



ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΡΟΛΩΝ ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΕΛΕΝΑ Β. ΚΡΑΣΟΒΑ

Επιβλέπων Καθηγήτρια: ΔΕΛΗΒΟΡΙΑ ΜΑΡΙΑ

ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ: ΓΡΑΜΜΑΤΕΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ 2008-2009

25 – 09 – 2009

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4
ВВЕДЕНИЕ.....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	
ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	9
ΔΙΑΦΟΡΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗ (MANAGEMENT).....	9
ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	11
ΗΓΕΣΙΑ.....	11
ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	12
ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ.....	13
ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	14
ΒΑΣΙΚΑ ΗΓΕΤΙΚΑ ΣΤΥΛ.....	15
ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΠΡΟΣΕΧΕΙ ΕΝΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ.....	17
ΣΧΕΣΕΙΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.	
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	
Η ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	22
Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ, ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ.....	23
ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	27
ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	28
ΕΠΙΣΗΜΗ ΚΑΙ ΑΝΕΠΙΣΗΜΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	29
ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΤΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	30
Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΕΙΝΑΙ ΕΝΑ ΣΠΟΥΔΑΙΟ ΚΑΙ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ.....	31
ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	32
ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΚΑΙ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	33
ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΟΜΑΔΑΣ.....	36
ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	38
Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	41

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.

ΑΝΤΙΘΕΣΕΙΣ – ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ.....	44
ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΝΤΙΘΕΣΕΩΝ.....	44
ΤΥΠΟΙ ΑΝΤΙΘΕΣΕΩΝ.....	46
ΠΗΓΕΣ ΑΝΤΙΘΕΣΕΩΝ.....	49
Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ.....	53
ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΤΙΘΕΣΕΩΝ – ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....	54

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.

ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	60
Ο ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΣ ΑΝΘΡΩΠΟΣ ΣΤΗΝ ΚΑΤΑΛΛΗΛΗ ΘΕΣΗ.....	60
Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΘΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	62
Η ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ.....	63
Ο ΟΔΗΓΟΣ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ.....	66
Η ΣΥΝΕΧΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	69
ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΝΤΑΞΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΥ ΝΕΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	71
ΠΩΣ ΝΑ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΕΤΕ ΤΟΥΣ ΝΕΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ.....	74
ΟΔΗΓΟΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΝΕΟ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ.....	79

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ – ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ CLUB HOTEL CASINO LOUTRAKI

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ.....	83
Η ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΟΥ CASINO.....	85
ΣΧΕΣΕΙΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	86
Η CLUB HOTEL CASINO LOUTRAKI ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ 10 ΜΕΓΑΛΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΜΕ ΤΟ ΚΑΛΥΤΕΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	89

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7.

ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ.....	91
CLUB HOTEL CASINO LOUTRAKI Αξιολόγηση Ικανοποίησης Πελατών (Ερωτηματολόγιο).....	94

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	97
-------------------	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ.....	100
------------------------------	-----

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	101
-------------------------	------------

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα εργασία αναλύεται θεωρητικά και ερευνητικά το θέμα «**Η επικοινωνία και σύγκρουση ρόλων σε μια επιχείρηση, και σύστημα ένταξης και προσανατολισμού νέων εργαζομένων.**»

Στη θεωρητική επισκόπηση του θέματος παρουσιάζονται τρόποι επικοινωνίας στις επιχειρήσεις και οργανισμούς. Πραγματεύεται το ρόλο των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας ενός ηγέτη στην άσκηση του ρόλου του στο χώρο της εργασίας, . Μεγάλο μέρος της εργασίας αυτής καλύπτεται στην εκτενή ανάλυση του θεωρητικού υπόβαθρου της έννοιας της ηγεσίας και επικοινωνίας. Είναι γνωστό πως όλοι οι προϊστάμενοι πετυχαίνουν να γίνονται τα πράγματα με τη χρήση επικοινωνίας για να πληροφορήσουν τους άλλους, να τους εμπνεύσουν και να εξασφαλίσουν την ενεργητική και πρόθυμη συνεργασία τους. Κατά τον ίδιο τρόπο, όλα τα υφιστάμενα άτομα χρησιμοποιούν την επικοινωνία για την εκτέλεση μιας καρποφόρας εργασίας.

Για αυτό ο μάνατζερ ή ο διευθυντής χρειάζεται να δώσει μεγάλη προσοχή στη μελέτη των ανθρωπίνων προβλημάτων και σχέσεων μεταξύ των ατόμων, γιατί, αν τα ανθρώπινα προβλήματα εξακολουθούν να υπάρχουν μέσα στην οργάνωση, θα εμποδίζουν την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας της ακόμα και αν η οργάνωση αυτή διαθέτει άριστο τεχνολογικό και επιστημονικό εξοπλισμό. Οι διαστάσεις αυτών των ανθρωπίνων διαδικασιών και προβλημάτων των υπαλλήλων της οργάνωσης μπορούν να ελαττωθούν ή να αυξηθούν ανάλογα με τη συμπεριφορά, το ηγετικό στυλ, τα προσωπικά χαρακτηριστικά κλπ. που έχει ο διευθυντής ή ο μάνατζερ ή το άλλο διοικητικό προσωπικό της οργάνωσης.

Επίσης, διερευνάτε το θέμα της ανάγκης προγράμματος εισαγωγής και ενημέρωσης των νεοεισερχόμενων υπαλλήλων. Η μεγάλη σημασία που έχει για την επιχείρηση αποδοχή και η κατατόπιση τους, η ομαλή ένταξή τους στην εταιρεία και η γρήγορη απόδοσή τους σύμφωνα με τις προσδοκίες της εταιρείας καθώς και τις δικές τους.

Το ερευνητικό μέρος της εργασίας καλύπτει το σκοπό, τις ερευνητικές υποθέσεις που υπήρξαν και τους στόχους για την επιβεβαίωση των υποθέσεων. Μελετάται η περίπτωση της επιχείρησης Club Hotel Casino Loutraki.

Καταλήγοντας βγαίνει το συμπέρασμα πως ο θεσμός του μάνατζερ - ηγέτη είναι απαραίτητος στην επιχείρηση. Έχει την ευθύνη για την οργάνωση και διοίκηση του οργανισμού και για τα προβλήματα που παρουσιάζονται στη διοίκηση των διαφόρων οργανώσεων.

ВВЕДЕНИЕ

В данной работе анализируется теоретически и практически вопрос на тему:

"Коммуникация и конфликт ролей в предпринимательстве, и система внедрения и ориентация новых работников."

В теоретическом просмотре вопроса представляются пути коммуникации в предпринимательстве и организациях. Программируется с ролью характеристики личности руководителя в тренировке его роли в работе. Основная часть этой работы предусмотрена в обширном анализе теоретической предпосылки значительности предводительства и сотрудничества. Известно, что все директора достигают цели с помощью коммуникации и общения с другими, они воодушевляют их и они обеспечивают их напористое и охотно готовое сотрудничество.

Таким же способом, все предводители используют общение для плодотворной работы. Для этого менеджеры или директора уделяют большое внимание для изучения человеческих проблем и отношений между предводителями, потому что, если человеческие проблемы продолжают существовать в организации, то они предотвращают эффективность ее деятельности даже если эта организация обладает самым превосходным технологическим и научным оборудованием.

Размеры этих человеческих процессов и проблем работающих в организации можно уменьшить или увеличить зависима от поведения, от предводителя, от личной характеристики и т.д. которое имеет директор или менеджер или другой администратор организации.

Также, мы расследуем вопрос о потребности программы введения и внедрения новых работников. Огромную важность которую она имеет для предпринимательства их принятие, их ровного внедрения в компанию и их быстрого выхода согласно ожиданиям компании также как их собственных.

В практической части работы покрывает цель, которую они определили для решения задачи, а также для подтверждения дел. Обсуждается случай предпринимательства Club Hotel Casino Loutraki.

В заключение приходим к выводу что менеджер - руководитель необходим в предпринимательстве. Имеет ответственность в организации и ее администрации и для проблем которые возникают в администрации различных организаций.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο ένας από τους στόχους της παρούσας εργασίας είναι η κατανόηση της αξίας της ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας για να ανιχνεύσει την ανάγκη των εταιρειών στο σύγχρονο διεθνές και ανταγωνιστικό οικονομικό περιβάλλον να αναπτύξουν την ικανότητα να διαχειρίζονται, να μεταβιβάζουν και να μετασχηματίζουν πληροφορίες, ιδέες, οδηγίες, συναισθήματα στο εσωτερικό τους. Η ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία και μπορεί να αποτελέσει τομέα στρατηγικού πλεονεκτήματος μέσα από την ευθυγράμμιση στάσεων, μοίρασμα γνώσεων και διοίκησης της πληροφορίας. Είναι αναγκαίο, λοιπόν, οι επιχειρήσεις να αναπτύξουν επικοινωνιακή στρατηγική – να γίνονται σαφείς οι σχέσεις μεταξύ των «πληροφοριών», να εξετάζουν τις αλληλεξαρτήσεις και να δίνουν το πλαίσιο για την καλύτερη και πληρέστερη κατανόηση των στοιχείων που συνθέτουν την επιχειρησιακή πραγματικότητα. Πρέπει, λοιπόν, να συνειδητοποιήσουν την πολυπλοκότητα και τους μηχανισμούς που διέπουν τη διαδικασία της επικοινωνίας μέσα στο περιβάλλον που βρίσκονται, αναπτύσσοντας την ικανότητά τους στο σχεδιασμό και χειρισμό θεμάτων επικοινωνιακής στρατηγικής και τον τρόπο με το οποίο συνδέεται η ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία με την επικοινωνία και τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και αντιμετώπιση αντιθέσεων και συγκρούσεων που συμβαίνουν μέσα σε μια οργάνωση. Ειδικότερα, η εργασία στοχεύει στην ανάλυση θεμάτων όπως είναι ο ρόλος της επικοινωνίας στις επιχειρήσεις, ο ρόλος του ηγέτη σε μια επιχείρηση, η επικοινωνιακή στρατηγική, η προσέγγιση των προβλημάτων που προκύπτουν στην ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία και η προσπάθεια λύσης αυτών, η κατανόηση των τρόπων που υπάρχουν για την σωστή επικοινωνία στελεχών και εργαζομένων στην προσπάθεια επίτευξης των σκοπών και στόχων της επιχείρησης με αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο.

Ο δεύτερος σκοπός είναι να παρουσιάσουμε την αναγκαιότητα της επιχείρησης για μια συγκεκριμένη πολιτική για να εξασφαλίσει τον κατάλληλο άνθρωπο στην κατάλληλη θέση. Αναλύουμε σε βάθος τι σημαίνει κατάλληλος υποψήφιος και προτείνουμε συγκεκριμένο πρόγραμμα εισαγωγής και ενημέρωσης των νέων υπαλλήλων για το νέο περιβάλλον.

Το πρακτικό μέρος της εργασίας αφορά σχετική έρευνα που έγινε στην επιχείρηση Club Hotel Casino Loutraki, όπου με τη πολύτιμη βοήθεια της τομέαρχη στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού Club Hotel Casino Loutraki Ε. Γκίκα και του διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού του Club Hotel Casino Loutraki Ν. Σπανου, μας βοήθησαν να κατανοήσουμε ότι η επιτυχία της επιχείρησης οφείλεται στην άριστη και ειλικρινή επικοινωνία στον εργασιακό χώρο και

στη φιλοσοφία της επιχείρησης, η οποία δίνει το πρώτο ρόλο στον ανθρώπινο παράγοντα, και επενδύει με σεβασμό και συνέπεια στους συνεργάτες της.

Στο τέλος, σχεδιάσαμε και συντάξαμε ένα ερωτηματολόγιο που θα ήταν χρήσιμο για την εταιρία Club Hotel Casino Loutraki για να διεξάγει έρευνα για την ικανοποίηση των πελατών της.

ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ

Η εργασία αποτελείται από δύο μέρη. Το πρώτο μέρος το οποίο απαρτίζεται από τέσσερα κεφάλαια (το 2ο, 3ο, 4ο και 5ο) που καλύπτουν το θεωρητικό σκέλος και το δεύτερο μέρος που απαρτίζεται από δύο κεφάλαια (το 6ο και 7ο) και περιλαμβάνει το ερευνητικό σκέλος.

Το **πρώτο κεφάλαιο** αποτελεί την εισαγωγή.

Στο **δεύτερο κεφάλαιο** η βιβλιογραφική επισκόπηση αναφέρεται στις αρχές και λειτουργίες του μάνατζμεντ, δίνεται ορισμός της ηγεσίας και ιστορική εξέλιξη της, γνωρίσματα της ηγεσίας και τα βασικά ηγετικά στυλ. Επίσης αναφέρεται στο τι πρέπει να προσέχει ένας αποτελεσματικός ηγέτης και οι σχέσεις ηγεσίας και εργαζομένων.

Η βιβλιογραφική επισκόπηση στο **τρίτο κεφάλαιο** αναλύει την ανάγκη για επικοινωνία, ορισμός και το περιεχόμενο της, σκοποί και οι λειτουργίες της. Βελτίωση της ατομικής επικοινωνίας, η επικοινωνία όπως ένα σπουδαίο και δυναμικό εργαλείο. Παράλληλα επισημαίνονται προβλήματα και στρατηγικές αποτελεσματικής ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας και εμπόδια που υπάρχουν στην επικοινωνία σε επίπεδο ομάδας. Και το κυριότερο τα προβλήματα επικοινωνίας σε επίπεδο επιχείρησης και η σημασία των ανθρώπινων σχέσεων στις επιχειρήσεις.

Το **τέταρτο κεφάλαιο** εξετάζει τις αντιθέσεις και τις συγκρούσεις που συμβαίνουν μέσα σε μια οργάνωση, δίνεται ορισμός, τύποι και οι πηγές των αντιθέσεων. Αναλύεται η διαδικασία της σύγκρουσης και οι τρόποι διευθέτησής της.

Στο **πέμπτο κεφάλαιο** συγκεκριμένα επισημαίνεται η εφαρμογή του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση, ανάλυση της θέσεως εργασίας και η συνέντευξη επιλογής, με τον οδηγό ερωτήσεων συνέντευξης. Ακόμα αναλύεται η τεράστια σημασία της συνεχούς εκπαίδευσης. Στη συνέχεια δίνεται το πρόγραμμα - σύστημα ένταξης και προσανατολισμού νέων εργαζομένων, πώς να τους προσανατολίσετε. Και στο τέλος βρίσκεται οδηγός – βοήθεια για τους νέους υπαλλήλους.

Στο **έκτο κεφάλαιο** μελετάται η πραγματική περίπτωση εταιρίας Club Hotel Casino Loutraki. Αρχικά γίνεται γνωριμία με την επιχείρηση και ύστερα παρουσιάζονται οι πραγματικές σχέσεις μεταξύ διοίκησης της επιχείρησης και των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτήν.

Σχεδιάζουμε ένα ερωτηματολόγιο που θα ήταν χρήσιμο στην επιχείρηση Club Hotel Casino Loutraki στον **έβδομο κεφάλαιο** για να διεξάγει έρευνα για την ικανοποίηση των πελατών της. Επίσης δίνουμε τον ορισμό και εξηγούμε την αξία της ικανοποίησης πελατών που έχει για την επιχείρηση.

Στο **όγδοο κεφάλαιο** αναφέρονται αναλυτικά τα συμπεράσματα που εξήχθησαν με την ολοκλήρωση της εργασίας και ποια νέα ερωτήματα γεννιούνται για μελλοντικές εργασίες άλλων σπουδαστών ή εμάς των ίδιων.

Στο **ένατο κεφάλαιο** εμπεριέχεται η βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε για την ολοκλήρωση της πτυχιακής εργασίας.

Τέλος, το **δέκατο κεφάλαιο** περιέχει παραρτήματα στα οποία παρουσιάζονται τα ερωτηματολόγια:

- μέτρηση ικανοποίησης εσωτερικών πελατών Club Hotel Casino Loutraki
- έρευνα ικανοποίησης πελατών Τράπεζα Πειραιώς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.

ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Οι κάθε είδους οργανισμοί και επιχειρήσεις υφίστανται διότι ικανοποιούν ανθρώπινες ανάγκες, παράγοντας προϊόντα ή υπηρεσίες. Είναι ένα οργανωμένο σύνολο συντελεστών παραγωγής. Έχουν στόχους, δομή και λειτουργούν με συγκεκριμένα συστήματα και διαδικασίες .

Ο καθορισμός στόχων, η δημιουργία αντίστοιχης δομής και η εφαρμογή συστημάτων και διαδικασιών για την επίτευξή τους, απαιτεί διοίκηση (Μάνατζμεντ), δηλαδή σειρά ενεργειών ώστε να επιτευχθούν οι συγκεκριμένοι στόχοι με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο, μέσω της καλύτερης δυνατής αξιοποίησης όλων των συντελεστών παραγωγής.

Τις μεγάλες και επιτυχημένες επιχειρήσεις τις κάνουν άνθρωποι, αλλά και επιχειρήσεις κλείνουν ή είναι ελάχιστα αποδοτικές επειδή οι εργαζόμενοι σε αυτές δεν μπορούν, δεν ξέρουν ή και δεν θέλουν να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων τους. Τη διαφορά την κάνουν οι άνθρωποι, είτε αυτοί διοικούν είτε απλά εκτελούν. Τα μηχανήματα, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, οι εγκαταστάσεις και γενικά οι άλλοι συντελεστές παραγωγής ούτε σκέπτονται, ούτε μαθαίνουν, ούτε προσπαθούν, ούτε βέβαια θέτουν στόχους και αποφασίζουν για το τι, πόσο και πώς θα πράξουν. Ακόμη, οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις σήμερα δημιουργούνται, δρουν και αντιδρούν σε ένα κοινωνικό, τεχνολογικό και οικονομικό περιβάλλον το οποίο χαρακτηρίζεται από ασυνέχεια, αλλαγές και οξύ ανταγωνισμό. Η προσαρμογή σ' αυτό το περιβάλλον απαιτεί ικανή και αποτελεσματική διοίκηση.

Η διοίκηση(μάνατζμεντ) στο ιδιαίτερο περιβάλλον της κάθε επιχείρησης ή οργανισμού, είναι ένα έργο δύσκολο, πολύπτυχο και απαιτεί γνώση και τέχνη, από όσους είναι σε θέσεις εξουσίας να λαμβάνουν αποφάσεις, να θέτουν στόχους, να οργανώνουν, να συντονίζουν και να ελέγχουν τις δραστηριότητες των υφισταμένων-συνεργατών τους.

ΔΙΑΦΟΡΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗ (MANAGEMENT)

Η ρίζα του μάνατζμεντ προέρχεται από τη γαλλική λέξη menage, που σημαίνει νοικοκυριό. Στον όρο μάνατζμεντ έχει δοθεί ποικίλο περιεχόμενο και επικρατεί μία σύγχυση γύρω από την έννοιά του και προβλήματα κατά την προσπάθεια ορισμού του όρου. Κάποιοι τον ταυτίζουν με τη διοίκηση, άλλοι με τη διεύθυνση, άλλοι με τη ηγεσία, άλλοι με τη διαχείριση και άλλοι με την οργάνωση.

Ο Π. Ντράκερ διατύπωσε την αξιοσημείωτη άποψη, πως: Μάνατζμεντ σημαίνει εκτέλεση της εργασίας μέσω άλλων ή ότι κάποιος διευθύνει την εργασία των άλλων.

Άλλοι όρισαν το μάνατζμεντ ως προσφορά και συνεργασία για την επίτευξη των σκοπών και των στόχων της επιχείρησης (Χολέβας, 1995:68).

Ο Paul Hersey και ο Kenneth Blanchard ορίζουν το μάνατζμεντ σαν μια εργασία που πραγματοποιείται με άτομα και δια μέσου ατόμων και ομάδων για την εκπλήρωση των σκοπών ενός οργανισμού.

Ο Richard Dalt ορίζει το μάνατζμεντ σαν την εκπλήρωση των σκοπών του οργανισμού μέσω προγραμματισμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου των πηγών του οργανισμού.

Σημαντικός είναι επίσης ο ορισμός που δόθηκε από τους Robbins and Mukerij, 1990: Η διαδικασία της αποδοτικής επιτέλεσης δραστηριοτήτων μαζί με και μέσω άλλων ανθρώπων (Paul James, 1996:31).

Ο Paul James (όπως αναφέρεται στον Griffin, 1993) ορίζει το μάνατζμεντ ως ένα σύνολο δραστηριοτήτων (συμπεριλαμβανομένου του προγραμματισμού και της λήψης αποφάσεων, της οργάνωσης, της ηγεσίας και του ελέγχου) που αφορούν τους πόρους ενός οργανισμού και αποσκοπούν στην επίτευξη στόχων του οργανισμού κατά τρόπο αποτελεσματικό και αποδοτικό (Paul James, 1996:31).

Σύμφωνα με τους Κ. Δικαίος, Μ. Κουντούζης, Ν. Πολύζος, Ι. Σιγάλας, Μ. Χλέτσος το 1999, (σελ. 28-29) δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός της διοίκησης κι αυτό συμβαίνει επειδή ο όρος είναι ευρύτατος κι έτσι δίνονται διαφορετικοί ορισμοί. Μια πιο “φιλοσοφική” άποψη που δίνουν οι παραπάνω (αναφερόμενοι στον Follet Gray, Smeltzer, 1989), είναι η ακόλουθη: Διοίκηση είναι η τέχνη της επίτευξης των στόχων μέσω άλλων ανθρώπων. “Ενώ μπορεί κάποιος να αναφέρει και την κάπως σαρκαστική άποψη ότι μάνατζερ είναι κάποιος ο οποίος κάνει τη δουλειά του βάζοντας άλλους να κάνουν τη δική τους!”

Υπάρχει βέβαια διαφορά μεταξύ του μάνατζμεντ και της ηγεσίας. Η ηγεσία έχει ευρύτερη έννοια από το μάνατζμεντ. Το μάνατζμεντ είναι μια ειδική μορφή ηγεσίας με τη βοήθεια της οποίας πραγματοποιούνται οι σκοποί του οργανισμού. Η λέξη διοίκηση είναι μια άλλη λέξη για το μάνατζμεντ που χρησιμοποιείται για τα σχολεία, δημόσιους οργανισμούς και νοσοκομεία. Το μάνατζμεντ είναι μια τέχνη και μια επιστήμη. Τέλος, το μάνατζμεντ είναι μια κοινωνική διαδικασία. Κοινωνική γιατί λαμβάνει υπόψη τις σχέσεις μεταξύ των ατόμων και διαδικασία γιατί αποτελείται από ένα σύνολο συγκεκριμένων λειτουργιών που πραγματοποιούνται προκειμένου να επιτευχθούν προκαθορισμένοι στόχοι (Πετρίδου, 1998)

ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Η σύγχρονη διοίκηση των οργανισμών καθορίζει τους κανόνες συμπεριφοράς της προς τους εργαζόμενους και βασίζεται στους παρακάτω κανόνες και αρχές των ανθρωπίνων σχέσεων:

1. Η αρχή της εκτίμησης και του σεβασμού, όπου το κάθε άτομο δικαιούται εκτίμηση και σεβασμό.
2. Η αρχή της ιεραρχίας που είναι απαραίτητη για την καλύτερη κατανομή, επίβλεψη και καθοδήγηση της εργασίας.
3. Η αρχή της ισονομίας και της δικαιοσύνης. Οι διαταγές της διοίκησης πρέπει να αφορούν όλους τους εργαζόμενους και να εφαρμόζονται πάντοτε με δικαιοσύνη από όλους και προς όλους.
4. Η αρχή της αναγνώρισης. Να αναγνωρίζεται η προσφορά του κάθε ατόμου στον οργανισμό.
5. Η αρχή της επιβράβευσης. Η αναγνώριση υλοποιείται με την επιβράβευση που συμβάλλει πάντα στην αύξηση της παραγωγικότητας. Τα βραβεία κινητοποιούν τη συμπεριφορά των υφισταμένων.
6. Η αρχή της αλληλεγγύης μεταξύ των εργαζομένων πρέπει να αποτελεί ιδιαίτερη φροντίδα της επιχείρησης και σε αυτό το στόχο μπορεί να συνεισφέρουν και τα εργατικά συνδικάτα.
7. Η αρχή της εμπιστοσύνης και της ασφάλειας. Επιβάλλεται η διοίκηση να εμπνέει εμπιστοσύνη στους εργαζόμενους.
8. Η αρχή της ενθάρρυνσης. Πρέπει οι εργαζόμενοι να εκφράζουν ελεύθερα τις ιδέες τους για την πρόοδο του οργανισμού.
9. Τέλος, απαραίτητη είναι και η αρχή της πειθαρχίας (Σερδάρης, 2002).

ΗΓΕΣΙΑ

Η ηγεσία υπάρχει στις μονάδες – επιχειρήσεις, οργανισμούς – που υλοποιούν περισσότερες από μία φράσεις.

Η ηγεσία είναι μια δυναμική διαδικασία που ποικίλλει ανάλογα με τις καταστάσεις και τις αλλαγές που συμβαίνουν μέσα σε μια οργάνωση και που διαμορφώνουν ανάλογα τη συμπεριφορά των ηγετών και των υφισταμένων τους. Ο προσδιορισμός των καταστάσεων και των συνθηκών που επικρατούν σε μια οργάνωση, αλλά και των αλλαγών που συμβαίνουν θα βοηθήσει τους ηγέτες να επιλέξουν τις κατάλληλες διαστάσεις που καθορίζουν την ηγετική συμπεριφορά που πρέπει να έχουν μέσα στην οργάνωση.

Ο καθορισμός αυτός της συμπεριφοράς τους θα τους βοηθήσει να επιτύχουν τους στόχους της οργάνωσης και συγχρόνως να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των υφισταμένων τους. Η ηγεσία που θεωρείται ένα από τα σπουδαιότερα στοιχεία που επηρεάζουν την απόδοση μιας οργάνωσης, έχει αποτελέσει εδώ και πολλά χρόνια αντικείμενο έρευνας και μελέτης, αλλά κανένα θεωρητικό πλαίσιο ηγεσίας που να είναι διεθνώς αποδεκτό δεν έχει μέχρι στιγμής δοθεί.

ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Οι ορισμοί σχετικά με την ηγεσία διαφέρουν διότι διαφέρουν και οι απόψεις των ερευνητών πάνω σε αυτό το θέμα. Κατά τον Terry «Ηγεσία είναι η ενέργεια που κάνει ένα άτομο για να παρακινήσει τους υφισταμένους του να αγωνίζονται με τη θέλησή τους, με σκοπό να πραγματοποιήσουν τους αντικειμενικούς στόχους της οργάνωσης».

(G. R. Terry, Principles of Management, 1960, σελ. 5)

Οι Katz και Kahn θεωρούν ότι η ουσία της ηγεσίας εντοπίζεται «στη μηχανιστική συμμόρφωση των υπαλλήλων στις οδηγίες και τους κανόνες που επιβάλλει η οργάνωση. Η επιτυχία του συστήματος αυτού εξαρτάται από την ικανότητα του ηγέτη να αποσπάσει από τους υφισταμένους τη μεγαλύτερη δυνατή προσφορά έργου». (D. Katz and R. Kahn, The Social Psychology of Organization, New York, 1966, σελ. 302.) Οι Kootz και O'Donnell υποστηρίζουν ότι, «Ηγεσία είναι το να επηρεάζει κανείς ανθρώπους να τον ακολουθούν με σκοπό την επίτευξη ενός κοινού στόχου». (H. Kootz and C. O'Donnell, Principles of Management, New York, 1959, σελ. 435.) Οι Boles και Danenport ορίζουν την ηγεσία ως εξής: «Ηγεσία είναι η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο παίρνει πρωτοβουλίες με σκοπό να βοηθήσει την ομάδα να κινηθεί προς παραγωγικούς στόχους, που είναι από αυτής αποδεκτοί. Διατηρώντας παράλληλα τη συνοχή της ομάδας». (H. Boles and J. Danenport, Introduction to Educational Leadership, New York, σελ. 153.)

Σύμφωνα με τους Hersey και Blanchard «Ηγεσία είναι η διαδικασία ου αποσκοπεί στο να επηρεάσει τις ενέργειες ενός ατόμου ή μιας ομάδας στην προσπάθειά της να επιτύχει τους στόχους μιας οργάνωσης, όταν είναι δεδομένη η κατάσταση και οι συνθήκες που επικρατούν σε αυτήν την οργάνωση». (P. Hersey and Kenneth Blanchard, Management of Organization Behavior, Prentice Hall, 1977, σελ. 84) Από αυτόν τον ορισμό της ηγεσίας προκύπτει ότι τη διαδικασία την ηγεσίας συναποτελούν η ηγέτης, οι υφιστάμενοι και άλλες μεταβλητές που σχετίζονται με την κατάσταση που επικρατεί στην οργάνωση. Τέλος ο Stogdill αναφέρει ότι «Ηγεσία είναι η διαδικασία του να επηρεάζει κανείς τις δραστηριότητες μιας οργανωμένης

ομάδας προς θέσπιση και επίτευξη κάποιων στόχων». (W. Hoy and C. Miskel, Education Administration, New York, 1978, σελ. 176)

Από τον ορισμό ακόμα προκύπτει ότι η ηγεσία είναι διαφορετική από τη διοίκηση. Η ηγεσία συνήθως πιστεύει στην αναγκαιότητα της αλλαγής του τρόπου συμπεριφοράς και νοοτροπίας των ανθρώπων όταν οι συνθήκες το επιβάλλουν, ακόμα και στην αναγκαιότητα αλλαγής του τρόπου λειτουργίας μιας οργάνωσης. Η ηγεσία, δηλαδή, αναφέρεται συχνά σε καινοτομίες, σε προσπάθειες που γίνονται για τη βελτίωση των συνθηκών λειτουργίας μιας οργάνωσης. Η διοίκηση από την άλλη μεριά αναφέρεται στη διατήρηση και υποστήριξη των ενεργειών, των λειτουργιών και των εργασιών της οργάνωσης. Έχει, δηλαδή, ρόλο εφαρμογής.

