: *το πρώτο*, και απλούστερο, επίπεδο απαιτεί άμεση ανταπόκριση των αισθήσεων και απομνημόνευση. Στο *δεύτερο* επίπεδο η μάθηση σημαίνει την προσαρμογή της υπάρχουσας γνώσης σε ένα νέο έργο ή σε ένα νέο πλαίσιο. Στο *επόμενο* επίπεδο η μάθηση απαιτεί πιο πολύπλοκες νοητικές διεργασίες, όπως είναι η αναγνώριση των αρχών και παραδοχών στις οποίες βασίζεται μία πράξη, ή η ένταξη μεμονωμένων ενεργειών σε μία ολοκληρωμένη εργασία.

Τέλος, το *ανώτερο* επίπεδο μάθησης πραγματεύεται ανθρώπινες και κοινωνικές αξίες και τρόπους συμπεριφοράς και προϋποθέτει την ικανότητα αξιολόγησης. (Χατζηπαντελή, 1999: 126-127)

Η εκπαίδευση μπορεί να πραγματοποιείται στη θέση εργασίας ή εκτός αυτής. Κατά τη διάρκεια ενός προγράμματος εκπαίδευσης στη θέση εργασίας, ο υπάλληλος ασκείται στην εκτέλεση των καθηκόντων του και μαθαίνει να τα επιτελεί χάρη τόσο στην άσκηση, όσο και στις κατευθύνσεις και υποδείξεις του προϊσταμένου του - ή του υπαλλήλου που έχει ορισθεί για το σκοπό αυτό.

Ανάλογα με το χρόνο πραγματοποίησης της η εκπαίδευση διακρίνεται σε **εισαγωγική, προαγωγική, ή διαρκή.**

Η **εισαγωγική** εκπαίδευση, ή εκπαίδευση προσανατολισμού, αποσκοπεί στη διευκόλυνση της ένταξης του νεοεισερχόμενου στην οργάνωση.

Συνήθως αποτελείται από δυο ενότητες: α) γνωριμία με την οργάνωση (δομή, στελέχωση, δραστηριότητες, αρχές και στόχοι) και β) βασικές γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας.

Η εισαγωγική εκπαίδευση βοηθά τον νέο υπάλληλο αφενός να αποκτήσει τα αναγκαία εφόδια για την άσκηση του έργου του και αφετέρου να μάθει τι αναμένεται από αυτόν ως προς την απόδοση και την εν γένει συμπεριφορά.

Αποτελεί συνέχεια της διαδικασίας επιλογής, κατά την οποία γίνεται η διάγνωση της καταλληλότητας ενός ατόμου για μια συγκεκριμένη θέση και εντοπίζονται τα ελλείμματα γνώσεων και δεξιοτήτων.

Η **προαγωγική** εκπαίδευση προετοιμάζει τον εργαζόμενο για μία θέση υψηλότερης ευθύνης. Η προαγωγή σημαίνει, συχνά, τη μετάβαση σε θέση προϊσταμένου άλλων υπαλλήλων.

Στην περίπτωση αυτή η προαγωγική εκπαίδευση συνίσταται, κατά το μεγαλύτερο μέρος της στην επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Τέλος, ως **διαρκής** εκπαίδευση θα μπορούσε να χαρακτηριστεί κάθε εκπαιδευτική δραστηριότητα που λαμβάνει χώρα κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας του υπαλλήλου.

Η δραστηριότητα αυτή μπορεί να έχει χαρακτήρα θεραπευτικό, δηλαδή να στοχεύει στην

κάλυψη κενών και στην άρση αδυναμιών, ή αναπτυξιακό, δηλαδή να αποσκοπεί στην περαιτέρω βελτίωση του εκπαιδευόμενου.

**Μέθοδοι εκπαίδευσης.** Οι μέθοδοι εκπαίδευσης που χρησιμοποιούνται κυρίως είναι:

**1. Η διάλεξη.** Συνίσταται στην προφορική παρουσίαση γνώσεων και πληροφοριών από τον εισηγητή προς ένα-σιωπηλό-ακροατήριο.

Αποτελεί την ευρύτερα χρησιμοποιούμενη μέθοδο διδασκαλίας, κυρίως διότι έχει το πλεονέκτημα της μετάδοσης μεγάλου αριθμού πληροφοριών σε μικρό χρόνο, όπως και του χαμηλού κόστους. Η αποτελεσματικότητά της, όμως αμφισβητείται, λόγω της έλλειψης ενεργού συμμετοχής από την πλευρά των εκπαιδευομένων.

**2. Το σεμινάριο.** Εδώ ο ρόλος του εισηγητή είναι να επιμερίσει το θέμα της εκπαίδευσης σε ενότητες, να τις καταναίμει στους εκπαιδευόμενους, οι οποίοι θα αναλάβουν την προετοιμασία τους, και να κατευθύνει την παρουσίασή τους και τη συζήτηση πάνω σ' αυτές. Απαιτεί χρόνο και προσπάθεια τόσο από τον εισηγητή όσο και από τους εκπαιδευόμενους, αλλά, χάρη στην αυτενέργεια που απαιτεί από τους συμμετέχοντες, αποδεικνύεται κατά κανόνα αποτελεσματική μέθοδος μάθησης.

**3. Η μελέτη περιπτώσεων.** Οι εκπαιδευόμενοι, χωρισμένοι συνήθως σε ομάδες εργασίας, αναλαμβάνουν να διερευνήσουν ένα πρακτικό πρόβλημα και να παρουσιάσουν μία τεκμηριωμένη λύση.

Κατά τη διαδικασία αυτή μαθαίνουν να συλλέγουν και να αξιολογούν στοιχεία, αναπτύσσοντας τις αναλυτικές και κριτικές τους ικανότητες.

Προϋπόθεση για την επιτυχία της άσκησης είναι η σωστή επιλογή της από τον εισηγητή.

**4. Η επίδειξη.** Χρησιμοποιείται συνήθως για την εκμάθηση μίας τεχνικής ή του τρόπου λειτουργίας μιας μηχανής, για την παρουσίαση ενός προϊόντος και, γενικά, σε περιπτώσεις στις οποίες ο προφορικός λόγος αδυνατεί να μεταφέρει την πλήρη εικόνα. Συχνά είναι δαπανηρή, αλλά είναι αποτελεσματική γιατί αξιοποιεί την όραση, την κύρια οδό μάθησης.

**5. Το παίξιμο ρόλων.** Οι εκπαιδευόμενοι υποδύονται ρόλους σχετικούς με τα καθήκοντα τους και ωθούνται αφενός να αφομοιώσουν κάποιες χρήσιμες πληροφορίες και αφετέρου να υιοθετήσουν την κατάλληλη συμπεριφορά.

Πρόκειται για μέθοδο που κατορθώνει να εξοικειώσει τους εργαζόμενους με τις απαιτήσεις της θέσης τους. Ακόμη, με τη μέθοδο αυτή μπορεί να επιτευχθεί η αλλαγή στάσης του εργαζόμενου-ένα κατά κανόνα δύσκολο ζητούμενο.

Απαιτείται, όμως, αυστηρή πειθαρχία από τους εκπαιδευόμενους και ικανή καθοδήγηση από την πλευρά του εισηγητή.

**6. Άλλες μέθοδοι.** Άλλες μέθοδοι που χρησιμοποιούνται στην εκπαίδευση είναι η συζήτηση, ο καταγιγισμός ιδεών, η προσομοίωση, οι ομάδες εργασίας κ.ά.

**Μέσα διδασκαλίας.** Ως τεχνικά βοηθήματα της εκπαίδευσης, αλλά και ως βάση της μεθόδου διδασκαλίας, χρησιμοποιούνται, όλο και πιο συχνά, οι βιντεοταινίες, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, τα πολυμέσα κ.ά.

Ειδική μνεία θα πρέπει να γίνει στη μάθηση από απόσταση η οποία αξιοποιεί τα μέσα αυτά, όπως επίσης βιβλία, τετράδια ασκήσεων και άλλα μέσα διδασκαλίας, για να αποφύγει τη μετακίνηση του εκπαιδευόμενου προς κάποιο εκπαιδευτικό κέντρο.

Η μέθοδος αυτή, λόγω του χαμηλού, σχετικά, κόστους της και της ευελιξίας που προσφέρει ως προς τη διαχείριση του χρόνου του εκπαιδευόμενου, γίνεται όλο και πιο δημοφιλής και παρουσιάζεται ως η μέθοδος του μέλλοντος.

Εγείρει, όμως, δύο αντιρρήσεις: η πρώτη αφορά στην αποτελεσματικότητά της, δεδομένου ότι αφενός η μέθοδος αυτή στερεί από τον εκπαιδευόμενο το ευεργέτημα της άμεσης παρουσίας του εκπαιδευτή και αφετέρου η έρευνα έχει δείξει ότι οι άνθρωποι μαθαίνουν πιο εύκολα και πιο μόνιμα όταν είναι σε ομάδες. Η δεύτερη κάνει λόγο για τις κοινωνικές ανάγκες των εκπαιδευομένων και για τους κινδύνους της απομόνωσης. (Χατζηπαντελή, 1999: 123-126)

### 3.5. Αξιολόγηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Η αναγκαιότητα της αξιολόγησης μπορεί να υποστηριχθεί με δύο βασικά επιχειρήματα:

α). Κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα πραγματοποιείται με σκοπό να ικανοποιηθούν κάποιες ανάγκες και να επιτευχθούν κάποιοι-μαθησιακοί καταρχήν, αλλά και ευρύτεροι οργανωτικοί-στόχοι. Είναι εύλογο, λοιπόν, αυτός που αποφασίζει την πραγματοποίηση ενός προγράμματος να επιθυμεί να διαπιστώσει κατά πόσο καλύφθηκαν οι ανάγκες και επιτεύχθηκαν οι στόχοι.

β) Κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα συνεπάγεται μεγάλο κόστος, τόσο άμεσο (οικονομικό), όσο και έμμεσο, λόγω της απουσίας των εργαζομένων από τα καθήκοντα τους. Θα πρέπει, επομένως, να ελέγχεται η αποτελεσματικότητα κάθε εκπαιδευτικής δραστηριότητας, ώστε να επιλέγονται εκείνες οι δράσεις που έχουν αποδειχθεί πιο αποδοτικές.

Μία ολοκληρωμένη αξιολόγηση απαντά σε τρία βασικά ερωτήματα: α) Κατακτήθηκαν οι μαθησιακοί στόχοι; β) Είναι χρήσιμες (δηλαδή εφαρμόσιμες και άμεσα συνδεδεμένες με τους στόχους της οργάνωσης) οι γνώσεις που αποκτήθηκαν; και γ) Αντισταθμίζεται το κόστος της εκπαίδευσης από την επιτυχία της;

Οι απαντήσεις στα ερωτήματα αυτά θα πρέπει, ασφαλώς, να επεξηγούνται, δηλαδή η αξιολόγηση θα πρέπει να εμβαθύνει στα αίτια που οδήγησαν στην επιτυχία ή στην αποτυχία του προγράμματος.

Με γνώμονα, λοιπόν, τα ερωτήματα που τέθηκαν, και για να συγκεντρωθούν οι αναγκαίες πληροφορίες, το αντικείμενο της αξιολόγησης μπορεί να συνίσταται στα εξής:

1. Περιεχόμενο του προγράμματος (θεματολόγιο, διάρκεια, μέθοδοι διδασκαλίας κλπ.),
2. Εισηγητές (περιεχόμενο της εισήγησης, τρόπος παρουσίασης, διδακτικό υλικό κ.ά.).
3. Διοργάνωση του προγράμματος (π.χ. αίθουσα, ωράριο, διευκολύνσεις) και
4. Αποτελέσματα (απόκτηση των γνώσεων και πρακτική χρησιμότητα τους).

Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης μπορεί να γίνει στο επίπεδο του εκπαιδευόμενου, στο επίπεδο της μονάδας στην οποία εργάζεται αυτός και, τέλος, στο επίπεδο ολόκληρης της οργάνωσης.

Η τεχνική της αξιολόγησης περιλαμβάνει συνήθως:

α. *Ερωτηματολόγια* που συμπληρώνουν οι εκπαιδευόμενοι και οι εκπαιδευτές μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος.

β. *Εξετάσεις* με τις οποίες ελέγχεται η απόκτηση των επιθυμητών γνώσεων από τους εκπαιδευόμενους.

γ. *Εκθέσεις* για την απόδοση των εργαζομένων μετά την εκπαίδευση, οι οποίες συντάσσονται από τους προϊσταμένους τους.

δ. *Συνεντεύξεις* με τους εκπαιδευόμενους και τους προϊσταμένους τους.

ε. *Μετρήσεις* της απόδοσης των εκπαιδευόμενων, των μονάδων τους και της οργάνωσης ως σύνολο.

Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης, και ιδίως η διάσταση της αποτίμησης της έναντι του κόστους, αποτελεί διαδικασία απαιτητική και επίπονη. Η αδυναμία να καθοριστούν πάντα μετρήσιμοι στόχοι, οι εγγενείς δυσχέρειες στη μέτρηση της απόδοσης των υπαλλήλων, το γεγονός ότι πολλές φορές τα οφέλη της εκπαίδευσης γίνονται ορατά μετά από αρκετό χρόνο, η τάση των εκπαιδευόμενων να εμφανίζονται πλήρως ικανοποιημένοι από τα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι μερικοί από τους λόγους που ωθούν τους αξιολογητές να αρκестούν σε γενικές επιδοκμασίες.

Οι οικονομικοί περιορισμοί, όμως; ανάγκασαν τους ασχολούμενους με την επαγγελματική κατάρτιση να θεσπίσουν και κανόνες πρότυπα για τον έλεγχο και τη διασφάλιση της ποιότητας στην εκπαίδευση.

Με τα πρότυπα επιδιώκεται η ευθυγράμμιση των στόχων της εκπαίδευσης με τους γενι-

κότερους στόχους της οργάνωσης, η αποδοτική χρησιμοποίηση των πόρων που διατίθενται για κατάρτιση και η παροχή εκπαίδευσης που καλύπτει τις ανάγκες των εκπαιδευόμενων, της αγοράς εργασίας και της κοινωνίας.

Η αξιολόγηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος είναι πληρέστερη όταν γίνεται σε δύο στάδια: κατά το χρόνο της λήξης του και μετά από διάστημα λίγων μηνών, όταν υπάρχει πιο σαφής εικόνα για τα ουσιαστικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του προγράμματος καθώς και για την πρακτική του χρησιμότητα. Έτσι, θα πρέπει να υπάρχουν δύο έντυπα αξιολόγησης, από τα οποία το πρώτο θα είναι λεπτομερέστερο, ενώ το δεύτερο, το οποίο θα αποστέλλεται στη μονάδα του υπαλλήλου μετά από λίγους μήνες (π.χ. τρεις ή τέσσερις), θα εστιάζεται στα πρακτικά οφέλη που προέκυψαν από το πρόγραμμα και στις ελλείψεις που ενδεχομένως είχε αυτό.

Για τα προγράμματα σχετικά μεγάλης διάρκειας, σκόπιμο θα ήταν στη διαδικασία της αξιολόγησης να εμπλέκεται και ο προϊστάμενος του εκπαιδευθέντος, εκφράζοντας την άποψή του για τη χρησιμότητα του προγράμματος, έτσι όπως αυτή συνάγεται από τη βελτίωση της απόδοσης του υπαλλήλου.

Ένα σημαντικό ζήτημα σε σχέση με την εκπαίδευση, το οποίο έχει απασχολήσει κυρίως τους οικονομολόγους, είναι ποιος θα πρέπει να καλύπτει το κόστος της, δηλαδή αν η δαπάνη θα πρέπει να επιβαρύνει την υπηρεσία ή τους εκπαιδευόμενους ή αν θα πρέπει να κατανέμεται μεταξύ των δύο. Υπάρχουν διάφορες απόψεις και οι υπηρεσίες ακολουθούν διάφορες πρακτικές, κυρίως ανάλογα με το είδος της εκπαίδευσης. Έτσι, όταν η εκπαίδευση επιβάλλεται λόγω αλλαγών στο αντικείμενο ή στον τρόπο οργάνωσης της εργασίας, το κόστος καλύπτεται από την υπηρεσία ή τον οργανισμό. Αντίθετα, αν η εκπαίδευση γίνεται μετά από επιθυμία του υπαλλήλου και αποσκοπεί κυρίως στην προσωπική του εξέλιξη, το κόστος καλύπτεται εν μέρει ή εξ ολοκλήρου από τον ίδιο τον εργαζόμενο. (Χατζηπαντελή, 1999: 129-131)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ, ΕΠΟΠΤΕΙΑ ΚΑΙ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

### 4.1. Η αξιολόγηση. Έννοια, περιεχόμενο, σκοπός.

Η διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού είναι παρόμοια με την αξιολόγηση των έργων. Και οι δύο αυτές δραστηριότητες συνδέονται μεταξύ τους, με την έννοια ότι η πρώτη δραστηριότητα δηλαδή η αξιολόγηση των έργων αποτελεί προϋπόθεση για την κατάλληλη επιλογή, αξιολόγηση και αμοιβή του προσωπικού.

Για το λόγο αυτό η αξιολόγηση του προσωπικού αποτελεί μια διαδικασία, μέσα από την οποία προσδιορίζεται η αξία των διαφόρων ατόμων, σε σύγκριση με ορισμένα πρότυπα, καθώς και η σύγκριση των εργαζομένων μεταξύ τους.

Στην πράξη η αξιολόγηση του προσωπικού, είναι μια διαδικασία με την οποία η Διοίκηση προσπαθεί να προσδιορίσει το πόσο καλά ανταποκρίνεται ένας υπάλληλος στην εργασία του και πόσο καλύτερος ή χειρότερος είναι σε σύγκριση με άλλους της ίδιας εργασιακής ομάδας.

**Σκοπός της αξιολόγησης** του προσωπικού, είναι η τεκμηρίωση των αποφάσεων της Διοικήσεως σε θέματα που αφορούν :

- στις προσλήψεις,
- στη μισθοδοσία,
- στις προαγωγές και μεταθέσεις,
- σε ειδικές αποζημιώσεις,
- στην εκπαίδευση και κατάρτιση και
- στη λύση της υπαλληλικής σχέσης.

#### 4.1.1. Στοιχεία Αξιολόγησης του Προσωπικού

Τα στοιχεία τα οποία λαμβάνονται υπόψη για την αξιολόγηση του προσωπικού κατατάσσονται στις πιο κάτω ειδικότερες κατηγορίες :

α. Προσωπικά στοιχεία στα οποία περιλαμβάνονται:

- η προσωπική και οικογενειακή κατάσταση,
- το εκπαιδευτικό υπόβαθρο,
- η εμπειρία,
- η κατάσταση υγείας του προσωπικού και
- η πρόοδος του υπαλλήλου εντός της υπηρεσίας

β. στοιχεία συμβολής του προσωπικού στην παραγωγή, ήτοι:

- η ποιότητα εργασίας,
- οι φθορές και οι σπατάλες που προκαλούνται εξαιτίας των υπαλλήλων,
- οι έπαινοι, τα παράπονα και τα λάθη,
- οι αμοιβές και
- τα ατυχήματα

γ. Αποτελέσματα ειδικών δοκιμασιών

- οι κλίσεις,
- τα ενδιαφέροντα και
- προσωπικά χαρακτηριστικά

Με την αξιολόγηση του προσωπικού, επιδιώκουμε τη διαπίστωση του επιπέδου στο οποίο βρίσκεται το προσωπικό από άποψη ικανοτήτων, απόδοσης και συμπεριφοράς στην εργασία.

Τα στοιχεία αυτά, συνδυαζόμενα μεταξύ τους, διαμορφώνουν την γενική εικόνα του υπαλλήλου, ο οποίος μπορεί να αποτελέσει το πρότυπο, με το οποίο συγκρίνεται το λοιπό προσωπικό κατά κατηγορίες. (Φαναριώτης, χ.χ: 207-208).

#### 4.1.2. Φύλλα Αξιολόγησης του Προσωπικού

Η κρίσεις των προϊσταμένων για το προσωπικό, καταχωρίζονται σε ειδικά φύλλα αξιολόγησης, τα οποία είναι γνωστά ως φύλλα ποιότητας ή εκθέσεις υπηρεσιακής ικανότητας.

Στα φύλλα αυτά καταχωρίζονται όλοι οι παράγοντες οι οποίοι θεωρούνται από τη διοίκηση κρίσιμοι για την απεικόνιση τόσο της συμπεριφοράς, όσο και της υπηρεσιακής ικανότητας του κρινόμενου.

Παραπλεύρως των συγκεκριμένων παραγόντων, καταχωρίζονται οι διάφορες διαβαθμίσεις, τις οποίες ακολουθεί κάθε παράγοντας χωριστά. Η περιγραφή των διαβαθμίσεων αυτών γίνεται με τη χρησιμοποίηση συγκεκριμένων χαρακτηρισμών όπως π.χ κακός, μέτριος, καλός, πολύ καλός, άριστος, ή με την αναγραφή ειδικής βαθμολογίας για κάθε έναν παράγοντα.

Συνήθως η βαθμολογία αυτή κυμαίνεται μεταξύ του 1 και του 20. Υπάρχει βέβαια και η μορφή της περιγραφικής ανάπτυξης κάθε μιας αξιολόγησης, ώστε για κάθε περίπτωση να αιτιολογείται η κρίση του προϊσταμένου. Συνήθως όμως η περιγραφή των αξιολογήσεων είναι τυποποιημένη ώστε να μην παρέχεται η δυνατότητα στους προϊσταμένους να περιγράψουν τις κρίσεις τους όπως αυτοί νομίζουν, αλλά να κρίνουν βάσει της προτυποποιημένης περιγραφής. Στις περιπτώσεις αυτές ο προϊστάμενος δεν έχει παρά να θέσει ένα Χ στην αντίστοιχη αξιολόγηση κατά παράγοντα. Πρόσθετες πληροφορίες όχι μόνο δεν αποκλείονται αλλά και επιβάλλονται. Αλλά οι πληροφορίες αυτές καταχωρίζονται σε ειδικά σχεδιασμένο χώρο, που προβλέπει το φύλλο αξιολόγησης.

Για την εξασφάλιση μεγαλύτερης αντικειμενικότητας στη διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού, οι κριτές πρέπει να είναι τουλάχιστον δυο (δηλαδή, ο άμεσος προϊστάμενος και ο αμέσως επόμενος, π.χ. Τμηματάρχης και Διευθυντής ή Διευθυντής και Προϊστάμενος). Το σύνολο των κρίσεων συγκεντρώνεται στο τέλος και βάσει αυτών εξάγεται ένα συμπέρασμα ως προς την εικόνα του υπαλλήλου.

Ως προς τη συχνότητα της σύνταξης των φύλλων αυτών, δεν υπάρχουν συγκεκριμένοι χρονικοί περιορισμοί, διότι η διοίκηση μπορεί να ζητά οποτεδήποτε επιθυμεί τη σύνταξη τέτοιων ατομικών εκθέσεων. Στο τέλος όμως κάθε έτους πρέπει υποχρεωτικώς να συντάσσονται εκθέσεις αξιολόγησης για όλο το προσωπικό.

#### 4.1.3. Δυσκολίες και προβλήματα στην Αξιολόγηση Προσωπικού.

Οι δυσκολίες που παρατηρούνται στην προσπάθεια αξιολόγησης του προσωπικού εκτός βέβαια από το γεγονός ότι οι άνθρωποι πρέπει να κρίνουν ανθρώπους - που αποτελεί από μόνο του μειονέκτημα - είναι οι εξής :

- α. Δυσχέρεια στη σαφή περιγραφή των διαφόρων δραστηριοτήτων του εργαζομένου.
- β. Ψυχολογικός επηρεασμός της αξιολόγησης.
- γ. Δυσχέρεια εκτίμησης της συμπεριφοράς κατά τη διάρκεια εκτέλεσης του έργου.
- δ. Ανακριβής εξαγωγή συμπερασμάτων.
- ε. Δυσχέρεια εκτίμησης της συμβολής του ατόμου στην ομαδική εργασία.
- στ. Αντιθέσεις των εργατικών ενώσεων, διότι τα αποτελέσματα αξιολόγησης του προσωπικού, μειώνουν την επίδρασή τους, πάνω στα ζητήματα διοίκησης, των απεργιών, των προαγωγών, των απολύσεων κ.λπ.

#### 4.1.4. Ειδικές Περιπτώσεις Αξιολόγησης του Προσωπικού

Πέρα από τις συνήθεις αξιολογήσεις, οι οποίες γίνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα και χρησιμοποιούνται για την ενημέρωση του αρχείου του οργανισμού, από το οποίο αντλούνται τα αναγκαία στοιχεία για υπηρεσιακή εξέλιξη του προσωπικού, υπάρχουν και έκτακτες αξιολογήσεις, οι οποίες χρησιμοποιούνται για την εφαρμογή συγκεκριμένων προγραμμάτων,



όπως είναι η παροχή μισθολογικών αυξήσεων, οι αλλαγές θέσης, οι προαγωγές, οι μεταθέσεις κ.λπ.

Για τις περιπτώσεις αυτές, χρησιμοποιούνται συνήθως συνοπτικά στοιχεία περί της όλης εικόνας του κρινόμενου υπαλλήλου, τα οποία απεικονίζονται σε ειδικά έντυπα, τα οποία συντάσσονται ατομικά για κάθε κρινόμενο υπάλληλο και συνοδεύονται από σχετικές προτάσεις του προϊσταμένου. Τα στοιχεία που περιέχονται στις εκθέσεις αυτές χρησιμεύουν για την υποβοήθηση της προϊσταμένης αρχής - συνήθως του Γενικού Διευθυντού ή του Υπηρεσιακού Συμβουλίου - για τη λήψη σχετικής απόφασης. (Φαναριώτης, χ.χ.: 213-216).

## **4.2. Η εποπτεία στα πλαίσια της διοίκησης προσωπικού.**

### **Εισαγωγή**

Η εποπτεία αποτελεί βασικό στοιχείο και φυσικό επακόλουθο της Διοίκησης του προσωπικού, η δε αποτελεσματική άσκησή της, στα πλαίσια των οργανισμών, αποτελεί ουσιαστική προϋπόθεση για την επίτευξη των αντικειμενικών τους σκοπών.

Όπως είναι γνωστό, κάθε μεγάλος και οπωσδήποτε περίπλοκος οργανισμός συντίθεται από ένα πλήθος οργανωτικών μονάδων, οι οποίες εξαρτώνται και συμπληρώνονται μεταξύ τους, μέσα από την επίδωξη των γενικότερων στόχων τους.

Κάθε μια από αυτές τις οργανωτικές μονάδες αποτελεί ένα κοινωνικό υποσύστημα, το οποίο συνδέεται με τα λοιπά υποσυστήματα μέσα από ένα ορισμένο πλαίσιο συνεργασιών και εξαρτήσεων. Κάθε ένα από τα υποσυστήματα αυτά, αλλά και ολόκληρος ο οργανισμός ενεργοποιείται μέσω των εργασιακών ομάδων, οι οποίες δραστηριοποιούνται μέσα από ένα πλαίσιο διαπροσωπικών σχέσεων. Οι σχέσεις αυτές, μπορεί να είναι σχέσεις απλής συνεργασίας (όπως π.χ. συμβαίνει με τους προϊσταμένους δύο τμημάτων ή με τους εργαζόμενους σε μια μικρή εργασιακή ομάδα) ή σχέσεις εξάρτησης με την έννοια ότι κάποιος θα είναι προϊστάμενος και κάποιος υφιστάμενος.

Στις περιπτώσεις αυτές, όπως είναι φυσικό, ο προϊστάμενος θα διατάσσει τον υφιστάμενο, ενώ ο υφιστάμενος θα εκτελεί τις διαταγές και θα αναφέρει τα αποτελέσματα των ενεργειών του. Με δεδομένο το γεγονός ότι οι οργανισμοί ακολουθούν μια μορφή πυραμιδοειδούς διάρθρωσης, με διάφορα επίπεδα, είναι φυσικό να υπάρχει μια σαφής ιεραρχική εξάρτηση μεταξύ των επιπέδων αυτών.

Στο κατώτερο επίπεδο της ιεραρχικής πυραμίδας, τα πρόσωπα που έχουν την ευθύνη των εργασιακών ομάδων, είναι γνωστά ως επιστάτες, προϊστάμενοι γραφείων, ανάλογα με τη φύση κάθε οργανισμού (π.χ σε μια κατασκευαστική εταιρεία τα πρόσωπα αυτά είναι γνωστά ως εργοδηγοί, ενώ σε μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών είναι γνωστά ως προϊστάμενοι γραφείων).

Ανεξάρτητα πάντως από τον τίτλο τον οποίο φέρει το πρόσωπο αυτό, συνήθως θεωρείται ότι ανήκει σε ένα πολύ ευαίσθητο Διοικητικό επίπεδο του οργανισμού, λόγω δε της ιδιότητας του αυτής, κατέχει μια μοναδική θέση μέσα στον οργανισμό, με την έννοια ότι είναι ο μόνος προϊστάμενος, ο οποίος εποπτεύει το έργο των εργαζομένων εκείνων που ασχολούνται με την πραγματική εκτέλεση του έργου, όπως είναι π.χ. οι Διευθυντές των σχολείων για τους εκπαιδευτικούς, οι Τμηματάρχες ή Διευθυντές για τους υπαλλήλους των γραφείων κ.λπ.

Με την έννοια αυτή, η εποπτεία αποτελεί ένα βασικό στοιχείο της Διοίκησης και διαισθητά όλη την κλίμακα της ιεραρχίας. Από το πόσο καλά ασκείται η εποπτεία, στα διάφορα οργανωτικά επίπεδα, εξαρτάται και η επιτυχία του οργανισμού.

### **4.2.1. Έννοια και Περιεχόμενο της Εποπτείας**

Ως αποτέλεσμα του καταμερισμού των έργων, της διασποράς της εξουσίας και ευθύνης και της αποκέντρωσης, στα πλαίσια των συγχρόνων οργανισμών, δημιουργείται η ανάγκη της

εφαρμογής ενός συστήματος σωστή παρακολούθηση των διαδικασιών, οι οποίες αναπτύσσονται μέσα στο πλαίσιο της υφισταμένης οργανωτικής διάρθρωσης. Το σύστημα αυτό της παρακολούθησης των πάσης φύσεως έργων και του ελέγχου των αποτελεσμάτων, σε συνάρτηση με τα σχετικά προγράμματα, είναι γνωστό ως εποπτεία.

Ετυμολογικά ο όρος σημαίνει την επίβλεψη ή την επιτήρηση των δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται μέσα σε ένα συγκεκριμένο εργασιακό πλαίσιο.

Η ανάγκη της εποπτείας δημιουργείται από τη στιγμή που κάποιος αναθέτει την εκτέλεση ορισμένων έργων σε άλλον ή άλλους, λόγω της αδυναμίας του να φέρει εις πέρας τα έργα αυτά μόνος του. Συνεπώς από τη στιγμή που αρχίζει ένας, έστω και στοιχειώδης, καταμερισμός των έργων μέσα στον οργανισμό, δημιουργείται και η ανάγκη της εποπτείας.

Στη διαδικασία άσκησης της εποπτείας, διακρίνουμε τέσσερα βασικά στοιχεία, δηλαδή:

- τον εποπτεύοντα,
- τον εποπτευόμενο,
- το αντικείμενο της εποπτείας και
- το περιβάλλον μέσα στο οποίο ασκείται η εποπτεία..

Εποπτεύων είναι το πρόσωπο, το οποίο ασκεί την εποπτεία, δηλαδή το πρόσωπο που επιβλέπει την διαδικασία εκτέλεσης των έργων και ελέγχει την ποσότητα και την ποιότητα των αποτελεσμάτων (σε σύγκριση πάντοτε με τα σχετικά προγράμματα που βρίσκονται σε εξέλιξη). Ο εποπτεύων ταυτίζεται πάντοτε με τον προϊστάμενο, συνήθως δε, πρόκειται για το ίδιο πρόσωπο το οποίο αναθέτει την εκτέλεση του συγκεκριμένου έργου στον εποπτευόμενο.

Εποπτευόμενος είναι πάντα ένας υφιστάμενος, δηλαδή ένα πρόσωπο που έχει επιφορτισθεί με την εκτέλεση κάποιας εντολής ή την εφαρμογή κάποιας αποφάσεως. Σε κάθε περίπτωση όμως είναι υποχρεωμένος να επιτύχει ορισμένα αποτελέσματα, όπως ειδικότερα προδιαγράφονται στο πλαίσιο της εντολής ή της απόφασης του προϊσταμένου.

Αντικείμενο της εποπτείας είναι έργο το οποίο σε κάθε περίπτωση ελέγχεται τόσο από ποσοτικής όσο και από ποιοτικής πλευράς.