Για ορισμένα άτομα η ηγεσία αποτελεί μια διαδικασία, απλή, στην οποία μπορούν εύκολα να διακριθούν. Η αντίληψη αυτή, ασφαλώς, δεν ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα. Θα μπορούσε να ισχύει μόνο για άτομα που από τη φύση τους είναι προικισμένα με ηγετικές ικανότητες. Οι περισσότεροι όμως που κατέχουν ηγετικές θέσεις δεν είναι γεννημένοι ηγέτες. Οι δεξιότητες και η προνοητικότητα που χρειάζεται να έχει ένας αποτελεσματικός ηγέτης μπορούν να αποκτηθούν με την εκπαίδευση και την εμπειρία.

Κάποτε πίστευαν ότι υπάρχει ένας και μόνο ο καλύτερος τρόπος ηγεσίας και ότι το μόνο που χρειαζόταν ήταν να ανακαλυφθεί αυτός ο τρόπος, να γίνει κατανοητός και να χρησιμοποιηθεί από το άτομα που ασκούν ηγετικό ρόλο. Η αποτελεσματικότητα, όμως, της ηγεσίας είναι κάτι περισσότερο από την παραπάνω υπόθεση, πιο πολύπλοκο, για αυτό και υπάρχουν αρκετοί τρόποι ηγεσίας που μπορούν να δώσουν άριστα αποτελέσματα εφόσον υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες. (P. Nostrand, Headmasters; In Theory and Practice, 1973, σελ. 2)

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ

Έχοντας σαν αρχή τη θεωρία του επιστημονικού μάνατζμεντ του Taylor που διατυπώθηκε στις αρχές του αιώνα αυτού, οι θεωρητικοί επιστήμονες προχώρησαν στη μελέτη της διοικητικής συμπεριφοράς των μάνατζερς σε μια προσπάθεια να βελτιώσουν τους τρόπους της ηγεσίας. Ο Taylor, όπως είναι γνωστό, έδινε τη μεγαλύτερη έμφαση στην πραγματοποίηση των καθηκόντων κατά τον πιο αποτελεσματικό τρόπο. (F. Taylor, The Principles of Scientific Management, New York, 1911).

Ο Barnard ενσωμάτωσε σε μια θεωρία τα στοιχεία της θεωρίας του επιστημονικού μάνατζμεντ και τις βασικές αρχές που διέπουν τις ανθρώπινες σχέσεις. Υποστήριξε ότι τα καθήκοντα του στελέχους είναι να φέρει σε πέρας το έργο της επιχείρησης κατά τον αποτελεσματικότερο τρόπο με τη βοήθεια του προσωπικού που διαθέτει τη μεγαλύτερη δυνατή αποδοτικότητα. (C. Barnard, the Function of the Executive, 1911)

Η σημαντικότερη συνεισφορά του Barnard και οι μετέπειτα έρευνες που έγιναν τόνισαν ιδιαίτερα τη σημασία για τη διοίκηση της οργάνωσης οι δυο διαστάσεις «του έργου ή του καθήκοντος» και «του ατόμου». Αρκετοί συγγραφείς μάλιστα τονίζουν ότι οι σημερινές θεωρίες που υπάρχουν στηρίζονται στις αρχές του Barnard.

ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

- 1.** Η ηγεσία αποτελεί επιρροή ενός ατόμου επί άλλων ατόμων, δηλαδή δύναμη επηρεασμού της βούλησής τους. Ο επηρεασμός αυτός αποσκοπεί στην πλήρη αλλαγή ή τη μερική τροποποίηση της συμπεριφοράς του υφισταμένου, με σκοπό να την προσανατολίσει προς την εξυπηρέτηση των στόχων του οργανισμού.
- 2.** Η ηγετική ικανότητα αποτελεί τα θετικό χαρακτηριστικό της παρουσίας και του ρόλου του ηγέτη και διαφέρει από τον εξαναγκασμό ο οποίος στηρίζεται στο φόβο. Τα άτομα υπακούουν στις εντολές και τις υποδείξεις του ηγέτη, γιατί τα εμπνέει και τους δημιουργεί προσδοκίες, αισιοδοξία και εσωτερική διάθεση για συμβολή στην κοινή προσπάθεια.
- 3.** Η ηγετική ικανότητα είναι έννοια διαφορετική από τη δύναμη της τυπικής εξουσίας την οποία κατέχει κάθε προϊστάμενος. Η τυπική εξουσία παρέχει, στο άτομο – φορέα, τη δυνατότητα να αποφασίζει και να δίνει εντολές προς τα μέλη της ομάδας (υφισταμένους του) τα οποία έχουν αντίστοιχη, επίσης τυπική, υποχρέωση, για συμμόρφωση και εκτέλεση. Η εξουσία αυτή του προϊσταμένου είναι εξωτερική, έχει παραχωρηθεί από τον ιδιοκτήτη του οργανισμού, το περιεχόμενό της είναι νομικό και συνεπώς, έχει τη ρίζα της στους κανόνες της έννομης τάξης. Η ηγετική επιρροή διαφέρει κατά το ότι, μπορεί να υφίσταται και να φέρει αποτελέσματα και σε περιπτώσεις κατά εις οποίες ο ηγέτης στερείται τυπικής εξουσίας, όπως συμβαίνει άλλωστε με τους ηγέτες των άτυπων ομάδων.
- 4.** Ο ηγέτης τις προσπάθειες της ομάδας προς την πραγματοποίηση στόχων. Αυτοί είναι, κατά αρχής, στόχοι του οργανισμού. Στα πλαίσια όμως των στόχων του οργανισμού, είναι δυνατό να εντάσσονται και οι στόχοι των ατόμων.

Πιστεύουμε ότι, η επιτυχία της ηγεσίας αντικατοπτρίζεται κατά μεγάλο ποσοστό σε αυτή την ένταξη, καθόσον τα εργαζόμενα άτομα, στην περίπτωση αυτή, επιδιώκοντας την επιτυχία των προσωπικών του στόχων, συμβάλλουν κατά τον καλύτερο τρόπο στην πραγματοποίηση των στόχων του οργανισμού.

ΒΑΣΙΚΑ ΗΓΕΤΙΚΑ ΣΤΥΛΑ

Όλοι οι παραπάνω ορισμοί της ηγεσίας δίνουν έμφαση σε τρία βασικά στοιχεία είτε μεμονωμένα είτε σε συνδυασμό. Τα στοιχεία αυτά είναι οι άνθρωποι, οι διαδικασίες και τα συστήματα.

Ο Ralph Stogdill παρατήρησε ότι η μεγάλη πληθώρα που υπάρχει στον ορισμό της ηγεσίας μπορεί να ταξινομηθεί σε μια από τις παρακάτω αναφερόμενες κατηγορίες. Μια προσεκτική εξέταση αυτών των κατηγοριών φανερώνει την παρουσία ενός ή περισσότερων από τα τρία βασικά στοιχεία που εντοπίστηκαν προηγουμένως. Αυτές είναι:

1. ηγεσία που δίνει έμφαση στις ομαδικές διαδικασίες.
2. ηγεσία που δίνει έμφαση στην προσωπικότητα του ατόμου και στα αποτελέσματα αυτής.
3. ηγεσία που δίνει έμφαση στην τέχνη της συμμόρφωσης.
4. ηγεσία που δίνει έμφαση στην άσκηση της επιρροής.
5. ηγεσία που δίνει έμφαση στην πράξη ή στη συμπεριφορά.
6. ηγεσία που δίνει έμφαση στην πειθώ.
7. ηγεσία που δίνει έμφαση στην επίτευξη του στόχου.
8. ηγεσία που δίνει έμφαση στο αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης.
9. ηγεσία που δίνει έμφαση στο διαφοροποιημένο ρόλο
10. ηγεσία που δίνει έμφαση στην πρωτοβουλία.

Το ηγετικό πρότυπο (τρόπος, στυλ) μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι μια ιδιαίτερη μορφή συμπεριφοράς, την οποία κατά κύριο λόγο χρησιμοποιεί ο ηγέτης και με την οποία μπορεί να παρακινήσει την ομάδα να εκτελέσει κάποιο έργο. Παλαιότεροι συγγραφείς πίστευαν ότι το ενδιαφέρον που δείχνει η ηγέτης για την εκτέλεση του καθήκοντος ή του έργου στην οργάνωση εκφράζεται από την αυταρχική συμπεριφορά του ηγέτη, ενώ το ενδιαφέρον του για τις σχέσεις με τα άτομα εκφράζεται από τη δημοκρατική συμπεριφορά του ηγέτη. Αυτή η θέση βρίσκει γενική αποδοχή διότι όλοι συμφωνούν ότι οι ηγέτες μπορούν να επηρεάσουν τους υφισταμένους με τον έναν ή τον άλλο από τους παρακάτω δύο τρόπους:

- a. μπορούν να διατάξουν τους υφισταμένους να κάνουν κάτι και πώς να το κάνουν ή
- b. μπορούν να μοιραστούν της ηγετικές τους ευθύνες με τους υφισταμένους, αυτό επιτυγχάνεται με τη συμμετοχή των υφισταμένων στον προγραμματισμό και στην πραγματοποίηση του έργου.

Ο πρώτος τρόπος είναι ο παραδοσιακός αυταρχικός τρόπος, που τονίζει ιδιαίτερα το ενδιαφέρον του ηγέτη για την εκτέλεση του έργου, ο δεύτερος τρόπος είναι ο δημοκρατικός, που τονίζει ιδιαίτερα το ενδιαφέρον του ηγέτη για τις ανθρώπινες σχέσεις. Βεβαίως υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία τρόπων ηγετικής συμπεριφοράς μεταξύ αυτών των δύο ακραίων θέσεων. Ακόμα υπάρχει και ένας άλλος τρόπος, το laissez-faire, που βρίσκεται πέρα από το δημοκρατικό στυλ της συμπεριφοράς του ηγέτη. (R. Stogdill, Handbook of Leadership, New York, 1974, σελ. 7).

Το συμπέρασμα είναι ότι ο ηγέτης, πέρα από τις γνώσεις και την επιτυχή του εμπειρία, καθιερώνεται μέσα από τις ηγετικές του ικανότητες, καθώς το αποτέλεσμά του εξαρτάται από τις προσπάθειες άλλων ανθρώπων. Διαφορετικά, είναι τυπικός προϊστάμενος – ηγέτης, κάτι που οδηγεί στη δημιουργία άλλων άτυπων ηγετών, με τελικό αποτέλεσμα μικρότερο του επιθυμητού. Περαιτέρω, ο ηγέτης επιδιώκει να είναι χαρισματικός. Ο χαρισματικός ηγέτης προκύπτει από την υποκίνηση που ασκεί προς τα μέλη της ομάδας του, ώστε οι προσωπικοί τους στόχοι να συνδυαστούν επιτυχημένα με τους στόχους της επιχείρησης. Επιπροσθέτως, ο ολοκληρωμένος ηγέτης επιτυγχάνει μεγαλύτερη παραγωγικότητα, λιγότερη εσωτερική επιθετικότητα, είναι συμμετοχικός, εμπιστεύεται και ανταμείβει τους υφισταμένους του, συντονίζει αποτελεσματικά, είναι ικανός στη διάγνωση, ευέλικτος στη συμπεριφορά, προβλέπει τις εξελίξεις, θέτει ρεαλιστικούς στόχους και χρονοδιαγράμματα, επιδιώκει τη δική του βελτίωση και των συνεργατών του, καλλιεργεί πνεύμα ομάδας. Ο ηγέτης δεν διορίζεται! Καταξιώνεται μέσα στην ομάδα του. Πέρα από αυτά, πρέπει να βρίσκεται καινοτόμους και πρωτότυπους συνδυασμούς. Σήμερα αυτοί που ξεχωρίζουν και πάνε μπροστά είναι όσοι κάνουν τα πράγματα διαφορετικά. Πέρα από τις στερεότυπες και πεπατημένες λύσεις. Ο ηγέτης αμφισβητεί το κατεστημένο, ανοίγει νέους ορίζοντες, εμπνέει και πείθει. Κάνει πράξη όσα κηρύσσει και λειτουργεί ως φωτεινό παράδειγμα για τους άλλους.

Κριτική ικανότητα

Η μόρφωση και η παγκοσμιοποίηση της πληροφορίας έχουν δημιουργήσει περισσότερες απαιτήσεις και κριτική ικανότητα στις ομάδες. Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης δεν μπορεί πλέον να βασίζεται σε ηγεμονικά πρότυπα, αλλά αποκλειστικά στην πειθώ και στο παράδειγμα. Ο ηγέτης της σύγχρονης εποχής καθοδηγεί με κίνητρο την επιβράβευση και όχι την επίπτωση (ποινή). Βέβαια, οφείλει να διακρίνεται κυρίως από την ηθική αρετή.

Φαίνεται λοιπόν με από αυτά τα δεδομένα, αλλάζει ο ρόλος του ηγέτη, γιατί οι καταστάσεις στις επιχειρήσεις και στην κοινωνία διαρκώς εξελίσσονται. Αυτό γίνεται για να επιτυγχάνεται

συνεχώς εκείνο που πρέπει να επιδιώκει ο ηγέτης – μάνατζερ, την αποτελεσματική ηγεσία. Ποτέ άλλοτε οι απαιτήσεις και οι προσδοκίες από τον ηγέτη – μάνατζερ δεν ήταν υψηλότερες από ότι σήμερα, καθώς οφείλει να διαμορφώνει νικηφόρες στρατηγικές, να τις υλοποιεί εξάίρετα, να αναπτύσσει οργανωτικές ικανότητες και βασικές ανταγωνιστικές δραστηριότητες στην επιχείρηση. Ο ηγέτης – μάνατζερ πρέπει να αυξάνει την αξία των μετόχων. Η αξία των μετόχων αυξάνεται με την αύξηση της αξίας της τιμής των μετοχών, με την πληρωμή μερισμάτων, με ένα αποτέλεσμα που μετριέται ως η συνολική απόδοση των μετόχων σε μια χρονική περίοδο. Η δημιουργία αξίας για τον μέτοχο, με τη σειρά της, σημαίνει ότι αποτελεσματικός ηγέτης χρειάζεται να εξισορροπήσει ή να ενσωματώσει τα συμφέροντα πολλών συμμετεχόντων (stakeholders) στην επιχείρηση του είναι οι μέτοχοι, οι εργαζόμενοι, οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι διάφορες κοινωνίες στις οποίες λειτουργεί η επιχείρηση και με τις οποίες αλληλεπιδρά. (Α. Μπελλές, Τα Νέα, 2008.)

ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΠΡΟΣΕΧΕΙ ΕΝΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ

Στο πλαίσιο αυτό. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει να επιτελεί τα παρακάτω:

- **Να αντιλαμβάνεται και να επεξηγεί το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί.**

Πρέπει να διαβλέπει τι προμηνύεται, τι έρχεται, εις ευκαιρίες και τις απειλές πριν αυτές επέλθουν. Από τους ηγέτες αναμένεται να έχουν τα μάτια τους στον ορίζοντα και τα πόδια τους στο έδαφος. Οι προηγούμενες εμπειρίες και τα μαθήματα από αυτές βοηθούν, όμως το μέλλον σπανίως προσφέρει τις ίδιες συνθήκες που υπήρχαν στο παρελθόν. Η ηγεσία σε όλα τα επίπεδα, τόσο για τον επικεφαλής της εταιρείας όσο και για τους βασικούς μάνατζερ πρέπει να αφορά συνεχώς στο μέλλον όπως και στο παρόν.

- **Να διαμορφώνει νικηφόρες στρατηγικές**

Αν η ηγεσία συνδέεται με την επίτευξη αποτελεσμάτων, τότε ο ρόλος του ηγέτη είναι να αναπτύσσει τις σωστές στρατηγικές που θα αποφέρουν αυτά τα αποτελέσματα. Οι στρατηγικές περιγράφουν τι θα κάνει μια επιχείρηση για να επιτύχει ένα καθορισμένο αποτέλεσμα, καθώς και τους τρόπους και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν για τον σκοπό αυτόν. Μέσα από τον στρατηγικό προγραμματισμό οι άνθρωποι ακολουθούν τον ηγέτη, αντιλαμβάνονται γιατί πρέπει να κινηθούν προς μία κατεύθυνση, τους λόγους δηλαδή των ενεργειών τους. Οι στρατηγικές χρειάζονται σε όλα τα επίπεδα, από το γραφείο του διευθύνοντος συμβούλου έως κάτω, μέχρι τον κάθε επιμέρους πωλητή. Και όλες πρέπει να ενσωματώνονται και να συντονίζονται για να υλοποιούνται με επιτυχία. Έμφαση δίδεται στις επιτυχείς στρατηγικές, διαφορετικά η λανθασμένη κατεύθυνση μπορεί να οδηγήσει στον όλεθρο.

- **Να υλοποιεί τις στρατηγικές με επιτυχία**

Οι στρατηγικές είναι πολύτιμες μόνο όταν υλοποιούνται επιτυχημένα. Ας σημειωθεί ότι σπάνια η μοναδικότητα μιας στρατηγικής αποτελεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πιο σημαντικό είναι το ότι θα νικήσει η εταιρεία που υλοποιεί τη στρατηγική με εξαιρετικό τρόπο. Και υπάρχουν ορισμένα βασικά στοιχεία κατά την εκτέλεση της στρατηγικής: χρειάζεται συνεργασία / συστράτευση των διαφόρων διευθύνσεων / τμημάτων της επιχείρησης έτσι ώστε να επιτυγχάνονται στόχοι που συνεισφέρουν στην επίτευξη της συνολικής αποστολής. Χρειάζεται, επιπροσθέτως, η αξιολόγηση της απόδοσης κάθε διεύθυνσης και τμήματος, ώστε να διασφαλίζεται ότι έχουν προσληφθεί τα κατάλληλα άτομα που οδηγούν στην εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης. Είναι ακόμα αναγκαία η διαπίστωση από τον ηγέτη τυχόν στρατηγικών και λειτουργικών μεταβαλλών, όταν προβλέπει γεγονότα και καταστάσεις που μάλλον αρκετοί άνθρωποι στην επιχείρηση δεν μπορούν να διαπιστώσουν ή να μορφοποιήσουν την κατάλληλη στιγμή. Πολλοί άριστοι στρατηγικοί αναλυτές αποτυγχάνουν στην υλοποίηση της στρατηγικής. Οι πραγματικά αποτελεσματικοί ηγέτες εξάγουν και προσδιορίζουν τη στρατηγική και καθοδηγούν μέσα από κάθε επιχειρηματική απόφαση. Είναι ανυποχώρητοι κατά την εφαρμογή της εξαιρετικής κατά τη διαμόρφωσή της.

- **Να παρακολουθεί τα αποτελέσματα και να πραγματοποιεί στρατηγικές προσαρμογές.**

Η τέλεια στρατηγική που εκτελείται χωρίς λάθη, αποτελεί την εξαίρεση και όχι τον κανόνα. Οι ηγέτες αναγνωρίζουν τις πιθανές ατέλειες κάθε προγράμματος και φροντίζουν να ελέγχουν τα αποτελέσματα συστηματικά και διεξοδικά και είναι έτοιμοι να προβούν σε μεταβολές ή να αλλάξουν πλήρως τη στρατηγική. Παρά τις μετρήσεις και τους ελέγχους που πρέπει να γίνονται, ο ηγέτης οφείλει να είναι πάντοτε άγρυπνος και έτοιμος για δράση και για το απρόβλεπτο. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες αντιλαμβάνονται εγκαίρως το πρόβλημα σε μια στρατηγική και αντιδρούν επίσης εγκαίρως, καθώς τότε οι αλλαγές ενδέχεται να είναι μικρότερες και χαμηλότερου κόστους, ή μπορεί να βρεθούν και καλύτερες λύσεις. Στο συνολικό πλαίσιο της παρακολούθησης των αποτελεσμάτων είναι επίσης αναγκαία η ανάπτυξη των κατάλληλων συστημάτων – οργανωτικών, ηλεκτρονικών, πληροφοριών κτλ.

- **Να αναπτύσσει τις οργανωτικές ικανότητες, τις ικανότητες της ομάδας και τις προσωπικές του ικανότητες**

Ο ικανός ηγέτης δρα τόσο για τη βραχυπρόθεσμη όσο και για τη μακροπρόθεσμη περίοδο. Με άλλα λόγια, επενδύει σε χρόνο, προσπάθεια, χρήμα, για να αναπτύξει τα κύρια ανταγωνιστικά στοιχεία της επιχείρησης του, το μάνατζμεντ και ηγετικά ταλέντα.

Τέλος, υπάρχει και μια προσωπική πρόκληση για τον ηγέτη, η προσωπική του ισορροπία, αφού, πέραν της επιχείρησης, έχει και άλλες ευθύνες και υποχρεώσεις (οικογενειακές, κοινωνικές και ευρύτερες), η ταπεινότητα και η ακεραιότητα που πρέπει να διατηρεί, αλλά και η ανάγκη να μαθαίνει και να αναπτύσσεται συνεχώς για να παραμένει αποτελεσματικός ηγέτης. Η ηγεσία δεν είναι για τον καθένα. Πάνω από όλα ο ηγέτης πρέπει να ξέρει πότε να σταματήσει να ηγείται και να μεταβιβάσει την ηγεσία σε κάποιον άλλο. Διαφορετικά, θα προσφέρει φτωχή υπηρεσία στην ομάδα που τον ακολουθεί όσο και αν τον υπηρέτησε στο παρελθόν.

ΣΧΕΣΕΙΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Οι σχέσεις ηγεσίας και εργαζομένων αποτελούν ένα κρίσιμο σημείο ανάλυσης του κλάδου των Εργασιακών Σχέσεων.

Με την έννοια, ακριβώς επάνω σε αυτές τις σχέσεις κρίνεται αυτή καθαυτή η ποιότητα των εργασιακών σχέσεων αρχικά, η δυνατότητα αύξησης της παραγωγικότητας στη συνέχεια και η κατανόηση των αναγκών των εργαζομένων τελικά, ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα διαβίωσής του.

Επειδή η βιβλιογραφία είναι ιδιαίτερα αναλυτική και εύκολα προσεγγίσιμη για όσους ασχολούνται με το αντικείμενο των εργασιακών σχέσεων, είτε επιστημονικά είτε εμπειρικά, είτε τέλος ερμηνευτικά, θα περιοριστώ εδώ στην παράθεση ενός δωδεκαλόγου βασικών θεμάτων.

Ο δωδεκάλογος αυτός αφορά τα ακόλουθα θέματα:

1. Ότι η ηγεσία ενός οποιουδήποτε οργανισμού είναι υπεύθυνη για την οργάνωση των όρων της παραγωγής (δηλαδή ανθρώπους, χρήματα, μηχανολογικό εξοπλισμό, μεθοδολογία, πρακτικές τεχνικές και εφόδια) σύμφωνα με τα ισχύοντα στην κλασσική θεωρία του Mc Gregor, «Θεωρία Χ».
2. Ότι οι εργαζόμενοι με οποιοδήποτε τρόπο σε ένα οργανισμό δεν είναι κατ' αρχήν ούτε αδιάφοροι ούτε αρνητικοί απέναντι στις ανάγκες του οργανισμού. Γίνονται αδιάφοροι και αρνητικοί συντελεστές, κάθε φορά που οι εμπειρίες τους «εκ των έσω» τους αναγκάζουν ή κάθε φορά που η ηγεσία αδυνατεί να τους κατευθύνει ορθολογικά.
3. Ότι είναι λάθος να πιστεύεται, ότι η ηγεσία – η καλύτερη δυνατή υπάρχουσα – μπορεί να προσδώσει χαρακτηριστικά προσωπικότητας στον εργαζόμενο, που δεν τα διαθέτει. Αντίθετα, όμως, κύριο μέλημα και καθήκον της ηγεσίας είναι η ανάχνευση και η αναγνώριση

αυτών των χαρακτηριστικών, που στη συνέχεια θα αναπτυχθούν στη λειτουργία της επιχείρησης.

4. Ότι ο επηρεασμός της συμπεριφοράς των εργαζομένων –βασική προϋπόθεση των ηγετικών στελεχών – δεν θα πρέπει να απομακρύνεται από τον βασικό ουμανιστικό στόχο, τη βελτίωση των όρων εργασίας και συνεπώς διαβίωσης του εργαζόμενου, άλλως η όλη προσπάθεια διεύθυνσης, καθοδήγησης, επηρεασμού και ελέγχου είναι καταδικασμένη.

5. Ότι παρά ότι στην εποχή μας η εμφάνιση ηγέτη εμπίπτει στην ανάλυση της προσωπικότητας υπάρχουν και ορισμένοι «πατερναλιστικοί παράγοντες». Οι οποίοι, αν και δεν «ευδοκιμούν» σήμερα σε μεγάλο βαθμό, καθορίζουν την έννοια της ηγεσίας.

6. Ότι η εμφάνιση πετυχημένων ηγετών (είτε αυτή περνάει από τον ηγέτη με προσανατολισμό προς τα γεγονότα και τα πράγματα είτε αυτόν, που ενστερνίζεται το όλο πλαίσιο των ανθρώπινων και συνεπώς και των εργασιακών σχέσεων), όπως δείχνουν οι έρευνες ιδίως στη βιομηχανία, προϋποθέτει μία ειδική προσοχολογία όχι προσοχολογική ή εφικτή στη μεγάλη πλειοψηφία των ατόμων.

7. Ότι οι βαθμίδες της ηγεσίας (ανώτατης, μέσης, κατώτερης) είναι κατασκευάσμα το ανθρώπινου νου και συνεπώς, οι εμφανιζόμενες στο χώρο αυτό τυπολογίες, δεν είναι τίποτε άλλο παρά η ικανοποίηση των συγκεκριμένων αναγκών της διοικητικής ιεραρχίας ενός οργανισμού, όπως αυτές έχουν καθοριστεί, ειδικά όταν γίνεται λόγος για «business plan».

8. Ότι η τήρηση των βασικών αρχών από την ηγεσία για την εξασφάλιση της προσαρμογής των υφισταμένων, είναι προϊόν της μορφής διοίκησης, που ασκεί η κάθε συγκεκριμένη ηγεσία, με σχεδόν προκαθορισμένα αποτελέσματα.

9. Ότι ο προσδιορισμός της αποτελεσματικότητας του ηγέτη σήμερα, που το επίπεδο των εργαζομένων έχει ήδη ανεβεί αισθητά σε σχέση με τις προηγούμενες δεκαετίες, είναι συνάρτηση και σωστή αναλογία του δυναμικού, του συναισθηματικού και του λογικού μέρους της προσωπικότητας, σύμφωνα με τη γνωστή θεώρηση του καθηγητή της εφαρμοσμένης ψυχολογίας D. Wallen.

10. ότι τα προβλήματα του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της οργάνωσης, της στελέχωσης, της διεύθυνσης, του συντονισμού και του ελέγχου είναι κοινή για όλους τους ηγέτες κάθε οργανισμού και κάθε επιχείρησης, εκείνο που διαφοροποιείται κάθε φορά είναι το είδος της αντιμετώπισης από τον ηγέτη, που κάνει και τη διαφορά.

11. Ότι ο προσδιορισμός των ατομικών χαρακτηριστικών του ηγέτη έχει νόημα, μόνον όταν αυτός ιδωθεί σε σχέση με συγκεκριμένες ανάγκες μιας συγκεκριμένης επιχείρησης ή οργανισμού. Συνεπώς, αντί των τυπολογιών θα ήταν προτιμότερη η περιπτώσιολογική ανάλυση και μελέτη, όταν γίνεται λόγος για αξιολόγηση ηγετικών στελεχών.

12. Ότι σε αντίθεση με τα συχνά παρουσιάζόμενα στη διεθνή και ελληνική βιβλιογραφία δεδομένα και χαρακτηριστικά ηγετών, θα ήταν ασφαλώς προτιμότερο (και ασφαλέστερο) να μην γίνεται τόσος λόγος για συγκεκριμένες τυπολογίες και πατέντες καθορισμού των ηγετών, διότι οι εργαζόμενοι συνολικά θα παραίτητη προϋπόθεση ύπαρξης και λειτουργίας μιας ηγεσίας) κρίνουν τις ηγεσίες με βάση τρία βασικά στοιχεία:

1) Από τα αν η ηγετική συμπεριφορά διαπνέεται ή όχι από βαθειά ανθρωπιστικά συναισθήματα, άσχετα αν ο ηγέτης οφείλει να ασκεί διεύθυνση και έλεγχο.

2) Από το αν η ηγετική φυσιογνωμία διαθέτει ευελιξία, ικανότητα αποφάσεων και δημιουργικότητα, αξιοποιώντας στο μέγιστο τις δυνατότητες των εργαζομένων.

3) Από το βαθμό δημιουργικότητας, διορατικότητας και δυνατότητας να μην είναι υπερβολικά συγκεντρωτικός ο ηγέτης, αφήνοντας τους εργαζόμενους να αναπτύξουν οι ίδιοι δραστηριότητα και συμμετοχή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Η ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Από όλες τις δεξιότητες του ανθρώπινου γένους η τέχνη της επικοινωνίας είναι η πιο θεμελιώδης. Ο άνθρωπος έχει την ικανότητα να σκέπτεται αφηρημένα και θεωρητικά. Αυτή η ανεκτίμητη ιδιότητα έχει μεταφραστεί σε πολυποίκιλα επιτεύγματα του πολιτισμού, όπως τον γνωρίζουμε όλοι μας, με τη μετάδοση της ανθρώπινης σκέψης και της εφαρμογής όλων των πλευρών της πορείας της επικοινωνίας, πληροφορικός ή γραπτώς. Όλα τα είδη της γνώσης – οι επιστήμες, οι τέχνες, η ιστορία και η γεωγραφία – καθώς και οι σχέσεις, οργανωτικές, κυβερνητικές και νομικές συγκεντρώνονται, αποθηκεύονται, επεξεργάζονται και μεταδίδονται με τους γλωσσικούς τρόπους. Και όμως τις τελευταίες λίγες δεκαετίες άρχισε η μελέτη των μεθόδων, με τις οποίες επικοινωνούμε, κατανοούμε, δημιουργούμε ιδέες με στόχο την προς τα εμπρός επέκταση των προσπαθειών μας που καταλήγουν στα στοιχεία που αποκαλούμε με τον γενικό όρο «πολιτισμό».