Τέλος το περιβάλλον συνδυάζεται με το σύνολο των συνθηκών, μέσα στις οποίες ο εποπτευόμενος ασκεί το συγκεκριμένο έργο. Το περιβάλλον περιλαμβάνει ένα πλήθος στοιχείων, τα οποία όλα μαζί και κάθε ένα χωριστά, επηρεάζουν το αποτέλεσμα του έργου του εποπτευόμενου. (Φαναριώτης, χ.χ: 313-315).

### **4.3. Καθοδήγηση προσωπικού. Έννοια και Περιεχόμενο**

Στα πλαίσια της λειτουργίας των οργανισμών αναπτύσσεται ένα πλήθος αλληλοσυσχετίσεων, από τις οποίες όπως είναι φυσικό και επόμενο προκύπτουν ορισμένες αρρυθμίες, οι οποίες απαιτούν ένα αποτελεσματικό σύστημα εποπτείας και συντονισμού. Στα πλαίσια αυτά της εποπτείας, προκύπτει η ανάγκη για μια αποτελεσματική κατεύθυνση των υφισταμένων, κυρίως δε των υφισταμένων εκείνων οι οποίοι αντιμετωπίζουν ορισμένες αβεβαιότητες, τόσο ως προς το περιεχόμενο της αποστολής τους, όσο και ως προς τη θέση την οποία κατέχουν μέσα στο τμήμα και στο γενικότερο πλαίσιο της οργανωτικής διάρθρωσης του οργανισμού. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι ρυθμοί προσαρμογής των ατόμων, στις απαιτήσεις και τις λειτουργικές ανάγκες του οργανισμού, διαφέρουν σε μεγάλο βαθμό. Οι διαφορές αυτές ως προς το βαθμό προσαρμογής τους προκαλούν ένα πλήθος προβλημάτων, τα οποία ο προϊστάμενος πρέπει να εντοπίζει και να αντιμετωπίζει έγκαιρα. Οι παράγοντες οι οποίοι συμβάλλουν στην ανάπτυξη των προβλημάτων αυτών, οφείλονται τόσο στον οργανισμό, όσο και στο προσωπικό.

Καθ' όσον αφορά στο προσωπικό, οι παράγοντες αυτοί σχετίζονται με τα ενδιαφέροντα των εργαζομένων, με την επαγγελματική τους κατάρτιση, με το επίπεδο της υγείας, το πνευματικό υπόβαθρο των ατόμων, τη φυλετική τους καταγωγή, το θρήσκευμα, όπως επίσης με τη φυσιογνωμία την εκπαίδευση και τα ειδικότερα προσόντα που αναφέρονται στην εργασία, όπως οι δεξιότητες, η ακρίβεια, η ετοιμότητα, η ανάπτυξη πρωτοβουλιών, η ολοκληρωμένη

σκέψη, η κρίση, η προθυμία, το πνεύμα συνεργασίας, η ερευνητικότητα και ένα άλλο πλήθος παραγόντων.

Καθ' όσον αφορά στον οργανισμό η δημιουργία των προβλημάτων αυτών οφείλεται στην έλλειψη επαρκούς συστήματος εποπτείας και συντονισμού, στην έλλειψη κανόνων συσχέτισης και συμπεριφοράς των ατόμων, τόσο όσον αφορά στην εργασία καθ' εαυτή, όσο και στον οργανισμό γενικότερα και φυσικά στην έλλειψη ενός αποτελεσματικού συστήματος καθοδήγησης του προσωπικού, σε σχέση με τα καθήκοντα του και τις γενικές και ειδικές απαιτήσεις της εργασίας.

Αποτέλεσμα όλων αυτών των παραμέτρων, είναι η ανομοιόμορφη ανταπόκριση των ατόμων στις απαιτήσεις του οργανισμού, πράγμα που σημαίνει ότι κάτω από τις συνθήκες που περιγράψαμε, κάθε άνθρωπος μπορεί να ενεργεί και να συμπεριφέρεται, τόσο έναντι της εργασίας, όσο και έναντι της Διοίκησης με το δικό του τρόπο.

Με τα δεδομένα αυτά, η υιοθέτηση ενός αποτελεσματικού συστήματος καθοδήγησης του προσωπικού, με σκοπό την ενημέρωση και υποβοήθηση του για τη μεγιστοποίηση της απόδοσης του και την παράλληλη άντληση του μέγιστου βαθμού ικανοποίησης από την εργασία, αποτελεί μια από τις βασικότερες αποστολές του σύγχρονου management.

Το σύστημα καθοδήγησης, είναι σύμφωνο με τις αρχές της αποτελεσματικής Διοίκησης και αποτελεί στην ουσία έκφραση του συστήματος Διοίκησης δια των αντικειμενικών σκοπών.

Η καθοδήγηση αποτελεί μέρος της εποπτείας του προσωπικού. Για να είναι αποτελεσματική η καθοδήγηση είναι απαραίτητο να οργανώνεται συστηματικά και να εφαρμόζεται με υπευθυνότητα, λαμβάνοντας πάντοτε υπ' όψη τα ειδικότερα χαρακτηριστικά και τις ειδικότερες ανάγκες του προσωπικού. (Φαναριώτης, χ.χ: 327-328).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

### 5.1. Έννοια και περιεχόμενο.

Ως παρακίνηση εννοείται η προθυμία ενός μέλους μιας οργάνωσης να καταβάλλει προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της.

Το ζήτημα της παρακίνησης είναι το πιο πολυσυζητημένο και αμφιλεγόμενο στη θεματολογία της Εργασιακής Ψυχολογίας και της Οργανωτικής Συμπεριφοράς.

Οι θεωρίες που έχουν διατυπωθεί είναι πολυάριθμες και οι μεταξύ τους αντιθέσεις έντονες και συχνά, αγεφύρωτες.

Η εμπειρική έρευνα δεν έχει οδηγήσει σε συμπεράσματα που να συγκλίνουν. Ακόμη, δεδομένου ότι οι ερευνητικές μεθοδολογίες εγείρουν, συχνά, αντιρρήσεις, ο βαθμός επαλήθευσης-ή πιο σωστά διάψευσης-κάθε θεωρίας από την εμπειρική έρευνα είναι δύσκολο να κριθεί.

Παρά τις δυσχέρειες αυτές, το ενδιαφέρον τόσο της θεωρίας όσο και της πράξης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για την παρακίνηση παραμένει υψηλό.

Ο λόγος είναι η μεγάλη συνάρτηση μεταξύ παρακίνησης και απόδοσης: από τις τρεις βασικές παραμέτρους που καθορίζουν την απόδοση, δηλαδή τις εργασιακές ρυθμίσεις π.χ. τεχνολογία, οργάνωση, διαδικασίες), την ικανότητα (γνώσεις και δεξιότητες) και την παρακίνηση, η τελευταία είναι αυτή που αναγνωρίζεται ως η πλέον κρίσιμη.

Με τη λέξη "παρακίνηση" ή "υποκίνηση" αποδίδεται στην ελληνική γλώσσα η αγγλική λέξη motivation.

Χρησιμοποιείται συνήθως ο όρος αυτός γιατί έχει πλέον καθιερωθεί στην ορολογία της Διοίκησης Προσωπικού, αν και δε φαίνεται ότι είναι απολύτως επιτυχής διότι παραπέμπει περισσότερο σε μία εξωγενή διαδικασία ανάπτυξης προθυμίας, δηλαδή στην προσφορά κινήτρων (που είναι ενέργεια), και όχι στην κατάσταση ύπαρξης προθυμίας, η οποία θα περιγραφόταν καλύτερα με τη λέξη ζήλος..

### 5.2. Βασικές Έννοιες

Διάφορες θεωρίες εξετάζουν το φαινόμενο της παρακίνησης, προτείνοντας ερμηνείες είτε για τα αίτια του, δηλαδή για τα στοιχεία που οδηγούν στην ανάπτυξη του αισθήματος προθυμίας, είτε για τη διαδικασία μέσω της οποίας αναπτύσσεται η προθυμία της συνεισφοράς-που ορίσαμε ως παρακίνηση.

Στο πλαίσιο αυτό κάθε θεωρία χρησιμοποιεί μία κεντρική έννοια, η οποία συνιστά και το επίπεδο ανάλυσης στο οποίο κινείται αυτή.

Οι βασικότερες και συνηθέστερα χρησιμοποιούμενες έννοιες είναι αυτές των **αναγκών, των αξιών και των στόχων**.

Πριν γίνει η παρουσίαση των σημαντικότερων θεωριών υποκίνησης θα αναφερθούν με συντομία οι σημαντικές αυτές έννοιες.

**Ανάγκες.** Ανάγκη είναι ό,τι προϋποτίθεται για την επιβίωση και την ευτυχία (το ζην και το ευ ζην) ενός ατόμου.

Υπάρχουν δύο ευρείες κατηγορίες αναγκών: οι *φυσικές ανάγκες*, δηλαδή οι προϋποθέσεις για την υγεία και την καλή λειτουργία του σώματος, και, οι *ψυχολογικές ανάγκες*, δηλαδή οι προϋποθέσεις για την υγεία και την καλή λειτουργία της συνείδησης.

Παραδείγματα φυσικών ή φυσιολογικών αναγκών είναι η τροφή, το νερό και η ρύθμιση της θερμοκρασίας.

Παραδείγματα ψυχολογικών αναγκών είναι η ευχαρίστηση, η αυτο-εκτίμηση και η ολοκλήρωση.

Οι δύο κατηγορίες αναγκών είναι αλληλεξαρτώμενες, δηλαδή η ικανοποίηση της μίας συνδέεται με την ικανοποίηση της άλλης.

**Αξίες.** Αξία είναι ό,τι το άτομο θεωρεί ως καλό ή ωφέλιμο και δραστηριοποιείται για να το αποκτήσει ή να το κρατήσει.

Το περιεχόμενο των αξιών ποικίλλει: οι αξίες μπορεί να είναι από θεμελιώδεις ηθικές αρχές μέχρι προτιμήσεις σε θέματα φαγητού.

Ενώ οι ανάγκες είναι εγγενείς, οι αξίες αποκτώνται μέσω της εμπειρίας και της σκέψης.

Ακόμη, ενώ οι ανάγκες είναι κοινές για όλους τους ανθρώπους, ως προς τις αξίες τους οι άνθρωποι μπορεί να διαφέρουν σημαντικά.

Η βιολογική λειτουργία που υπηρετούν οι αξίες είναι ότι κατευθύνουν την πράξη προς την ικανοποίηση των αναγκών.

Η αντιστοιχία αξιών-αναγκών δεν είναι αμφιμονοσήμαντη: διάφορες αξίες μπορεί να ικανοποιούν την ίδια ανάγκη, ή η ίδια αξία να ικανοποιεί πολλές ανάγκες.

Οι άνθρωποι μπορεί να έχουν ή να μην έχουν συνείδηση των αξιών τους, γεγονός που καθιστά δύσκολη τη "μέτρηση", δηλαδή την καταγραφή της ιεράρχησης των αξιών σε ένα άτομο.

**Στόχοι.** Οι στόχοι είναι τα μέσα που οδηγούν στην εξειδίκευση και την πραγμάτωση των αξιών, δηλαδή είναι ο μηχανισμός που μετατρέπει τις αξίες σε πράξη.

Για παράδειγμα, αν η αξία είναι η κοινωνική ανάδειξη, η εξεύρεση ενός επαγγέλματος με κοινωνικό γόητρο είναι ένας στόχος που οδηγεί στην πραγμάτωση της αξίας.

**Κίνητρα.** Κίνητρο είναι ό,τι μπορεί να κατευθύνει τη συμπεριφορά, ή να οδηγήσει σε δράση.

Στη γλώσσα της Διοίκησης Προσωπικού κίνητρο είναι οτιδήποτε μπορεί να προσελκύσει, να κρατήσει, ή να παρακινήσει τους εργαζόμενους.

Τα κίνητρα συνηθίζεται να διακρίνονται σε "εσωτερικά" και "εξωτερικά".

Ως εσωτερικά κίνητρα εννοούνται εκείνα τα εγγενή χαρακτηριστικά ενός έργου τα οποία ελκύουν τον εργαζόμενο και τον ωθούν να καταβάλλει τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια.

Παραδείγματα αποτελούν η ελευθερία δράσης, η ευθύνη, η δυνατότητα δημιουργίας, μάθησης και ολοκλήρωσης κλπ.

Εξωτερικά κίνητρα είναι τα πλεονεκτήματα που προσφέρονται με προοπτική να παρακινήσουν τους εργαζόμενους, π.χ. υψηλές αποδοχές, δυνατότητα προαγωγής, αναγνώριση, κύρος.

Στην ίδια ομάδα θα πρέπει να περιληφθούν και τα αντικίνητρα, όπως είναι οι πειθαρχικές ποινές, η στέρηση μισθού, η απόλυση κ.ά., τα οποία επίσης στοχεύουν στον επηρεασμό της συμπεριφοράς.

**Ανταμοιβές.** Οι ανταμοιβές είναι ό,τι προσφέρεται στα μέλη μιας οργάνωσης/επιχείρησης ή υπηρεσίας σε αντάλλαγμα για την εργασία τους ή, γενικότερα, για τη συνεισφορά τους στο συνολικό προϊόν.

Διακρίνονται, και αυτές, σε εξωτερικές και εσωτερικές.

Πολλές φορές οι ανταμοιβές λειτουργούν ταυτόχρονα και ως κίνητρα, γεγονός που οδηγεί σε σύγχυση και εσφαλμένα ταυτόσημη χρήση των δύο εννοιών, θα πρέπει, όμως, να είναι σαφές ότι οι ανταμοιβές έχουν αναδρομικό χαρακτήρα, δηλαδή παρέχονται για εργασία που έχει ήδη προσφερθεί-και η οποία με τον τρόπο αυτό αναγνωρίζεται-,ενώ τα κίνητρα αναφέρονται στο μέλλον.

### **5.3. Θεωρίες παρακίνησης**

#### **5.3.1. Η Θεωρία της Ιεράρχησης των Αναγκών, του Maslow (1954)**

Σύμφωνα με τη θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών, του **Maslow** οι άνθρωποι παρακινούνται από τις ανάγκες τους, οι οποίες κατατάσσονται σε πέντε βασικές κατηγορίες:

α) φυσιολογικές (τροφή, νερό, οξυγόνο, σεξ). β) ασφάλειας (η ανάγκη προστασίας από

τους κινδύνους του περιβάλλοντος και σιγουριάς για το μέλλον),

γ) κοινωνικότητας (αγάπη, στοργή, αίσθηση ότι ανήκει σε μια ομάδα και γίνεται αποδεκτός από αυτήν),

δ) αναγνώρισης (ανάγκη για εκτίμηση και σεβασμό από τους άλλους, για αυτοεκτίμηση, επιτεύγματα, ελευθερία και ανεξαρτησία) και

ε) αυτοπραγμάτωσης ή ολοκλήρωσης (η ανάγκη να αναπτύξει κανείς πλήρως τις ικανότητες του και να αγγίξει αυτό που θεωρεί ως ιδανικό).

Οι ανάγκες αυτές σχηματίζουν μία πυραμίδα ιεραρχίας, στην οποία η Βάση περιλαμβάνει τις φυσιολογικές ανάγκες και η κορυφή τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης.

Σύμφωνα με τον **Maslow** για να εμφανισθεί μια κατηγορία αναγκών, δηλαδή για να αποτελέσει κίνητρο για δράση, πρέπει να έχει ικανοποιηθεί, έστω και εν μέρει, το αμέσως κατώτερο επίπεδο.

Αν μία ανάγκη ικανοποιηθεί, η δύναμη της να λειτουργεί ως κίνητρο μειώνεται, με εξαίρεση την ανάγκη αυτοπραγμάτωσης, που δεν καλύπτεται ποτέ.

Η ψυχολογική ωρίμανση επιτυγχάνεται καθώς οι άνθρωποι κινούνται προς ανώτερες ανάγκες.

Ο ίδιος ο **Maslow** αναγνωρίζει διάφορες εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τη θεωρία του, που περιορίζουν την ισχύ της.

Για παράδειγμα, αναγνωρίζει ότι σε κάποιους ανθρώπους οι ανάγκες δεν ιεραρχούνται κατά τον προτεινόμενο τρόπο και ότι κάποιες ανάγκες μπορεί να εξαφανιστούν μόνιμα και, συνεπώς, να μην έχουν κανένα ρόλο στην παρακίνηση.

Ακόμη, υποστηρίζει ότι συχνά η συμπεριφορά καθορίζεται από πολλές ανάγκες ταυτόχρονα και ότι υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες η συμπεριφορά δεν καθορίζεται καν από τις ανάγκες.

Οι επικριτές της θεωρίας του **Maslow** επισημαίνουν και άλλες αδυναμίες της: α) Η κατάταξη των αναγκών στις δεδομένες κατηγορίες είναι απλουστευτική και δε λαμβάνει υπόψη τη μεταξύ τους αλληλεξάρτηση. Ακόμη, αγνοεί τις γνωστικές και αισθητικές ανάγκες. β) Η βασική παραδοχή της θεωρίας, δηλαδή ότι οι άνθρωποι επιθυμούν αυτό που πραγματικά χρειάζονται, γιατί η στέρηση κάποιας ανάγκης τους υποδεικνύει αυτόματα τον τρόπο κάλυψής της, είναι λανθασμένη. Η στέρηση απλώς δημιουργεί δυσαρέσκεια και ανησυχία ποικίλης έντασης-όχι γνώση του τι πρέπει να γίνει, γ) Η θεωρία αδυνατεί να προτείνει έναν αξιόπιστο τρόπο για τη μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης ή κάλυψης μιας ανάγκης, δεδομένου ότι αυτές λειτουργούν υποσυνείδητα.

Παρά τις αδυναμίες που κατέδειξαν οι επικριτές της, και παρά το γεγονός ότι η εμπειρική έρευνα δε φαίνεται να τη στηρίζει, η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών αποτελεί ένα σημαντικό βήμα στην προσπάθεια για την κατανόηση του φαινομένου της παρακίνησης.

Είναι η πρώτη θεωρία που επιχειρήσε να φωτίσει την πολλαπλότητα και πολυπλοκότητα των ανθρώπινων αναγκών.

Ακόμη, είναι η πρώτη θεωρία που υπέδειξε ότι υπάρχουν κίνητρα διαφορετικά από τα οικονομικά και ότι αυτό που λειτουργεί ως κίνητρο για έναν άνθρωπο μπορεί να μην έχει καμία ισχύ σε κάποιον άλλο.

### 5.3.2. Η Θεωρία Παρακίνησης-Υγιεινής, του Herzberg

Ο **Herzberg** ερευνώντας τα πιθανά αίτια που προκαλούν ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια στην εργασία, κατέληξε σε δύο ομάδες παραγόντων: στους παράγοντες «υγιεινής» ή «διατήρησης» και στους παράγοντες παρακίνησης-ή κίνητρα.

Οι παράγοντες υγιεινής περιγράφουν τη σχέση του εργαζόμενου με το περιβάλλον εργασίας-αφορούν στις αποδοχές, την ασφάλεια, τις κοινωνικές σχέσεις στο χώρο εργασίας, τον τρόπο ελέγχου και εποπτείας, τις συνθήκες εργασίας, τη βαθμίδα και το κύρος της θέσης και,

τέλος, την πολιτική της επιχείρησης (δηλαδή τη στρατηγική και τις αποφάσεις που λαμβάνονται τόσο στο πλαίσιο της επιχειρησιακής δράσης όσο και για τη διαχείριση των πόρων).

Οι παράγοντες αυτοί δεν οδηγούν από μόνοι τους στην παρακίνηση, αλλά αποτελούν προϋπόθεση της, διότι όταν δεν είναι ευνοϊκοί δημιουργούν δυσарέσκεια.

Στον αντίποδα υπάρχουν οι παράγοντες που περιγράφουν τη σχέση του εργαζόμενου με το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας και αφορούν στο περιεχόμενο της, τις ευθύνες που συνεπάγεται, την αναγνώριση που παρέχει και, ακόμη, τις δυνατότητες δημιουργίας και ολοκλήρωσης που προσφέρει.

Οι παράγοντες αυτοί, επειδή συνδέονται με την αυτοπραγμάτωση, οδηγούν σε αυξημένη προσπάθεια και, συνεπώς, αποτελούν κίνητρα.

Με βάση τα πορίσματα του, ο **Herzberg** προτείνει ως λύση για το ζήτημα της παρακίνησης τον εμπλουτισμό της εργασίας. Με τον όρο αυτό εννοεί την «κάθετη» επέκταση των καθηκόντων μίας θέσης εργασίας, έτσι ώστε αυτή να περιλάβει στοιχεία σχεδιασμού και ελέγχου.

Ως παραδείγματα τέτοιων στοιχείων αναφέρονται η αρμοδιότητα για το χρονοπρογραμματισμό του έργου καθώς και για τη διαχείριση των διαθέσιμων πόρων, η δυνατότητα άμεσης επικοινωνίας και η προσωπική ευθύνη (σε αντίθεση με τη συλλογική ευθύνη ή την ευθύνη του προϊσταμένου).

Ακόμη, ο **Herzberg** προτείνει να παρέχεται στους εργαζόμενους άμεση ανατροφοδότηση (δηλαδή έγκαιρη και μη αξιολογική πληροφόρηση για τα αποτελέσματα τους), καθώς και η δυνατότητα να βλέπουν τη συνεισφορά τους στο τελικό προϊόν της επιχείρησης.

Ο εμπλουτισμός υπόσχεται να καταπολεμήσει την ανία και την αλλοτρίωση, στις οποίες οδηγούν οι μονότονες, επαναλαμβανόμενες και ανούσιες εργασίες.

Ακόμη, παράλληλα με την παρακίνηση των εργαζομένων, υπόσχεται και άλλα οφέλη, όπως είναι ο εντοπισμός (σε αντίθεση με τη διάχυση) της ευθύνης και η εξοικονόμηση πόρων - μια και αυτοί που τους διαχειρίζονται έχουν την πλήρη ευθύνη γι' αυτούς.

Ο **Herzberg** διαμόρφωσε τη θεωρία του με βάση τα πορίσματα μιας έρευνας που πραγματοποίησε, κατά την οποία 200 περίπου, μηχανικοί και λογιστές ρωτήθηκαν για τα γεγονότα που είχαν αυξήσει ή μειώσει δραστικά την ικανοποίησή τους στο χώρο εργασίας. Η καταλληλότητα της μεθόδου αυτής, δηλαδή της μεθόδου του κρίσιμου περιστατικούς αμφισβητήθηκε από πολλούς ερευνητές.

Ενστάσεις προκάλεσε επίσης το δείγμα της έρευνας, στο οποίο αντιπροσωπεύονται δύο μόνο ειδικότητες- θεωρείται ότι η γενίκευση των όποιων συμπερασμάτων είναι αδόκιμη και δεν λαμβάνει υπόψη τις ατομικές διαφορές.

Η κυριότερη, όμως, αντίρρηση αφορά στην ερμηνεία που έδωσε ο **Herzberg** στα αποτελέσματα της μελέτης του.

Με άλλα λόγια, η διάκριση που προτείνει μεταξύ των δύο ομάδων παραγόντων και ο ισχυρισμός του ότι η κάθε ομάδα δρα με διαφορετικό τρόπο, θεωρείται ότι δεν θεμελιώνονται επαρκώς στην έρευνά του και ότι αποτελούν άλμα λογικής.

Η εμπειρική έρευνα για τον έλεγχο της θεωρίας παρακίνησης-υγιεινής δεν της προσέφερε υποστήριξη.

Η θεωρία του **Herzberg** είναι ίσως η πιο αμφιλεγόμενη από τις θεωρίες περί παρακίνησης.

Στους ακαδημαϊκούς κύκλους αντιμετωπίζεται με επιτίμηση-οι μάνατζερ, όμως, τη σέβονται και τη θεωρούν ως χρήσιμο βοήθημα για την κατανόηση των αισθημάτων των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους.

Ίσως η μεγαλύτερη χρησιμότητα της είναι η εννοιολογική διάκριση ανάμεσα στην παρακίνηση, την οποία πρέπει να αντιλαμβανόμαστε ως διαρκή και βιώσιμη κατάσταση προθυμίας (η οποία, σύμφωνα με τον **Herzberg** μπορεί να πηγάζει μόνο από «εσωτερικά» κίνητρα), και τη συμμόρφωση που προκαλούν τα «εξωτερικά» κίνητρα, η οποία μπορεί μεν να οδηγεί

σε άμεση «κινητοποίηση», αλλά είναι βραχύβια και χρειάζεται συνεχή τροφοδότηση.

### 5.3.3. Η Θεωρία της Δικαιοσύνης, του Adams (1965)

Η θεωρία που ανέπτυξε ο **J. S. Adams** στηρίζεται στην υπόθεση ότι οι άνθρωποι επιθυμούν να υπάρχει δικαιοσύνη στις σχέσεις συναλλαγής που έχουν με άλλους ανθρώπους ή με οργανώσεις.

Η αίσθηση της δικαιοσύνης δημιουργείται μέσω μίας διαδικασίας συγκρίσεων, κατά την οποία αξιολογούνται ο βαθμός προσφοράς και οι αντίστοιχες απολαβές των μελών της οργάνωσης.

Ως προσφορά ενός εργαζόμενου καταγράφονται η ποιοτική και ποσοτική του απόδοση, τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα του. οι ειδικές γνώσεις του κ.ά.

Παράλληλα, ως απολαβές εννοούνται οι αποδοχές, οι ηθικές αμοιβές, η αναγνώριση κλπ.

Έτσι, σύμφωνα με τη θεωρία του **Adams**, το μέλος (X) μιας οργάνωσης συγκρίνει το λόγο της προσφοράς (Π) προς τις απολαβές του (Α) με αυτόν κάποιου άλλου μέλους (Ψ), που λειτουργεί ως πρόσωπο αναφοράς.

Στην ιδανική περίπτωση οι λόγοι είναι ίσοι:

Αν το άτομο έχει την αίσθηση ότι οι λόγοι δεν είναι ίσοι, δηλαδή ότι υπάρχει αδικία, προσπαθεί να την αναιρέσει με διάφορους τρόπους: μεταβάλλοντας την προσφορά ή τις απολαβές του, επηρεάζοντας τη συμπεριφορά του προσώπου αναφοράς, χρησιμοποιώντας άλλο πρόσωπο αναφοράς, αλλάζοντας άποψη ή, ακόμη, εγκαταλείποντας την οργάνωση.

Πιο συγκεκριμένα, η θεωρία της δικαιοσύνης προβλέπει ότι:

Όταν ο εργαζόμενος πληρώνεται με βάση την ποσότητα που παράγει (δηλαδή με το κομμάτι), προσπαθεί να αποκαταστήσει τη δικαιοσύνη μεταβάλλοντας την ποιότητα του έργου του.

Δηλαδή, αν θεωρεί ότι υπεραμείβεται σε σχέση με τους συναδέλφους του, βελτιώνει την ποιότητα, ενώ αν, αντίθετα, θεωρεί ότι δεν αμείβεται αρκετά, την υποβαθμίζει.

Όταν ο εργαζόμενος πληρώνεται με την ώρα, σε περίπτωση που αντιλαμβάνεται αδικία, επιχειρεί να την επανορθώσει μεταβάλλοντας την ποσότητα του έργου του. Έτσι, αν θεωρεί ότι υπεραμείβεται σε σχέση με τους συναδέλφους του, προσπαθεί να αυξήσει την ποσότητα του έργου του, ενώ στην αντίθετη περίπτωση μειώνει την παραγωγικότητα του.

Οι προβλέψεις αυτές επαληθεύτηκαν από την έρευνα μόνο στις περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι είχαν την αίσθηση ότι οι απολαβές τους ήταν χαμηλότερες από την προσφορά τους.

Στην περίπτωση, όμως, που αισθάνονταν ότι υπεραμείβονται, η αντίδραση τους ήταν ανάλογη με το επίπεδο της ηθικής τους ανάπτυξης.

Η σημαντικότερη αντίρρηση κατά της θεωρίας του **Adams** είναι ότι βασίζεται σε μία μόνο αξία -της δικαιοσύνης, χωρίς να λαμβάνει υπόψη το πλήθος των αξιών που κατευθύνουν την ανθρώπινη συμπεριφορά.

### 5.3.4. Η Θεωρία των Προσδοκιών

Η θεωρία των προσδοκιών προτάθηκε στην πρώτη της μορφή από τον **Victor Vroom** (1964) και επιχειρεί να ερμηνεύσει τη διαδικασία μέσω της οποίας ένα άτομο επιλέγει μία συγκεκριμένη οδό δράσης.

Υποστηρίζει ότι η προθυμία ενός ατόμου να προβεί σε μία ενέργεια εξαρτάται από τρεις παράγοντες:

- α) την αξία που έχει για το άτομο κάθε ένα από τα πιθανά αποτελέσματα της ενέργειας,
- β) την αντίληψη του για την πιθανότητα που έχει η συγκεκριμένη ενέργεια να οδηγήσει σε ένα ορισμένο αποτέλεσμα και
- γ) την προσδοκία του ότι καταβάλλοντας προσπάθεια θα εκτελέσει επιτυχώς την ενέργει-



α.

Στο χώρο της εργασίας αυτό σημαίνει ότι για να αισθάνεται παρακίνηση ένας εργαζόμενος θα πρέπει i) να πιστεύει ότι αν καταβάλλει προσπάθεια θα είναι αποδοτικός (προσδοκία απόδοσης), ii) να περιμένει ότι αν είναι αποδοτικός θα ανταμειφθεί (προσδοκία ανταμοιβής) και iii) να επιθυμεί την προσφερόμενη ανταμοιβή.

Η σχέση μεταξύ των τριών μεταβλητών περιγράφεται συνήθως ως πολλαπλασιαστική: *Δύναμη Παρακίνησης, Αξία Ανταμοιβής, Προσδοκία Ανταμοιβής, Προσδοκία Απόδοσης.*

Υπάρχουν, όμως, και απόψεις που θεωρούν ότι η σχέση είναι προσθετική.

Σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών θα πρέπει να υπάρχει σαφής και ευδιάκριτη σχέση ανάμεσα στην προσπάθεια, την απόδοση και την ανταμοιβή-ακόμη, θα πρέπει η ανταμοιβή να ικανοποιεί κάποια ανάγκη.

Αυτό εξηγεί γιατί η αποτελεσματικότητα των χρηματικών κινήτρων (επίδομα παραγωγικότητας) αυξάνει με το ύψος τους και με τη χρονική τους σύνδεση προς τη στιγμή της απόδοσης.

Εξηγεί επίσης γιατί τα εσωτερικά κίνητρα, δηλαδή αυτά που συνδέονται με το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας, είναι πιο ισχυρά: διότι στην περίπτωση αυτή η απόδοση ελέγχεται σε μεγαλύτερο βαθμό από τον ίδιο τον εργαζόμενο - δηλαδή η προσδοκία της απόδοσης είναι υψηλότερη-ακόμη, η ίδια η απόδοση αποτελεί ανταμοιβή, γεγονός που αυξάνει ταυτόχρονα την τιμή της προσδοκίας ανταμοιβής.

Η εκτίμηση των τιμών της προσδοκίας ανταμοιβής και της προσδοκίας απόδοσης Βασίζεται στις εμπειρίες κάθε ατόμου-πράγμα που εξηγεί γιατί σε νέες συνθήκες, όπου η υπάρχουσα εμπειρία είναι ανεπαρκής, η παρακίνηση μπορεί να είναι μειωμένη.

Οι Porter και Lawler (1968) επεξεργάστηκαν περαιτέρω τη θεωρία του Vroom και παρουσίασαν ένα πιο πολύπλοκο μοντέλο, το οποίο περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα εννοιών και φιλοδοξεί να προσφέρει μία ολοκληρωμένη ερμηνεία του φαινομένου της παρακίνησης.

Στο πλαίσιο αυτό εξετάζουν όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν την προσπάθεια που καταβάλλεται, την απόδοση, την ικανοποίηση και, ακόμη, τις μεταξύ τους σχέσεις.

Η αφετηρία του μοντέλου είναι οι δύο δασικές παραδοχές της θεωρίας των προσδοκιών, δηλαδή ότι η προσπάθεια που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι καθορίζεται από την αξία που έχουν γι' αυτούς οι προσφερόμενες ανταμοιβές και από την αντίληψη τους για την πιθανότητα να λάβουν τις ανταμοιβές αυτές.

Στη συνέχεια αποτυπώνονται οι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση.

Βλέπουμε ότι εκτός από την προσπάθεια, δηλαδή την παρακίνηση, η απόδοση καθορίζεται από την ικανότητα του εργαζομένου, την αντίληψη που έχει για το ρόλο του, δηλαδή για το τι αναμένεται από αυτόν, και, τέλος, από τα μέσα που του διατίθενται και από τον τρόπο οργάνωσης της εργασίας.