Η ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επιχείρηση προκειμένου να πετύχει με αποτελεσματικό τρόπο τους στόχους και τους αντικειμενικούς σκοπούς της. Δίνει τις επιμέρους λειτουργίες της και τα τμήματα που τη συγκροτούν και βοηθά τους εργαζόμενους να ενεργούν ατομικά ή ομαδικά προς τον κοινό σκοπό. Είναι αδύνατο να έχουμε ανθρώπινες σχέσεις χωρίς επικοινωνία.

Ένα σύστημα αποτελεσματικής επικοινωνίας αποτελεί ένα από ουσιωδέστερα συστατικά των καλών σχέσεων μεταξύ διοίκησης, στελεχών και εργαζομένων. Τα προβλήματα που δημιουργούνται κατά τη διαβίβαση των πληροφοριών από τη διοίκηση προς τον εργαζόμενο δεν είναι καθόλου αολά και πολλοί είναι οι τρόποι που έχουν αναπτυχθεί για να ενθαρρύνουν μια διπλή ροή πληροφοριών, ιδεών και απόψεων. Ωστόσο η στάση αυτών που στέλνουν και λαμβάνουν αυτές τις πληροφορίες είναι δυνατόν να είναι τόσο σπουδαία όσο και οι ίδιοι οι τρόποι επικοινωνίας.

Επιπλέον η επικοινωνία αποτελεί τον κυριότερο παράγοντα για υποκίνηση, και η έλλειψή της οδηγεί σε αποδιοργάνωση και παραπλάνηση της ομάδας. Η επικοινωνία βρίσκεται στην καρδιά της οργάνωσης και είναι το κυριότερο εργαλείο για αυτόν που διοικεί, και εκδηλώνεται προφορικά ή γραπτά.

Η επικοινωνία, στην οργανωμένη εργασία, υπηρετεί διάφορες λειτουργίες. Μεταφέρει πληροφορίες και γνώσεις από άτομο σε άτομο, ώστε να επιτευχθεί μια συνεργατική ενέργεια. Υποκινεί και κατευθύνει τους ανθρώπους να κάνουν κάτι. Συντελεί στη διαμόρφωση

στάσεων και πίστεων, με σκοπό την πειθώ και τον επηρεασμό της συμπεριφοράς. Υποβοηθεί στον προσανατολισμό των ανθρώπων στο φυσικό και κοινωνικό τους περιβάλλον.

Το φαινόμενο της επικοινωνίας δεν περιορίζεται στις σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων αλλά επεκτείνεται και σε άλλα πεδία, όπως την επικοινωνία μεταξύ της φύσης και του ανθρώπου, μεταξύ ζώων και ανθρώπων, μεταξύ ζώων κλπ. Στην πτυχιακή μου εργασία εξετάζουμε μόνο η επικοινωνία ως φαινόμενο μεταξύ ανθρώπων και μάλιστα μεταξύ ανθρώπων μέσα στην επιχείρηση.

Εφόσον στις επιχειρήσεις και οργανισμούς κάθε είδους την ευθύνη για την εκτέλεση των διαφόρων καθηκόντων έχουν άνθρωποι, και σε πάρα πολλές περιπτώσεις αναλαμβάνουν και την έδρα την εκτέλεση, είναι φυσικό ότι η συνύπαρξή τους επηρεάζει (μερικές φορές καθοριστικά) και τον τρόπο και την αποτελεσματικότητα, με την οποία εκτελούνται τα διάφορα καθήκοντα. Έτσι κάθε επιχείρηση ή οικονομική μονάδα παρά ότι έχει σχεδιαστεί ως ένα παραγωγικό σύστημα για να βγάξει αποτελέσματα με ορθολογικό τρόπο, που βασίζεται σε σωστό προγραμματισμό, οργάνωση, συντονισμό και έλεγχο, εντούτοις, αναγκαστικά παραμένει και ένα κοινωνικό σύστημα, μέσα στο οποίο συμβιώνουν και πρέπει να συνεργάζονται πολλά και ποικίλα άτομα που θα επιτυγχάνουν να ικανοποιούν σε επαρκές βαθμό και τις ατομικές ανάγκες τους, ώστε να είναι αποτελεσματικά και στην επιδίωξη των οργανωτικών στόχων.

Για αυτό ως επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων μέσα στην επιχείρηση ή οικονομική μονάδα δεν θεωρείται μόνο η επικοινωνία που αφορά την εκτέλεση των εργασιών ή καθηκόντων. Δηλαδή ο άνθρωπος στην επιχείρηση δεν αποχωρίζεται από την ατομική του προσωπικότητα για να γίνει κατά τη διάρκεια της εργασίας του ένας εντελώς λογικός φορέας θέσης εργασίας, ο οποίος δεν επηρεάζεται στις εσωπηρεσιακές του σχέσεις και από τα εξωεργασιακά του ενδιαφέροντα και συναισθήματα. Ο άνθρωπος είναι πάντοτε μία και αυτή προσωπικότητα και στην επιχείρηση είναι ταυτόχρονα ένας φορέας θέσης εργασίας και ένα ανεξάρτητο άτομο.

Για αυτό η επικοινωνία στην επιχείρηση δεν πρέπει να περιορίζεται στη μονόπλευρη θεώρηση που αποτελεί η εργασιακή επικοινωνία, αλλά εκτός από αυτήν πρέπει να περιλαμβάνει όλο το πλέγμα των διανθρώπινων σχέσεων.

Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ, ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ

Η επικοινωνία υπάρχει μέσα σε κάθε διαδικασία της οργάνωσης.

Ο Barnard διατύπωσε την άποψη ότι το πρώτο καθήκον του διευθυντή ή του μάνατζερ είναι δημιουργία μιας καλής επικοινωνίας μεταξύ της οργάνωσης.

Η επικοινωνία είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική λήψη των αποφάσεων. Πρώτον, γιατί η επικοινωνία είναι το μέσο το οποίο μεταφέρονται οι πληροφορίες που είναι σχετικές με τη λήψη της απόφασης, και δεύτερον, γιατί είναι θεμελιώδης για την εφαρμογή των αποφάσεων. Η επικοινωνία είτε είναι γραπτή ή προφορική, επίσημη ή ανεπίσημη κατευθύνεται από κάποιους σκοπούς μέσα στη οργάνωση. Επικοινωνία είναι η διαδικασία που διευκολύνει τις ενέργειες της διοίκησης, δεν αποτελεί όμως το μόνο μέσο για την καλή άσκηση της διοίκησης. Η καλή επικοινωνία δεν μπορεί ποτέ να αντισταθμίσει ένα κακό προγραμματισμό στην οργάνωση. Παρά όλα αυτά η επικοινωνία είναι αναγκαιότητα στο χώρο μιας οργάνωσης γιατί αποτελεί μια από τις σοβαρές ανθρώπινες ανάγκες.

Το άτομο ακόμα και μόνο του μπορεί να επικοινωνεί με τον εαυτό του μέσω της φαντασίας του. Πιθανόν δε αυτή η εσωτερική επικοινωνία να ακολουθεί μερικούς από κανόνες που διέπουν την επικοινωνία μεταξύ των ατόμων.

Πολλές επιστήμες έχουν αναλάβει διαχρονικά μια ολόπλευρη μελέτη του ανθρώπου, ως δυναμικού οργανισμού και ως εργαλείου που ενεργεί και αλληλεπηρεάζει τις κοινωνικές δυνάμεις που τον περιβάλλουν. Ανάμεσα σε αυτές τις επιστήμες και τους κλάδους τους είναι η ψυχολογία, η βιολογία φυσιολογία, η κοινωνιολογία, η κοινωνική ψυχολογία, η επικοινωνία και η δυναμική ομάδων, καθώς και ότι σχετίζεται με την ψυχιατρική, την ανθρωπολογία, την εκπαίδευση και τέλος τις πολιτιστικές και οικολογικές επιστήμες.

Οι ανθρώπινες ενέργειες που προκύπτουν γενικά από την επικοινωνία καταλήγουν σε συμπεριφορά, η οποία οι έρευνες συμφωνούν ότι τα αισθήματα των ανθρώπων σχετικά με την εργασία τους, οι πληροφορίες που λαμβάνουν από τους συναδέλφους και επίσης οι σχέσεις με τους συνεργάτες τους, μπορεί να είναι πιο σπουδαίες σχετικά με τις τελικά παραγωγικές προσπάθειες από άλλους οφθαλμοφανείς και πιο συγκεκριμένους παράγοντες όπως είναι τα υλικά, το φως, η θέρμανση και ο αερισμός ή τα συστήματα μισθών και ημερομισθίων, η ρουτίνα της εργασίας και οι τρόποι ροής της εργασίας.

Οποτεδήποτε κάποιος κάνει μνεία τις λέξης «επικοινωνία» σκέπτεται την εφημερίδα, το τηλέφωνο, το φαξ, τον κινηματογράφο, το ραδιόφωνο ή την τηλεόραση. Αυτές οι μηχανικές, ηλεκτρικές και ηλεκτρονικές ανακαλύψεις μας γοητεύουν για τη σπουδαιότητά τους. Όμως έχουμε παλιότερες και πιο κοινές μεθόδους να παίρνουμε και να δίνουμε πληροφορίες, σκέψη, παρατήρηση, ομιλία, ακρόαση, γράψιμο και διάβασμα.

Αυτές οι βασικές δεξιότητες υπάρχουν και παραμένουν, πλην όμως πρέπει να βελτιώνονται κάθε μέρα σε κάθε άτομο που ενδιαφέρεται για αποτελεσματικότητα. Ακόμα πιο σπουδαία είναι βελτίωσή τους για τις επιχειρήσεις, τους οργανισμούς και τις υπηρεσίες που χρειάζονται συντονισμό προσπαθειών και συλλογικότητα.

Η επικοινωνία είναι φυσικό χαρακτηριστικό όλων των ανθρώπινων όντων, όπως άλλωστε και το βάδισμα και η σωματική κίνηση. Και στις δύο όμως περιπτώσεις ο τρόπος με τον οποίο εκτελούν τις δύο αυτές βασικές λειτουργίες τα ανθρώπινα όντα διαφέρουν (ποιοτικά κυρίως αλλά και ποσοτικά) εξαιρετικά μεταξύ τους και η αποτελεσματικότητά τους διαφέρει πολύ μεταξύ αδιάφορων ερασιτεχνών και εκπαιδευμένων επαγγελματιών.

Όλα τα άτομα που αντιδρούν στα ερεθίσματα του περιβάλλοντος παρουσιάζουν κάποιο είδος συμπεριφοράς. Τα άτομα αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, και αυτή η αλληλεπίδραση περιέχει κάποιο μήνυμα, το οποίο μπορεί να επηρεάσει και άλλα άτομα, τα οποία με τη σειρά τους απαντούν σε αυτό το μήνυμα ως αποδέκτες του ή ως αρνητές του και έτσι επικοινωνούν μεταξύ τους.

Οι προσπάθειες να δοθεί ένας ορισμός της επικοινωνίας με καθολική χρήση έχουν προσκρούσει στην πολύμορφη φύση της.

Ο Merrihue ορίζει την έννοια της επικοινωνίας ως «την οποιαδήποτε αρχική συμπεριφορά από τη μεριά του αποστολέα, η οποία μεταφέρει τα επιθυμητά μήνυμα στον αποδέκτη, αυτό με τη σειρά του προκαλεί ως αντίδραση στον αποδέκτη τη επιθυμητή συμπεριφορά».

Ο Davis ορίζει την επικοινωνία ως «τη διαδικασία της μεταβίβασης πληροφοριών από ένα άτομο σε άλλο και κατανόησής τους από δεύτερο».

Οι Katz και Kahn, ορίζουν την επικοινωνία ως «την ανταλλαγή πληροφοριών και μετάδοση νοημάτων».

Όπως η εξουσία, έτσι και η επικοινωνία προϋποθέτει δύο άτομα, τον αποστολέα και τον αποδέκτη. Ο διευθυντής επικοινωνεί όχι μόνο με τον εαυτό του, αλλά και με το κοινό και άλλους υπαλλήλους. Στην επικοινωνία πρέπει να υπάρχει και να μεταφέρεται ένα νόημα. Οι κινήσεις του σώματος, οι εκφράσεις του προσώπου, οι αποχρώσεις της φωνής και η ομιλία μεταφέρουν πληροφορίες που έχουν νόημα. Επικοινωνία δεν έχει εφαρμογή, εκτός αν ο αποδέκτης κατανοεί ακριβώς την πληροφορία που του μεταδόθηκε. Η κατανόηση, όμως, είναι πολύ σχετικό θέμα. Χαμηλό πχ επίπεδο κατανόησης μπορεί να συμβεί ανάμεσα σε ανθρώπους που δεν μιλούν την ίδια γλώσσα.

Έτσι για τον ορισμό της επικοινωνίας στη βιβλιογραφία δεν υπάρχει ομοφωνία μεταξύ των συγγραφέων. Καθένας καθορίζει τον όρο αυτό ανάλογα από τη σκοπιά που βλέπει και μελετά την επικοινωνία και δεν υπάρχει καμία άποψη, που να έχει γίνει κοινά αποδεκτή και να θεωρείται σαν βάση μελέτης της επικοινωνίας. Η ιδέα πάνω στην οποία βασίζεται κάθε φορά η μελέτη της επικοινωνίας παρουσιάζει μερικές φορές μηδενικές διαφορές μεταξύ διαφόρων ερευνητών, αλλά θα μπορούσε κανείς σχεδόν να πει ότι υπάρχουν τόσες απόψεις γύρω από την επικοινωνία όσοι είναι και οι συγγραφείς, που ασχολούνται με τον όρο αυτό. Στην

παρούσα ανάλυση του θέματος δεν θα ασχοληθούμε με τις διάφορες εκδοχές και απόψεις, από τις οποίες εξετάζεται αυτό, αλλά θα θεωρήσουμε ως επικοινωνία κάθε μεταβίβαση μιας «έννοιας» (νοήματος), από ένα άνθρωπο σε άλλο ή σε άλλους ανθρώπους ενδοεπιχειρησιακά. Επικοινωνία με αυτή την έννοια είναι ένα σύνολο διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα μέσα στην επιχείρηση, και με τις οποίες οι πληροφορίες μεταβιβάζονται από τον αποστολέα στον παραλήπτη.

Εάν ο παραλήπτης αντιλαμβάνεται το μήνυμα της πληροφορίας είναι ένα θέμα, το οποίο αφορά την ύπαρξη επικοινωνίας. Για να υπάρχει επικοινωνία, ο παραλήπτης δεν πρέπει μόνο να παραλάβει ένα σήμα οποιασδήποτε μορφής, αλλά πρέπει και να αντιληφθεί κάτι για αυτό. Η απλή μεταβίβαση οπτικών, ακουστών ή οποιασδήποτε άλλης φύσης σημάτων δεν αποτελεί επικοινωνία. Επίσης ο παραλήπτης δεν πρέπει απλά να αντιληφθεί ορισμένες λέξεις ή προτάσεις, οι οποίες σε σύνολο δεν δίνουν νόημα, αλλά πρέπει να λάβει μία κατανοητή σε αυτόν έννοια.

Και μία μεμονωμένη ακόμα μεταβίβαση μιας έννοιας (σημασίας) είναι επικοινωνία. Δηλαδή δεν είναι αναγκαίο η μεταβίβαση αυτή να λαμβάνει χώρα τακτικά. Η μεταβίβαση αυτή μπορεί να είναι άμεση ή έμμεση (πχ μέσω ενός τρίτου προσώπου), και να γίνει ενσυνείδητα ή ασυνείδητα. Περίπτωση ασυνείδητης (υποσυνείδητης) μεταβίβασης μιας σημασίας έχουμε όταν κάποιος χωρίς να έχει την πρόθεση να γνωστοποιήσει ένα γεγονός ή ένα συναίσθημά του, με τον τρόπο που εκφράζεται ή με τις λέξεις που χρησιμοποιεί, αποκαλύπτει χωρίς ο ίδιος να το θέλει τα γεγονότα ή συναισθήματα αυτά.

Επικοινωνία λαμβάνει χώρα άσχετα αν η «σημασία» που μεταβιβάστηκε είναι για τον παραλήπτη κάτι μέχρι τότε άγνωστο σε αυτόν, ή αν αναφέρεται σε ήδη υπάρχουσες γνώσεις. Το περιεχόμενο, ο χρόνος (πχ σε περίπτωση αλληλογραφίας), ο χώρος και τα μέσα της μεταβίβασης, όπως και επίδραση της «σημασίας» στον παραλήπτη δεν αποτελούν συστατικά στοιχεία της έννοιας επικοινωνία. Με αυτή την έννοια η επικοινωνία είναι τοπική μετατροπή της «σημασίας» και πρέπει να διακρίνεται από τη χρονική (=αποθήκευση ή φύλαξη) και την πραγματική μετατροπή (=επεξεργασία).

Πρέπει να διευκρινισθεί ότι ο όρος επικοινωνία έχει μια ευρύτερη και μια στενότερη έννοια. Με τη στενότερη της έννοια επικοινωνία είναι η μεταβίβαση μιας έννοιας (νοήματος) από ένα πρόσωπο σε άλλο και αποκαλείται και διμερής επικοινωνία. Με τη στενότερη του έννοια ο όρος επικοινωνία περιλαμβάνει το σύνολο των διαδικασιών επικοινωνίας σε ορισμένο τόπο, χρόνο ή οργανισμό. Έτσι πχ μιλάμε για επικοινωνία ή (συνηθέστερα) για τις επικοινωνίες της επιχείρησης πχ επιχειρηματική ή καλύτερα επιχειρησιακή επικοινωνία.

ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Σκοπός της επικοινωνίας με την ευρύτερη της έννοια είναι ο συντονισμός των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, με τρόπο ώστε να προάγεται η αποτελεσματικότητα της δράσης της μονάδας ως συνόλου, χωρίς δυσανάλογα (προς την ωφέλεια) υψηλό κόστος επίτευξη καλής επικοινωνίας. Άρα η ποιοτική αναβάθμιση της επικοινωνίας δεν είναι αυτοσκοπός αλλά ορθολογικό μέτρο για αύξηση της αποτελεσματικότητας. Ως προς αυτό το στοιχείο υπάρχει πλήρης ομοφωνία στη βιβλιογραφία.

Εντούτοις, πολλοί από τους ασχολούμενους με τα θέματα της επικοινωνίας υποστηρίζουν ότι εκτός από τον συντονισμό, η επικοινωνία έχει και άλλους δευτερεύοντες σκοπούς, όπως την ολοκλήρωση ή σύνδεση ή εναρμόνιση, τη δημιουργία ενός καλού κλίματος εργασίας, τη δημιουργία ενός αισθήματος συνεργατικότητας, την ανάθεση αρμοδιοτήτων και ευθυνών, την αναγκαία κατανόηση για ομαδική εργασία, τη δραστηριοποίηση (παρακίνηση) και την ικανοποίηση από τη εργασία.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι ο σκοπός της επικοινωνίας στην ευρύτερη έννοια της είναι ο συντονισμός των ενεργειών όλων των εργαζομένων (ικανότητα για συνεργασία) και το ευνοϊκό κλίμα συνεργασίας.

Συντονισμός ενεργειών όλων των εργαζομένων αποκαλείται η εναρμόνιση όλων των προσπαθειών και μέτρων μεταξύ τους, ώστε το ένα να συμπληρώνει το άλλο, χωρίς να δημιουργούνται κενά και χωρίς σπατάλη εργασίας, με στόχο την επίτευξη του συνολικού έργου της επιχείρησης.

Βασικές προϋποθέσεις για τη δημιουργία θετικού κλίματος εργασίας είναι ο θετικός επηρεασμός των εργαζομένων στην οικονομική μονάδα και η δημιουργία ενός υψηλού ηθικού και ομαδικού πνεύματος συνεργασίας (θέληση για συνεργασία) που αποβλέπουν στην εκπλήρωση του έργου της επιχείρησης. Η συμβολή του ηθικού της εργασίας για την επιτυχία του σκοπού της επιχείρησης είναι μεγάλη. Όλο και περισσότερα ηγετικά στελέχη βλέπουν την επικοινωνία σαν το ζωτικής σημασίας στοιχείο, το οποίο μπορεί να συνδέσει την οργάνωση, να εξασφαλίσει κατανόηση των εργαζομένων για επίτευξη του σκοπού της. Ο ιδιαίτερος στόχος κάθε επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων είναι να πετύχει αμοιβαία εμπιστοσύνη και κατανόηση μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης για όλα τα θέματα κοινού ενδιαφέροντος, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να ενδιαφέρονται με ενθουσιασμό και να υποστηρίζουν όλες τις βασικές ενέργειες για την επιτυχία της επιχείρησης.

ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η επικοινωνία συχνά θεωρείται ως ένα δίκτυο που συνδέει όλα τα μέλη και εις δραστηριότητες μέσα σε μια οργάνωση. Μέσα από τη μετάδοση πληροφοριών, ιδεών και στάσεων, το προσωπικό και οι δραστηριότητες τους μπορούν να συντονιστούν για να επιδιώξουν την εκπλήρωση των ατομικών και οργανωσιακών σκοπών. Πρόσφατα αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο η σημασία και η αξία που έχει η ανατροφοδότηση από τους υπαλλήλους. Αυτή η δεύτερη μορφή επικοινωνίας ολοκληρώνει αυτό που συνήθως λέμε «επικοινωνία διπλής κατεύθυνσης ή αμφίδρομη». Αυτός είναι ο μόνος τρόπος που μπορεί να εξασφαλίσει την αμοιβαία κατανόηση ανάμεσα στη διοίκηση και στους υπαλλήλους.

Οι επιστήμονες της συμπεριφοράς που μελετούν την επικοινωνία, ερευνούν τη ροή της και τις συνέπειές της. Για τη μέτρηση της ροής λαμβάνουν υπόψη το άτομο που κάμει την αρχή στην επικοινωνία και εκείνων ή εκείνους που τη δέχεται, το είδος της πληροφορίας που μεταδίδεται και το δίκτυο ή κανάλι που χρησιμοποιείται για αυτήν. Τα δίκτυα επικοινωνίας ποικίλλουν από πολύ επίσημα (πχ αυτά που ακολουθούν την ιεραρχία) μέχρι τελείως ανεπίσημα (πχ μεταξύ των ατόμων που τρώνε μαζί το μεσημέρι). Για τη μέτρηση των αποτελεσμάτων της επικοινωνίας συνήθως υπολογίζεται και μελετάται η μορφή της συμπεριφοράς και η επίδοση του προσωπικού. Η επικοινωνία μπορεί να επηρεάσει το ηθικό της ομάδας και τη συμπεριφορά που έχουν τα άτομα για τις δουλειές τους, την ηγεσία τους και τους συναδέλφους. Επί πλέον μπορεί να επηρεάσει την ατομική και ομαδική απόδοση.

Οι Scott και Mitchell έχουν διαπιστώσει και περιγράψει τις κύριες λειτουργίες που η διαδικασία της επικοινωνίας εξυπηρετεί μέσα στην οργάνωση. (William Scott and Terence Mitchell, *Organization Theory; A structural and Behavioral Analysis*, Homewood, Illinois; Irwin, 1976). Οι λειτουργίες αυτές είναι οι ακόλουθες:

1. Συναισθήματα. Ένα μεγάλο μέρος από το περιεχόμενο της επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων έχει συναισθηματικό χαρακτήρα. Η επικοινωνία, επίσημη και ανεπίσημη, είναι ένα βασικό μέσο για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των ατόμων. Μέσω της επικοινωνίας, οι υπάλληλοι μπορούν να εκφράσουν την απογοήτευση και την ικανοποίησή τους στους συναδέλφους τους και στη διοίκηση. Επί πλέον, η επικοινωνία παρέχει ένα μηχανισμό, με τον οποίο τα άτομα μπορούν να συγκρίνουν διάφορες μορφές συμπεριφοράς και να διαλευκάνουν αμφιβολίες τους γύρω από τη δουλειά τους, το ρόλο τους και τις περιοχές των συγκρούσεων μεταξύ ομάδων και ατόμων.

2. Κίνητρα. Η δεύτερη κύρια λειτουργία της επικοινωνίας είναι να παρακινεί, να κατευθύνει, να ελέγχει και να αξιολογεί την επίδοση των μελών της οργάνωσης. Η επικοινωνία είναι το κύριο μέσο ελέγχου που διαθέτουν οι ηγέτες. Έτσι, οι δραστηριότητες

της ηγεσίας, όπως οι εντολές που δίνουν, η ανταμοιβή της συμπεριφοράς και της επίδοσης των υπαλλήλων, η αξιολόγηση αυτής της επίδοσης, η εκπαίδευση και η εξέλιξη των υφισταμένων, στηρίζονται στη διαδικασία της επικοινωνίας.

3. Πληροφορίες. Εκτός από τα συναισθήματα και τα κίνητρα, η επικοινωνία εξυπηρετεί και μια άλλη ξωτική λειτουργία, την πληροφόρηση, που είναι απαραίτητη για τη λήψη των αποφάσεων. Αντίθετα από τα συναισθήματα και την επιρροή, η επικοινωνία στην περίπτωση αυτή έχει κυρίως τεχνολογικό προσανατολισμό.

4. Έλεγχος. Τέλος, η επικοινωνία συνδέεται στενά με το σχεδιασμό της οργάνωσης. Οι οργανώσεις προσπαθούν να ελέγχουν τις δραστηριότητες των ατόμων μέσα από το σχεδιασμό και τη χρησιμοποίηση των επίσημων καναλιών επικοινωνίας. Τα οργανογράμματα αντιπροσωπεύουν τα επίσημα κανάλια επικοινωνίας μέσα σε μια οργάνωση.

Σύμφωνα με τους March και Simon υπάρχουν πέντε είδη επικοινωνίας:

1. επικοινωνία σε μη προγραμματισμένες δραστηριότητες.
 2. επικοινωνία που συμβάλλει στον καθορισμό προγραμμάτων, στις καθημερινές προσαρμογές, ή γενικότερα στο «συντονισμό» των προγραμμάτων.
 3. επικοινωνία που παρέχει στοιχεία για την εφαρμογή των μεθόδων δηλαδή των πληροφοριών που απαιτούνται για την εκτέλεση των προγραμμάτων.
 4. επικοινωνία που συντελεί στη δημιουργία προγραμμάτων, δηλαδή επικοινωνία που χρησιμοποιείται σαν ερέθισμα.
 5. επικοινωνία που παρέχει πληροφορίες σχετικά με τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων.
- (James March and Herbert Simon, Organizations, New York; John Wiley and Sons, 1958, σελ. 161).

ΕΠΙΣΗΜΗ ΚΑΙ ΑΝΕΠΙΣΗΜΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Υπάρχουν δυο βασικοί τύποι επικοινωνίας – επίσημη και ανεπίσημη. Η επίσημη επικοινωνία μεταξύ των μελών του προσωπικού γίνεται μέσα από τις γραμμές της ιεραρχίας που καθορίζονται από τη διοίκηση. Οι οδηγίες και το σκεπτικό των εργασιών, οι διαδικασίες, οι μέθοδοι και οι γνώμες για την απόδοση των υφισταμένων μεταδίδονται μέσα από συγκεκριμένα κανάλια από τη διοίκηση προς το 440-443). Η διοίκηση επίσης καθορίζει τα κανάλια επικοινωνίας προς τα πάνω, ορίζει δηλαδή, το δρόμο που θα ακολουθήσουν οι υφιστάμενοι για να εκφράσουν τις ιδέες, τις απόψεις και τα συναισθήματά τους σχετικά με τον εαυτό τους, τις δουλειές τους, την πολιτική της οργάνωσης, τις μεθόδους και άλλα

θέματα που τους απασχολούν. Ακόμα υπάρχει και η οριζόντια επικοινωνία ανάμεσα στο προσωπικό που βρίσκεται περίπου στο ίδιο επίπεδο ιεραρχίας μέσα στην οργάνωση. Η ανεπίσημη επικοινωνία λαμβάνει χώρα ανάμεσα σε άτομα που βρίσκονται μέσα στην οργάνωση των οποίων οι σχέσεις είναι ανεξάρτητες από την εξουσία και τη δουλειά τους. Είναι αποτέλεσμα της επιθυμίας που έχουν τα άτομα για κοινωνική επαφή και μετάδοση των πληροφοριών εκείνων που πιστεύουν ότι δεν έχουν οι συνάδελφοί τους. Μολονότι οι επαφές αυτές ακολουθούν κανάλια που είναι ανεξάρτητα από την επίσημη δομή της οργάνωσης, εν τούτοις δημιουργούν μέσα στην οργάνωση ένα σημαντικό δίκτυο καναλιών επικοινωνίας. Τα κανάλια αυτά συχνά αναφέρονται σαν «κλήμα» γιατί εξαπλώνονται στην οργάνωση χωρίς να λαμβάνουν υπόψη την επίσημη δομή ή τα κανάλια της επικοινωνίας. Αυτά τα επίσημα και ανεπίσημα δίκτυα επικοινωνίας μπορεί να είναι μόνιμα μέσα σε μια οργάνωση ή προσωρινά, που υπάρχουν μόνο για κάποιο συγκεκριμένο γεγονός ή λειτουργία. Ο Guetzkow προσδιόρισε πέντε δίκτυα επικοινωνίας μέσα στην οργάνωση: Το δίκτυο για την ιεραρχία, για την ανταλλαγή πληροφοριών, για την ειδικότητα, για τη φιλία και για τη θέση. Από τα πέντε μονό τα δυο πρώτα θεωρούνται ότι είναι τα απαραίτητα μέσα στην οργάνωση και αυτά, όμως, τα δίκτυα έχουν τα ανεπίσημα χαρακτηριστικά τους. (Harold Guetkow, “Communication in Organization”).

ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΤΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Οι Hoy και Miskel δένουν οκτώ οδηγίες – προτάσεις που πιστεύουν ότι μπορούν να βελτιώσουν την επικοινωνία ενός διοικητικού στελέχους με τους υφισταμένους του.

- 1. Καθορισμός του αντικειμενικού σκοπού:** Ας υποθεθεί ότι ο διευθυντής ή ο προϊστάμενος έχει μια ιδέα ή πληροφορία που θέλει να μεταδώσει στο προσωπικό της οργάνωσης. Το πρώτο βήμα του είναι ο καθορισμός του σκοπού για τον οποίο θέτει αυτή την πληροφορία στο κανάλι της επικοινωνίας.
- 2. Προσδιορισμός του ακροατηρίου.** Τα χαρακτηριστικά που έχουν οι αποδέκτες επηρεάζουν το νόημα του μηνύματος στην επικοινωνία. Επομένως, πρέπει να χρησιμοποιηθούν κωδικοποιήσεις και μέσα ανάλογα με τις ομάδες, για τις οποίες προορίζεται η επικοινωνία.
- 3. Διαμόρφωση της επικοινωνίας.** Η κωδικοποίηση του μηνύματος να γίνεται με τρόπο που να ταιριάζει στη σχέση ανάμεσα στον αποστολέα και τον αποδέκτη και με τελικό σκοπό να μειωθεί η παραμόρφωση από τον αποδέκτη.

- 4. Καθαρισμός του μέσου (μέσα και κανάλια επικοινωνίας).** Το μήνυμα μπορεί να σταλεί με διαφορετικά λεκτικά μέσα, όπως προφορικά, συνάντηση πρόσωπο με πρόσωπο, με επιστολή ή εφημερίδα. Ο σχεδιασμός αυτός είναι απαραίτητος για την καλή επικοινωνία.
- 5. Καθορισμός αμοιβαίου ενδιαφέροντος.** Για να είναι η επικοινωνία αποτελεσματική, πρέπει το ερέθισμα να μπορεί να γίνεται δεκτό από τον αποδέκτη. Η αποδοχή είναι ψυχολογικό φαινόμενο που βασίζεται, μεταξύ άλλων, στις ανάγκες και τα κίνητρα του αποδέκτη και στο θόρυβο και τις συνθήκες του περιβάλλοντος της οργάνωσης.
- 6. Ο χρόνος.** Να δίνεται το μήνυμα στην πιο κατάλληλη στιγμή για να έχει μεγάλο το ψυχολογικό αντίκτυπο.
- 7. Ο όγκος.** Τα κανάλια της επικοινωνίας εύκολα υπερφορτώνονται, τόσο με λεκτικό όσο και με έντυπο υλικό. Πρέπει να μειώνεται, όσο γίνεται, το πλήθος των πληροφοριών.
- 8. Μέτρηση των αποτελεσμάτων.** Η χρησιμοποίηση της ανατροφοδότησης είναι η πιο σπουδαία μέθοδος βελτίωσης της επικοινωνίας. πρέπει να γίνεται έλεγχος της απόδοσης και διορθώσεις, όπου χρειάζονται. (Hoy and Miskel, Education Administration, σελ. 254-256)

Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΕΙΝΑΙ ΕΝΑ ΣΠΟΥΔΑΙΟ ΚΑΙ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ

Μια επιχείρηση συνιστάται από άτομα που:

- a. Είναι ικανά να επικοινωνούν μεταξύ τους
- b. Είναι πρόθυμα να δράσουν και
- c. Θέλουν από κοινού να εκπληρώσουν τους οργανωσιακούς σκοπούς ή στόχους.

Μια ισορροπία των τριών αυτών είναι αναγκαία και η επικοινωνία μπορεί να φέρει πράγματι αποτελεσματικότητα μόνο όταν συνυπάρχουν και τα άλλα δύο στοιχεία. Τα προβλήματα ανακύπτουν οποτεδήποτε, η επικοινωνία εμποδίζεται, πνίγεται ή αποκλείεται με οποιοδήποτε τρόπο, οπότε καταστρέφεται η βάση της ομαδικής αποτελεσματικότητας.

Συνεπώς οι μάνατζερ που βλέπουν μπροστά συμφωνούν απολύτως ότι η επικοινωνία είναι το κλειδί για την αποτελεσματικότητα του μάνατζμέντ. Προφορικά ή γραπτά μηνύματα, τυπικά ή άτυπα ρέουν μέσα από πολλά κανάλια και κατευθύνσεις, όπως κάθετη ροή προς τα πάνω και κάτω μεταξύ επίπεδων εξουσίας οριζόντια ροή διαμέσου των επιπέδων κλπ. η καλή αμφίδρομη επικοινωνία εξαρτάται τόσο από την ποσότητα όσο και την ποιότητα των μηνυμάτων.

Τα περισσότερα απρόσωπα, άψυχα και χωρίς ουσία γραπτά μηνύματα στις επιχειρήσεις μοιάζουν πολύ με ομιλία χωρίς ακροατήριο. Έτσι προκαλείται μία απώλεια επαφής μεταξύ

μάνατζερ και υπαλλήλου, που κατεβάζει το ηθικό και τη διάθεση και αδυνατίζει παρά δυναμώνει την εξουσία.

Οι ανώτατη μάνατζερ, οφείλουν να χρησιμοποιούν την επικοινωνία για να προβάλουν πολιτική, οδηγίες, αντικειμενικούς σκοπούς και στόχους κατά τέτοιο τρόπο που όλοι οι εργαζόμενοι θα τις κατανοήσουν και θα τις αποδεχθούν. Για αυτό αυτά που πρέπει να χρησιμοποιούν είναι απλές λέξεις, μικρές προτάσεις και συνοπτικές παράγραφοι. Μπορούμε να διατηρήσουμε και να ελέγχουμε τους ανθρώπους μέσω μιας κατανόησής τους και ουδέποτε με οποιοδήποτε προφορική διαταγή και κανένα μήνυμα δεν έχει κάποια αξία αν δεν είναι κατανοητό.

Η περισσότερη επικοινωνία στις επιχειρήσεις προσπαθεί να πληροφορήσει, να κατευθύνει, να πείσει ή να αφυπνίσει τον δέκτη. Αν αυτός δεν κατανοεί η επικοινωνία αποτελεί μια αποτυχία. Αν πρόκειται να παλεύει με κάθε πρόταση και να ξοδεύει χρόνο για να αντιληφθεί το νόημα, τότε είναι ανεπαρκής.

Το τελικό τεστ όλης της επικοινωνίας μας είναι κατά πόσο παράγουμε τα επιθυμητά αποτελέσματα γρήγορα και ορθά. Δεν υπάρχει άλλος τρόπος. Και ο δέκτης σαν τον παρομοιώδη πελάτη, έχει πάντοτε δίκιο.

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Ο όρος «επικοινωνία» (communication) προέρχεται από το ρήμα «κοινοώ-κοινώ» που σημαίνει «καθιστώ κάποιον μέτοχο σε κάτι», «μοιράζομαι». Όταν λοιπόν κάποιος ή κάποιοι «επικοινωνούν» μοιράζονται με ποιόν άλλο (ή κάποιους άλλους) ορισμένες σκέψεις, πληροφορίες, ιδέες ή απόψεις. Όμως, επικοινωνία είναι κάτι περισσότερο από την απλή «μεταβίβαση» μηνυμάτων. Με την επικοινωνία προσπαθούμε να πετύχουμε «ταυτότητα απόψεων» και «ανταπόκριση» επηρεάζοντας (ή προσπαθώντας να επηρεάσουμε) με τη συμπεριφορά του άλλου/άλλων προς την επιθυμητή κατεύθυνση. Με άλλα λόγια, να κατορθώσουμε να γίνει αυτό που επιθυμούμε...

Είναι όμως πάντοτε αποτελεσματική η προσπάθεια για επικοινωνία στον εργασιακό χώρο; Η απάντηση στο ερώτημα αυτό είναι αρνητική λόγω μιας πλειάδας δυσκολιών- προβλημάτων που ενδέχεται να παρεμποδίσουν την αποτελεσματική ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία. Τα προβλήματα αυτά μπορεί να δημιουργηθούν σε ατομικό (προσωπικό και διαπροσωπικό) επίπεδο, σε επίπεδο ομάδας («ενδο-ομαδικά» και «δια-ομαδικά» προβλήματα επικοινωνίας), είτε σε οργανωσιακό επίπεδο (δηλαδή, επίπεδο επιχείρησης ή οργανισμού).

ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΚΑΙ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Α) προσωπικά προβλήματα

Έχει υποστηριχθεί από ειδικούς της οργανωσιακής συμπεριφοράς και επικοινωνίας (Schneider, Donaghy and Newman, 1975) «πως τα άτομα που απασχολούνται σε μια επιχείρηση αποφασίζουν να επικοινωνούν ή να αποφύγουν την επικοινωνία για τους ίδιους λόγους που αποφασίζουν να συμπεριφερθούν για να ικανοποιήσουν βασικές ανάγκες τους». Αν κάποιο άτομο πιστεύει πως ορισμένες ενέργειες ή δραστηριότητες (όπως πχ υποβολή μιας διευκρινιστικής ερώτησης, η έντιμη απάντηση σε μια υπαβαλλόμενη ερώτηση, η παροχή των ζητούμενων πληροφοριών, η ενημέρωση των άλλων για κάποιο θέμα) θα έχουν ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση των αναγκών του, τότε θα επιλέξει την επικοινωνία. Αν, αντίθετα, κρίνει πως οι ενέργειες αυτές δεν θα οδηγήσουν στην ικανοποίηση των αναγκών που είναι σημαντικές για αυτό, τότε θα επιλέξει να αποφύγει την επικοινωνία.

Θεωρείται πως τα περισσότερα άτομα στις συγκρούσεις επιχείρησης και οργανισμού επιδιώκουν να ικανοποιήσουν τρεις βασικές ομάδες αναγκών: την ανάγκη για Αποδοχή, την ανάγκη για Αναγνώριση και την ανάγκη για Ασφάλεια. Η ανάγκη για αποδοχή αναφέρεται στην επιθυμία ενός ατόμου να αποτελεί ουσιαστικό τμήμα της επιχείρησης/οργανισμού που ανήκει και να γνωρίζει και να συμμετέχει σε αυτά που διαδραματίζονται γύρω του. Η ανάγκη για αναγνώριση αφορά την επιθυμία του ατόμου να αναγνωρίσει ο εργοδότης προϊστάμενος και το περιβάλλον του τη συνεισφορά του στην επιχείρηση / οργανισμό, παρέχοντας του διάφορες ηθικές και / ή υλικές αμοιβές (πχ επιβράβευση, αύξηση αποδοχών, προαγωγή, έπαινο κλπ.).

Ενώ, η ανάγκη για ασφάλεια περιλαμβάνει την επιθυμία του ατόμου να νιώσει σιγουριά για την θέση που κατέχει στην επιχείρηση / οργανισμό. (Schneider et al, σελ.49)

Το γεγονός πως τα άτομα όχι μόνο χαρακτηρίζονται από διαφορετικές ανάγκες, αλλά και ιεραρχούν τις ανάγκες τους διαφορετικά, ενώ οι ανάγκες του ίδιου ατόμου μεταβάλλονται διαχρονικά (Porter, Lawler and Hackman, 1987, σελ.40-48) μπορεί να προκαλέσει προβλήματα στην αποτελεσματική επικοινωνία αν:

1. τα άτομα που απασχολούνται σε μια επιχείρηση / οργανισμό διαφέρουν σε μεγάλο βαθμό ως προς τις ανάγκες που είναι σημαντικές για αυτά και
2. αν τα ατομικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα ή οι ανάγκες του προσωπικού μιας επιχείρησης δεν ταιριάζουν με το εργασιακό του περιβάλλον, όπως οργανωσιακά χαρακτηριστικά γνωρίσματα, φιλοσοφία, δομή. Διαδικασίες κλπ.

Άλλα προβλήματα που ενδέχεται να δημιουργηθούν στο επίπεδο αυτό οφείλονται στην ανάπτυξη δεξιοτήτων επικοινωνίας του αποστολέα ή αποδέκτη του μηνύματος (Bovee and Thill, 1992, σελ.34-41). Όπως, για παράδειγμα, ασαφής ή λανθασμένη διατύπωση του μηνύματος από τον αποστολέα, χρήση εξειδικευμένης ορολογίας, όταν ο αποδέκτης δεν κατέχει εξειδικευμένες γνώσεις (ανεπαρκής ενημέρωση του αποστολέα για τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα / ανάγκες του αποδέκτη), ανεπιτυχής επιλογή του καναλιού επικοινωνίας για την αποστολή του μηνύματος, λανθασμένη κατανόηση του μηνύματος και ανταπόκριση από τον αποδέκτη, κ.ά. Τα προβλήματα αυτά μπορούν να επιλυθούν με εκπαίδευση των ενδιαφερόμενων για απόκτηση ή ανάπτυξη δεξιοτήτων επικοινωνίας, ταυτόχρονη χρήση διαφορετικών καναλιών επικοινωνίας για αποστολή του ίδιου μηνύματος κλπ.

B) διαπροσωπικά προβλήματα επικοινωνίας

Κατά τη διάρκεια μεταβίβασης ή ανταλλαγής μηνυμάτων σε μια επιχείρηση συχνά παρατηρείται το φαινόμενο της παραποίησης, αλλοίωσης ή στρέβλωσης του μηνύματος. «Η παραποίηση αυτή μπορεί να είναι εκούσια ή ακούσια και να οφείλεται σε διάφορους λόγους ή αίτια, τόσο οργανωσιακά όσο και ψυχολογικά. Το κυριότερο, ίσως, οργανωσιακό αίτιο που ενδέχεται να προκαλέσει αλλοίωση στο ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον είναι ιεραρχία.»(Γιαννούζας και Μπούκης,1971). Η ιεραρχία αποτελεί τη βάση για τη δημιουργία κύρους (status), το οποίο συνδέεται άμεσα με την ιεραρχική βαθμίδα στην οποία ανήκει (ή τη θέση εργασίας που κατέχει) ένα άτομο. Σύμφωνα με αυτά, η παραποίηση των μηνυμάτων που διακινούνται βάσει της ιεραρχικής κλίμακας μπορεί να γίνεται και από τους προϊστάμενους και από τους υφιστάμενους. Οι μεν προϊστάμενοι μπορεί να οδηγηθούν στην παραποίηση των μηνυμάτων, επειδή επιθυμούν «να διατηρήσουν τη θέση τους και το γόητρο που τους προσφέρει, ή για να παρεμποδίσουν τους υφιστάμενους τους να πληροφορηθούν τυχόν λάθη ή παραλείψεις τους». Αλλά και οι υφιστάμενοι ενδέχεται να προβούν σε παραποίηση των μηνυμάτων όταν «κινδυνεύουν τα ατομικά τους συμφέροντα ή όταν είναι εγωιστές και ζηλότυποι». Παράλληλα, η θέση εργασίας που κατέχει ένα άτομο ή η βαθμίδα ιεραρχίας στην οποία ανήκει επηρεάζουν σημαντικά τον τρόπο (το οπτικό πρίσμα) με τον οποίο αντιλαμβάνεται το άτομο το περιβάλλον του.(Huseman, Lahiff and Penrose, 1991). Έτσι, με βάση τα αποτελέσματα μιας κλασικής εμπειρικής έρευνας 76% των προϊσταμένων του δείγματος δήλωσε πως «πάντα» ή «σχεδόν πάντα» ζητούσαν τη γνώμη των υφισταμένων τους για την επίλυση των προβλημάτων που αντιμετώπιζαν. Όμως μόνο 16% των υφισταμένων πίστευαν ότι οι προϊστάμενοι τους πράγματι ζητούσαν τη γνώμη τους.

Εκτός όμως από τη θέση εργασίας και τη βαθμίδα ιεραρχίας, υπάρχουν και άλλοι σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο ένα άτομο αντιλαμβάνεται ή ερμηνεύει το περιβάλλον του (perception) και κατά επέκταση επηρεάζουν τη συμπεριφορά επικοινωνίας του:

- τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της προσωπικότητάς του
- οι εμπειρίες του
- οι στάσεις και οι αξίες που ενστερνίζεται
- το επίπεδο των νοητικών του ικανοτήτων
- οι δεξιότητες επικοινωνίας που διαθέτει.

(Huseman, Lahiff and Penrose,σελ.37 και Ober,1992, σελ.7)

Οι παράγοντες αυτοί «φιλτράρουν» τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε και ερμηνεύουμε τα όσα διαδραματίζονται γύρω μας. «Λόγω των σημαντικών διαφοροποιήσεων που χαρακτηρίζουν τα άτομα, δεν υπάρχουν δύο άτομα, τα οποία να βλέπουν κάτι από την ίδια ακριβώς οπτική σκοπιά. Συνήθως ακούμε αυτά που επιθυμούμε να ακούσουμε και βλέπουμε αυτά που θέλουμε να δούμε».(Davis and Newstrom, 1989, σελ.76). Επιπλέον, «συχνά η συμπεριφορά επικοινωνίας μας επηρεάζεται από τις υποθέσεις ή τις εκτιμήσεις που κάνουμε, αντί από πραγματικά γεγονότα (attribution theory)».(Mitchell and Larson, 1987, σελ.81). Η σημαντικότερη, ίσως, από τις υποθέσεις ή εκτιμήσεις αυτές αφορά τα αίτια συμπεριφοράς των άλλων απέναντί μας: πιστεύουμε ότι η συμπεριφορά τους είναι ηθελημένη (internal attribution); Ή είναι αποτέλεσμα άσκησης πιέσεων / εξαναγκασμού από το περιβάλλον (external attribution); Η απάντηση στο ερώτημα αυτό επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό, το αν και ποιο τρόπο θα επιλέξουμε να επικοινωνούμε.

Πολλές φορές όμως, ίσως τις περισσότερες, ο τρόπος που αντιλαμβάνεται το άτομο το περιβάλλον του δεν ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα. Στην καθημερινή μας ζωή συχνά κάνουμε λανθασμένες υποθέσεις ή εκτιμήσεις για τα αίτια συμπεριφοράς των άλλων, χρησιμοποιώντας ορισμένα «στερεότυπα», - προβαίνοντας δηλαδή σε «γενικεύσεις» και αποδίδοντας ορισμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα σε μια ολόκληρη κατηγορία ατόμων. Η χρήση όμως στερεοτύπων όπως «όλα τα στελέχη είναι άνθρωποι της διοίκησης», «όλοι οι λογιστές είναι άτομα ψυχρά, ορθολογικά και χωρίς φαντασία», «όλοι οι Ελβετοί είναι εργατική», «όλοι οι Ιταλοί είναι φιλικοί, ζεστοί και εξωστρεφές» είναι λανθασμένη και μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία προκαταλήψεων και σε σοβαρές δυσκολίες επικοινωνίας.

ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΟΜΑΔΑΣ

Α) ένδο-ομαδικές δυσκολίες επικοινωνίας

Όταν λέμε «ομάδα» σε μια επιχείρηση ή οργανισμό, συνήθως εννοούμε «ένα σχετικά περιορισμένο αριθμό ατόμων, τα οποία βρίσκονται σε προσωπική επικοινωνία και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους για ένα αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα, θεωρώντας ότι βρίσκονται σε σχέση αλληλεξάρτησης προκειμένου να πραγματοποιήσουν κάποιο ή κάποιους κοινούς στόχους»(Schermerhorn, 1986.) Οι διάφορες ομάδες στα πλαίσια μιας επιχείρησης δημιουργούνται είτε από τη διοίκηση της επιχείρησης προκειμένου να επιτελέσουν κάποιο συγκεκριμένο σκοπό ή στόχο και καλούνται τυπικές ομάδες (formal groups), είτε προκύπτουν σαν απόρροια του κοινωνικού πλέυματος των σχέσεων που δημιουργούνται μεταξύ των απασχολουμένων, και έχουν σαν στόχο την ικανοποίηση κοινωνικών ή ψυχολογικών αναγκών των μελών τους ή την προώθηση των ειδικότερων συμφερόντων τους – γνωστές ως άτυπες ομάδες (informal groups). (Χαράλ. Κ. Κανελλόπουλος: Έννοια επιπτώσεις, 1987, σελ. 547-550)

Ανεξάρτητα όμως από το λόγο δημιουργίας τους, η αποτελεσματικότητα μιας ομάδας να υλοποιήσει τους στόχους που επιδιώκει εξαρτάται από τη δυνατότητα για (συνεχή) ανταλλαγή, το ρυθμό επεξεργασίας τους και τη δυνατότητα για αναπληροφόρηση (feedback).(Arnold and Feldman, σελ. 163). Ένας από τους σημαντικότερους προσδιοριστικούς παράγοντες επιτυχίας στην περίπτωση αυτή είναι η επιλογή του ενδεδειγμένου δικτύου επικοινωνίας (communication network) που θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί. Το δίκτυο επικοινωνίας απεικονίζει τον τρόπο διασύνδεσης των μελών μιας ομάδας (ή και της επιχείρησης ως σύνολο) αναφορικά με τις παραπάνω δραστηριότητες. Με άλλα λόγια, δείχνει ποιος επικοινωνεί με ποιον, γιατί, πόσο συχνά και με ποιον τρόπο (συγκεντρωτικά και αποκεντρωτικά δίκτυα επικοινωνίας).

Αν και υπάρχουν αρκετές δυνατότητες επιλογής από ένα σχετικά μεγάλο αριθμό εναλλακτικών δικτύων επικοινωνίας, πιο συχνά φαίνεται να χρησιμοποιούνται τέσσερα βασικά δίκτυα: ο «τροχός» , ο «κύκλος», η «αλυσίδα» και ο «αστέρας». Τα τέσσερα αυτά δίκτυα επικοινωνίας παρουσιάζονται σχηματικά πιο κάτω. Θα πρέπει να επισημανθεί πως δεν υπάρχει κάποιο δίκτυο επικοινωνίας που να είναι το πιο αποτελεσματικό κάτω από οποιοδήποτε συνθήκες. Κάθε δίκτυο χαρακτηρίζεται από πλεονεκτήματα. Ένα δίκτυο που αποδείχτηκε αποτελεσματικότερο κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες, μπορεί να φανεί λιγότερο αποτελεσματικό κάτω από διαφορετικές συνθήκες. Η επιλογή του ενδεδειγμένου δικτύου επικοινωνίας εξαρτάται από την αξιολόγηση μιας πλειάδας παραγόντων, όπως η πολυπλοκότητα του έργου που θ πρέπει να πραγματοποιηθεί, η ανάγκη για ταχύτητα

εκτέλεσης του έργου, ο απαιτούμενος βαθμός ακρίβειας κ.α. (Mitchell and Larson, σελ. 308-310, Κανελλόπουλος Χαράλ. : Μάνατζμεντ Αποτελεσματική Διοίκηση, σελ. 526-528)

Οι (τυπικές, κυρίως) ομάδες που δημιουργούνται στα πλαίσια μιας μονάδας συχνά χαρακτηρίζονται από σημαντικό βαθμό διαφοροποίησης (χρησιμοποιώντας ως κριτήριο την ηλικία, το χρόνο υπηρεσίας, το επίπεδο εκπαίδευσης, τη νοοτροπία, το φύλο, το επίπεδο αποδοχών, κλπ. των μελών τους). Οι διαφοροποιήσεις αυτές ενδέχεται να επηρεάσουν δυσμενώς το βαθμό συνοχής και κατά επέκταση τη δυνατότητα της να επηρεάσει τη συμπεριφορά των μελών προς την επιθυμητή κατεύθυνση, προκειμένου να υλοποιήσει τους στόχους της. Για να διασφαλιστεί η επιθυμητή και προσδοκώμενη συμπεριφορά των μελών, η ομάδα χρησιμοποιεί διάφορους μηχανισμούς επηρεασμού συμπεριφοράς, όπως προσδιορισμούς των επιδιωκόμενων στόχων της ομάδας, θέσπιση αναμενόμενων προτύπων συμπεριφοράς των μελών (norms), θεσμοθέτηση ενός συστήματος αμοιβών και κυρώσεων κ.ά.

B) δια-ομαδικά προβλήματα: προβλήματα επικοινωνίας μεταξύ διαφόρων ενδοεπιχειρησιακών ομάδων

Δυσκολίες επικοινωνίας ενδέχεται να παρουσιαστούν όχι στο εσωτερικό μιας ομάδας, αλλά και μεταξύ των διαφόρων ομάδων σε μια επιχείρηση ή οργανισμό. Υπάρχουν τρεις βασικές αιτίες για τη δημιουργία προβλημάτων επικοινωνίας μεταξύ στο ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον. Πρώτον, προβλήματα που οφείλονται στην ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των διαφόρων ομάδων – πχ αντιπάθεια, προκατάληψη, έλλειψη εμπιστοσύνης κλπ. Ακόμη, δυσκολίες ενδέχεται να προκύψουν όταν υπάρχει σημαντική αλληλεξάρτηση δραστηριοτήτων (task interdependence) ή σε περιπτώσεις σύγκρουσης ρόλων, δηλαδή όταν διαφορετικές ομάδες θα πρέπει να ανταποκριθούν στις προσδοκίες και απαιτήσεις διαφορετικών ρόλων, όπως πχ στην περίπτωση προβλημάτων επικοινωνίας μεταξύ γραμμικών διευθυντικών και επιτελικών οργάνων. Για την αντιμετώπιση των προβλημάτων επικοινωνίας μεταξύ ομάδων να χρησιμοποιηθούν διάφοροι μηχανισμοί, όπως σαφής προσδιορισμός ρόλων, επαναπροσδιορισμός της πολιτικής αμοιβών που εφαρμόζει η επιχείρηση, θεσμοθέτηση μηχανισμών επίτευξης συντονισμού (integrating devices), εκπαίδευση, εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation) κλπ.

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Εκτός από τις δυσκολίες επικοινωνίας που ενδέχεται να δημιουργηθούν στα δύο προηγούμενα επίπεδα, η αποτελεσματικότητα επικοινωνίας σε μια επιχείρηση ή οργανισμό επηρεάζεται σημαντικά από τέσσερις οργανωσιακές μεταβλητές:

1. το μέγεθος της επιχείρησης (με βάση τον αριθμό των απασχολουμένων)
2. τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της διαρθρωτικής της δομής
3. το σύστημα τεχνολογίας που χρησιμοποιείται
4. τη «φιλοσοφία» ή «κουλτούρα» της επιχείρησης.

(Driskill και συνεργάτες, 1992, σελ. 28-36)

- 1) Το μέγεθος μιας επιχείρησης προσδιορίζει την επιλογή των κατάλληλων διαύλων ή καναλιών επικοινωνίας. Η επικοινωνία σε μεγάλες επιχειρήσεις συνήθως είναι γραπτή, έμμεση, απρόσωπη και περίπλοκη. Ενώ στις μικρές επιχειρήσεις οι διαδικασίες επικοινωνίας είναι σχετικά απλοποιημένες και βασίζονται κυρίως στη χρήση προφορικής, άμεσης και διαπροσωπικής επικοινωνίας. (Driskill και συνεργάτες, 1992, σελ. 28).
- 2) Η δομή (structure), όπως απεικονίζεται στο οργανόγραμμα της επιχείρησης (organization chart), προσδιορίζει σε σημαντικό βαθμό τη διαδρομή που θα πρέπει να ακολουθήσει η διακίνηση των τυπικών μηνυμάτων με βάση την ιεραρχία της επιχείρησης. «Όταν η δομή μιας επιχείρησης είναι κάθετη, δηλαδή χαρακτηρίζεται από μεγάλο αριθμό ιεραρχικών βαθμίδων, υπάρχουν περισσότερες πιθανότητες για αλλοίωση του περιεχομένου των διακινούμενων μηνυμάτων.» (Bovee and Thill, σελ. 17). Μάλιστα, όσο περισσότερα ενδιάμεσα στάδια παρεμβάλλονται μεταξύ του αρχικού αποστολέα ενός μηνύματος και του τελικού λήπτη, τόσο αυξάνει η πιθανότητα διαστρέβλωσης του περιεχομένου του μηνύματος. Το πρόβλημα αυτό μπορεί να επιλυθεί με το σχεδιασμό μιας περισσότερο πλατιάς διαρθρωτικής δομής, αυξάνοντας το εύρος ελέγχου ή όριο άσκησης εποπτείας (span of control) και μειώνοντας, κατά αυτό τον τρόπο τον αριθμό των ιεραρχικών επιπέδων. Επιπλέον, όταν το σύστημα διακίνησης μηνυμάτων που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση βασίζεται αποκλειστικά στην κάθετη και ειδικότερα στην καθοδική (downward) μορφή επικοινωνίας, δηλαδή αποστολέας των μηνυμάτων είναι η διοίκηση της επιχείρησης και αποδέκτης το προσωπικό – ενδέχεται να παρουσιαστούν προβλήματα επαρκούς πληροφόρησης και ενημέρωσης του προσωπικού για θέματα ευρύτερου ενδιαφέροντος, τα οποία αν και δεν αναφέρονται στα συγκεκριμένα καθήκοντα, τα οποία θα πρέπει να εκτελέσουν επηρεάζουν την επιτυχία εκτέλεσής τους. (Bovee and Thill, σελ. 18). Ακόμη, στην περίπτωση αποκλειστικής χρήσης καθοδικής επικοινωνίας, υπάρχει το ενδεχόμενο η

διοίκηση της επιχείρησης να μην ενημερωθεί από το προσωπικό για κάποια προβλήματα και / ή δυσκολίες που αντιμετωπίζει, με αποτέλεσμα να μη σταθεί δυνατή η επίλυση των προβλημάτων στο αρχικό στάδιο δημιουργίας τους. Για την αντιμετώπιση παρόμοιων προβλημάτων οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν διάφορες στρατηγικές, όπως εγκαθίδρυση τόσο κάθετης όσο και οριζόντιας επικοινωνίας, ενθάρρυνση της ανοδικής (upward) επικοινωνίας, εφαρμογή της τεχνικής της προσεκτικής και ενεργητικής ακρόασης (active listening) – τα διευθυντικά στελέχη διαθέτουν περισσότερο χρόνο «ακούγοντας» αυτά που έχουν να πουν οι άλλοι παρά μιλώντας οι ίδιοι κ.ά., και επιπλέον αναζητούν να μάθουν τις απόψεις των άλλων για τα θέματα που τους ενδιαφέρουν.