Η απόδοση οδηγεί στις ανταμοιβές, οι οποίες μπορεί να είναι "εξωτερικές" (χρήμα, προαγωγές, παροχές, ευνοϊκές συνθήκες εργασίας) ή "εσωτερικές" (ενδιαφέρον αντικείμενο, δυνατότητα μάθησης, δημιουργίας και αυτοπραγμάτωσης).

Οι ανταμοιβές, εφόσον θεωρούνται δίκαιες, προκαλούν την ικανοποίηση του εργαζομένου.

Έτσι, ο κύκλος προσπάθεια, απόδοση, ικανοποίηση, προσπάθεια ολοκληρώνεται, ενισχύεται και επαναλαμβάνεται.

Η άποψη ότι η ικανοποίηση είναι επακόλουθο της απόδοσης και όχι προαπαιτούμενο της; είναι ένα από τα σημαντικότερα σημεία ρήξης του μοντέλου των Porter και Lawler με τις προγενέστερες θεωρίες.

Η άποψη αυτή επιβεβαιώνεται και από την εμπειρική έρευνα, γεγονός που αυξάνει ακόμη περισσότερο τη χρησιμότητα αυτού του συγκροτημένου μοντέλου.

### 5.3.5. Η Θεωρία της Σχοχοθεσίας των Lathan και Locke (1979)

Οι **Lathan** και **Locke** έκαναν την υπόθεση ότι οι στόχοι, καθώς βρίσκονται πιο κοντά στην πράξη απ' ό,τι οι ανάγκες και οι αξίες θα πρέπει να ερμηνεύουν και να προβλέπουν τη συμπεριφορά με μεγαλύτερη ακρίβεια.

Έτσι, μετά και από εμπειρική έρευνα, διατύπωσαν μία θεωρία για τη σχέση μεταξύ στόχων και απόδοσης, τα κυριότερα σημεία της οποίας είναι τα εξής:

α) Οι δύσκολοι στόχοι οδηγούν σε υψηλότερη απόδοση από ό,τι οι εύκολοι στόχοι,  
 β) Η απόδοση είναι υψηλότερη όταν υπάρχουν συγκεκριμένοι και δύσκολοι στόχοι παρά όταν δεν έχει οριστεί κανένας στόχος ή όταν ο στόχος είναι γενικός και αόριστος - π.χ. "κάντε ό,τι καλύτερο μπορείτε,

γ) Οι μηχανισμοί μέσω των οποίων οι στόχοι επηρεάζουν την απόδοση είναι:

- 1) στρέφουν την προσοχή και την πράξη προς μία συγκεκριμένη κατεύθυνση,
- 2) ενεργοποιούν την προσπάθεια,
- 3) αυξάνουν την επιμονή και
- 4) προκαλούν την αναζήτηση της στρατηγικής που θα οδηγήσει σε υψηλότερη απόδοση,

Η στοχοθεσία πρέπει να συνδυάζεται με την ανατροφοδότηση, δηλαδή την παροχή έγκαιρης πληροφόρησης για το βαθμό επιτυχίας στην κάλυψη των στόχων,

Η αποδοχή των στόχων αποτελεί προϋπόθεση για τη Βελτίωση της απόδοσης,

Η αποδοχή των στόχων δεν φαίνεται να επηρεάζεται από τη συμμετοχή στη διαδικασία καθορισμού τους. αλλά επηρεάζεται από παράγοντες όπως είναι η προσδοκία επίτευξης των στόχων και η αξία των στόχων.

Η χρηματική αμοιβή μπορεί να επηρεάσει τη στοχοθεσία με διάφορους τρόπους: μπορεί να ενθαρρύνει τον αυθόρμητο ορισμό στόχων (εκεί που δεν υπάρχουν καθόλου στόχοι), μπορεί να οδηγήσει στον ορισμό στόχων υψηλότερων από αυτούς που θα είχαν τεθεί αν δεν υπήρχε η αμοιβή και, ακόμη, μπορεί να οδηγήσει σε πληρέστερη αποδοχή των στόχων, (via)

Η αποτελεσματικότητα της στοχοθεσίας δεν συνδέεται κατά σταθερό και μόνιμο τρόπο με τις ατομικές διαφορές (π.χ. δημογραφικές, προσωπικότητας κλπ.), ιδίως όταν οι στόχοι είναι δεδομένοι και δεν τίθενται από τον ίδιο τον εργαζόμενο.

Η θεωρία της στοχοθεσίας έρχεται σε αντίθεση με τη θεωρία των προσδοκιών, η οποία υποστηρίζει ότι η παρακίνηση είναι τόσο μεγαλύτερη όσο πιο εύκολοι είναι οι στόχοι. Κάποιες έρευνες φαίνεται να επιλύουν αυτή τη διαφορά δείχνοντας ότι η θεωρία της στοχοθεσίας ισχύει μεταξύ ομάδων, ενώ η θεωρία των προσδοκιών ισχύει για τα μέλη της ίδιας ομάδας.

### 5.4. Συνέπειες για τη Διοικητική Πρακτική

Το ζήτημα της παρακίνησης επηρεάζει έναν μεγάλο αριθμό διοικητικών θεμάτων, όπως είναι ο σχεδιασμός εργασίας, το στυλ ηγεσίας, τα κίνητρα, οι αμοιβές και η οργανωτική κουλτούρα.

Ο τρόπος με τον οποίο θα σχεδιαστούν οι θέσεις εργασίας, δηλαδή η εξειδίκευση που θα έχουν και τα καθήκοντα σχεδιασμού και ελέγχου που θα περιλαμβάνουν, εξαρτάται όχι μόνο από την εικόνα που υπάρχει για τις γνώσεις και τις ικανότητες των υπαλλήλων, αλλά και από την αντίληψη που επικρατεί για την προθυμία τους να εργαστούν.

Η ίδια αντίληψη επηρεάζει το στυλ ηγεσίας, δηλαδή το βαθμό στον οποίο ο προϊστάμενος ασκεί στενή εποπτεία και διαρκή έλεγχο.

Κυρίως, όμως, η αντίληψη για το τι ωθεί τους εργαζόμενους να καταβάλλουν το μέγιστο της προσπάθειας τους, καθορίζει τις αμοιβές που θα αποφασιστούν-και πιο συγκεκριμένα κατά πόσο η αμοιβή θα συνδεθεί με την απόδοση.

Συνήθως οι οργανισμοί, οι υπηρεσίες και οι επιχειρήσεις έχουν κάποια προκαθορισμένη

άποψη για τα κίνητρα που μπορούν να κινητοποιήσουν τους εργαζόμενους.

Όπως είδαμε οι άνθρωποι μπορούν να παρακινηθούν από διαφορετικά πράγματα και να αξιολογούν τις αμοιβές που παρέχονται διαφορετικά.

Γι' αυτό, θα πρέπει οι διαθέσεις των ατόμων να διερευνώνται και τα κίνητρα που θα προσφερθούν να σχεδιάζονται ανάλογα.

Τα συνήθη είδη κινήτρων είναι τα οικονομικά κίνητρα (ατομικά και ομαδικά), οι ηθικές αμοιβές (βραβεία, εύφημες μνείες), η προαγωγή, η βελτίωση των συνθηκών και όρων απασχόλησης και, ακόμη, το περιεχόμενο και τα χαρακτηριστικά της εργασίας.

### 5.5. Ζητήματα των θεωριών

Παρά την πρόοδο που έχουν επιτύχει στην καταγραφή και κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, οι θεωρίες περί παρακίνησης εξακολουθούν να μην μπορούν να ερμηνεύσουν πλήρως-και πολύ περισσότερο να προβλέψουν -τους μηχανισμούς σκέψης και λειτουργίας των ανθρώπων στον εργασιακό χώρο. Αυτό, ίσως να οφείλεται σε εγγενή προβλήματα των θεωριών.

Έτσι, για παράδειγμα, οι θεωρίες που πραγματεύονται το τελικό στάδιο της διαδικασίας της παρακίνησης (στοχοθεσία) είναι υπερβολικά ειδικευμένες-εντοπισμένες-και δεν απαντούν στο ερώτημα «γιατί;»- Από την άλλη, οι θεωρίες που προσπαθούν να καλύψουν όλα τα ενδεχόμενα είναι υπερβολικά γενικές και θέτουν τόσο πολλές προϋποθέσεις για την αποδοχή μιας πρότασης που στην πράξη δεν προσφέρουν ουσιαστική βοήθεια.

Ίσως ένα πρόβλημα των θεωριών είναι ότι αυτές είναι ορθολογικές, ενώ οι άνθρωποι δεν είναι πάντα.

Με άλλα λόγια, οι θεωρίες υποθέτουν ότι τα άτομα κάνουν σκέψεις, υπολογισμούς και λαμβάνουν συνειδητά αποφάσεις, ενώ στην πραγματικότητα πολλές φορές η συνήθεια είναι αυτή που διαμορφώνει την καθημερινή συμπεριφορά.

Ακόμη, πολλές φορές τα άτομα φέρονται κατά τρόπο που φαίνεται να αντιβαίνει στα συμφέροντά τους, είτε γιατί οι προσωπικές αξίες τους είναι διαφορετικές, είτε γιατί οι ανάγκες τους είναι πιο πολύπλοκες και περιλαμβάνουν την ανάγκη να αισθάνονται ότι είναι ικανοί και έχουν τον έλεγχο της κατάστασης, είτε ακόμη γιατί υπάρχει η «δέσμευση συμπεριφοράς», δηλαδή αυτό που περιμένουν οι άλλοι από κάποιον να κάνει.

Τα πράγματα για τις θεωρίες περί παρακίνησης θα ήταν πιο απλά αν ο εμπειρικός τους έλεγχος δεν ήταν τόσο δύσκολος.

Η παρακίνηση, όμως, δεν είναι άμεσα παρατηρήσιμη-τεκμαίρεται από τη συμπεριφορά, η οποία επηρεάζεται και από άλλους παράγοντες, με αποτέλεσμα η ακρίβεια των "μετρήσεων" να είναι πάντα αμφισβητήσιμη.

Σε σχέση με τις θεωρίες περί παρακίνησης έχουν διατυπωθεί, επίσης, δύο σημαντικά ερωτήματα.

Το πρώτο αφορά στο βαθμό στον οποίο οι θεωρίες σέβονται τις πολιτισμικές διαφορές, δηλαδή στο βαθμό στον οποίο είναι έτοιμες να δεχθούν αρχές και πρότυπα διαφορετικά από αυτά των δυτικών κοινωνιών.

Το δεύτερο αναρωτιέται μήπως οι θεωρίες περί παρακίνησης-και οι πρακτικές τους υπογορεύσεις-επιβάλλουν (αντί να περιγράφουν) την εργασιακή συμπεριφορά και επομένως, συνιστούν προσπάθεια χειραγώγησης. (Χατζηπαντελή, 1999: 61-74)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.

### 6.1. Εισαγωγή.

Στους Οργανισμούς οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες. Είναι ένα φυσιολογικό υποπροϊόν των ανθρωπίνων σχέσεων. Θεωρείται ως πολύ φυσιολογικό και αναπόφευκτο φαινόμενο γιατί οι άνθρωποι διαφέρουν μεταξύ τους, δεν συμφωνούν πάντα στις απόψεις τους και επιδιώκουν αρκετά συχνά ανταγωνιστικούς στόχους.

Συγκρούσεις μέσα σε έναν οργανισμό μπορούν να προκύψουν μεταξύ

- Ανθρώπων που βρίσκονται στην ίδια ιεραρχική βαθμίδα. Δηλαδή μεταξύ δύο τμηματάρχων, δύο εποπτών, δύο διευθυντών, δύο συναδέλφων γενικά.
- Ανθρώπων που βρίσκονται σε διαφορετικό επίπεδο στην ιεραρχική πυραμίδα. Δηλαδή μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου, μεταξύ επιτελικών και γραμμικών στελεχών, μεταξύ ανώτερης και μεσαίας διοίκησης, μεταξύ επόπτη και εργάτη.
- Ανθρώπων που ανήκουν σε διαφορετικές Διευθύνσεις, διαφορετικά τμήματα και διαφορετικές ομάδες.
- Συλλόγου ή σωματίου εργαζομένων και Διοίκησης.

Αν θα θέλαμε να δώσουμε έναν ορισμό για τις συγκρούσεις που δημιουργούνται στους οργανισμούς, θα λέγαμε ότι:

Οι κυριότερες αιτίες, που οδηγούν σε συγκρούσεις είναι: Οι διαφορετικές ανάγκες των εργαζομένων. Οι διαφορετικές ικανότητες των εργαζομένων. Το διαφορετικό σύστημα αξιών που ασπάζεται ο καθένας. Η διαφορά της προσωπικότητας. Ο διαφορετικός τρόπος αντίληψης της πραγματικότητας. Οι διαφορετικές απόψεις σε θέματα οργάνωσης της εργασίας. Αδυναμία συνεργασίας λόγω προσωπικών και χωροταξικών παραγόντων. Αδυναμία συμμόρφωσης στους κανόνες και στην πολιτική της επιχείρησης. Ασαφή όρια εξουσίας, ευθύνης και εξουσιοδότησης. Υποκειμενικό σύστημα αμοιβών και εξέλιξης. Αντικρουόμενοι στόχοι μεταξύ τμημάτων ή ομάδων λόγω κακού συντονισμού. Διάσταση μεταξύ προσωπικών στόχων και στόχων της επιχείρησης. Ανταγωνισμός μεταξύ τμημάτων ή ομάδων λόγω περιορισμένων πόρων. Προσωπικά προβλήματα.

Ενδεχομένως να υπάρχουν και άλλες αιτίες που οδηγούν σε συγκρούσεις. Ο κατάλογος είναι ενδεικτικός. Οι Διοικήσεις των υπηρεσιών, των οργανισμών ή των επιχειρήσεων επιθυμούν την αποφυγή των συγκρούσεων γιατί μειώνουν την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας ή της επιχείρησης.

Γενικά ευθύνονται για μία σειρά πολλών αρνητικών επιπτώσεων, εκτός από τις οικονομικές.

**Οι αρνητικές επιπτώσεις των συγκρούσεων στους οργανισμούς.** Οι κυριότερες επιπτώσεις των συγκρούσεων στους οργανισμούς είναι:

- Η μείωση του ηθικού των εργαζομένων
- Η έλλειψη ενδιαφέροντος για την εργασία
- Η δημιουργία πόλωσης μεταξύ ομάδων ή τμημάτων
- Η έλλειψη συνεργασίας
- Η ανεύθυνη, αρνητική και απροσάρμοστη συμπεριφορά (καθυστερήσεις, απουσίες)
- Η ανυπακοή στους κανόνες και στην πολιτική της επιχείρησης
- Η δημιουργία «κλίκας» και ομάδων ειδικών συμφερόντων
- Η ανάπτυξη δυσπιστίας

Θα μπορούσαμε ωστόσο, στο σημείο αυτό να θέσουμε ένα πολύ γενικό και ουσιαστικό ερώτημα: Οι συγκρούσεις έχουν μόνο αρνητικές επιπτώσεις; Σύμφωνα με τους θεωρητικούς της κλασικής σχολής του Μάνατζμεντ, οι συγκρούσεις είναι ανεπιθύμητες. Για το λόγο αυτό

πρέπει να αποφεύγονται με κάθε τρόπο και μέσο. Σύμφωνα όμως, με νεότερους θεωρητικούς του Μάνατζμεντ, οι συγκρούσεις έχουν και θετικές επιπτώσεις. Πολλές φορές, μετά από μία σύγκρουση, η μονάδα, ή η υπηρεσία ή ο οργανισμός ή η επιχείρηση ακολουθούν καινοτόμες ιδέες, αποφασίζουν να ακολουθήσουν επιθετική πολιτική. Πώς συμβαίνει αυτό; Πολύ απλά, οι συγκρούσεις δημιουργούν «ζυμώσεις» μεταξύ των εργαζομένων, οι αντικρουόμενες απόψεις δίνουν νέες ιδέες και αποκαλύπτονται οι πραγματικές αιτίες των προβλημάτων. Επιπλέον, μετά την επίλυση των διαφορών, δυναμώνουν οι σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων, οι οποίοι μαθαίνουν να επικοινωνούν, να συνεργάζονται και να ανταλλάσσουν απόψεις.

## 6.2. Τύποι Συγκρούσεων.

Υπάρχουν τρεις αντιπροσωπευτικοί τύποι συγκρούσεων στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς γενικά: οι διαπροσωπικές, οι ομαδικές και οι συγκρούσεις ρόλων.

Διαπροσωπικές συγκρούσεις είναι αυτές που αναπτύσσονται μεταξύ δύο ατόμων, που ανήκουν στην ίδια ή σε διαφορετική ιεραρχική βαθμίδα

Οι πιο συνηθισμένες διαπροσωπικές συγκρούσεις είναι αυτές που δημιουργούνται μεταξύ του προϊσταμένου και του υφισταμένου ή μεταξύ συναδέλφων, που χρειάζεται να μοιραστούν τους ίδιους πόρους, όπως ηλεκτρονικούς υπολογιστές, χώρο στο ίδιο γραφείο, κοινό τηλέφωνο, φωτοτυπικές μηχανές κ.τ.λ.

Οι κυριότερες αιτίες των διαπροσωπικών σχέσεων είναι τα ατομικά χαρακτηριστικά του κάθε εργαζόμενου, όπως οι αντιλήψεις, η προσωπικότητα, τα συναισθήματα, και οι αξίες του, καθώς και η χρησιμοποίηση διαφορετικών τεχνικών, μεθόδων, πρακτικών και πολιτικών. Για παράδειγμα, η εμμονή ενός υπαλλήλου γραφείου να συνεχίζει να γράφει κείμενα στη γραφομηχανή, ενώ ο προϊστάμενός του έχει ζητήσει επανειλημμένα τη χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή, κάποια στιγμή θα οδηγήσει σε σύγκρουση.

Επίσης, πολλές φορές δημιουργούνται συγκρούσεις μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου, γιατί ο υφιστάμενος καλείται να εκτελέσει το έργο του:

- έχοντας διλήμματα ηθικής συνείδησης
- κάτω από αντίξοες καταστάσεις
- υπό καθεστώς υπερβολικών απαιτήσεων για τους ρυθμούς και τις δυνατότητές του
- υπό καθεστώς απειλών και εξαναγκασμού
- κάτω από μεγάλη πίεση για να επιτευχθούν οι υπερβολικοί στόχοι του τμήματος

Οι ομαδικές συγκρούσεις είναι η δεύτερη κατηγορία τύπων συγκρούσεων. Οι ομάδες μέσα στον οργανισμό δημιουργούνται είτε από τη Διοίκηση με σαφή καθορισμό των αρμοδιοτήτων των μελών τους και καλούνται τυπικές, είτε προκύπτουν από τις κοινωνικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, για την ικανοποίηση των κοινωνικών ή ψυχολογικών αναγκών των μελών τους και καλούνται άτυπες. Τόσο όμως στις τυπικές ομάδες, που δημιουργούνται από τον ορθολογισμό της Διοίκησης, όσο και στις άτυπες, που δημιουργούνται αυθόρμητα από την επιθυμία των εργαζομένων για επικοινωνία, παρουσιάζονται συγκρούσεις.

Αν θέλαμε να ορίσουμε την έννοια των ομαδικών συγκρούσεων, θα λέγαμε ότι:

Ομαδικές συγκρούσεις είναι αυτές που δημιουργούνται μεταξύ εργαζομένων που ανήκουν σε ομάδες. Διακρίνονται σε δια-ομαδικές και ενδοομαδικές. Δια-ομαδικές είναι οι συγκρούσεις μεταξύ ομάδων, ενώ ενδο-ομαδικές είναι οι συγκρούσεις μεταξύ ατόμων, που ανήκουν στην ίδια ομάδα.

Ενδο-ομαδικές συγκρούσεις συμβαίνουν όταν υπάρχουν συστηματικές διαφορές μεταξύ των εργαζομένων μέσα στην ίδια ομάδα. Αυτές προκύπτουν όταν:

- επιδιώκονται οι ατομικοί στόχοι και όχι οι κοινοί, οι ομαδικοί στόχοι
- μοιράζονται πολλά κοινά μηχανήματα, εργαλεία, συσκευές
- υπάρχουν διαφορετικές ανάγκες μεταξύ των μελών της ομάδας
- υπάρχουν έντονες διαφοροποιήσεις.

Οι διαφοροποιήσεις, που παίζουν σημαντικό ρόλο στη δημιουργία συγκρούσεων είναι η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, ο χρόνος προϋπηρεσίας, το φύλο, η εμπειρία από άλλες επιχειρήσεις, το επίπεδο αποδοχών, η νοοτροπία, οι αντιλήψεις και γενικά η στάση ζωής.

Όπως ήδη αναφέραμε, δημιουργούνται συγκρούσεις και μεταξύ διαφόρων ομάδων μέσα σε μία έναν οργανισμό. Τέτοιες συγκρούσεις εμφανίζονται όταν:

- υπάρχει μεγάλος βαθμός αλληλεξάρτησης στις δραστηριότητες των ομάδων. Για παράδειγμα σε μία Δημόσια υπηρεσία, η ποιότητα εργασίας της ομάδας των υπαλλήλων γραφείου επηρεάζει άμεσα και καταλυτικά την ποιότητα εργασίας της ομάδας των προϊσταμένων και Διευθυντών. Σε περίπτωση που οι υπάλληλοι γραφείου κάνουν επανειλημμένα λάθη, είναι λογικά συνεπές οι Προϊστάμενοι να αντιδράσουν και να δημιουργηθεί ρήξη.
- χρειάζεται να μοιραστούν περιορισμένους πόρους. Για παράδειγμα την μοναδική συσκευή φαξ ή φωτοτυπικού μηχανήματος του 2ου ορόφου.
- υπάρχουν διαφορετικές δυνατότητες εξέλιξης στις ομάδες. Για παράδειγμα μια ομάδα που απασχολείται σε τεχνολογία αιχμής έχει περισσότερες πιθανότητες επαγγελματικής εξέλιξης, από ότι μία ομάδα που ασχολείται σε τομέα παρωχημένης τεχνολογίας.
- υπάρχουν ομάδες με διαφορετικό επίπεδο εξειδίκευσης. Οι πολλοί εξειδικευμένες ομάδες ασκούν μεγαλύτερη επίδραση και επιρροή στη Διοίκηση από ότι οι ομάδες απλής εκτέλεσης έργου. Έτσι, αναπτύσσεται ανταγωνισμός προσέγγισης της ηγεσίας.
- υπάρχουν ασάφειες ως προς το περιεχόμενο του έργου κάθε ομάδας, με αποτέλεσμα να υπάρχουν αλληλοεπικαλύψεις ή κενά. Για παράδειγμα σε ένα γραφείο, μία μονάδα εξυπηρέτησης πολιτών, αν δεν έχει αποσαφηνιστεί επακριβώς με τι ασχολείται η κάθε ομάδα εργασίας, είναι δυνατόν ο καθένας να υποθέτει τι πρέπει ή δεν πρέπει να κάνει, με αποτέλεσμα άλλα έντυπα να παραδίνονται στον έναν και άλλα στον άλλο πολίτη που προσέρχεται.
- υπάρχουν αντικρουόμενα συμφέροντα. Τέτοιες συγκρούσεις δημιουργούνται συνήθως μεταξύ σωματείου εργαζομένων και εργοδοσίας. Οι εργαζόμενοι πιέζουν για αυξήσεις μισθών και μείωση ωραρίου, ενώ η εργοδοσία ενδιαφέρεται για μείωση κόστους και παραγωγικότητα.

**Συγκρούσεις ρόλων.** Η τελευταία κατηγορία τύπων συγκρούσεων είναι οι συγκρούσεις που προέρχονται από τους ρόλους. Στην ζωή μας παίζουμε πολλούς ρόλους. Στα πρώτα στάδια της ζωής μας, παίζουμε το ρόλο του παιδιού, αργότερα το ρόλο του μαθητή, κατόπιν του επιστήμονα, μετά του συζύγου, του πατέρα και του παππού. Επίσης, ταυτόχρονα παίζουμε πολλούς ρόλους. Για παράδειγμα, ο καθηγητής μέσα στην τάξη παίζει το ρόλο του παιδαγωγού, στο σπίτι του το ρόλο του γονέα, στη διασκέδαση το ρόλο του φίλου.

Ρόλος είναι ο τρόπος με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε τη σημασία και το περιεχόμενο της θέσης που έχουμε στην κοινωνία ή που κατέχουμε σε μία επιχείρηση. Ο ρόλος είναι αυτό που αντιλαμβάνεται το μυαλό μας ως υποχρεώσεις, καθήκοντα και δικαιώματα για να ανταποκριθούμε στις απαιτήσεις της θέσης που έχουμε στην κοινωνία ή στην επιχείρηση. Πότε όμως επέρχεται σύγκρουση ρόλων;

Οι συγκρούσεις ρόλων προκύπτουν από:

- *Ανάθεση πολλών καθηκόντων για ένα ρόλο.* Στην περίπτωση αυτή έχουμε υπερφόρτωση υποχρεώσεων και καθηκόντων σε ένα εργαζόμενο, από τον οποίο περιμένουμε να αποδώσει τα μέγιστα. Συνήθως στην κατάσταση αυτή βρίσκονται άτομα που δείχνουν προθυμία, που επιθυμούν να καθιερωθούν σε ένα επαγγελματικό χώρο ή να αποκτήσουν μονιμότητα. Η υπερφόρτωση με καθήκοντα κουράζει και αγχώνει τον εργαζόμενο με αποτέλεσμα κάποια στιγμή να αντιδράσει και να διεκδικήσει ίση μεταχείριση με τους συναδέλφους του.
- *Ανάθεση ετερόκλητων και πολλές φορές συγκρουόμενων στόχων για ένα ρόλο.* Αυτό συμβαίνει όταν ένας εργαζόμενος αναφέρεται σε πολλούς προϊσταμένους.

Σύγκρουση ρόλων δημιουργείται όταν οι άλλοι αντιλαμβάνονται διαφορετικά το ρόλο μας μέσα στην υπηρεσία από ότι εμείς. Όταν υπάρχει διάσταση δηλαδή, ανάμεσα στην αναμενόμενη συμπεριφορά και στη συμπεριφορά που τηρούμε.

*Ανάθεση πολλών ρόλων σε άτομο που κατέχει ένα ρόλο.* Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι του Διευθυντή του σχολείου. Οι δάσκαλοι περιμένουν από το Διευθυντή να τους εξασφαλίσει τα απαραίτητα εποπτικά μέσα, ενώ ο προϊστάμενος των οικονομικών υπηρεσιών και επόπτης των σχολείων πιέζει για μείωση των εκπαιδευτικών εξόδων.

*Κατοχή πολλών ασυμβίβαστων ρόλων.* Για παράδειγμα ένας έμπορος που είναι μέλος του Εμπορικού Συλλόγου και μιας Ένωσης Καταναλωτών, πώς θα πρέπει να ενεργήσει και ποιο ρόλο να εξυπηρετήσει, όταν η Ένωση Καταναλωτών αποφασίζει να διαμαρτυρηθεί για την εμπορία κάποιων επικίνδυνων για την υγεία προϊόντων στον εμπορικό Σύλλογο;

### 6.3. Τρόποι Διευθέτησης των Συγκρούσεων.

Αφού παρουσιάσαμε τους πιθανούς τύπους και τις αιτίες δημιουργίας συγκρούσεων, χρήσιμο είναι να αναφερθούμε στους τρόπους με τους οποίους μπορούμε να διευθετήσουμε τις συγκρούσεις μέσα στον οργανισμό. Οι τρόποι διευθέτησης που ενδείκνυνται κάθε φορά εξαρτώνται από δυο μεταβλητές: το ενδιαφέρον για τα δικά μας συμφέροντα και το ενδιαφέρον για τα συμφέροντα των άλλων ή της άλλης ομάδας. Υπάρχουν πέντε τύποι διευθέτησης των συγκρούσεων:

Ο τύπος της αποφυγής. Σύμφωνα με τον τύπο αυτό, κάποιος αποφεύγει να επιλύσει τη σύγκρουση, υποχωρεί, απομονώνεται και προσπαθεί να υποβαθμίσει τη διαφορά γιατί υπάρχει χαμηλό προσωπικό ενδιαφέρον, καθώς και χαμηλό ενδιαφέρον για τα συμφέροντα των άλλων.

Ο συμβιβαστικός τύπος. Ο συμβιβασμός είναι ο τύπος διευθέτησης συγκρούσεων, που χρησιμοποιείται στις διαπραγματεύσεις μεταξύ εργατικών σωματείων και εργοδοσίας. Οι αντίπαλες πλευρές ξεκινούν με υψηλές διεκδικήσεις, αλλά σταδιακά υποχωρούν για να υπάρξει λύση και να επέλθει συμφωνία. Πολλές φορές όταν δεν προκύπτει συμβιβασμός, το ζήτημα που προκαλεί συγκρούσεις, διευθετείται μέσω της διαιτησίας ή της μεσολάβησης.

Ο τύπος της εξομάλυνσης. Με τον τύπο αυτό ελαχιστοποιείται σταδιακά η σύγκρουση, η οποία χρησιμοποιείται ως μέσο εκτόνωσης. Χρησιμοποιείται για συγκρούσεις που προέρχονται από τα ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων και τα οποία είναι αδύνατον να αντιμετωπισθούν με το κλίμα του ανταγωνισμού. Κατά την εξομάλυνση, το άτομο που διευθύνει τις συγκρούσεις, προσπαθεί να υποβαθμίσει τις διαφορές, τονίζοντας ιδιαίτερα τα κοινά συμφέροντα.

Ο πιεστικός τύπος. Είναι ο τύπος κατά τον οποίο χρησιμοποιείται βία, εξαναγκασμός και υπέρμετρη πίεση. Χρησιμοποιείται μεταξύ ατόμων που βρίσκονται σε διαφορετικό επίπεδο της ιεραρχικής πυραμίδας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ο προϊστάμενος που πιέζει τον υφιστάμενό του να προσαρμοστεί σε αυτά που του επιτάσσει.

Ο συνεργατικός τύπος. Η χρήση αυτού του τύπου διευθέτησης των συγκρούσεων εξαρτάται από το στυλ διοίκησης της επιχείρησης. Αν επικρατεί το δημοκρατικό στυλ, τότε ο προϊστάμενος προτιμά το δρόμο της συνεργασίας για να επιλύσει οποιαδήποτε διαφωνία. Χρησιμοποιείται όταν υπάρχει υψηλό ενδιαφέρον για την επίτευξη τόσο των προσωπικών στόχων, όσο και των στόχων των άλλων.

### 6.4. Βήματα Διευθέτησης των Συγκρούσεων.

Τα βήματα διευθέτησης των συγκρούσεων είναι τέσσερα στον αριθμό. Σε ένα πρώτο επίπεδο χρειάζεται να ανιχνεύσουμε αν υπάρχουν συμπτώματα συγκρούσεων. Η σύγκρουση δεν εκφράζεται πάντα με θυμωμένες φωνές και ματωμένες μύτες. Συνήθως υποβόσκει στους αν-

θρώπους, που επιλέγουν να αγνοούν ο ένας τον άλλον. Εντούτοις, υπάρχουν κάποια συμπτώματα, που μαρτυρούν ότι υπάρχει σύγκρουση.

### 6.5. Συμπτώματα Σύγκρουσης.

- Δάκρυα, χειρονομίες, χειροδικίες.
- Αρνητικά συναισθήματα, όπως ζήλεια, δυσπιστία, αντιπάθεια
- Άτομα που αμείβονται δυσανάλογα ως προς το έργο που προσφέρουν λόγω υποκειμενικού συστήματος αμοιβών.
  - Άτομα που παραπληροφορούν ή δίνουν πληροφορίες καθυστερημένα
  - Άτομα που μιλούν με ψυχρή τυπικότητα, σαρκασμό, ή απροκάλυπτη επιθετικότητα
  - Άτομα που θέτουν εμπόδια στην επικοινωνία, δεν είναι διαθέσιμα ή γίνονται προσιτά μόνο μέσω των δικών τους κανόνων και διαδικασιών
  - Άτομα που απουσιάζουν τακτικά λόγω «ασθενείας»
  - χαμηλό ηθικό και μειωμένη παραγωγικότητα

Το δεύτερο βήμα μετά τον εντοπισμό ότι υπάρχουν συμπτώματα σύγκρουσης, είναι να εξετάσουμε τη φύση των συγκρούσεων. Δηλαδή, χρειάζεται να αποσαφηνίσουμε αν πρόκειται για διαπροσωπικές, διο-ομαδικές, ενδο-ομαδικές συγκρούσεις ή συγκρούσεις ρόλων. Πιο απλά, χρειάζεται να διευκρινίσουμε *τους εμπλεκόμενους, την κύρια αιτία της σύγκρουσης και το χρονικό σημείο έναρξης της σύγκρουσης.*

Στο επόμενο βήμα, επιλέγουμε τον κατάλληλο τύπο διευθέτησης των συγκρούσεων ανάλογα με τον τύπο της σύγκρουσης. Όπως ήδη αναφέραμε, η επιλογή του τύπου εξαρτάται από δύο μεταβλητές: το ενδιαφέρον για τα προσωπικά συμφέροντα ή τα συμφέροντα της ομάδας μας και το ενδιαφέρον για τα συμφέροντα των άλλων.