3) Το σύστημα τεχνολογίας που εφαρμόζει μια επιχείρηση ενδέχεται να επηρεάσει την ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία ποικιλοτρόπως. Αν το εφαρμοζόμενο σύστημα τεχνολογίας απαιτεί εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό ενδέχεται να δημιουργηθούν προβλήματα επικοινωνίας λόγω του αυξημένου βαθμού διαφοροποίησης και επιμέρους εξειδίκευσης του προσωπικού, ως προς το εκπαιδευτικό του υπόβαθρο. Ακόμη, με την πληροφορική ενδέχεται να περιοριστεί η προσωπική επικοινωνία. Δεν αποκλείεται όμως και το αντίστροφο. Επικοινωνώντας μέσω Η/Υ δύο (ή και περισσότερα) άτομα μπορεί να νιώσουν ότι «γνωρίζονται» χωρίς να έχει υπάρξει ποτέ προσωπική επαφή.

4) Τέλος, η ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία επηρεάζεται ουσιαστικά από τη φιλοσοφία ή κουλτούρα που διέπει την επιχείρηση, όπως αυτή εκφράζεται μέσω των αξιών που ενστερνίζεται η διοίκηση της επιχείρησης, των συνηθειών που υπάρχουν και των πρακτικών που εφαρμόζονται. (Driskill και συνεργάτες, 1992, σελ. 32). Παραδοσιακά, δεν ήταν λίγες οι επιχειρήσεις που η φιλοσοφία τους εκφραζόταν μέσα από τις θέσεις της θεωρίας X του McGregor, θεωρώντας την ανοδική επικοινωνία «χάσιμο χρόνου». Οι εκφραστές της άποψης αυτής πίστευαν πως ... «η γνώμη του προσωπικού δεν μετρά», πως «το προσωπικό δεν χρειάζεται να έχει γνώμη, ούτε και να την εκφράζει».(Bovee and Thill, 1992). Πρόσφατα όμως οι παραδοσιακές αυτές αντιλήψεις έχουν αντικατασταθεί από την προσέγγιση της «συμμετοχικής διοίκησης», όπως εκφράζεται από τις θέσεις της θεωρίας Z.(Shaffer, 1986, σελ. 18). Σύμφωνα με την άποψη αυτή, τα άτομα που απασχολούνται σε μια επιχείρηση / οργανισμό θα πρέπει να νιώθουν ελεύθερα να εκφράζουν τις απόψεις τους, να διαφωνούν με τους προϊσταμένους τους, να συμμετέχουν ενεργά στον προσδιορισμό των οργανωσιακών στόχων και στη διαδικασία επίλυσης των διαφόρων προβλημάτων, ενώ θα πρέπει παράλληλα να επιδιώκεται η ενθάρρυνση υποβολής προτάσεων από το προσωπικό.(Κανελλόπουλος, 1990, 1991, Κόντης, 1992).

Επιχειρηθήκαμε την επισήμανση και σύντομη περιγραφή προβλημάτων ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας που ενδέχεται να δημιουργηθούν, καθώς και η παράθεση εναλλακτικών τεχνικών που μπορεί να χρησιμοποιηθούν για την αντιμετώπισή τους. Είναι όμως όλες οι εναλλακτικές αυτές επιλογές το ίδιο αποτελεσματικές; Πιο κάτω παρατίθενται στρατηγικές αποτελεσματικής ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας με βάση την προηγούμενη ανάλυση και τη διεθνή βιβλιογραφία, μερικές από τις οποίες ενδέχεται να χρησιμοποιηθούν και από ελληνικές επιχειρήσεις.

Για την αντιμετώπιση προβλημάτων σε ατομικό επίπεδο καθώς και σε επίπεδο ομάδας, ανάλογα με τη φύση του υπό εξέταση προβλήματος, μπορούν να χρησιμοποιηθούν τρεις βασικές στρατηγικές: εκπαίδευση του προσωπικού, είτε για απόκτηση ή ανάπτυξη δεξιοτήτων επικοινωνίας (πχ γραφή, ανάγνωση, ακρόαση, παρατήρηση κλπ.), είτε για ανάπτυξη δεξιοτήτων στον χειρισμό ανθρώπινων σχέσεων, θετική αντιμετώπιση των αντιπαραθέσεων, με την επιλογή λύσεων που να ικανοποιούν και τα δύο μέρη σε μια διένεξη («win-win» solution). Και αποσαφήνιση των απαιτήσεων / προσδοκιών των οργανωσιακών ρόλων που θα πρέπει να εκτελέσουν τα άτομα και οι ομάδες σε μια επιχείρηση.

Για να επιτευχθεί αποτελεσματική επικοινωνία σε οργανωσιακό επίπεδο, όπως υποστηρίχθηκε στις προηγούμενες παραγράφους, θα πρέπει να ενθαρρυνθεί η ανοδική επικοινωνία, να επιδιωχτεί ο σχεδιασμός μιας περισσότερο πλατιάς διαρθρωτικής δομής και να εδραιωθεί ένα θετικό «κλίμα επικοινωνίας». Στην προσπάθεια επίτευξης αυτών των στόχων, οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν μία, ή περισσότερες, από τις ακόλουθες τεχνικές.

1. **Συνεχή ενημέρωση του προσωπικού**, με την έκδοση δελτίων, φυλλαδίων, ανακοινώσεων κλπ. για τους οργανωσιακούς στόχους, στρατηγικές και πολιτικές.
2. **Αποσαφήνιση των επιθυμητών προτύπων συμπεριφοράς** του προσωπικού, με τη συγγραφή σχετικών εγχειριδίων.
3. **Περιοδική διερεύνηση των στάσεων του προσωπικού**, προκειμένου να διαπιστωθεί ο βαθμός ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας από την εργασία και να ληφθούν τα ενδεδειγμένα μέτρα.
4. **Εισαγωγή ενός συστήματος εισηγήσεων ή υποδείξεων**, με βάση το οποίο προτάσεις του προσωπικού που μπορούν να αξιοποιηθούν από την επιχείρηση επιβραβεύονται με την παροχή ηθικών αλλά και υλικών βραβείων.
5. **Εφαρμογή της πολιτικής της «ανοικτής θύρας»**, με βάση την οποία κάθε εργαζόμενος, σε όποιο ιεραρχικό επίπεδο και αν ανήκει, γνωρίζει πως μπορεί να θέτει τις ιδέες και ενδεχομένως και τις αντιρρήσεις του υπόψη της ηγεσίας της επιχείρησης.

6. **Αύξηση του ορίου άσκησης εποπτείας**, για τη δημιουργία μιας πιο πλατιάς διορθωτικής δομής.
7. **Εισαγωγή ενός συστήματος διευθέτησης παραπόνων**, στις περιπτώσεις εκείνες που κάποιος θεωρεί ότι αδικείται ή αντιμετωπίζει κάποιο άλλο πρόβλημα.
8. **Τέλος, μέσω περιοδικών συσκέψεων της ηγεσίας της επιχείρησης / οργανισμού και εκπροσώπων των εργαζομένων**, για ενημέρωση και ανταλλαγή απόψεων και πληροφοριών.

Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Η παγκοσμιοποίηση, ενώ προσφέρει ελάχιστα μόνο από όσα ευαγγελίζεται, συνοδεύεται καθημερινά από τη σταδιακή κατάρρευση των ανθρωπίνων αξιών, τη βία σε όλες τις μορφές και την αλόγιστη χρήση του φυσικού περιβάλλοντος, επηρεάζοντας ασφαλώς, μεταξύ των άλλων, τον επιχειρηματικό και εργασιακό χώρο.

Δυστυχώς, η ανθρώπινη αξία κατευθύνεται πειστικά, πλέον, προς τη χρηματιστηριακή αποτίμηση και είναι φυσικό ο υγιής, τουλάχιστον, κόσμος να προβληματίζεται για τις ορατές πιθανότητες ενός πολύ δυσοίωνου μέλλοντός του. Είναι χρέος μας, λοιπόν, όσο ποτέ άλλοτε να θυμηθούμε την προφητική ρήση ιστορικού ηγέτη των αρχών του περασμένου αιώνα ότι «... ο κόσμος οφείλει ν' αναπτύξει μια επιστήμη ανθρωπίνων σχέσεων, εάν θέλει να επιζήσει...». Ιδιαίτερα για τις επιχειρήσεις πιστεύουμε ότι θα πρέπει να αντιληφθούμε και να συνειδητοποιήσουμε έμπρακτα τη διαχρονική αξία και αναγκαιότητα των εφαρμοσμένων αρχών του Elton Mayo περί «εξανθρωπισμού της αύξησης της παραγωγής». Ακόμη, είναι βέβαιο ότι όλοι θα συμφωνήσουμε με τον Clarens Francis, πρόεδρο μεγάλης βιομηχανικής εταιρείας, όταν σ' ένα συνέδριο του Εθνικού Συνδέσμου Βιομηχανιών της χώρας του και απευθυνόμενος σε πολύ μεγάλο ακροατήριο, κυρίως επιχειρηματιών, είπε «... μπορείτε ν' αγοράσετε τον χρόνο του ανθρώπου, μπορείτε ν' αγοράσετε τη φυσική παρουσία ενός ανθρώπου σ' ένα ορισμένο τόπο, μπορείτε ακόμη ν' αγοράσετε έναν ορισμένο αριθμό επιδέξιων μυϊκών κινήσεών του, την ώρα ή την ημέρα. Αλλά δεν μπορείτε ποτέ ν' αγοράσετε τον ενθουσιασμό, την πρωτοβουλία, και την αφοσίωσή του. Δεν μπορείτε ακόμα ν' αγοράσετε την ευλάβεια της καρδιάς, της σκέψης και της ψυχής του. Αυτά όλα μπορείτε μόνο να τα κερδίσετε...».

Πράγματι, θα πρέπει να καταλάβουμε και να πιστέψουμε ότι η όποια οργανωτική δομή, οικονομική επιφάνεια και δυναμική, καθώς και τα όποια τεχνικά μέσα κάθε μικρής ή μεγάλης επιχείρησης, δεν επαρκούν για τη βιωσιμότητα, την πρόοδο και την αξιολόγησή της, χωρίς τις καλές ανθρώπινες σχέσεις στον εργασιακό —και όχι μόνο— χώρο της.

Όλοι οι επιχειρηματίες θα πρέπει να συνειδητοποιήσουμε ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι η θεμελιακή διαφορά μεταξύ μιας επιχείρησης και μιας άλλης. Αυτό, δε, γίνεται ιδιαίτερα αντιληπτό όταν δύο επιχειρήσεις ανήκουν στον ίδιο κλάδο και δρουν κάτω από τις ίδιες περιβαλλοντικές συνθήκες, έχουν τις ίδιες πηγές για πρώτες ύλες, κεφάλαια, εξοπλισμό και τεχνολογικές πληροφορίες, καθώς και τις ίδιες ευκαιρίες, στον ίδιο τόπο και στον ίδιο χρόνο. Οι εργαζόμενοι θα είναι πάντοτε η μεγάλη διαφορά τους. Αυτοί μπορούν, και πρέπει, να προσφέρουν ό,τι καλύτερο από τις δυνατότητές τους, τις γνώσεις τους, τις εμπειρίες τους, τα ταλέντα και τον ενθουσιασμό τους κατά την εκτέλεση της εργασίας τους, για την επιτυχή εκπλήρωση της αποστολής της επιχείρησης.

Σ' αυτή, όμως, την περίπτωση, δικαιούνται, όπως άλλωστε επιβάλλεται, την κατανόηση, τη συμπαράσταση, το ενδιαφέρον και τη βοήθεια των εργοδοτών τους στις δύσκολες περιστάσεις τους, χωρίς όμως τον χαρακτήρα φιλανθρωπίας και ελεημοσύνης που δεν ανέχεται σήμερα η τάξη των εργαζομένων. Επίσης, δικαιούνται, όσο τούτο είναι εφικτό, εξασφάλιση καλών συνθηκών εργασίας και παροχή ικανοποιητικών αμοιβών, που αποτελούν βασικά συστατικά στοιχεία των καλών ανθρώπινων σχέσεων πάνω στις οποίες πρέπει να στηρίζεται η επιστημονική οργάνωση της εργασίας, αλλά και γενικότερα της επιχειρηματικότητας.

Έχει αποδειχτεί, πλέον, ότι δεν είναι δυνατόν να γίνουν έργα χωρίς την εφαρμογή των ανθρώπινων σχέσεων, οι οποίες επηρεάζουν αποφασιστικά την ενεργητική συμμετοχή των εργαζομένων σε αυτά. Γιατί μόνο όταν ο άνθρωπος πιστεύει ότι ενεργεί ελεύθερα, ότι τον υπολογίζουν και τον αναγνωρίζουν, ότι αναμένουν από αυτόν ένα έργο με νόημα, όσο μικρό κι αν φαίνεται, τότε μόνο κάνει δικά του τα συμφέροντα της επιχείρησης και μόνο τότε θέτει αυτοβούλως όλες του τις ικανότητες και όλες του τις δυνάμεις στην υπηρεσία των στόχων της.

Μελετητές, παρατηρητές, αλλά και επιχειρηματίες συμφωνούν ότι η ποσοτική και ποιοτική αύξηση της παραγωγικότητας οφείλεται, κατά ένα μεγάλο μέρος, στο γεγονός ότι οι συνεργάτες οποιασδήποτε επιχείρησης έχουν πλήρη συνείδηση των δεσμών που τους συνδέουν με αυτή, και εργάζονται μέσα σε κλίμα εμπιστοσύνης και κατανόησης.

Με την εφαρμογή των σχέσεων αυτών στο χώρο της εργασίας, πέρα από την αύξηση της παραγωγής και τη συνειδητή συμμετοχή των εργαζομένων σε κάθε νέα αλλαγή και σε κάθε προσπάθεια βελτιωμένης αποδοτικότητας, επιτυγχάνεται και διατηρείται ένα κλίμα ευχάριστο, ήρεμο και πολιτισμένο, το οποίο καλλιεργεί τον αμοιβαίο σεβασμό και συσφίγγει τις σχέσεις εργοδότη και εργαζομένων, χωρίς τούτο να απαξιώνει ή να αδρανοποιεί τη συνειδητή πειθαρχία που απαιτείται, οριοθετημένη πάντοτε από την έννομη και ηθική τάξη. Ακόμη, η συνεχώς επεκτεινόμενη εφαρμογή των καλών ανθρωπίνων σχέσεων στο χώρο της εργασίας επιδρά ευεργετικά στην ψυχική υγεία και στη διαμόρφωση των κοινωνικών σχέσεων του ατόμου, όπως και στην όλη συμπεριφορά του, στο προσωπικό και οικογενειακό του περιβάλλον.

Επίσης, η ανάπτυξη και επέκταση των σχέσεων αυτών -συστατικό στοιχείο της Δημοκρατίας- χωρίς πολιτικοϊδεολογικές επιρροές και σκοπιμότητες, στοχεύει στην κοινωνική ισότητα, ή πιο ρεαλιστικά, στη σμίκρυνση των κοινωνικών ανισοτήτων, και επενεργεί ανασταλτικά στις αντιθέσεις που πολλές φορές υπάρχουν μεταξύ μικρού ή μεγάλου κεφαλαίου και εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.

ΑΝΤΙΘΕΣΕΙΣ – ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

Ο Henry Kissinger, όπως αναφέρει ο Torrington και ο Hall (1991, σελ. 518), έγραψε λαμβάνοντας υπόψη τις διαπραγματεύσεις για το τέλος του πολέμου του Βιετνάμ: "Μία ειρήνη με διάρκεια θα μπορούσε να επιτευχθεί μόνο αν κανένα από τα μέρη δεν επιδιώξει να πετύχει τις προσωπικές του φιλοδοξίες, αδιαφορώντας για το σύνολο και βέβαια, η διατήρηση της σταθερότητας εξαρτάται και από την ικανοποίηση που αντλούν τα μέρη που εμπλέκονται στην οργάνωση". Όπως θα συζητηθεί και αργότερα, αυτός είναι ένας από τους διάφορους τρόπους χειρισμού μιας σύγκρουσης.

Οι αντιθέσεις και οι συγκρούσεις που συμβαίνουν μέσα σε μια οργάνωση είναι πολλές και ποικίλες. Ο διευθυντής ή ο μάνατζερ επιφορτισμένος με την ευθύνη του προγραμματισμού της οργάνωσης και αξιολόγησης των προγραμμάτων, πρέπει να αναγνωρίζει αυτές τις αντιθέσεις σε όλες τις περιπτώσεις λήψης αποφάσεων, να μπορεί να αντιλαμβάνεται τις δυνατότητες διευθέτησης των συγκρούσεων ή αντιθέσεων και ακόμα να προβλέπει αν οι αντιθέσεις αυτές θα συμβάλουν στην πρόοδο ή θα δημιουργήσουν προβλήματα στη λειτουργία της επιχείρησης ή άλλου οργανισμού.

Οι αντιθέσεις προέρχονται από διάφορες αιτίες, τα άτομα που συμμετέχουν σε αυτές έχουν διαφορετικές μεταξύ τους σχέσεις. Έτσι ο μάνατζερ που διευθετεί αποτελεσματικά τις αντιθέσεις, για να επιλέξει σωστά την τεχνική της διευθέτησης συγκρούσεων που αρμόζει στην εκάστοτε κατάσταση πρέπει να είναι ικανός να αναγνωρίζει με ακρίβεια την προέλευση των αντιθέσεων, τα πρόσωπα που μετέχουν σε αυτές, καθώς και τις μεταξύ τους σχέσεις. Επόμενο λοιπόν είναι, ότι για να αναπτυχθούν πιο αποτελεσματικοί τρόποι χειρισμού των αλλαγών στη διοίκηση, των διαπροσωπικών σχέσεων και των σχέσεων μεταξύ των ομάδων, είναι απαραίτητες ανάλογες δεξιότητες που αναφέρονται στη δυνατότητα αντιμετώπισης των ανθρωπίνων σχέσεων, διευθέτησης των αντιθέσεων, επίλυσης των προβλημάτων εξέλιξης και οργανωσιακής (συμμετοχικής διοίκησης).

ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΝΤΙΘΕΣΕΩΝ

Ο Kriesburg ορίζει τις αντιθέσεις σαν μια μορφή σχέσης μεταξύ δυο ή περισσότερων ατόμων, τα οποία πιστεύουν ότι έχουν ασυμβίβαστους σκοπούς. (Louis Kriesburg, the Sociology of Social Conflict (Englewood Cliffs, New York, Prentice Hall, 1973, σελ. 17).

Ο Deutsch αναφέρει ότι η αντίθεση εμφανίζεται όταν η ενέργεια ενός προσώπου ή μιας ομάδας αποτρέπει, εμποδίζει, επεμβαίνει, βλάπτει ή κατά κάποιο τρόπο περιορίζει την

επιθυμητή ενέργεια άλλου προσώπου ή ομάδας. (Morton Deutsch, the Resolution of Conflict, New Haven; Yale University Press, 1973, σελ. 10)

Η λέξη «πιστεύουν» είναι βεβαίως σημαντική στον παραπάνω ορισμό, είναι πολύ πιθανό τα αντιτιθέμενα μέρη να έχουν λαθεμένη αντίληψη για την αντικειμενική κατάσταση των πραγμάτων και να προκύψει έτσι αντίθεση ή σύγκρουση εκεί όπου στην πραγματικότητα, οι σκοποί τους δεν είναι ασυμβίβαστοι.

Μέχρι πρόσφατα, η αντίθεση θεωρούνταν καταστρεπτική δύναμη. Η αξία της αντίθεσης σαν μέσον που μπορεί να οδηγήσει στη βελτίωση της απόδοσης και στην άμβλυνση ή εξουδετέρωση του αναχρονισμού και της αδράνειας των οργανώσεων, αναγνωρίστηκε μόνο την τελευταία δεκαετία. Ο Robbins έδειξε ότι: «χωρίς αντιθέσεις θα υπήρχαν πολύ λίγες νέες προκλήσεις, δεν θα υπήρχαν ερεθίσματα και ιδέες, οι οργανώσεις θα ήταν απαθείς και άγονες».(S. Robbins, Managing Organization Conflict, Englewood, N.Y., Prentice Hall, 1974, σελ. 296-320).

Όπως έχει λεχθεί από τον Robbins, τρία είδη απόψεων χαρακτηρίζουν το λόγο στη θεωρία συγκρούσεως (1993, σελ. 446). Η παραδοσιακή άποψη, όπου η σύγκρουση είναι δυσλειτουργική και είναι αποτέλεσμα φτώχης επικοινωνίας, δυσπιστίας και κακής διοίκησης - εργασιακές σχέσεις. Σε αυτήν την άποψη η σύγκρουση είναι κακή και οι διευθυντές ή/και οι σύμβουλοι πρέπει να εντοπίσουν τις αιτίες αυτού και να τις ξετρυπώσουν, φέρνοντας σταθερότητα και αρμονία. Η θεωρία των ανθρωπίνων σχέσεων ισχυρίζεται ότι η παρουσία της σύγκρουσης στις ομάδες είναι φυσική. Κατόπιν αυτών, η σύγκρουση μπορεί να λειτουργήσει ως πλεονέκτημα μιας ομάδας σε μία χρονική στιγμή, και γι' αυτό οι οργανισμοί πρέπει να μάθουν να συνυπάρχουν με αυτή. Μια ανάλογη θεώρηση προτείνει την ενθάρρυνση της σύγκρουσης σαν μέσο εισαγωγής αλλαγών και καθιέρωσης των νέων δομών και συνθηκών για αυτήν την αλλαγή.

Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι οι αντιθέσεις δεν έχουν κάποτε καταστρεπτικές συνέπειες. Μπορούν, για παράδειγμα, να καταλήξουν σε διαθέσεις ανταγωνισμού, υποψίας και δυσπιστίας, καθώς και σε έλλειψη σεβασμού, καταστάσεις δηλαδή, που μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την απόδοση.

Πράγματι, οι αντιθέσεις είναι φαινόμενο που βρίσκεται παντού, και μεταξύ ομάδων ή υπομονάδων της οργάνωσης αλλά και μεταξύ ατόμων.

Σε οποιαδήποτε οργάνωση ο όρος αντίθεση χρησιμοποιείται ποικιλοτρόπως και αφορά σε:

- I. Προηγούμενες συνθήκες συμπεριφοράς πλήρεις αντιθέσεων (από έλλειψη πόρων, διαφορετικές γνώμες κλπ.)
- II. Ιδιαίτερο τρόπο με τον οποίο τα άτομα της οργάνωσης αντιλαμβάνονται τις καταστάσεις των αντιθέσεων και συγκρούσεων.
- III. Ιδιαίτερη και συχνά ιδιότυπη συναισθηματική κατάσταση των ατόμων (υπερένταση, επιθετικότητα, εχθρότητα, ανησυχίες, άγχος ή οτιδήποτε άλλο).
- IV. Ιδιαίτερη και συχνά κακή μορφή συμπεριφοράς των ατόμων.

Πιο χρήσιμος και ολοκληρωμένος φαίνεται ο ορισμός του Pondy, που τονίζει ότι οι αντιθέσεις είναι μια δυναμική διαδικασία η οποία περιλαμβάνει όλες τις παραπάνω συνθήκες. Είναι φυσικά, μια κοινωνική διαδικασία που αναφέρεται στη σχέση μεταξύ δυο ή περισσότερων προσώπων ή ομάδων. (L. Pondy, «Organization Conflict: Concept and Models», *Administrative Science Quarterly*, 12, 2 (September 1967), σελ. 296-320).

ΤΥΠΟΙ ΑΝΤΙΘΕΣΕΩΝ

Κάθε άτομο που ασκεί κάποιο ρόλο μέσα σε ομάδα περιμένει και από όλα τα της, προϊσταμένους, υφισταμένους, συναδέλφους να συμπεριφέρονται σύμφωνα με ορισμένους κανόνες. Αυτή η μορφή συμπεριφοράς ή ο «αναμενόμενος ρόλος» του ατόμου μέσα στην ομάδα μπορεί να καθοριστεί από κάποιο αριθμό στοιχείων, όπως η περιγραφή της εργασίας, ο τίτλος της θέσης ή άλλες ανάγκες και σκοποί της οργάνωσης.

Εκτός από τη μορφή του ρόλου που θεωρείται από τη σκοπιά του περιβάλλοντος του ατόμου, το οποίο ασκεί κάποιο ρόλο και καλείται «αναμενόμενος», υπάρχει η μορφή του ρόλου που καθορίζεται από τις πεποιθήσεις του ίδιου του ατόμου που ασκεί αυτόν τον ρόλο. Είναι ο «ατομικός» ρόλος, που σε ορισμένες περιπτώσεις συμπίπτει με τον «αναμενόμενο», άλλοτε όμως διαφέρει. Και μια Τρίτη μορφή είναι ο «θεσπισμένος» ρόλος, που προϋποθέτει για την άσκηση καθενός ρόλου τη μορφή εκείνη της συμπεριφοράς που η κοινωνία, οι νόμοι και οι θεσμοί έχουν θεσπίσει, αποτελεί, δηλαδή, η Τρίτη αυτή μορφή τον τρόπο με τον οποίο κάθε μέλος της ομάδας πρέπει πραγματικά να συμπεριφέρεται. Στο βαθμό που υπάρχουν διαφορές μεταξύ των τριών αυτών μορφών ρόλων, η πιθανότητα να προκύψουν αντιθέσεις και αρνητικές επιπτώσεις στην ομαδική απόδοση αυξάνουν.

Ο Bailey αναγνωρίζει τρεις τύπους αντιθέσεων:

- Αντιθέσεις υφισταμένων – μεταξύ του διευθυντή και ενός προσώπου ή μιας ομάδας, τους οποίους αυτός ελέγχει

- Αντιθέσεις προϊσταμένων – μεταξύ του διευθυντή και ενός προσώπου ή μιας ομάδας που έχουν εξουσία πάνω σε αυτόν
- Παράλληλες αντιθέσεις – μεταξύ του διευθυντή και ενός προσώπου ή μιας ομάδας με την οποία ο διευθυντής έχει ίση εξουσία.

(A. Szilagyi and M. Wallace, Organization Behavior and Performance, California, 1980, σελ. 219)

Στην παραπάνω θέση προϋποτίθεται ότι το άτομο δέχεται την καθοδήγηση ή ανταποκρίνεται στις προσδοκίες μιας μόνο πηγής. Αυτό, όμως, απέχει πολύ από την πραγματικότητα. Στις περισσότερες περιπτώσεις τα άτομα απαντούν ή πρέπει να απαντούν στις προσδοκίες πολλαπλών ρόλων γιατί κατέχουν πολλαπλούς ρόλους μέσα στην οργάνωση.

Η πραγματικότητα αυτή συχνά, αναγκάζει το άτομο να ασκεί ρόλους που δεν του αρμόζουν με αποτέλεσμα, οι προσωπικές του άμεσες ή έμμεσες δυσκολίες να του προκαλούν ιδιαίτερη ένταση νεύρων. Όταν συμβαίνει αυτό, λέμε ότι το άτομο ασκεί αντιθέσεις ρόλου. Υπάρχουν δυο διαφορετικοί τύποι αντιθέσεων ρόλου:

1. Αντιθέσεις που προκύπτουν από ανάθεση πολλών ρόλων σε άτομο που κατέχει ένα ρόλο (Intrarole conflict), μπορεί να υπάρξουν όταν με την ανάθεση αυτών των ρόλων καθορίζονται διαφορετικές προσδοκίες συγχρόνως στο άτομο που κατέχει ένα ρόλο. Είναι τότε αδύνατο για το άτομο αυτό να τις ικανοποιήσει όλες ταυτόχρονα.

Ένας εργοδηγός ενδέχεται πχ να διαπιστώσει ότι οι ανώτεροί του περιμένουν από αυτόν να αντιπροσωπεύσει τα συμφέροντα της διοίκησης στις σχέσεις του με τους υφισταμένους του. Αν η άποψη που κυριαρχεί στη διοίκηση είναι ότι η παραγωγή μπορεί να αυξηθεί κυρίως με διοικητική πίεση, τότε η διοίκηση περιμένει από τον εργοδηγό να ασκήσει πίεση στους υφισταμένους του για να παράγουν περισσότερο. Συγχρόνως όμως, οι κατώτεροί του ενδέχεται να περιμένουν από τον εργοδηγό να αντιπροσωπεύσει τα συμφέροντά τους στους ανώτερους του, με την έννοια ότι θα πρέπει να τους προστατέψει από την άσκηση πίεσης για την αύξηση της παραγωγής. Το αποτέλεσμα θα είναι ακόμα χειρότερο, αν η προσωπική αντίληψη του εργοδηγού σχετικά με το ρόλο του διαφέρει από τις προσδοκίες τόσο των ανωτέρων του όσο και των κατωτέρων του. (H. R. Bobbit, R. Beinholt, R. Doktor, J. Mcnaul, Organization Behavior: Understanding and Prediction, 2nd, Prentice hall, 1978, σελ. 223.)