Στο τελευταίο βήμα διευθέτησης των συγκρούσεων, συνήθως λαμβάνουμε κάποια μέτρα για να μην επαναληφθεί η σύγκρουση και να αποσοβηθούν οι αιτίες που την προκάλεσαν.

- Λήψη Μέτρων για την Αποφυγή Συγκρούσεων
- Συνεχής ενημέρωση του προσωπικού
- Αποσαφήνιση των επιθυμητών προτύπων συμπεριφοράς
- Τακτική διερεύνηση των στάσεων του προσωπικού.
- Δίκαιο σύστημα αμοιβών
- Ανάθεση συμβατών στόχων
- Δίκαιη και ισοβαρής ανάθεση ρόλων μεταξύ των εργαζομένων
- Σαφής καθορισμός των αρμοδιοτήτων ανά θέση και ομάδα εργασίας
- Καθιέρωση συστήματος συλλογής παραπόνων
- Καθιέρωση συστήματος ανάλυσης και επίλυσης των παραπόνων

Οι προτάσεις είναι ενδεικτικές και σε καμία περίπτωση δεν καλύπτουν το εύρος των λύσεων, που τα στελέχη μπορούν να εμπνευστούν και να υλοποιήσουν.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ.

### 7.1. Έννοια και περιεχόμενο της επικοινωνίας .

Η επικοινωνία μπορεί να ορισθεί ως η μετάδοση ή ανταλλαγή πληροφοριών, γνώσεων, ιδεών, απόψεων και συναισθημάτων μεταξύ ανθρώπων.

Σε ένα δεύτερο επίπεδο, μπορούν να θεωρηθούν ως στοιχεία της επικοινωνίας η κατανόηση του μηνύματος από τον αποδέκτη, καθώς και οι τυχόν αλλαγές στις απόψεις, τα συναισθήματα ή η συμπεριφορά του, που επέρχονται ως αποτέλεσμα του μηνύματος που έλαβε.

Η επικοινωνία αποτελεί θεμελιώδη ανθρώπινη δραστηριότητα, χωρίς την οποία η ανάπτυξη πολιτισμού θα ήταν αδιανόητη. Ειδικά για τις οργανώσεις, η επικοινωνία αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση όχι μόνο της αποτελεσματικότητας αλλά και της ίδιας της συγκρότησης και λειτουργίας τους. (Χατζηπαντελή, 1999: 143-144)

Παρόλο που, ιδίως στην προφορική της μορφή, φαίνεται σαν μια απλή και άμεση διαδικασία, η επικοινωνία πραγματοποιείται με έναν πολύπλοκο μηχανισμό. Οι βασικές οντότητες που εμπλέκονται σ' αυτό το μηχανισμό είναι ο πομπός και ο δέκτης. Καταρχήν ο πομπός αισθάνεται ή πείθεται για την ανάγκη να μεταδώσει ένα μήνυμα. Στη συνέχεια το κωδικοποιεί, δηλαδή το μετατρέπει σε ένα σύνολο συμβόλων (λέξεις, κινήσεις, σχήματα, χρώματα) τα οποία θεωρεί ότι θα γίνουν αντιληπτά και κατανοητά από τον δέκτη, και το μεταβιβάζει μέσω ενός διαύλου επικοινωνίας (προφορικός λόγος, γραπτό κείμενο, μέσα επικοινωνίας). Ο δέκτης λαμβάνει το μήνυμα με τις αισθήσεις του (ακοή. όραση κλπ.) και το αποκωδικοποιεί, δηλαδή μετατρέπει και πάλι τα σύμβολα σε έννοιες. Μέσω των εννοιών αυτών αντιλαμβάνεται πληροφορίες, ιδέες, αισθήματα κλπ., δηλαδή κατανοεί το μήνυμα. Η άμεση αντίδραση του προς το μήνυμα αποτελεί την επαναπληροφόρηση, δηλαδή την πληροφόρηση του πομπού για τη λήψη του μηνύματος. (Χατζηπαντελή, 1999: 144)

Σε κάθε φάση αυτού του μηχανισμού, μπορεί να υπάρχει κάποιος «θόρυβος», δηλαδή κάποια παρεμβολή που ή αλλοιώνει το μήνυμα ή παρεμποδίζει τη μετάδοση του.

Αποτελεσματική επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας, είναι το απαραίτητο συστατικό που επηρεάζει άμεσα την ικανότητά της να πετύχει τους επιλεγμένους στόχους της, αλλά ακόμα και την ίδια την επιλογή των στόχων της.

Η επικοινωνία κι οι ανθρώπινες σχέσεις συνδέονται άρρηκτα. Καλή επικοινωνία είναι η κεντρική λεωφόρος που οδηγεί σε θετικές ανθρώπινες σχέσεις.

Οι σχέσεις μας με άλλους ανθρώπους διαμορφώνονται με την αμοιβαία ανταλλαγή και μεταβίβαση σκέψεων, ιδεών, γνώμων, συναισθημάτων και άλλων πληροφοριών.

Η αμοιβαία κατανόηση εμπιστοσύνη, ζωτικοί παράγοντες για την αποτελεσματικότητα της ομάδας, είναι συνήθως το άμεσο αποτέλεσμα καλής επικοινωνίας.

Αν και το πρόβλημα της διατήρησης καλής επικοινωνίας υπάρχει από καταβολής κόσμου, μονάχα κατά τα τελευταία χρόνια του αποδίδεται, σχετικά, η σημασία που του αξίζει, από δημόσιες υπηρεσίες, πολιτικούς, και συνδικαλιστικούς οργανισμούς και γενικά χώρους στους οποίους λειτουργούν ομάδες ατόμων.

Το πρόβλημα αποκτά όλο και πιο ιδιόζουσα σημασία, όσο η μαζικότητα των ομάδων και η σύγχρονη τεχνολογία κάνουν τους οργανισμούς πιο πολύπλοκους και την ανάγκη συντονισμού πιο επιτακτική.

Η ανάπτυξη της επιδεξιότητας στην τέχνη της Επικοινωνίας είναι ένα από τα βασικά στοιχεία της κατάρτισης των ηγετικών στελεχών στη σύγχρονη διοίκηση. Για να πετύχουν οι στόχοι του οργανισμού, τα ηγετικά του στελέχη πρέπει να έχουν την ικανότητα όχι μονάχα να μεταδίδουν τις ιδέες τους στα άτομα που είναι υπεύθυνα για την υλοποίησή τους, αλλά και να τα πείθουν, εξασφαλίζοντας έτσι την αποδοχή των ιδεών εκ μέρους του κατά συνέπεια δε τη θετική στάση και τη συνεργασία τους.

## 7.2. Η επικοινωνία στους οργανισμούς.

Περνώντας στο χώρο των οργανώσεων, θα πρέπει να σημειώσουμε ότι η επικοινωνία είναι μία από τις βασικότερες λειτουργίες τους. Μέσω αυτής συγκεντρώνονται οι πληροφορίες που αποτελούν τη βάση για τη λήψη αποφάσεων σε κάθε επίπεδο. Ακόμη, με την επικοινωνία γνωστοποιούνται στα μέλη της οργάνωσης οι στόχοι της, καθώς και τα δικά τους καθήκοντα και δικαιώματα στο πλαίσιο της υλοποίησης των στόχων αυτών. Επίσης, κοινοποιούνται σχέδια αλλαγών και μεταρρυθμίσεων, καθώς και οι επιπτώσεις που αναμένει να έχουν αυτά στα μέλη της οργάνωσης. Με την επικοινωνία επιτυγχάνεται η κρίσιμη λειτουργία του συντονισμού μεταξύ των μονάδων. Τέλος, με την επικοινωνία επιχειρείται να δημιουργηθεί κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ των επικεφαλής της οργάνωσης και των μελών της. Οι στόχοι αυτοί αποτελούν ταυτόχρονα και επιχειρήματα υπέρ της αναγκαιότητας ύπαρξης ενός ολοκληρωμένου συστήματος επικοινωνιών. Ένα τέτοιο σύστημα περιγράφει την πολιτική επικοινωνίας της οργάνωσης, καθώς και τον τρόπο εφαρμογής και αξιολόγησης της.

Η επικοινωνία σε μία οργάνωση διακρίνεται, ανάλογα με την κατεύθυνση της, σε κάθετη (δηλαδή από τους προϊσταμένους προς τους υπαλλήλους και αντίστροφα) και οριζόντια (δηλαδή μεταξύ ισόβαθμων μελών ή μεταξύ τμημάτων). Ακόμη, η επικοινωνία μπορεί να διακριθεί σε εσωτερική (μεταξύ των μελών της κάθε επιπέδου και των μονάδων της) και εξωτερική (από την οργάνωση προς το περιβάλλον της και αντίστροφα).

Η πολιτική της οργάνωσης σε θέματα εσωτερικής επικοινωνίας θα πρέπει να καθορίσει ζητήματα όπως είναι το αντικείμενο, το εύρος, οι φορείς, οι οδοί και τα μέσα της επικοινωνίας.

Ένα σημαντικό ζήτημα για το οποίο πρέπει να θέσει αρχές η πολιτική εσωτερικής επικοινωνίας είναι το είδος των πληροφοριών που θα παρέχονται στους υπαλλήλους.

Γενικά, θεωρείται απαραίτητο να γίνονται γνωστά τα ακόλουθα:

- Οι αξίες, οι αρχές και οι στόχοι της οργάνωσης.
- Η πολιτική της στον τομέα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.
- Τα επιχειρησιακά της σχέδια (στο βαθμό που δεν είναι απόρρητα)
- Τα καθήκοντα της θέσης εργασίας.
- Οι ατομικοί στόχοι απόδοσης και ο τρόπος με τον οποίο θα μετρηθεί η επίτευξη τους.
- Οδηγίες και κατευθύνσεις για την επίτευξη των ατομικών στόχων.
- Πληροφόρηση για την απόδοση και την πορεία κάλυψης των στόχων.
- Τα σχέδια για αλλαγές στις μεθόδους και στις συνθήκες εργασίας.
- Τα σχέδια για αλλαγές στους όρους απασχόλησης.
- Αντίστοιχα, θεωρείται ότι από τους εργαζόμενους θα πρέπει να λαμβάνονται:
- Προτάσεις και σχόλια για τους στόχους, τα σχέδια και την πολιτική της οργάνωσης.
- Προβλήματα που συναντώνται στην υλοποίηση των στόχων.
- Παράπονα για θέματα που αφορούν στην εργασία και στον εργασιακό χώρο. (Χατζηπαντελή, 1999: 148-149)

## 7.3. Τρόποι, αρχές και εμπόδια επικοινωνίας

**Τρόποι επικοινωνίας.** Ο τρόπος μετάδοσης ενός μηνύματος είναι πολύ σημαντικός και παίζει μεγάλο ρόλο στην αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας.

Οι δύο βασικότεροι τρόποι μετάδοσης μηνυμάτων είναι ο **γραπτός** και ο **προφορικός λόγος**.

Το πλεονεκτήματα των **γραπτών κειμένων** είναι ότι είναι απτά και επαληθεύσιμα. οπότε το περιεχόμενα τους είναι δύσκολο να παρερμηνευθεί. Ακόμη, έχουν μεγαλύτερη διάρκεια και μπορεί κανείς να επανέρχεται σ' αυτά κάθε φορά που υπάρχει ανάγκη. Επίσης, κατά κανόνα, είναι διατυπωμένα με μεγαλύτερη προσοχή. Τα μειονεκτήματα τους είναι ότι η προετοιμασία τους είναι χρονοβόρο και η διαδικασία της επαναπληροφόρησης είναι δύσκολη και αργή.

Η **προφορική επικοινωνία** έχει τα πλεονεκτήματα της αμεσότητας, της ταχύτητας και της γρήγορης επαναπληροφόρησης. Όταν, όμως, το ίδιο μήνυμα πρέπει να μεταβιβαστεί σταδιακά σε πολλούς αποδέκτες (π.χ. από τον γενικό διευθυντή στους υπαλλήλους μέσω της ιεραρχίας) υπάρχει ο κίνδυνος της διαστρέβλωσης ή της απώλειας μεγάλου μέρους των πληροφοριών. Στην προφορική επικοινωνία, πέρα από το λόγο, υπεισέρχονται και μεταδίδουν μηνύματα ο τόνος της φωνής και η γλώσσα του σώματος-δηλαδή η στάση, οι κινήσεις, οι χειρονομίες και οι εκφράσεις που συνοδεύουν την ομιλία. Τόσο ο τόνος της φωνής όσο και η γλώσσα του σώματος είναι ισχυροί-αν και συνήθως μη συνειδητοί-φορείς μηνυμάτων και κυρίως συναισθημάτων και διαθέσεων, όπως είναι για παράδειγμα η σιγουριά, η επιθετικότητα, η υπεροψία κ.ά. (Χατζηπαντελή, 1999: 144-145)

**Αρχές επικοινωνίας.** Για να ξεπεραστούν τα εμπόδια αυτά και για να είναι αποτελεσματική η επικοινωνία, θα πρέπει να τηρούνται ορισμένες αρχές.

*Ο στόχος της επικοινωνίας θα πρέπει να είναι σαφής*, δηλαδή το επιθυμητό αποτέλεσμα (π.χ. η παρακίνηση ενός υπαλλήλου, η διευκρίνιση των στόχων μίας ομάδας εργαζομένων, η άρση ενός παραπόνου) θα πρέπει να προκαθορίζεται.

*Η επικοινωνία θα πρέπει να προγραμματίζεται και να προετοιμάζεται.* Οι συνθήκες στις οποίες θα πραγματοποιηθεί θα πρέπει να επιλέγονται με προσοχή, ώστε να ευνοούν την ελεύθερη και άνετη ανταλλαγή απόψεων.

*Τα μηνύματα θα πρέπει να είναι σαφή. απλά και κατανοητά.* Ακόμη, θα πρέπει να είναι περιεκτικά και απαλλαγμένα από ανακρίβειες και δογματισμούς.

*Ο τρόπος μετάδοσης του μηνύματος θα πρέπει να επιλεγεί ανάλογα με το σκοπό της επικοινωνίας.*

*Η κατανόηση των μηνυμάτων θα πρέπει να ελέγχεται με την επαναπληροφόρηση*, έτσι ώστε να μεταδοθούν όλες οι αναγκαίες πληροφορίες, ιδέες κλπ. πριν από τη λήξη της επικοινωνιακής διαδικασίας.

*Ο αποδέκτης θα πρέπει να δείχνει την απαραίτητη προσοχή και υπομονή και να βοηθά με τη στάση του τον πομπό να γίνει κατανοητός.* Τόσο ο πομπός όσο και ο αποδέκτης θα πρέπει να αντιμετωπίζουν ο ένας τον άλλο με σεβασμό, να αποδέχονται με ψυχραιμία τις διαφορές τους και να μην αμφισβητούν αβάσιμα τις καλές προθέσεις της άλλης πλευράς.

Οδηγίες για αποτελεσματική ακρόαση (Davis, 1978)

- 1) ΣΤΑΜΑΤΑ ΝΑ ΜΙΛΑΣ. Δεν μπορείς να ακούσεις όταν μιλάς.
- 2) ΚΑΝΕ ΤΟΝ ΟΜΙΛΗΤΗ ΝΑ ΑΙΣΘΑΝΕΤΑΙ ΑΝΕΤΑ. Βοήθησε τον να αισθάνεται ελεύθερος να μιλήσει.
- 3) ΔΕΙΞΕ ΣΤΟΝ ΟΜΙΛΗΤΗ ΟΤΙ ΘΕΛΕΙΣ ΝΑ ΤΟΝ ΑΚΟΥΣΕΙΣ. Να δείχνεις ενδιαφέρον. Μη διαβάζεις εφημερίδα όταν ο άλλος μιλά!
- 4) ΑΠΟΜΑΚΡΥΝΕ ΤΙΣ ΕΝΟΧΛΗΣΕΙΣ. Μην ψάχνεις τα χαρτιά σου, κλείσε την πόρτα αν χρειάζεται.
- 5) ΒΑΛΕ ΤΟΝ ΕΑΥΤΟ ΣΟΥ ΣΤΗ ΘΕΣΗ ΤΟΥ ΟΜΙΛΗΤΗ. Μόνο έτσι θα καταλάβεις την άποψη του.
- 6) ΕΧΕ ΥΠΟΜΟΝΗ. Δώσε αρκετό χρόνο στον ομιλητή. Μη τον διακόπτεις, μη φεύγεις.
- 7) ΚΑΝΕ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ. Αυτό ενθαρρύνει τον ομιλητή.