2. Αντιθέσεις που προκύπτουν από την κατοχή πολλών ρόλων (Interrole conflict)

συμβαίνουν, όταν το άτομο κατέχει πολλούς ρόλους συγχρόνως και μάλιστα όταν ορισμένοι από αυτούς παρουσιάζουν συγκρουόμενες προσδοκίες. Στην περίπτωση αυτή, στο άτομο που πρέπει να αντιμετωπίσει αυτές τις συγκρούσεις δημιουργείται ιδιαίτερο άγχος. Παράδειγμα

αυτού του είδους των αντιθέσεων βρίσκουμε σε σχολικές περιφέρειες, ειδικότερα στις πολύ μικρές, όπου ο διευθυντής υποχρεώνεται να εκτελεί και άλλες υπευθυνότητες έξω από τα κύρια καθήκοντά του. Ένα άλλο παράδειγμα είναι η περίπτωση του διευθυντή, που παράλληλα με το διοικητικό του έργο, έχει και μερική διδακτική απασχόληση. Σε αυτήν όμως, όπως και σε ανάλογες συνθήκες έχει διαπιστωθεί ότι η ηγετική συμπεριφορά αυτών των διευθυντών είναι πολύ διαφορετική από εκείνη των διευθυντών που ο ρόλος τους είναι αποκλειστικά διοικητικός για διάφορες μεταβλητές. Οι διευθυντές δηλαδή, που είχαν και μερική διδακτική απασχόληση υπήρξαν καλύτεροι και αποτελεσματικότεροι από τους διευθυντές με διοικητική μόνον απασχόληση στον τομέα της ενεργού ανάληψης του ρόλου, του συμβιβασμού των συγκρουομένων απαιτήσεων των διαφόρων ατόμων και ομάδων και της ανοχής στην αμφιβολία και στην αβεβαιότητα. Αντίθετα, οι διευθυντές που είχαν αποκλειστικά διοικητική απασχόληση έδιναν μεγαλύτερη έμφαση στην αύξηση της παραγωγής.

Ένας άλλος τύπος αντιθέσεων για το ρόλο του διευθυντή είναι ο παρακάτω;

3. Ενδο-ομαδικές αντιθέσεις (Intra – reference conflict), συμβαίνουν όταν υπάρχουν συστηματικές διαφορές μεταξύ των ατόμων μέσα σε μια ομάδα, όταν δηλαδή ένα άτομο βάλλεται από διασταυρούμενα πυρά. Σχετικό παράδειγμα στην κατηγορία αυτή είναι, όταν τα μισά άτομα του συλλόγου των υφισταμένων απεργούν, ενώ ο διευθυντής και οι υπόλοιποι εργαζόμενοι καταβάλουν προσπάθειες για να μη σταματήσει η λειτουργία του σχολείου. Μια από τις κυριότερες διαπιστώσεις του Moyer είναι ότι όσο μεγαλύτερη είναι η ενότητα και η συνοχή των μελών μιας ομάδας απέναντι της ηγεσίας, τόσο μεγαλύτερη είναι η ικανοποίηση των μελών της.

(D. Moyer , «Leadership that Teachers want», Administrator's Notebook, 3, 1995, σελ. 1-4)

Ο τέταρτος και τελικός τύπος των αντιθέσεων που εξετάζεται είναι ο τύπος των αντιθέσεων, που αναφέρεται στην προσωπικότητα του ατόμου που κατέχει ηγετικό ρόλο.

4. Αντιθέσεις που προκύπτουν από την προσωπικότητα του ατόμου που κατέχει ηγετικό ρόλο (Role – personality conflict). Μια σημαντική πηγή αντιθέσεων προέρχεται από τη διαφορά που υπάρχει ανάμεσα στις βασικές ανάγκες του ατόμου και των απαιτήσεων που έχει από αυτόν η οργάνωση σαν διευθυντής που είναι. Αναμφιβόλως, κάθε διευθυντής μπορεί να παραθέσει πολλές περιπτώσεις αυτού του τύπου των αντιθέσεων. Για παράδειγμα, αυτός ως άτομο είναι ενδεχόμενο να απεχθάνεται να μιλά σε ομάδες, ενώ ως διευθυντής οφείλει να το κάνει.

ΠΗΓΕΣ ΑΝΤΙΘΕΣΕΩΝ

Για να διευθετήσει ο διευθυντής ή ο μάνατζερ μια συγκεκριμένη κατάσταση αντιθέσεων, πρέπει να γνωρίζει την προέλευσή της. Για τα άτομα που ασχολούνται με τις πολιτικές επιστήμες, οι αντιθέσεις, είναι αποτέλεσμα ανταγωνισμού με σκοπό την άσκηση επιρροής, για τους οικονομολόγους οι αντιθέσεις είναι αποτέλεσμα έλλειψης πόρων, για τους θεωρητικούς των οργανώσεων, οι αντιθέσεις είναι αποτέλεσμα των ιδιαίτερων προσωπικών κινήτρων. Είναι φανερό ότι υπάρχουν πολλές πηγές αντιθέσεων, από αυτές έξι μόνο, εκείνες που συνιστούν τα κύρια αίτια συγκρούσεων θα αποτελέσουν αντικείμενο μελέτης.

1. Προβλήματα επικοινωνίας: Η κακή επικοινωνία είναι η πιο συχνή πηγή αντιθέσεων. Οι δυσκολίες στην επικοινωνία μπορούν να δημιουργηθούν από σημασιολογικές διαφορές, από ανεπαρκή ανταλλαγή πληροφοριών και από θόρυβο. (M. Nebgen, «Conflict Management», Administrator's Notebook, 1978, σελ. 1-4).

Σημασιολογικά (εννοιολογικά) προβλήματα προκύπτουν, όταν οι λέξεις σημαίνουν διάφορα πράγματα για διαφορετικούς ανθρώπους, διάφορες εκδοχές μπορούν να διαστρεβλώσουν και να εμποδίσουν την επικοινωνία. Η ανεπαρκής ανταλλαγή πληροφοριών δημιουργεί προβλήματα επικοινωνίας, που οφείλονται στο γεγονός ότι, όταν ένα άτομο δεν έχει σαφείς και συγκεκριμένες πληροφορίες, σχετικά με τη θέση του άλλου, οι οποίες πληροφορίες είναι απαραίτητες για την πλήρη κατανόηση της κατάστασης, καταλήγει να εμπλέκεται σε αντιθέσεις. Θόρυβος είναι κάθε διαστρέβλωση της επικοινωνίας από την πλευρά του αποστολέα στο μήνυμα και την έλλειψη του ενδιαφέροντος από τη μεριά του παραλήπτη.

2. Προβλήματα στη δομή της οργάνωσης. Παρόλο που οι οργανώσεις αποβλέπουν στον συντονισμό των λειτουργιών και στη μείωση της έντασης, συμβαίνει κάποτε, όπως και Corwin ισχυρίζεται μερικές αντιθέσεις – συγκρούσεις να σχετίζονται με την ίδια την οργανωσιακή δομή. (R. Corwin, «Patters of organizational Conflict», Administrative Science Quarterly, 1969, σελ. 507-20.) Στην έρευνα που έκανε για να διαπιστώσει τις συνήθειες αντιθέσεις του προσωπικού, ο Corwin επέλεξε πέντε χαρακτηριστικά της οργάνωσης ως μεταβλητές της έρευνας του: διαφοροποίηση της δομής (ο αριθμός των ευδιάκριτων διοικητικά και ανεξαρτήτων λειτουργικά υπο – μονάδων), συμμετοχή των υφισταμένων στο σύστημα της εξουσίας (κανόνες, εποπτεία), ανομοιογένεια του προσωπικού και σταθερότητα (ηλικία προσωπικού, πρόσθετο προσωπικό) και ενδοπροσωπική δομή. Τα πορίσματα της έρευνας ενισχύουν τις παραδοσιακές αποδεκτές πεποιθήσεις, σχετικά με τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην πολυπλοκότητα της οργάνωσης και στις αντιθέσεις. Όσο η επιχείρηση διαφοροποιείται δομικά (δηλαδή διαθέτει περισσότερες ευδιάκριτες υπο-μονάδες), τόσο ο

βαθμός των προβλημάτων της εξουσίας και το μέγεθος των αντιθέσεων μεταξύ υφισταμένων και διευθυντή αυξάνει. Το μέγεθος επίσης της οργάνωσης έχει βρεθεί ότι σχετίζεται με την αύξηση του αριθμού των αντιθέσεων, όσο μεγαλύτερη είναι η οργάνωση, τόσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των αντιθέσεων και υψηλότερος ο ρυθμός της έντασης των αντιθέσεων.

Ο Corwin καταλήγει στο συμπέρασμα ότι το μέγεθος της οργάνωσης, η διαφοροποίηση στη δομή και η ανομοιογένεια στο προσωπικό, συμβάλλουν στην οργανωσιακή ένταση, ενώ οι σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων και η συμμετοχή στο σύστημα εξουσίας αυξάνουν τις αντιθέσεις μόνο στην περίπτωση που αυτές υπάρχουν. Ο ίδιος συμπέρανε ότι, ίσως, μόνο τα άτομα που είναι ήδη αφοσιωμένα στη διδασκαλία και ικανοποιημένα από τη σταδιοδρομία και την εργασία τους εμπλέκονται σε αντιθέσεις. Γραφειοκρατικά χαρακτηριστικά, όπως ο μεγάλος βαθμός εξειδίκευσης και ο ελλιπής σχεδιασμός στη δομή της εργασίας, που αυξάνει την αβεβαιότητα, φαίνονται να συσχετίζονται με τις αντιθέσεις.

3. Αντιθέσεις μεταξύ ομάδων. Κάθε οργάνωση αποτελείται από ομάδες ατόμων, επίσημα ή όχι οργανωμένες με διαφορετικά ενδιαφέροντα ή καθεμιά. Η θεωρία ερί ομάδων έχει δείξει ότι οι ομάδες αυτές έχουν την ικανότητα να επιλύουν τα προβλήματα, καμιά σύγχρονη οργάνωση δεν μπορεί να περιμένει την εκτέλεση πολύπλοκων έργων χωρίς να βασίζεται σε αυτές. Εντούτοις, η νοοτροπία της ομάδας καλλιεργεί ένα αίσθημα συνοχής και ανταγωνισμού, το οποίο μπορεί να ενεργήσει ως πηγή αντιθέσεων, στην περίπτωση που οι δυο ομάδες πρέπει να συνεργαστούν για την πραγματοποίηση κάποιου έργου. (National Institute of education, Managing Conflict, 1978, σελ. 1-5.) Σε μια ανταγωνιστική αλληλεπίδραση κάθε πλευρά προσπαθεί να κερδίσει κάτι, που και η άλλη επιθυμεί. Όταν οι αλληλεπιδράσεις έχουν το στοιχείο της κυριαρχίας, τότε το ένα μέρος προσπαθεί να ελέγξει τη συμπεριφορά του άλλου μέρους. Συγκρουόμενες αλληλεπιδράσεις μπορούν να συμβούν σε όλα τα επίπεδα των διαπροσωπικών και ενδο-ομαδικών σχέσεων και μπορούν να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν αντιθέσεις μεταξύ ατόμων ή ομάδων μέσα στην οργάνωση.

4. Ανθρώπινοι παράγοντες. Η προσωπικότητα του ατόμου, η ικανοποίηση του ατόμου από το ρόλο του και η κοινωνική θέση του, καθώς και διάφοροι άλλοι σκοποί του έχουν τα άτομα, μπορούν να συμβάλουν στη δημιουργία των αντιθέσεων. Πρόσωπα που είναι αυταρχικά και έχουν χαμηλό το αίσθημα αυτό – σεβασμού, τείνουν περισσότερο από άλλα να διαστρεβλώνουν την πραγματικότητα τα άτομα αυτά, δηλαδή, ερμηνεύουν κακώς την συμπεριφορά των άλλων και δημιουργούν καταστάσεις. (R. Nye, Conflict among Humans, New York, Springer Publishing Company, 1973, σελ. 12) Όταν τα άτομα δεν είναι ικανοποιημένα ή δεν μπορούν να συγκροτήσουν τις φιλοδοξίες ου απορρέουν από την

κοινωνική τους θέση είναι δυνατόν να καλλιεργήσουν έντονες αντιθέσεις μέσα στην οργάνωση. Αντιτιθέμενοι σκοποί που έχουν ομάδες με ειδικά ενδιαφέροντα αποτελούν περαιτέρω πηγές αντιθέσεων.

5. Γνωστικές αντιθέσεις. Όταν οι πόροι είναι σπάνιοι ή όταν τα άτομα βλέπουν τα συμφέροντά τους να απειλούνται, θα αντιδράσουν. Η έρευνα των αντιθέσεων πάνω σε αυτό το είδος αμφισβητεί τα αξιώματα αυτά. Οι θεωρητικοί υποστηρίζουν ότι η ανθρώπινη κρίση είναι μόνο κατά ένα μέρος ορθολογιστική. Οι αποφάσεις παίρνονται όχι μόνο από αντικειμενικά, ορθολογιστικά στοιχεία, αλλά και από την εμπειρία προηγούμενων αποφάσεων, την εκπαίδευση που έκανε το άτομο, το κοινωνικό υπόβαθρο και την προσωπική ψυχολογική κατάσταση του ατόμου. Ο αρμόδιος να αποφασίζει δε θα είναι πάντοτε σε θέση να δείχνει με ακρίβεια τον τρόπο με τον οποίο κατέληξε στην απόφασή του. Επειδή οποιαδήποτε ενέργεια που προηγήθηκε στη λήψη μιας απόφασης δεν είναι πάντοτε φανερή, τα άτομα, που διαφωνούν με την απόφαση αυτή, θα υποθέσουν αναπόφευκτα την ύπαρξη επιβλαβών κινήτρων, τα οποία δεν επιθυμεί να αποκαλύψει εκείνος που παίρνει την απόφαση. Έτσι αναπτύσσονται απλές μη – ορθολογιστικές γνωστικές διαφορές που δημιουργούν αντιθέσεις. (B.Brehmer, «Social Judgement and the Analysis of Interpersonal Conflict», Psychological Bulletin, 1976, σελ. 985-1003.)

Οι γνωστικές αντιθέσεις είναι οι που δύσκολες να αναγνωριστούν και να αντιμετωπιστούν, διότι οι πηγές τους είναι κρυφές. Τέτοιες αντιθέσεις μπορούν να δημιουργηθούν ως αποτέλεσμα της διαφορετικής εκπαίδευσης που έχουν τα άτομα διαφορετικά). Οι αντιθέσεις ακόμα μπορούν να προκύψουν και εξ αιτίας την πολυπλοκότητας που έχει το πρόβλημα, ποικίλουν δε ανάλογα με την ποσότητα και τον τύπο της δοθείσης και ληφθείσης ανατροφοδότησης κατά το στάδιο της επίλυσης του προβλήματος. Στις γνωστικές αντιθέσεις οφείλονται κυρίως τόσο οι δευτερεύουσες όσο και οι κύριες διαφωνίες που διαπιστώνονται σε θέματα σχετικά με την πειθαρχία των υπαλλήλων, την κατανομή των πόρων στους τομείς προγραμμάτων, της οργάνωσης κλπ.

6. Συμμετοχή των υπαλλήλων στη λήψη των αποφάσεων. Σήμερα παρατηρείται μια σταθερά αυξανόμενη απαίτηση των υπαλλήλων να συμμετέχουν στην διαδικασία της λήψης των αποφάσεων. Υπάρχει όμως μια διαφωνία ως προς την έκταση της συμμετοχής των υπαλλήλων. Αυτή η διαφορά δημιουργεί μια άλλη πηγή αντιθέσεων.

Όπως παρατηρείται από όλα τα παραπάνω, αυτές οι πηγές των αντιθέσεων παρουσιάζουν επικαλύψεις και χαρακτηριστικά που μπορεί να απαντώνται σε περισσότερες από μια πηγές. Η δομή της οργάνωσης για παράδειγμα, μπορεί να αποβεί αιτία συγκρούσεων, τόσο μεταξύ ατόμων όσο και μεταξύ ομάδων. Από την άλλη μεριά, συνεκτικό στοιχείο μιας ομάδας

ενδέχεται να είναι η αφοσίωση των μελών της στην πραγματοποίηση του έργου της που είναι αποτέλεσμα ομοίων εκτιμήσεων και γνώσεων. Άλλοτε οι αντιλήψεις ενός υπαλλήλου για τον κόσμο ενδέχεται να είναι διαφορετικές από τις αντιλήψεις ενός διευθυντή, γιατί οφείλονται στην επίδραση διαφορετικών κοινωνικών, πολιτικών και οικονομικών παραγόντων, που δημιουργεί στα άτομα αυτά πραγματική γνωστική διαφορά.

Πολλοί θεωρητικοί και κυρίως εκείνοι της παραδοσιακής θεώρησης εστιάζουν την προσοχή τους στις πηγές της σύγκρουσης. Αυτό που έχει να κάνει ένας Διευθυντής υπό αυτή τη θεώρηση είναι να εντοπίσει τις αιτίες της σύγκρουσης. Αν αυτό επιτευχθεί, η σύγκρουση θα εξαλειφθεί και η επιχείρηση θα λειτουργεί καλύτερα. Υπάρχουν πολλές **αιτίες που οδηγούν σε μία σύγκρουση**, μερικές από αυτές αναφέρονται παρακάτω, όπως παρουσιάστηκαν από τον Mullins (1996, σελ. 725-726).

1. Διαφορές στην αντίληψη μεταξύ των διευθυντών και των εργαζομένων οδηγούν σε διαφορετικές θεωρήσεις και διαφωνίες στον τρόπο χειρισμού των ζητημάτων.
2. Οι περιορισμένοι πόροι που έχει μια επιχείρηση, δεν επιτρέπουν την ικανοποίηση των αναγκών όλων των εργαζομένων. Κατά συνέπεια απαιτείται η άριστη αξιοποίηση στην κατανομή των πόρων. Το πρόβλημα είναι και πάλι ότι η αριστοποίηση πραγματοποιείται με βάση κριτήρια τα οποία θέτουν οι διευθυντές και συνήθως διαφέρουν από αυτά που θέτουν οι εργαζόμενοι και τα συνδικάτα.
3. Η αλληλεξάρτηση μεταξύ Διεύθυνσης και Εργαζομένων είναι μια άλλη πηγή σύγκρουσης. Από τη στιγμή που οι διευθυντές έχουν τα δικά τους αφεντικά εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τη συνεργασία τους με τους εργαζομένους, η οποία δεν μπορεί να θεωρείται πάντα ως δεδομένη. Οι στόχοι που τίθενται από τους διευθυντές και δεν επιτυγχάνονται, αφήνουν τους διευθυντές εκτεθειμένους στα μάτια των προϊσταμένων και των μετόχων. Αυτό εμποδίζει τη δημιουργία μιας σύγκρουσης, καθώς οι διευθυντές θα κινητοποιηθούν ώστε να προστατέψουν τα συμφέροντά τους και οι εργαζόμενοι θα ανταποκριθούν ανάλογα.
4. Η αντιλαμβανόμενη ανισότητα είναι επίσης πηγή σύγκρουσης. Εάν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι γίνονται διακρίσεις σε βάρος τους, σε σχέση με άλλους εργαζόμενους ή τους μετόχους, θα αντιδράσουν ώστε να διορθώσουν τα πράγματα. Εάν για παράδειγμα, οι μέτοχοι απολαμβάνουν υπέρογκα κέρδη ένα συγκεκριμένο χρόνο και οι εργαζόμενοι παίρνουν μόνο μια ισχνή αύξηση στο μισθό τους, η σύγκρουση είναι δεδομένη. Άλλα είδη συγκρούσεων απορρέουν από τη ζήτηση εργασίας και ειδικότερα όταν ο λόγος των εργαζομένων επηρεάζει σημαντικά τις αποφάσεις, που λαμβάνονται γι' αυτούς μακροχρόνια.

5.Επίσης σύγκρουση προκύπτει από τον τρόπο διοίκησης που έχει ο οργανισμός.

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

Ο Pondy πρότεινε πέντε στάδια στην ανάπτυξη της σύγκρουσης.

Στο **πρώτο στάδιο** υπάρχει μία υφέρπουσα σύγκρουση. Αν και δεν είναι αισθητή, δυνητικά η σύγκρουση είναι υπαρκτή και εντοπίζει διάφορες αδυναμίες, όπως οι διαφορές στους στόχους των εργαζομένων και της διοίκησης, η αλληλεξάρτηση, μη αποδεκτά κριτήρια απόδοσης και πηγές ανταγωνισμού. Επίσης διαφορετικές προσεγγίσεις για το πώς μπορεί να αυξηθεί η παραγωγικότητα, θα μπορούσαν να αποτελέσουν τη βάση για μια σύγκρουση (Jones 1995, σελ. 502-508).

Στο **2ο στάδιο** η σύγκρουση γίνεται αντιληπτή. Μαζί η διοίκηση και οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την ύπαρξή της και αρχίζουν να αγωνίζονται στην εξεύρεση των αιτιών που την προκάλεσαν, ρωτώντας και προτείνοντας ο ένας στον άλλον να αναθεωρήσει τις θέσεις τους ώστε να έρθουν σε μία συμφωνία.

Στο **3ο στάδιο** υπάρχει έντονη αίσθηση της σύγκρουσης και μια συναισθηματική διάσταση προστίθεται στο πρόβλημα. Οι συμπεριφορές πλέον κατευθύνονται με κριτήριο την προστασία των προσωπικών συμφερόντων και πλέον η απόδοση της επιχείρησης αρχίζει να φθίνει.

Στο **4ο στάδιο** η σύγκρουση διατρανώνεται και οι διευθυντές προβαίνουν σε ομαδικές απολύσεις εργαζομένων, κάνουν περικοπές μισθών, μειώνουν τις υπερωρίες, περιορίζουν τα μπόνους των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται με απεργίες, με στάσεις εργασίας, απουσίες, αδιαφορία για την εργασία κ.λπ.

Στο **5ο στάδιο** η σύγκρουση έχει εκτονωθεί και κάπως τα ζητήματα έχουν επιληφθεί είτε με την παρέμβαση τρίτων ή με αμοιβαίες υποχωρήσεις. Αν παρ' όλα αυτά δεν έχει εξαλειφθεί η αιτία της σύγκρουσης, το ίδιο σενάριο θα επαναληφθεί αργά ή γρήγορα στην επιχείρηση. Οι υποψίες που εστιάζονται σε εχθρότητες και την έλλειψη συνεργασίας δεν εξαλείφονται εύκολα. Σημαντικότερες αλλαγές πρέπει να εξαχθούν συνήθως με τη βοήθεια ενός ειδικού συμβούλου σε θέματα συγκρούσεων. Αλλαγή στα πρόσωπα που εμπλέκονται είναι συχνά χρήσιμη σ' αυτό το στάδιο. Για παράδειγμα εναλλαγή των καθηκόντων των διευθυντών ή ανάληψη από αυτούς δραστηριοτήτων πέρα από την επιχείρηση, μπορεί να βελτιώσει το κλίμα μέσα στην επιχείρηση.

ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΤΙΘΕΣΕΩΝ - ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Οι διευθυντές χειρίζονται τη σύγκρουση με διάφορα μέσα, όπως αναφέρθηκαν προηγουμένως. Αυτοί που θεωρούν τη σύγκρουση ανεπιθύμητη προσπαθούν να την ελαχιστοποιήσουν ή να την εξαφανίσουν οριστικά. Εκείνοι που θεωρούν τη σύγκρουση απαραίτητη, ιδιαίτερα στις βιομηχανίες όπου η δημιουργικότητα και η καινοτομία είναι αναγκαία και οι αλλαγές σύνηθες φαινόμενο, προσπαθούν να την εντάξουν στην κουλτούρα της επιχείρησης, σαν κάτι απολύτως φυσικό. Αυτό το κάνουν είτε αυξάνοντας την ανομοιογένεια του προσωπικού τους ή μέσω δομικών επιλογών που παρέχουν περισσότερη ισχύ σε φορείς που εισάγουν αλλαγές και λιγότερη σε στατικούς παράγοντες. Η υιοθέτηση προτάσεων, όπως οι κύκλοι ποιότητας και η συμμετοχή των εργαζομένων στο Διοικητικό Συμβούλιο ενός οργανισμού, μειώνει τη δύναμη των στελεχών και αυξάνει αυτή των εργαζομένων.

Μια τεχνική που χρησιμοποιείται από τους διευθυντές είναι αυτή που συγκεντρώνει την προσοχή της στις συγκρουόμενες ομάδες για θέματα στρατηγικής σημασίας ή επιβίωσης του οργανισμού. Αυτή η τεχνική χρησιμοποιήθηκε από τον Iaccoca, τον Διευθύνοντα Σύμβουλο της Chrysler στις αρχές της δεκαετίας του 1980 όταν η επιχείρηση ήταν στα όρια της χρεοκοπίας. Η επιβίωση της επιχείρησης αποτελούσε το κύριο ενδιαφέρον και για τα δύο μέρη, τους εργαζόμενους και τη διεύθυνση. Το αποτέλεσμα της συναίνεσης επιτεύχθηκε και έφερε την επιχείρηση πάλι στην κερδοφορία και σε μία πιο υγιή κατάσταση από ό,τι οι άλλες δύο μεγάλες αυτοκινητοβιομηχανίες της Αμερικής.

Μια άλλη τεχνική που χρησιμοποιείται είναι αυτή της επέκτασης των διαθέσιμων χρησιμοποιούμενων πόρων, όταν η αιτία της σύγκρουσης απορρέει από τη σπανιότητά τους. Αυτό θα μπορέσει να θέσει τον ανταγωνισμό υπό έλεγχο, αλλά και θα προκαλέσει αύξηση του κόστους.

Η τοποθέτηση σε προσωπικό επίπεδο μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της σύγκρουσης, ειδικά όταν αυτή είναι μακράς διάρκειας και επώδυνες αντιπαλότητες έχουν προηγηθεί. Οι Blake και Mouton (βασίζόμενοι στον Schermerhorn και τους συνεργάτες του, 1982) πρότειναν πέντε τρόπους διοίκησης συγκρούσεων, όπου ο καθένας αντιστοιχεί σε διαφορετικές συνθήκες.

Υπάρχουν τέσσερις γενικοί τρόποι διευθέτησης των αντιθέσεων:

1. τρόπος της αποφυγής
2. χρήση βίας
3. χρησιμοποίηση τρίτου προσώπου

4. λογικές ορθολογικές προσεγγίσεις.

Οι διευθυντές πρέπει να γνωρίζουν όχι μόνο τη μεγάλη ποικιλία των μεθόδων διευθέτησης των αντιθέσεων αλλά και τις συνέπειές τους που έχουν για να μπορέσουν να διαλέξουν την στρατηγική που απαιτείται σε μια δεδομένη κατάσταση.

1. Τρόπος της αποφυγής. Ο τρόπος της αποφυγής της διευθέτησης των αντιθέσεων περιλαμβάνει τη μη – απάντηση ή την υποχώρηση, την απομόνωση, την αναβολή, την εξομάλυνση και τη δημιουργία αδιεξόδου. Πίσω από την τεχνική της υποχώρησης ή της μη – απάντησης στο πρόβλημα που δημιουργήθηκε, βρίσκεται το πιστεύω του διευθυντή ότι η σιωπή είναι χρυσός. Η απομόνωση ελαχιστοποιεί την επαφή ανάμεσα στα αντιτιθέμενα μέρη. Η απομόνωση εμποδίζει να δημιουργηθούν αντιρρήσεις, επειδή δεν μπορούν να υπάρχουν αντιθέσεις μεταξύ ομάδων που δεν επικοινωνούν. Η αναβολή είναι μια μετατόπιση του ζητήματος για την επίλυσή του σε καταλληλότερη στιγμή, ο αρμόδιος να διευθετεί τις αντιθέσεις υιοθετεί τη στάση «ας περιμένουμε και θα δούμε». Κατά την εξομάλυνση, το άτομο που διευθύνει τις αντιθέσεις, προσπαθεί να υποβαθμίσει τις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των ομάδων, τονίζοντας ιδιαίτερα τα κοινά συμφέροντά τους. Όταν το άτομο που διευθετεί τις αντιθέσεις δημιουργεί αδιέξοδο, καθυστερεί τη λήψη της απόφασης και αφήνει την κατάσταση στάσιμη, κανείς δεν κερδίζει, αλλά και κανείς δεν χάνει. (M. Nedgen, Conflict Management)

Ακόμα, οι ακριβείς συνέπειες που έχει η τεχνική της αποφυγής της διευθέτησης αντιθέσεων εξαρτώνται και από τη συγκεκριμένη κατάσταση. Μερικά γενικά συμπεράσματα πάνω στο θέμα αυτό προκύπτουν από την έρευνα. Η μελέτη του Burke σχετικά με τις αντιλήψεις που επικρατούν για την αποτελεσματικότητα των διαφόρων μεθόδων διευθέτησης των αντιθέσεων, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι ή παραπάνω μέθοδος της υποχώρησης και εξομάλυνσης δεν υπήρξαν ποτέ αποτελεσματικές. (R. Burke, «Methods of Resolving Interpersonal Conflict», in Studies in Organization Psychology, Boston, 1972, σελ. 429-440) Η έρευνα γενικά έχει δείξει ότι η τεχνική της αποφυγής για τη διευθέτηση κυρίως αντιθέσεων που είναι προσωρινές και έχουν μικρή διάρκεια, είναι είτε μη αποτελεσματική είτε επιφανειακά αποτελεσματική.

Σε κατάσταση πλασματικής αντίθεσης, δηλαδή αντίθεσης από την οποία λείπει η αντικειμενική βάση, η τεχνική της αποφυγής ενδέχεται να καταλήξει στην εξαφάνιση της ίδιας της αντίθεσης, για το λόγο ότι αυτή είναι ουσιαστική ανύπαρκτη.

2. Χρήση βίας. Ο τρόπος διευθέτησης των αντιθέσεων που περικλείει τη χρήση βίας, περιλαμβάνει τον εξαναγκασμό, την επιβολή ή την κατάχρηση. Υπονοείται ότι στη μέθοδο

που ο διευθυντής χρησιμοποιεί τη βία για τη διευθέτηση των αντιθέσεων, το ένα μέρος δηλαδή ο διευθυντής βρίσκεται σε πλεονεκτική θέση έναντι του άλλου. Στον εξαναγκασμό, το ένα μέρος προσπαθεί να επιβάλλει την άποψή του στο άλλο μέρος, με την απειλή του φόβου, της οικονομικής ή άλλης ζημιάς, ή με τη χρησιμοποίηση άλλων σιωπηρών ή ρητών απειλών. Καταπίεση είναι ο συνειδητός καταναγκασμός που ασκείται από το ένα άτομο σε ένα άλλο, με σκοπό την προσπάθεια αποφυγής συγκρούσεων, όταν το πρώτο πιστεύει ή θέλει να πιστεύει ή θέλει να πιστεύει ότι δεν υπάρχει αιτία αντιθέσεων. Κυριαρχία είναι η μονομερής ενέργεια του ενός μέρους για τη ρύθμιση των αντιθέσεων χωρίς να έχει προηγηθεί διάλογος με το άλλο μέρος. Η επιβολή είναι μέθοδος που χρησιμοποιείται όταν αντιμετωπίζεται κατάσταση κέρδους – ζημιάς, στην οποία οι δυο πλευρές βρίσκονται σε σχέση ανταγωνιστική, τότε συμβαίνει κάθε να ρυθμίζει τελικά το ζήτημα με την επιβολή της λύσης.

Η έρευνα του French έδειξε ότι ο εξαναγκασμός δημιουργεί απότομη μείωση της συνεργασίας μεταξύ των υπαλλήλων και χαρακτηριστική αύξηση της αντιστάσεως. Διαπίστωσε ακόμη, ότι οι αντιδράσεις των υπαλλήλων στον εξαναγκασμό είναι ασθενέστερες στην περίπτωση που η εξουσία που έχει το άτομο που επιβάλλει τον εξαναγκασμό είναι νόμιμη. Ο Horwitz διαπίστωσε ότι η καταπίεση είναι αποτελεσματική τεχνική, στην περίπτωση που ο καταπιεζόμενος είναι πολύ ασθενέστερος από τον καταπιέζοντα, η συμμόρφωση όμως του καταπιεζομένου ατόμου γίνεται σε βάρος της παραγωγικότητάς του. Ο Wahlund διαπίστωσε με έκπληξη στην έρευνά του, ότι η κυριαρχία είναι η τεχνική που χρησιμοποιούν συχνότερα οι πιο αποδοτικοί διευθυντές. (D. Wahlund, «A study of Employment of Conflict Management Strategies by Elementary School Prinipals», Administrative Science Quartely, 1972, σελ. 359-70.) Η έρευνα του Burke έδειξε ότι η επιβολή, η κατάχρηση εξουσίας και η κυριαρχία μπορούν να θεωρηθούν ως η δεύτερα πιο αποτελεσματική τεχνική διευθέτησης των αντιθέσεων. (R. Burke, «Methods of Resolving Interpersonal Conflict», σελ. 207.)

Η διευθέτηση των αντιθέσεων με τη χρησιμοποίηση βίας, μπορεί καλύτερα να εφαρμοστεί σε αντιθέσεις που δημιουργούνται από ομάδες που έχουν διαφορετικούς σκοπούς ή αξίες. Στις αντιθέσεις αυτές. Οι σκοποί μιας ομάδας μπορεί να είναι τόσο εκ διαμέτρου αντίθετοι από τους σκοπούς της άλλης, ώστε μόνο η επιβολή ως τρόπος μπορεί να διακανονίσει το πρόβλημα. Όπως έδειξε η έρευνα του Kriesburg, αν και η χρήση βίας μπορεί να είναι η ταχύτερη μέθοδος διευθέτησης των αντιθέσεων, εν τούτοις, επειδή καταλήγει σε νικητές και νικημένους είναι δυνατόν ενώ έχει δώσει τέλος σε μια αντίθεση να αποτελέσει την αιτία δημιουργίας κάποιας άλλης. (L. Kriesburg, The Sociology of Social Conflicts, σελ. 207.)

3.Χρησιμοποίηση τρίτου προσώπου. Η διαιτησία και η μεσολάβηση είναι ενέργειες που χρησιμοποιεί το τρίτο πρόσωπο για τη διευθέτηση των αντιθέσεων. Γενικά αντίθεση υπάρχει μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων, ιδιαίτερα στις αμοιβές (μισθοί, επιδόματα κλπ.) που δίνουν οι προϊστάμενοι. Κατά τη μέθοδο της διαιτησίας, αυτοί που έχουν τη διαφορά εξηγούν και υποστηρίζουν τις αξιώσεις τους σε ένα τρίτο, αμερόληπτο άτομο. Τα αντιτιθέμενα μέρη μπορούν να συμφωνήσουν προκαταβολικά ότι οι υποδείξεις του διαιτητή θα είναι δεσμευτικές.

Ο μεσολαβητής δεν έχει την εξουσία να διακανονίζει τη διαφορά, χρησιμεύει μόνο στο να διασαφηνίζει τις θέσεις και των δυο μερών και να προτείνει συμβιβαστικές λύσεις. Ο Kriesbung παρατηρεί ότι αν τα άτομα που έχουν τη διαφορά επιλέξουν μόνοι τους το τρίτο πρόσωπο και αν πιστεύουν ότι αυτός ενεργεί νόμιμα, τότε οι υποδείξεις του θα γίνουν με μεγαλύτερη ευχέρεια δεκτές και οι δυνατότητες για συμφωνία θα αυξηθούν.

Στην έρευνά του ο Latour αναφέρει ότι ο μέσος άνθρωπος θεωρεί τη διαιτησία ως την πιο αποτελεσματική μέθοδο, γιατί χρειάζεται λιγότερο χρόνο, καταλήγει σε αντικειμενική απόφαση, εξασφαλίζει τη λήψη απόφασης, προσφέρει ευκαιρίες να δοθούν εξηγήσεις μεταξύ των ατόμων και αποφεύγει δυσάρεστες καταστάσεις. Η χρησιμοποίηση ενός τρίτου ατόμου, ως μεσολαβητή, επιτρέπει όταν προκαλείται εχθρότητα σε μια πλευρά να στραφεί αυτή η προς το διαιτητή και όχι προς την άλλη ομάδα. Η χρησιμοποίηση του τρίτου προσώπου γίνεται περισσότερο αποτελεσματική, στην περίπτωση που η διαιτητής θα μπορέσει να πείσει το κάθε μέρος ότι κέρδισε κάτι από τη μάχη. Η μέθοδος αυτή είναι γενικά αποτελεσματική, στην περίπτωση που η αντίθεση προκαλείται από οργανωσιακούς παράγοντες, όπως αμοιβές και εξουσία και που η τροποποίησή του εμπίπτει στη δικαιοδοσία την οργάνωσης. Τέλος, αντιθέσεις που προκαλούνται από προβλήματα στην επικοινωνία, διευθετούνται συχνά από τρίτο πρόσωπο, επειδή ο μεσολαβητής ή ο διαιτητής μπορεί να βοηθήσει στη διάρθρωση της θέσης κάθε ομάδας.

4.Ορθολογιστικές προσεγγίσεις. Οι ορθολογιστικές προσεγγίσεις διευθετήσεως των αντιθέσεων είναι η πειθώ, ο συμβιβασμός ή η διαπραγμάτευση και η αντιμετώπιση ή η επίλυση του προβλήματος. Στην πειθώ ο ένας ή και οι δυο, προσπαθούν να πείσουν την άλλη πλευρά ότι πρέπει να προχωρήσει στην επίτευξη των σκοπών που επιθυμεί, όχι από φόβο ή ανταλλάγματα, αλλά για το δικό της συμφέρον και για της αξίες που πιστεύει. Τα άτομα που χρησιμοποιούν την πειθώ, προσπαθούν να πείσουν τον αντίδικο ότι στην πραγματικότητα δεν είναι αντίθετα προς τον επιδιωκόμενο σκοπό.

Στην τεχνική του συμβιβασμού, αναζητείται μια μέση λύση, δηλαδή ένας καταμερισμός των διαφορών μεταξύ των ομάδων. Η ιδέα που κυριαρχεί είναι ότι είναι προτιμότερο «να έχεις

μισό καρβέλι ψωμί παρά καθόλου». Στην πραγματικότητα, κανείς δε χάνει σε ένα συμβιβασμό, αλλά και κανείς δεν κερδίζει.

Η τεχνική της αντιμετώπισης ή επίλυσης του προβλήματος βασίζεται στην πεποίθηση, ότι τα αντιτιθέμενα μέρη έχουν τη δυνατότητα να λύσουν τα προβλήματα κυρίως με τη συνεργασία. Υπάρχει μια ανοιχτή ανταλλαγή πληροφοριών αναφορικά με το πρόβλημα, όπως το βλέπει κάθε πλευρά, επεξεργαζόμενοι συγχρόνως τις διαφορές τους με σκοπό να καταλήξουν στο τέλος σε λύση που είναι αμοιβαία επωφελή και για τις πλευρές. Η έμφαση δίνεται στην επίλυση του προβλήματος και όχι στην αποδοχή διαφορετικών απόψεων. Οι Blake και Mouton προσδιόρισαν οκτώ στάδια που, κατά τη γνώμη τους, χρειάζονται για την επίλυση του προβλήματος. Αυτά είναι:

- i. ορισμός του προβλήματος
- ii. εξέταση του προβλήματος
- iii. διατύπωση εναλλακτικών λύσεων
- iv. συζήτηση των εναλλακτικών λύσεων
- v. αναζήτηση λύσεων
- vi. διερεύνηση και αξιολόγηση των λύσεων
- vii. εξέταση της χρησιμότητας και επιτυχία κάθε εναλλακτικής λύσης
- viii. επιλογή της κατάλληλης λύσης

(R. Blake and J. Mouton, Group Dynamics – key to Decisions Making, 1961, σελ. 151.)

Η έρευνα έδειξε ότι η τεχνική της πειθούς είναι περισσότερο αποτελεσματική, στην περίπτωση που ο αντίδικος δεν είναι αυταρχικός. Όταν όμως χρησιμοποιείται σε άτομα που είναι αυταρχικά, η πειθώ ενδέχεται να έχει ένα αποτέλεσμα «boomerang» (που στρέφεται εναντίον εκείνου που εφαρμόζει την πειθώ).

Η έρευνα του Burke έδειξε ότι ο συμβιβασμός, μπορεί να είναι το πιο αποτελεσματικό μέσο επίλυσης των αντιθέσεων. Ο Deutsch παρατήρησε ότι ο συμβιβασμός θα είναι περισσότερο αποτελεσματικός όταν:

- 1) τα συμφέροντα για συνεργασία των ατόμων που έρχονται σε διαπραγμάτευση είναι ισχυρότερα από τα ανταγωνιστικά τους συμφέροντα.
- 2) και οι δυο πλευρές διαθέτουν πολλές δυνατότητες για να έρθουν σε διαπραγμάτευση και επικοινωνία.

(M. Deutsch, The resolution of Conflict)

Συμφωνίες που επήλθαν μετά από φάση διαπραγματεύσεων κατά τις οποίες όμως η μια ή και οι δυο πλευρές έχουν την εντύπωση ότι έδωσαν περισσότερα από όσα πήραν, θα καταλήξουν

στο μέλλον σε νέες αντιθέσεις. Το τέχνασμα που θα οδηγήσει σε επιτυχία κάθε διαπραγματεύσεως είναι να νομίζει κάθε πλευρά ότι παραχώρησε λίγα και πήρε πολλά. Οι Blake, Shepard και Mouton ισχυρίζονται ότι η επίλυση του προβλήματος με διάλογο είναι η πιο υγιής μέθοδος επίλυσης ενδο – ομαδικών αντιθέσεων. (R. Blake, H. Shepard and J. Mouton, Managing Intergroup Conflict in Industry, 1964, σελ. 99-100.)

Τα σοβαρά θέματα είναι γενικά εκείνα που προκαλούνται συχνά από προβλήματα επικοινωνίας και που η ανοικτή αντιμετώπιση τους συχνά αποκαλύπτει λανθασμένες αντιλήψεις και των δυο πλευρών. Άλλοτε πάλι οφείλονται σε οργανωτικούς (δομικούς) παράγοντες, όπου τα κατώτερα σε ιεραρχία μέλη της ομάδας μπορούν να βοηθηθούν για να αντιληφθούν τις δυσκολίες της κατάστασης του άλλου.

Η κατάλληλη στρατηγική διευθέτησης μιας δεδομένης κατάστασης, θα εξαρτηθεί από την προέλευση και τη φύση της συγκεκριμένης αντίθεσης. Οι αντιθέσεις πρέπει να θεωρούνται ως μια συνεχής, δυναμική διαδικασία στη ζωή του διευθυντή της οργάνωσης και όχι ως μια σειρά μεμονωμένων επεισοδίων. Όπως γίνεται αντιληπτό, δεν υπάρχει μια μέθοδος που να επιλύει όλα τα θέματα. Το σπουδαιότερο συμπέρασμα που προκύπτει από την έρευνα είναι ότι ο διευθυντής ή ο μάνατζερ πρέπει πάνω από όλα να διαθέτει ικανότητα και ευελιξία. Τα αίτια των αντιθέσεων είναι απειράριθμα και η διευθέτησή τους είναι μια πολύπλοκη διαδικασία που απαιτεί ποικιλία και συνδυασμό συσχετιζομένων και ακεραίων προσεγγίσεων. Ο διευθυντής πρέπει να καταλάβει ότι καμιά από τις παραπάνω ενέργειες σε όλους τους ενδιαφερομένους. Κάποιος ή κάποιες ομάδες θα είναι πάντοτε, έστω και λίγο, δυσαρεστημένες. Με τον προσεκτικό όμως και κατάλληλό χειρισμό των αντιθέσεων μπορεί να πετύχει τη συνοχή και την ενότητα της ομάδας και να συμβάλει στην συνολική απόδοση, σταθερότητα και αποτελεσματικότητα της οργάνωσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.

ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις, εκτός από τους στόχους που μοιράζονται με όλες τις υπόλοιπες, όπως είναι η επιδίωξη κέρδους, αίγλης, δύναμης και αναγνώρισης, εμπνέονται από έναν παραπάνω στόχο, αυτόν της προσέλευσης και διατήρησης ικανού και αποδοτικού προσωπικού.

Για να μπορέσει ο εργαζόμενος να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της θέσης του και, κατά συνέπεια, να είναι αποδοτικός και συγχρόνως ικανοποιημένος, πρέπει να έχει επιλεγεί σωστά και να έχει τοποθετηθεί στη θέση όπου αξιοποιούνται καλύτερα τα τυπικά και ουσιαστικά του προσόντα.

Ο ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΣ ΑΝΘΡΩΠΟΣ ΣΤΗΝ ΚΑΤΑΛΛΗΛΗ ΘΕΣΗ

Κάθε εργαζόμενος μπορεί να αποδώσει προσφέροντας τον καλύτερο του εαυτό όταν τοποθετηθεί σε θέση που να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του και είναι σύμφωνη χρέος να διαγνώσει εγκαίρως αν ο υποψήφιος είναι ο κατάλληλος ώστε να μην χάσει χρόνο και χρήμα, αλλά και εκείνος να μη χάσει την ευκαιρία να ανακαλύψει τη θέση που θα τον ικανοποιήσει περισσότερο και η οποία θα συντελέσει στην επαγγελματική του επιτυχία.

Το σημαίνει κατάλληλος υποψήφιος;

Ο κατάλληλος υποψήφιος είναι αυτός που διαθέτει συγχρόνως τις δυνατότητες μπορεί) και την παρακίνηση (θέλει).

Μπορεί

- Γιατί έχει τις γνώσεις και τις ικανότητες να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της θέσης.
- Γιατί τα τυπικά και ουσιαστικά του προσόντα, οι ακαδημαϊκές γνώσεις, η αποκτηθείσα εμπειρία και το ταλέντο του κρίνονται απαραίτητα για την κάλυψη της θέσης.

Θέλει

- Γιατί διαθέτει το εσωτερικό κίνητρο για να εργαστεί αποδοτικά
- Γιατί έχει την έμπνευση που θα του δώσει την ώθηση να είναι αποδοτικός και να βελτιώνεται συνεχώς.

Η αξιοποίηση του προσωπικού είναι πολύ σημαντική, για αυτό πρέπει να γίνεται με προσοχή και συνεχή παρακολούθηση με πρόγραμμα δυναμικό, διότι οι θέσεις και οι άνθρωποι αλλάζουν. Αυτό προϋποθέτει οργανωμένο σχήμα προετοιμασίας, προαγωγής και ανάπτυξης.

Η «διαίσθηση», η οποία χρησιμοποιείται ευρέως από πολλές επιχειρήσεις ως μέσο επιλογής ή αξιοποίησης προσωπικού, δεν είναι αρκετή. Είναι πολύ συχνό το φαινόμενο οι εργαζόμενοι α βρίσκονται σε διαφορετική θέση από εκείνη που τους ταιριάζει πραγματικά. Για αυτό και υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις με υψηλή κινητικότητα.

Αν ε εργαζόμενος αισθανθεί ότι η θέση απαιτεί λιγότερα από ό,τι έχει να δώσει, αν νιώσει δηλαδή πως ο ίδιος υπερπληροί τις απαιτήσεις, γρήγορα ή θα αποχωρήσει μόνος του ή θα τον απομακρύνει ο διευθυντής. Αν τίποτα από τα παραπάνω δεν συμβεί, θα είναι δυστυχισμένος και θα δημιουργεί συνεχώς προβλήματα στη δουλειά και τους υπόλοιπους εργαζόμενους ή ακόμη και τους πελάτες. Αντίθετα, αν ο εργαζόμενος δεν πληροί τις απαιτήσεις της θέσης, θα υπάρχουν πολλά κενά κατά την εκτέλεση της εργασίας του, τα οποία θα καλύπτονται από τους συναδέλφους του που θα παραπονιούνται ότι κάνουν τη δουλειά άλλων. Επίσης, πολύ σύντομα θα ανατραπεί το κλίμα δικαιοσύνης που τόσο κόπο επιδιώκει να εδραιώσει ένας υπεύθυνος στο χώρο εργασίας.

Τη σημερινή εποχή πολύς λόγος γίνεται για την προσέλκυση και διατήρηση ταλέντων (talent management). Σύμφωνα με αυτή την τακτική, στόχος πολλών επιχειρήσεων είναι να ανακαλύψουν υποψηφίους με εξαιρετικές επιδόσεις, προσδοκώντας την ταχύτερη ανάπτυξη της επιχείρησης. Όμως η αποκλειστική ενασχόληση με την ιδιαίτερη αυτή ομάδα των ταλέντων μακροπρόθεσμα θα δημιουργήσει προβλήματα στο υπόλοιπο δυναμικό της εταιρείας και ίσως κάποια αρχικά εντυπωσιακά αποτελέσματα να μην έχουν διάρκεια, άλλωστε η αφοσίωση τέτοιων ανθρώπων είναι περιορισμένη λόγω της υψηλής ζήτησης. Οι κατάλληλοι υποψήφιοι δεν είναι τα ταλέντα. Είναι αυτοί που, εκτός από τις απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες, διαθέτουν προσωπικότητα και συμπεριφορές που ταιριάζουν με το κλίμα και τη νοοτροπία της επιχείρησής σας.

Το πρόβλημα της αναποτελεσματικής αξιοποίησης το προσωπικού είναι βαθύτερο. Ένας λόγος είναι ο ανεπαρκής επαγγελματικός προσανατολισμός ήδη από το σχολείο.

Οι νεότεροι υποψήφιοι που δεν έχουν ακόμη δοκιμαστεί είναι η πλέον επιρρεπής σε λάθη ομάδα. Μπορεί να ξεκινήσουν από μια θέση που δεν τους ταιριάζει εξαιτίας της αγωνίας τους για επαγγελματική αποκατάσταση. Είναι εκείνοι που θα διαβεβαιώσουν την διοίκηση ότι είναι ενθουσιασμένοι με τη θέση, ακόμη και αν δεν το «λέει η καρδιά τους». Θα δείξουν ενθουσιασμό μόνο και μόνο για να αποκτήσουν μια επιπλέον σειρά στο βιογραφικό τους, για να εμφανίσουν την πολυπόθητη προϋπηρεσία που ζητούν οι επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από το αν είναι απαραίτητη η συγκεκριμένη προϋπηρεσία για τη θέση που προκηρύσσουν.

Αν δεν θέλει η επιχείρηση να είναι «υπό δοκιμήν», πρέπει να προφυλαχτεί αξιολογώντας σωστά την προσφερόμενη θέση, καθώς και τον υποψήφιο, με γνώμονα πάντα το μέλλον της επιχείρησης και, γιατί όχι, το μέλλον του εργαζόμενου!

Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΘΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Αν η εταιρεία βρίσκεται στον αρχικό σχεδιασμό της δραστηριοποίησής της, τότε μπορούμε να ξεκινήσουμε χωρίς εσωτερικές αλλαγές που δημιουργούν (δικαιολογημένα) αντιστάσεις και προβλήματα στο εργασιακό κλίμα.

Πρώτα πρέπει να καταγραφούν οι θέσεις που πρέπει να καλυφτούν και μετά θα προβούμε στην ανάλυση κάθε θέσης εργασίας τις αρμοδιότητές της και θέτοντας τις προδιαγραφές, δηλαδή εκείνα τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα που απαιτούνται από τους υποψήφιους για την αποτελεσματική κάλυψη της θέσης.

Μόλις γίνει αυτό το πρώτο (και ουσιαστικότερο) βήμα, η επιχείρηση είναι έτοιμη να προσελκύσει και να επιλέξει τα άτομα που θα αναλάβουν τις διάφορες δραστηριότητες και θα εκπληρώσουν τους στόχους και τη βασική τους αποστολή.

Αν η εταιρεία ήδη λειτουργεί και διαθέτει προσωπικό, τότε καλό είναι να γίνει η ακτινογραφία της επιχείρησης, και να εξεταστεί αν πράγματι διαθέτει τον κατάλληλο άνθρωπο στην κατάλληλη θέση – ιδίως αν ετοιμάζει για αναδιοργάνωση ή για νέες δραστηριότητες επέκτασης. Πριν ακόμη ξεκινήσει η επιχείρηση τη διαδικασία αναζήτησης προσωπικού, και που συγκεκριμένα τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής του, πρέπει να ετοιμαστεί η «φωτογραφία» της θέσης εργασίας την οποία επιθυμούμε να καλύψουμε.

«Φωτογραφία» στην ορολογία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ονομάζεται η Ανάλυση Θέσεις Εργασίας.

Ο υπεύθυνος πρέπει να προχωρήσει απαραίτητα στην ανάλυση διότι, όταν θέλουμε να καλύψουμε μια θέση εργασίας, πρέπει με τις ενέργειές μας να εξασφαλίσουμε την επιτυχημένη επιλογή. Με την ανάλυση θέσης εργασίας ερευνάμε και καταγράφουμε τις σημερινές καθώς και τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε ικανότητες και δεξιότητες. Επίσης περιγράφουμε τις αρμοδιότητες με στόχο την αποφυγή επικαλύψεων ή ανισοτήτων. Ο υποψήφιος, με τη σειρά του, όταν διαβάσει την περιγραφή της θέσης για την οποία προορίζεται, μπορεί να αποφασίσει με περισσότερες πιθανότητες ευστοχίας αν μπορεί ή όχι να ανταποκριθεί.

Κάθε ανάλυση θέσης εργασίας αποτελείται από την περιγραφή και τις προδιαγραφές της θέσης. Η περιγραφή θέσης αποτελείται από:

- τη βασική αποστολή της θέσης, δηλαδή την ταυτότητα της θέσης, για ποιο λόγο υπάρχει και ποια είναι η βασική της συμβολή στο εταιρικό αποτέλεσμα
- τις κύριες ευθυνότητες της θέσης, δηλαδή τα κυριότερα αποτελέσματα που αναμένονται από αυτήν, τις αρμοδιότητες, το τι γίνεται, γιατί γίνεται και με ποια μέσα
- τις διαστάσεις της θέσης, δηλαδή τον προϋπολογισμό, τον κύκλο εργασιών, τον αριθμό των υφισταμένων, τον όγκο πωλήσεων κλπ.
- τις επαφές και την επικοινωνία, πχ με συνεργάτες, πελάτες, προμηθευτές
- τα κριτήρια απόδοσης.

Εφόσον συνταχθεί η περιγραφή θέσης, τίθενται οι προδιαγραφές του κατάλληλου υποψηφίου. Οι προδιαγραφές της θέσης καθορίζουν το αναγκαίο επίπεδο γνώσεων και ικανοτήτων που πρέπει να έχει ο κάτοχος της θέσης για την εκτέλεση των στόχων της και περιλαμβάνουν:

- το ακαδημαϊκό και εμπειρικό υπόβαθρο
- τα προσωπικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά
- τις ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της θέσης, όπως ταξίδια, βάρδιες κλπ

Η περιγραφή και οι προδιαγραφές της θέσης συντάσσονται έπειτα από συνέντευξη που διεξάγει ένας αναλυτής (στέλεχος της εταιρείας ή εξωτερικός σύμβουλος) με τη βοήθεια ειδικού ερωτηματολογίου, με τη συνδρομή του παρόντα κατόχου της θέσης και του άμεσου προϊστάμενου. Αφού γίνει η σύνταξή της, γίνεται ο έλεγχος για παρατηρήσεις – διορθώσεις και από τους δύο.

Η ανάλυση της θέσης (περιγραφή και προδιαγραφές), εκτός από εργαλείο επιλογής προσωπικού, αποτελεί εργαλείο εκπαίδευσης για τον νεοεισερχόμενο εργαζόμενο, εργαλείο επικοινωνίας, σημείο αναφοράς για να τεθούν και να μοιραστούν οι στόχοι και για να τεθούν τα κριτήρια αξιολόγησης για τη μετέπειτα απόδοση του κατόχου.

Η ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Η συνέντευξη έχει ιδιαίτερη σημασία κατά την έναρξη της διαδικασίας επιλογής προσωπικού. Η γραπτή και απρόσωπη επικοινωνία είναι πολύ κατώτερη διαδικασία από την προσωπική επαφή και τον οργανωμένο διάλογο που προσφέρει η συνέντευξη. Η πρόσληψη του υποψηφίου εξαρτάται κατά ένα πολύ μεγάλο ποσοστό από την πρώτη συνέντευξη.

Η απόφαση που θα πάρει ο μάνατζερ βασιζόμενος στη συνέντευξη επιλογής θα επηρεάσει την εταιρεία για πολλά χρόνια. Η σωστή επιλογή θα είναι θετική και προσοδοφόρα για την

επιχείρηση και τον υποψήφιο, ενώ η ακατάλληλη επιλογή θα κοστίσει και στην εταιρεία αλλά και τον ίδιο τον υποψήφιο. Η πρώτη συνέντευξη επιλογής γίνεται συνήθως από στέλεχος της Διεύθυνσης Προσωπικού και η επόμενη από τον προϊστάμενο του τμήματος όπου ανήκει η κάλυψη θέσης. Η πρώτη ή η δεύτερη συνέντευξη επιλογής μπορεί ακόμη να γίνει από δύο στελέχη συγχρόνως. Αυτό θα εξαρτηθεί από την ιεραρχική κατάταξη της θέσης ή τον αριθμό των υποψηφίων. Μπορεί να γίνει από κοινού με το στέλεχος της διεύθυνσης προσωπικού και τον προϊστάμενο του ενδιαφερόμενου τμήματος. Το θετικό της κοινής συνέντευξης είναι ότι οι συμμετέχοντες στη συνέντευξη από την πλευρά της εταιρείας αποκτούν καλύτερη εικόνα για τα χαρακτηριστικά του υποψηφίου, αναλύουν καλύτερα τις απαιτήσεις της θέσης, δίνουν καλύτερη περιγραφή της στον υποψήφιο και, επιπλέον, η τελική απόφαση έχει μεγαλύτερες πιθανότητες να είναι πιο σωστή. Επίσης, ο ενδιαφερόμενος προϊστάμενος, συμμετέχοντας σε αυτήν τη διαδικασία, εκτιμά καλύτερα τις συνθήκες της αγοράς, προσαρμόζεται σε αυτές και δεσμεύεται. Το στέλεχος της διεύθυνσης προσωπικού που εισηγείται την προς κάλυψη θέση. Από την άλλη πλευρά, ο υποψήφιος ενημερώνεται καλύτερα για τις ανάγκες του τμήματος που εισηγείται την προς κάλυψη θέση.

Από την άλλη πλευρά, ο υποψήφιος ενημερώνεται καλύτερα για τις απαιτήσεις, της θέσης, γνωρίζει αμέσως τον μελλοντικό του προϊστάμενο, και έτσι διαπιστώνει πιο γρήγορα αν η θέση, όπως και οι συνθήκες συνεργασίας, ανταποκρίνονται στις προσδοκίες του.