- 8) ΜΗ ΔΕΙΧΝΕΙΣ ΨΥΧΡΟΣ. Αυτό αποθαρρύνει τον ομιλητή.  
 9) ΜΗΝ ΚΑΝΕΙΣ ΥΠΕΡΒΟΛΙΚΗ ΧΡΗΣΗ ΚΡΙΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΑΝΤΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΩΝ.  
 Ίσως βάλεις τον ομιλητή σου σε αμυντική θέση. (Χατζηπαντελή, 1999: 146-147)

**Εμπόδια στην επικοινωνία.** Εκτός από πολύπλοκη, η διαδικασία της επικοινωνίας είναι και δύσκολη. Πέρα από τις υποκειμενικές δυσχέρειες που αντιμετωπίζουν οι άνθρωποι στη μεταγραφή των νοημάτων σε κώδικες, καθώς και στην ανάγνωσή τους, υπάρχουν πολλά εμπόδια, μερικά από τα οποία αξίζει να αναφερθούν ενδεικτικά:

*Περιεχόμενο εννοιών.* Οι έννοιες έχουν διαφορετικό περιεχόμενο από άνθρωπο σε άνθρωπο, ανάλογα με τις εμπειρίες, τη μόρφωση τους κλπ. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τα μηνύματα που μεταδίδονται σε μια διαδικασία επικοινωνίας να μην έχουν για τον αποδέκτη το ίδιο γνωστικό ή συγκινησιακό φορτίο που έχουν για τον πομπό τους.

*Κώδικες επικοινωνίας.* Τα σύμβολα που χρησιμοποιούνται από τους ανθρώπους για να μεταφέρουν μία έννοια ή ένα συναίσθημα ποικίλλουν ανάλογα με την ηλικία, το επάγγελμα, το επίπεδο μόρφωσης κλπ. Έτσι, ενδέχεται ο κώδικας που χρησιμοποιεί ένας πομπός να είναι ακατάληπτος ή παρεξηγήσιμος από τον δέκτη.

*Προδιάθεση.* Με τον όρο προδιάθεση εννοούνται οι συναισθηματικοί παράγοντες, δηλαδή η στάση του δέκτη τόσο απέναντι στον πομπό όσο και απέναντι στο θέμα του μηνύματος. Οι προκαταλήψεις, οι φόβοι, οι ευαισθησίες, η έλλειψη ενδιαφέροντος μπορούν να οδηγήσουν σε επιλεκτική λήψη του μηνύματος π σε παρερμηνεία του.

*Αντίληψη.* Οι άνθρωποι έχουν για διάφορα θέματα διαμορφωμένες αντιλήψεις, που προέκυψαν από τις εμπειρίες, τις γνώσεις, τις επιθυμίες τους κλπ. Οι αντιλήψεις αυτές αποτελούν το πρίσμα υπό το οποίο ερμηνεύεται κάθε μήνυμα.

*Κακή διαμόρφωση του μηνύματος.* Η υποκειμενική δυσχέρεια του πομπού στη διαμόρφωση μηνυμάτων, η Βιασύνη και η προχειρότητα, όπως και η έλλειψη σαφούς στόχου, είναι δυνατό να οδηγήσουν σε μηνύματα που δεν είναι λογικά συγκροτημένα και διαρθρωμένα, είναι ακατάληπτα, φλύαρα και έχουν κενά ή αντιφάσεις. Τέτοιου είδους μηνύματα είναι αδύνατο να μεταδώσουν τις σκέψεις του πομπού τους.

*Συνθήκες επικοινωνίας.* Πολλές φορές, οι συνθήκες κάτω από τις οποίες επιχειρείται η μετάδοση ενός μηνύματος είναι δυσμενείς. Ο χρόνος, ο τόπος, το γενικό κλίμα, το περιβάλλον (π.χ. η παρουσία άλλων ανθρώπων), η σχέση ανάμεσα στον πομπό και στο δέκτη (π.χ. σχέση εξάρτησης) και οι κανόνες που ενδεχομένως υπάρχουν (π.χ. αυστηρή εθιμοτυπία) κάνουν δύσκολη την αποτελεσματική επικοινωνία. (Χατζηπαντελή, 1999: 146)

#### 7.4. Μορφές και μέσα επικοινωνίας

**Μορφές επικοινωνίας.** Η ανθρώπινη κοινωνία δίνει το βάρος της στη λεκτική διατύπωση-προφορική και γραφή-σαν μέσο επικοινωνίας. Η προφορική επικοινωνία διαθέτει μεγαλύτερα περιθώρια, γιατί εκτός από τη διατύπωση των νοημάτων με λεκτικά σχήματα, ο τόνος της φωνής αυτού που μιλά προδίδει τα συναισθήματα του, τη θέση του απέναντι στο θέμα που συζητιέται και τη στάση του απέναντι στο συνομιλητή του.

Εξυπακούεται λοιπόν πως για να επικοινωνούμε σωστά, πρέπει να επιλέγουμε λέξεις απλές, κατανοητές από τους άλλους, αλλά-και να προσέχουμε αν ο τόνος της ομιλίας μας αποδίδει τις προθέσεις μας.

Δεν είναι μονάχα αυτό που λέμε, πως έχει σημασία, αλλά και το πως το λέμε. Η γλώσσα σαν μέσο επικοινωνίας λειτουργεί σε δύο ξεχωριστά επίπεδα: α) Λογικό, β) Συναισθηματικό ή διαισθητικό. Πέρα όμως από την επιφανειακή επικοινωνία και στα δύο αυτά επίπεδα, ιδιαίτερα στο δεύτερο, λειτουργούν ταυτόχρονα άλλες μορφές επικοινωνίας, οι μη φραστικές μορφές επικοινωνίας.

Η έκφραση του προσώπου, των ματιών-προπάντων των ματιών-συχνά υποδηλώνει πε-

ρισσότερο απ' ό,τι η γλώσσα, τα αισθήματα, τι προθέσεις και τα κίνητρα του ομιλητή.

Γενικά οπτικά σύμβολα, πολλές φορές μεταδίδουν μηνύματα, ταχύτερα, ευθύτερα και πιο αποτελεσματικά από συζητήσεις. Χειρονομίες όπως το σφίξιμο του χεριού, το αγκάλιασμα, το θερμό χαμόγελο, δίνουν το μήνυμα της φιλίας και της στοργής πολύ καλύτερα από φραστικά σχήματα.

Διάφοροι μορφασμοί υπογραμμίζουν ή υπονομεύουν το μήνυμα που θέλουμε να μεταδώσουμε. Η γκριμάτσα, το κλείσιμο του ματιού, το ειρωνικό χαμόγελο-όλα είναι μορφές επικοινωνίας-που μπορούν να τονίσουν ή ν' αλλοιώσουν αυτά που λέμε. Το χασμουρητό μας σε ώρα που υποτίθεται πως δίνουμε την αδιάσπαστη προσοχή μας σε κάποιον που μας κουβεντιάζει σοβαρά, μειώνει την πειστικότητα μας για το ενδιαφέρον που δήθεν έχουμε.

Ένας τρόπος επικοινωνίας είναι η διακοπή της επικοινωνίας. Τον τρόπο αυτό τον γνωρίζουν και τον χρησιμοποιούν πολλοί σύζυγοι και πολλές σύζυγοι για να δώσουν ένα μήνυμα στους συμβίους τους-πως είναι πολύ θυμωμένοι.

Η έμμεση επικοινωνία με υπονοούμενα, μπορεί να έχει καταστροφικά αποτελέσματα.

*Επικοινωνιακός μονόδρομος ή ανοιχτή επικοινωνία;* Βασικό χαρακτηριστικό οργανισμών που λειτουργούν αυταρχικά, είναι η μονόπλευρη επικοινωνία, ο «επικοινωνιακός μονόδρομος». Δίνονται εντολές και δεν ζητιέται η γνώμη του εκτελεστή τους όσον αφορά το περιεχόμενο τους. Αυτό βέβαια αφορά τη δημοκρατικότητα του οργανισμού.

Η νοοτροπία όμως του αυταρχισμού έχει και μια προέκταση που επηρεάζει την επικοινωνία. Δίνεται η εντολή χωρίς να δίνεται η ευκαιρία στον εκτελεστή να υποβάλλει διευκρινιστικά ερωτήματα ως προς την εντολή και τον τρόπο εκτέλεσης της, ή ακόμα να μην επαναλάβει με δικά του λόγια, για να δείξει στον εκδότη της εντολής και για να πειστεί κι ο ίδιος, πως σωστά τη συνέλαβε.

Μ' αυτό τον τρόπο διακινδυνεύεται λαθεμένη πληροφόρηση, παρεξηγήσεις πάνω στην ουσία, παρερμηνείες της πρόθεσης του προϊστάμενου και παράλληλα δυσφορία στον υφιστάμενο, έλλειψη του συναισθήματος συμμετοχής και υπευθυνότητας, προχειροδουλειά, λαθεμένη εκτέλεση. Ο τρόπος αυτό: επικοινωνίας έχει ένα μονάχα πλεονέκτημα. Είναι γρήγορος. Δεν παίρνει πολύ χρόνο. Μειονεκτεί όμως σ' όλα τ' άλλα.

Αντίθετα, η αμφίπλευρη επικοινωνία, ή καλύτερα, η ανοιχτή επικοινωνία ανάμεσα σε προϊστάμενους, υφιστάμενους και γενικά ανάμεσα στα μέλη οποιασδήποτε ομάδας, χρειάζεται περισσότερο χρόνο. Επιτρέπει όμως να γίνει σωστή πληροφόρηση και να γίνει κατανοητό το πνεύμα του μηνύματος. Και όταν ο εκτελεστής μιας συγκεκριμένης υπευθυνότητας συναντήσει δυσκολίες, θα είναι σε θέση, χρησιμοποιώντας τη δική του πια κρίση, ν' αναλάβει πρωτοβουλίες που θα επιτρέψουν τη σωστή υλοποίηση της εντολής, αντί να τρέχει πίσω σαν ρομπότ για νέες οδηγίες. Η ανοιχτή επικοινωνία προλαβαίνει τα λάθη και εξαλείφει τη δυσφορία στο δέκτη της πληροφόρησης. Ένα απαραίτητο στοιχείο της ανοιχτής επικοινωνίας είναι η παροχή της δυνατότητας στο δείκτη ενός πληροφοριακού μηνύματος να κάμει διευκρινιστικές ερωτήσεις και να το επαναλάβει για να βεβαιωθεί η σωστή λήψη. Η διαδικασία αυτή που ξενικά ονομάζεται «feedback» «ανατροφοδότηση» είναι ουσιώδης για την εμπέδωση της ανοιχτής επικοινωνίας. (Σκουλάς, 1983: 46-48).

**Μέσα επικοινωνίας.** Τα μέσα **προφορικής επικοινωνίας** που χρησιμοποιούν συνήθως οι οργανώσεις είναι οι κατ' ιδίαν συζητήσεις του προϊσταμένου με τους υπαλλήλους του, οι συνελεύσεις τμημάτων και τα σεμινάρια ενημέρωσης. Η προφορική επικοινωνία θεωρείται ότι είναι πιο αποτελεσματική για την παροχή οδηγιών που αφορούν στο άμεσο έργο του υπαλλήλου, για την επίπληξη εργαζομένων και για την επίλυση προβλημάτων και διαφορών μεταξύ των υπαλλήλων.

Ως μέσα **γραφτής επικοινωνίας** χρησιμοποιούνται οι έγγραφες ανακοινώσεις, εγκύκλιοι κλπ. τα ενημερωτικά έντυπα (φυλλάδια, περιοδικά) και τα υπομνήματα. Η γραπτή επικοινωνία θεωρείται ως πιο αποτελεσματική για πληροφορίες που αφορούν μελλοντική δράση των εργαζομένων, για πληροφορίες γενικής φύσης, για οδηγίες και διαταγές και για την προώθη-

ση της υγιεινής και ασφάλειας στο χώρο εργασίας.

Πολύ σημαντική για μία οργάνωση είναι και η **άτυπη επικοινωνία**. Η άτυπη επικοινωνία δεν πραγματοποιείται με βάση τους επίσημους κανόνες και μέσω των προκαθορισμένων οδών, αλλά είναι το ασχεδίαστο προϊόν των συναντήσεων των ανθρώπων στο χώρο εργασίας. Οι διοικήσεις είναι συνήθως αρνητικές απέναντι στην άτυπη επικοινωνία και προσπαθούν να την περιορίσουν, με το σκεπτικό ότι οι πληροφορίες που μεταδίδονται είναι ελλιπείς και ανακριβείς. Στην πραγματικότητα, όμως, η άτυπη επικοινωνία μπορεί να αποτελέσει πηγή πολύτιμων πληροφοριών που δεν μπορούν να αποκτηθούν διαφορετικά. Με άλλα λόγια, συμπληρώνει την τυπική επικοινωνία. Για το λόγο αυτό, δεν θα πρέπει να αποτρέπεται (στόχος που θα ήταν ούτως ή άλλως ανέφικτος), αλλά να αξιοποιείται. (Χατζηπαντελή, 1999: 149)

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**  
**ή ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.**

(Ενδεικτική Βιβλιογραφία)

- Kamp D.**, (1995), *Επιτυχημένη αξιολόγηση προσωπικού.*
- Noe R., Hollen Beck J., Gerhart B., Wright P.**, (...), *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων. Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*, 4<sup>η</sup> Αμερικ. Έκδοση, τόμος Α', εκδ. Παπαζήση, Αθήνα.
- Peel Malcolm**, (1996), *Επιτυχημένη εκπαίδευση προσωπικού.*
- Shapiro Mo.**, (1994), *Επιτυχημένη συνέντευξη.*
- Sherman**, *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδ. Ίων, Αθήνα
- Δημητρίου Κ.**, (1991), *Μέθοδοι και τεχνικές υποκίνησης εργαζομένων.*
- Δήμου Ν.**, (1999), *Διοίκηση Προσωπικού*, εκδ. Ίων.
- Ζαβλανός Μ.**, (1989), *Εποπτεία Προσωπικού.*
- Κανελλόπουλος Χαρ.**, (...), *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.*
- Κανελλόπουλος Χαρ.**, (1990), *Αξιοποίηση προσωπικού.*
- Κανελλόπουλος Χαρ.**, (2002), *Διοίκηση Προσωπικού Ανθρώπινου Δυναμικού*, εκδ. Σταμούλη.
- Λαδόπουλος Ίο.**, (1995), *Θέματα Διοίκησης Προσωπικού.*
- Μαντάς Νικ.**, (2002), *Διοίκηση Προσωπικού.*
- Μπουραντάς Δ.**, (1984), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Αθήνα.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου Στυλ.** (1997), *Διοίκηση Προσωπικού*, εκδ. Αφ. Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου Στυλ.** (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.*
- Οικονομάκη Κυρ., Σκουλάς Ν.**, (1998), *Διαχείριση και ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων*, εκδ. Παγκάκης Γρ., (2003), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδ. Σάκουλας, Αθήνα.
- Παλαιοκρασάς Σ., Βούτσιος Γ.**, (1994), *Πολιτική ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων*, εκδ. Ίων.
- Παπαβασιλείου Μιχ., Τζεκίνης Χρ.**, (1992), *Πρακτικά θέματα στη Διοίκηση Προσωπικού.*
- Παπακωνσταντίνου Γ. Αναστασίου Σ.**, (2013), *Αρχές Διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού*, εκδ. Δαρδανός Αθήνα
- Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ.**, (2002), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.*
- Ρεγκούκος Π.**, (1999), *Οδηγός επιτυχημένης πρόσληψης.*
- Σκουλάς Ν.**, (1983), *Η ανθρώπινη διοίκηση*, Αθήνα.
- Σταματιάδης Γ., Ζευγαρίδης Στ.**, (1997), *Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού.*
- Συλλογικό έργο**, (2002), *Harvard Business review για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.*
- Τζεκίνης Χρ.**, (1998), *Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού.*
- Φαναριώτης Π.**, (1997), *Διοίκηση Προσωπικού.*
- Χαλικιάς Ι., Παναγιωτοπούλου Λήδα**, (2001), (Συλλογικό έργο), *Συγκριτική έρευνα στις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση.*
- Χατζηπαντελή Π.** (1999), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, εκδ. Μεταίχμιο, Αθήνα.
- Χυτήρης Λ.**, (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.*