Οδηγίες για το στέλεχος που θα αναλάβει τη συνέντευξη

- να προετοιμαστεί σωστά, με προσεκτική μελέτη της περιγραφής θέσης και του βιογραφικού του υποψηφίου
- να κάνει τους υποψηφίους να αισθανθούν άνετα
- να αντιληφθεί τους φόβους ή τις αγωνίες του υποψηφίου και να τον βοηθήσει να τους ξεπεράσει
- να παρουσιάσει και να αντιπροσωπεύσει την εταιρεία ώστε ο υποψήφιος να φύγει με θετική εικόνα, είτε προσληφθεί είτε όχι
- να λάβει μηνύματα από τη γλώσσα του σώματος
- να μην επικρίνει, να μιλά λίγο και να ακούει πολύ
- να διατηρεί θετικό και ενθαρρυντικό κλίμα
- να εμπνέει τον υποψήφιο
- να κρατά σημειώσεις

- να οδηγηθεί σε αντικειμενική επιλογή σύμφωνα με τις προδιαγραφές της θέσης και όχι με βάση τις υποκειμενικές αντιδράσεις σχετικά με την εμφάνιση ή προσωπικότητα του υποψηφίου
- να δημιουργήσει τέτοιο κλίμα εμπιστοσύνης ώστε ο υποψήφιος να καταλάβει το ενδιαφέρον της εταιρείας για αμοιβαίο όφελος
- να ενημερώνει τους υποψηφίους κατά τη διάρκεια της διαδικασίας επιλογής, όπως και τον προϊστάμενο του τμήματος όπου ανήκει η προς κάλυψη θέση.

Το όφελος του υποψηφίου δεν είναι αποκλειστικά η επιλογή του για τη συγκεκριμένη θέση, και αυτό πρέπει να γίνει αμέσως κατανοητό. Ακόμη και αν δεν προσληφθεί, μέσω του διαλόγου με εξειδικευμένους επαγγελματίες θα αποκομίσει οφέλη για ζητήματα όπως η ανακάλυψη στοιχείων για τον εαυτό του ή για τους επαγγελματικούς του στόχους, που ίσως δεν είχε αποσαφηνίσει. Έτσι, αν αποφύγει τις υπερβολές και τις ανακρίβειες και μιλήσει ειλικρινά για τον εαυτό του και τις δυνατότητές του, θα αποφύγει μια πιθανή τραυματική αποτυχία, που ενδεχομένως θα αποτελούσε η επιλογή του.

Συνήθως ακολουθούνται δύο τρόποι συνέντευξης:

Η **δομημένη** συνέντευξη που στηρίζεται σε έναν καθορισμένο μεθοδικό οδηγό. Δηλαδή, ένα ερωτηματολόγιο χωρισμένο σε τομείς ανά θέμα, πχ οικογενειακά στοιχεία, επαγγελματικά, ικανότητες, ανάλογα με τις αρμοδιότητες και προδιαγραφές της κάθε θέσης.

Η **αυθόρμητη** συνέντευξη που δεν στηρίζεται σε οργανωμένο ερωτηματολόγιο αλλά σε ελεύθερη συζήτηση που κατευθύνεται από το στελέχος το οποίο κάνει τη συνέντευξη και οδηγεί σε διάλογο που εξαρτάται από τη διάθεση του στελέχους και του υποψηφίου.

Ούτε η ακριβής τήρηση του ερωτηματολογίου θα εξυπηρετούσε, ούτε βέβαια η τυχαία αναφορά σε διάφορα θέματα ή καταστάσεις, μια και υπάρχει ο κίνδυνος να παραλειφθούν πολύ σημαντικοί παράμετροι που θα έριχναν περισσότερο φως στη μελλοντική σχέση. Ο συνδυασμός των δύο τύπων συνέντευξης δίνει τα καλύτερα αποτελέσματα.

Η πρώτη εντύπωση για την εταιρεία από τον υποψήφιο δημιουργείται από την πρώτη επαφή, όπως η αγγελία, η πρόσκληση σε συνέντευξη, η υποδοχή του, το κλίμα του εργασιακού χώρου καθώς και το ύφος σας τα πρώτα λεπτά.

Αν θέλετε να προβάλετε μια ελκυστική εικόνα της εταιρείας σας, ώστε να προτιμάται ως χώρος εργασίας, πρέπει να είστε προσεκτικοί και οργανωμένοι σε όλα τα παραπάνω.

Πρέπει οπωσδήποτε, εκτός από το στέλεχος που θα κάμει τη συνέντευξη, να είναι ενημερωμένη για την άφιξή του η υποδοχή ή η γραμματέας, ώστε να κάνουν ότι είναι

απαραίτητο για να νιώσει ο υποψήφιος ότι βρίσκεται σε μια εταιρεία που σέβεται τους ανθρώπους και για την οποία αξίζει να δουλεύει κανείς.

Το στέλεχος που θα κάνει τη συνέντευξη πρέπει να υποδεχθεί τον υποψήφιο και να δημιουργήσει αμέσως θετικό κλίμα, ώστε ο υποψήφιος να νιώσει άνετα, να τον εμπιστευθεί και να ανοιχτεί. Συνήθως άσκοπες συζητήσεις για τον καιρό ή για το ποδόσφαιρο σπαταλούν το χρόνο χωρίς να προσφέρουν τίποτα σε κανέναν. Μια θετική παρατήρηση, όμως πχ για την άψογη εμφάνιση του βιογραφικού ή για το ότι έφτασε εγκαίρως στο ραντεβού, είναι πιο αποτελεσματικά. Ο μάνατζερ πρέπει να τον ρωτήσει επίσης πώς του φάνηκαν οι εγκαταστάσεις της επιχείρησης, αν βρήκε να παρκάρει, κάτι, τέλος πάντων, που θα δείξει το ενδιαφέρον σας για αυτόν ως άνθρωπο και όχι μόνο ως υποψήφιο.

Η πρώτη καλή εντύπωση και ο εποικοδομητικός διάλογος πρέπει να ολοκληρωθούν με μια εξίσου καλή τελευταία εικόνα. Πρέπει να τον ευχαριστήσει για το χρόνο που διέθεσε στην εταιρεία, θα τον συνοδέψει έξω, θα τον ειδοποιήσετε για το αποτέλεσμα της διαδικασίας, ακόμη και αν είναι αρνητικό, με ένα ευγενικό και συνάμα ενθαρρυντικό γράμμα. Σε περίπτωση που η τελική απόφαση είναι θετική, τον ενημερώνετε ταχυδρομικά ή τηλεφωνικά. Συνήθως είναι ενδεδειγμένο να γίνει άλλη μια συνάντηση πριν από την πρώτη ημέρα στη δουλειά για να του δοθούν οι οδηγίες σχετικά με τη διαδικασία της πρόσληψης του, και για να έχει το χρόνο να προετοιμαστεί για αυτήν.

Ο ΟΔΗΓΟΣ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Ο στόχος του μεθοδικού οδηγού συνέντευξης είναι βοηθήσει το μάνατζερ να εκμαιεύσει στοιχεία της προσωπικότητας και της αποτελεσματικότητας του υποψηφίου. Έχοντας ετοιμάσει ήδη την περιγραφή και τις προδιαγραφές θέσης για την οποία προορίζει τον υποψήφιο, πρέπει να ξεκαθαρίσει τι πρέπει να μάθει για του υποψήφιο ώστε να διαμορφώσει το ερωτηματολόγιο της συνέντευξης ανάλογα.

Ένα μεγάλο κομμάτι της συνέντευξης έχει σκοπό να δώσει πληροφορίες για τα αποτελέσματα που είχε ο υποψήφιος σε προηγούμενες επαγγελματικές του δραστηριότητες. Έτσι μπορεί να έχει μια πιθανή εικόνα για τη μελλοντική του αποτελεσματικότητα. Με τις κατάλληλες ερωτήσεις ο μάνατζερ μαθαίνει πόσο αποτελεσματικός υπήρξε στην επαγγελματική του πορεία μέχρι σήμερα. Αν δεν έχει άλλη προϋπηρεσία, θα πάρει πληροφορίες σχετικά με τα αποτελέσματα που μπορεί να έχει φέρει σε άλλες φάσεις της ζωής του, όπως, για παράδειγμα, στο σχολείο ή στο πανεπιστήμιο.

Με ερωτήσεις ευρύτερου ενδιαφέροντος μπορεί ο υπεύθυνος να εντοπίσει κάποια στοιχεία για την προσωπικότητα του υποψηφίου, κάποιες κοινωνικές δεξιότητες και ανησυχίες που

αρκετές φορές είναι απαραίτητα εφόδια για την επιτυχία σε κάποιες θέσεις. Οι σωστές ερωτήσεις πρέπει να είναι ανοικτές και όχι κλειστές, δηλαδή να αφήνουν το περιθώριο στον υποψήφιο να μιλήσει όχι μονολεκτικά, με μία άρνηση ή κατάφαση.

Ενδεικτικές γενικές ερωτήσεις κατά την πρώτη συνέντευξη

Πώς μάθατε για την εταιρεία;

Έχετε πάει σε άλλες εταιρείες ίδιου ή σχετικού κλάδου;

Αν ναι, τι σκέφτεστε για την καθεμία;

Διαθεσιμότητα – από πότε μπορείτε να ξεκινήσετε;

Ποιες άλλες προτάσεις έχετε;

Έχετε κάνει αίτηση στο δημόσιο;

Γιατί απομακρυνθήκατε (ή γιατί θέλετε να αποχωρήσετε) από την προηγούμενη εργασία σας;

Επίπεδο εκπαίδευσης

Σε ποιο μάθημα θεωρείτε ότι είσαστε πιο δυνατός; Γιατί;

Σε ποιο μάθημα θεωρείτε ότι είχατε τις περισσότερες αδυναμίες; Γιατί;

Τι βαθμούς είχατε;

Με τι βαθμό πήρατε το πτυχίο σας και με τι σειρά επιτυχίας;

Επαγγελματικό ιστορικό

Ποιες ήταν οι κυριότερες αρμοδιότητές σας στην τελευταία σας δουλειά;

Ποιες αρμοδιότητες σας άρεσαν περισσότερο; Ποιες λιγότερο;

Ποια καθήκοντα εκτελούσατε πολύ καλά; Ποια λιγότερο καλά;

Τι είδους εξοπλισμό χρησιμοποιούσατε;

Τι αρμοδιότητες προϊσταμένου είχατε;

Τι είναι αυτό που σας έκανε υπερήφανο;

Μιλήστε μου για τις κακές στιγμές ή απογοητεύσεις σας;

Περιγράψτε μου τα χαρακτηριστικά του πιο αποτελεσματικού προϊσταμένου που είχατε ποτέ;

Ποια στοιχεία μιας εργασίας θεωρείτε σημαντικά;

Προσωπικές ερωτήσεις

Οικογενειακό προφίλ.

Ποια είναι τα δυνατά ή αδύνατα σημεία σας;

Ποια είναι η φιλοσοφία σας;

Αμοιβή

Ποιες ήταν οι προηγούμενες αποδοχές σας;

Τι περιμένετε ως αμοιβή και πώς καταλήξατε εκεί;

Οι παραπάνω ερωτήσεις είναι ενδεικτικές, διότι ένας τέτοιος οδηγός πρέπει να είναι δυναμικός, δηλαδή να προστίθενται, να αφαιρούνται, να μεταβάλλονται οι ερωτήσεις ανάλογα με τη θέση, τη φιλοσοφία και τους στόχους της επιχείρησης.

❖ Προσλαμβάνουμε από την αρχή το σωστό άτομο, διότι η λάθος επιλογή κοστίζει χρόνο και χρήμα!

❖ Η αναποτελεσματικότητα δεν έχει ιεραρχία. Δηλαδή μπορεί να προέρχεται από όλες τις βαθμίδες ιεραρχίας. Σίγουρα όμως θα κοστίζει πολύ περισσότερο στην επιχείρηση ένα ανεπαρκές στέλεχος, γιατί επηρεάζει περισσότερο τα αποτελέσματα ή τους πελάτες, αποτελεί κακό παράδειγμα και δημιουργεί κακό κλίμα στο άμεσο περιβάλλον του. Το 80% των αποτελεσμάτων της επιχείρησης βγαίνει από τα στελέχη. Φανταστείτε λοιπόν σε ποιο βαθμό μπορεί να επηρεάσει τα αποτελέσματα το ακατάλληλο στέλεχος.

❖ Τελικά όλοι κάνουν λάθη! Αλλά γιατί να κάνουν περισσότερα λάθη από όσα θα μπορούσαν; Αποζημιώνοντας ένα λάθος χάνεται πάντα χρόνος και χρήμα.

❖ Η επιπλέον εκπαίδευση κοστίζει επιπλέον χρήματα. Υπάρχουν όρια και στο καλύτερο εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Μη περνάει από το μυαλό ότι θα αλλάξει κάποια συμπεριφορά αν ο ίδιος ο εργαζόμενος δεν είναι πεπεισμένος και, κυρίως, πρόθυμος να την αλλάξει.

❖ Στο κόστος της λάθος πρόσληψης περιλαμβάνονται τα εξής:

- Η αποζημίωση του εργαζόμενου που αποχωρεί καθώς και οι μισθοί που έχει ήδη λάβει.
- Το κόστος και ο χρόνος του προϊσταμένου του που έκανε την εκπαίδευση και πήγε χαμένη.

- Το κόστος και ο χρόνος του στελέχους ή του επιχειρηματία που έκανε την έρευνα και την επιλογή, η οποία πρέπει να επαναληφθεί.
- Το αρνητικό κλίμα μεταξύ του ήδη υφιστάμενου προσωπικού.
- Η δουλειά που δεν γίνεται ή οι πελάτες που μένουν δυσαρεστημένοι ή καταφεύγουν σε ανταγωνιστική εταιρεία.
- Το κόστος από πιθανά σφάλματα ή ζημιές.
- Ο προϊστάμενος που ήταν υποχρεωμένος να ασχολείται συστηματικά με τις κακές επιδόσεις ενός υπαλλήλου θα μπορούσε να κάνει κάτι πιο παραγωγικό.
- Η δουλειά που πάει πίσω!

❖ Η καλή καθοδήγηση, διοίκηση και εκπαίδευση μπορούν να οδηγήσουν έναν μέτριο υπάλληλο σε αποδεκτά επίπεδα απόδοσης. Λίγοι είναι εκείνοι που θα αποδώσουν καλά στις προσπάθειες που θα κάνετε για να τους διορθώσετε, υπάρχουν μάλιστα κάποιοι του ποτέ δεν θα μπορέσουν να εργαστούν αποδεκτά. Δηλαδή σπάνια και ύστερα από μεγάλη προσπάθεια μπορείτε να μετατρέψετε μια προβληματική πρόσληψη σε έναν παραγωγικό υπάλληλο.

❖ Τα πλεονεκτήματα της πρόσληψης του σωστού υπαλλήλου από την αρχή είναι τα εξής: Το σωστά επιλεγμένο άτομο

- Είναι πιο παραγωγικό
- Ξεκινά γρήγορα και προχωρά γρηγορότερα
- Απαιτεί λιγότερη καθοδήγηση και εκπαίδευση
- Είναι πιο πιθανό να παραμείνει στη θέση
- Σας αφήνει περισσότερο χρόνο να διοικήσετε
- Γίνεται πιστός σύμμαχος ανάπτυξης της επιχείρησης.

Η ΣΥΝΕΧΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Η γνώση είναι κάτι που όσο δύσκολα αποκτιέται τόσο εύκολα απαξιώνεται.

Κάποτε αυτή η διαπίστωση θα φαινόταν υπερβολική. Όμως σήμερα τα πράγματα είναι πολύ διαφορετικά.

Ακούγεται ίσως πολύ κοινότοπο ότι η εκπαίδευση, όχι μόνο των εργαζομένων αλλά και των επιχειρηματιών, δεν πρέπει να σταματά με την αποφοίτηση από τις επίσημες εκπαιδευτικές βαθμίδες, αλλά να συνεχίζεται διά βίου.

Οπωσδήποτε, όμως, δεν πρέπει να συγχέουμε την εκπαίδευση της παιδικής και νεανικής ηλικίας με την επαγγελματική εκπαίδευση, που πραγματοποιείται κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής σταδιοδρομίας. Το τέλος για κάποιους μπορεί να έρθει όταν σταματήσουν οι επαγγελματικές υποχρεώσεις, για άλλους όμως... ποτέ.

Ας θυμηθούμε τον πρόγονό μας φιλόσοφο Σωκράτη, που υποστήριξε ότι «γηράσκω αεί διδασκόμενος». Στην εποχή του κάθε νέος στηριζόταν στην εμπειρία του παλαιού και προσπαθούσε παρακολουθώντας τον να αποκτήσει μέρος της γνώσης του και της εμπειρίας του, ώστε να έχει τη δυνατότητα να συνεχίσει το έργο του. Η εκπαίδευση εκείνης του παλαιότερου προς τον νεότερο.

Αυτά συνεβαίναν όμως σε ένα πλαίσιο κλειστών οικονομιών, όπου ο χρόνος έτρεχε με διαφορετικούς ρυθμούς και ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων βρισκόταν σε χαμηλά επίπεδα, μια και η ζήτηση ήταν μεγάλη και η προσφορά μικρή.

Τα πράγματα όμως σήμερα είναι διαφορετικά. Ζούμε σε παγκόσμιες κλίμακες με έντονο ανταγωνισμό, όχι μόνο μεταξύ των επιχειρήσεων, αλλά και μεταξύ σχετικών κλάδων της οικονομίας. Στις συνθήκες αυτές οι συχνές αλλαγές είναι αναπόφευκτες σε όλους τους τομείς. Το εργασιακό περιβάλλον είναι γεμάτο από αλλαγές που αναστατώνουν το κοινωνικό σύστημα και απαιτούν από τον επιχειρηματία και τους εργαζόμενους προσαρμοστικότητα. Κατά συνέπεια, δεν είναι αρκετό για τον νεοπροσλαμβανόμενο να περιμένει να εκπαιδευτεί στη δουλειά μόνο από τον παλαιότερο εργαζόμενο. Δηλαδή να προσδοκά από του παλαιότερο να του μεταγγίσει ως διά μαγείας την εμπειρία του. Δεν είναι αρκετό ούτε προφανές, διότι τα πράγματα άλλαξαν, και ότι γνώσεις πάρεις με αυτό τον τρόπο έχουν τις περισσότερες φορές... κοντινή ημερομηνία λήξης. Οι γνώσεις και η εμπειρία του παρελθόντος είναι αρκετές για μικρό χρονικό διάστημα, μια και οι συνεχείς εξελίξεις απαιτούν προσαρμογή στα καινούργια δεδομένα. Άρα ο νέος θα πρέπει να εκπαιδευτεί, με την πλήρη έννοια του όρου, να κάτσει στα θρανία για να μνηθεί στις σύγχρονες απαιτήσεις ή δεξιότητες και σε ότι αναμένεται να χρειαστεί στο μέλλον.

Οι σημερινοί εργαζόμενοι πρέπει να διαθέτουν επιχειρηματική νοοτροπία και να είναι στραμμένοι στα αποτελέσματα. Πρέπει να νιώθουν την επιχείρηση σαν δική τους. Με σύγχρονες γνώσεις και προσόντα, γίνονται μοχλοί της συνεχούς βελτίωσης των υπηρεσιών και των προϊόντων. Για να έχει τέτοιους εργαζόμενους η εταιρεία πρέπει να τους εκπαιδεύει και τα τους αναπτύσσει συνεχώς. Να επενδύει στο προσωπικό της, τουλάχιστον όσο επενδύει στα μηχανήματα. Πρέπει να εκπαιδεύσει τους νέους, εκπαιδεύσει όλο το προσωπικό στις νέες ή λιγότερο νέες δεξιότητες, για να βελτιωθεί η ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών, να δώσει μεγάλη προσοχή στην εκπαίδευση των στελεχών, γιατί αυτά θα εξασφαλίσουν την

επιτυχημένη πορεία προς το μέλλον. Σε κάθε προαγωγή ο μάνατζερ σχεδιάσει εκπαίδευση. Δεν αφήνει στην τύχη ή στην καλή θέληση κάποιων φιλότιμων ψυχών την περιουσία της επιχείρησης. Δεν υπάρχει φιλότιμο – είναι η αιτία των περισσότερων κακών! Και αυτό γιατί «φθείρεται»!

Οι εξελίξεις «τρέχουν» συνεχώς και πρέπει να τις προλαβαίνουμε, αν μη τι άλλο να τις αποδεχόμαστε, να τις αναλύουμε και τα τις εκμεταλλευόμαστε προς το συμφέρον της επιχείρησης. Και αυτό θα το επιτύχουμε με οργάνωση και προγραμματισμό της επιχειρησιακής εκπαίδευσης από την πρώτη μέρα που ένας εργαζόμενος ξεκινά εργασία, και αυτό ισχύει για όλους τους εργαζόμενους ανεξάρτητα από την προϋπηρεσία τους ή το βιογραφικό τους.

Σύμφωνα με τη θεωρία της οργάνωσης που μαθαίνει (learning organization), μάθηση δεν σημαίνει μόνο απόκτηση γνώσης αλλά σταθερή αλλαγή του τρόπου σκέψης και συμπεριφοράς του ατόμου ή της επιχείρησης. (Senge, P., The fifth discipline, Doubleday, 1993.)

ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΝΤΑΞΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΥ ΝΕΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η αποδοχή και η κατατόπιση των νεοπροσληφθέντων, είτε έχουν προηγούμενη εμπειρία είτε όχι, έχει πολύ μεγάλη σημασία. Ο πρώτος χρόνος, περίοδος που το orientation program (πρόγραμμα ενημέρωσης – προσανατολισμού) θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα εντατικό, παρουσιάζεται ως ο πλέον κρίσιμος για την περαιτέρω απόδοση και παρακίνηση του εργαζόμενου.

Ο κύριος στόχος της υποδοχής και κατατόπισης (induction and orientation program) του νέου εργαζόμενου είναι η ομαλή ένταξη του στην εταιρεία και η γρήγορη απόδοσή του σύμφωνα με τις προσδοκίες της εταιρείας καθώς και τις δικές του.

Ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα ένταξης και κατατόπισης πρέπει να περιλαμβάνει:

- Γνωριμία με το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας
- Γνωριμία του χώρου, της κουλτούρας, των διαδικασιών και της φιλοσοφίας της εταιρείας
- Εκπαίδευση στις μελλοντικές αρμοδιότητες.

Σε όλη τη διάρκεια του προγράμματος, πρέπει να δίνεται συχνά feedback σχετικά με την απόδοσή του. Επίσης, να ενθαρρύνεται και να καλλιεργείται η σχέση μέντορα και μαθητή. Το mentoring έχει να κάνει με τη διαδικασία υποστήριξης του νεότερου από κάποιον παλαιότερο εργαζόμενο, που θα τον καθοδηγεί και θα τον συμβουλεύει, με στόχο την ανάπτυξη του, καθ' όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής του σταδιοδρομίας στη συγκεκριμένη εταιρεία. Σημαντικό είναι κατά τη διάρκεια του προγράμματος, οι διευθυντές ή οι προϊστάμενοι, δηλαδή οι άμεσα ιεραρχικά εμπλεκόμενοι, να συζητούν με κάθε ευκαιρία με τον νέο εργαζόμενο, ώστε να μνηθεί στη φιλοσοφία, στις αρχές, εις αξίες και τους στόχους της εταιρείας. Έτσι, η εταιρεία θα τον γνωρίσει καλύτερα και θα μπορεί να αξιολογήσει τις δυνατότητές του καθώς και τις προοπτικές εξέλιξής του.

Η διαδικασία ένταξης των νέων εργαζομένων αρχίζει με την πρώτη ημέρα στην εργασία και μπορεί να περιλαμβάνει τα παρακάτω:

- Έναν κοινό πυρήνα ένταξης, ο οποίος πρέπει να εφαρμόζεται ανεξαιρέτως για όλους τους νέους εργαζομένους, ανεξάρτητα από το αντικείμενο ή τη θέση για την οποία προορίζονται
- Ειδικά προγράμματα ενημέρωσης που καταρτίζονται ανάλογα με τη θέση την οποία προβλέπεται να καταλάβει από τον προϊστάμενό του σε συνεργασία με τη διεύθυνση προσωπικού.

Η χρονική διάρκεια του όλου προγράμματος μπορεί να είναι από 6 μήνες μέχρι 1 έτος. Για αυτό το χρονικό διάστημα θα υπόκειται σε ένα ειδικό καθεστώς, που θα τον διαφοροποιεί από τους άλλους εργαζόμενους.

Παραδείγματα: Η επικοινωνία με τον άμεσο προϊστάμενό του πρέπει να είναι συχνή, ώστε να παρακολουθείται το πώς εξελίσσεται η όλη διαδικασία και να υπάρχει feedback. Η αμοιβή του θα παραμένει αμετάβλητη. Θα υποβάλλεται σε πρώτη αξιολόγηση στο τέλος του προγράμματος ένταξης. Η αξιολόγηση αυτή θα είναι καθοριστική για την περαιτέρω συνέχιση της σταδιοδρομίας του (ή μη!) στην εταιρεία, καθώς και για τη μελλοντική του εκπαίδευση και ανάπτυξη.

Τα καλωσόρισμα κατά την πρώτη ημέρα άφιξης ενδείκνυται να το κάνει προϊστάμενός του ή, κατά εξουσιοδότησή του, ο διευθυντής προσωπικού. Τον συγχαίρει, τον μυεί στις αρχές και τους στόχους της εταιρείας και τον ενημερώνει για τη διάρθρωση της μονάδας και το έργο που επιτελείται. Ο διευθυντής προσωπικού τον ενημερώνει για την πολιτική προσωπικού (το ωράριο, τις υπερωρίες, δικαιώματα – υποχρεώσεις, ΙΚΑ, ΦΜΥ, την

πολιτική αμοιβών και αυξήσεων κλπ), την οργάνωση, τη διαδικασία πρόσληψης και τις ενέργειες που χρειάζεται άμεσα να κάνει. Τον εφοδιάζει με τα απαραίτητα έντυπα προς συμπλήρωση (αίτηση πρόσληψης) ή έντυπα με σκοπό τη σφαιρική – κατά το δυνατό - ενημέρωσή του για την εταιρεία. Πχ, έκθεση απολογισμού – ισολογισμού, κοινωνικό απολογισμό, το πιο πρόσφατο τεύχος εταιρικού περιοδικού, τηλεφωνικό κατάλογο συναδέλφων, βασικά οργανογράμματα, πρόγραμμα πρόσθετης ασφάλισης, κανονισμό εργασίας, διάγραμμα χώρου εργασίας, κοινωνική πολιτική, πρόληψη ατυχημάτων, σχεδιάγραμμα της εταιρείας κλπ. Αφού χορηγήσει στον εργαζόμενο όλα τα σχετικά ενημερωτικά έντυπα, ανάλογα με το αντικείμενο της εργασίας του, φροντίζει για τον εφοδιασμό του με τα ατομικά είδη εργασίας (αν πρέπει να φοράει ειδική ενδυμασία), τον ξεναγεί στους κοινόχρηστους χώρους, παρέχει κάθε είδους πληροφορία και γενικά κάνει ότι καλύτερο μπορεί για την εξοικείωσή του με το χώρο.

Αν υπάρχει κοινωνική λειτουργός, ο ρόλος του είναι να τον ενημερώσει για την κοινωνική πολιτική, παροχές, δικαιώματα, υποχρεώσεις και να τον ξεναγήσει στο χώρο με σκοπό τη γνωριμία με τους ανθρώπους των άλλων τμημάτων.

Ο ιατρός εργασίας θα κάνει τις απαραίτητες εξετάσεις και θα δώσει συμβουλές για τσεκάπ ή άλλες τακτικές εξετάσεις, γυμναστική, διατροφή, σωστή στάση στον υπολογιστή κλπ.

Συνήθως την προηγούμενη μέρα της εισόδου του νέου εργαζόμενου στην εταιρεία αποστέλλεται ένα e-mail σε όλους του εργαζόμενους με τη φωτογραφία του, ένα μικρό βιογραφικό καθώς και τα καθήκοντα που θα έχει. Αυτή η ενέργεια έχει στόχο να είναι ήδη γνωστή η πρόσληψή του, ώστε να αποφευχθούν παρατηρήσεις όπως «ποιος είστε και τι θέλετε» ή διάφορες φημολογίες.

Ο προϊστάμενος θα κάνει την πρώτη γνωριμία με τους άμεσους συναδέλφους, στους οποίους θα τον παρουσιάσει αναφερόμενος σε βασικά σημεία του βιογραφικού του, όπως στις σπουδές του και στην προηγούμενη προϋπηρεσία του ή την οικογενειακή του κατάσταση και την καταγωγή του, αν τα τελευταία δημιουργηθεί κάποια οικειότητα. Αφού τελειώσει με την παρουσίαση του νέου, θα γνωρίσει και σε αυτόν, αναφερόμενος με κολακευτικά λόγια, τον κάθε μελλοντικό του συνάδελφο, εξηγώντας τις αρμοδιότητές του και αναφερόμενος σε κάποια στοιχεία του βιογραφικού του, που επίσης θα δημιουργήσουν κάποια οικειότητα. Πχ, «ο κ. τάδε έχει τελειώσει το ίδιο πανεπιστήμιο με σας» ή «είστε και οι δύο μηχανικοί» κλπ. Τέλος, παρακινεί του παλαιότερους να βοηθήσουν τον νεότερο με τη συμπαράστασή τους.

ΠΩΣ ΝΑ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΕΤΕ ΤΟΥΣ ΝΕΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ.

Έχετε μια μόνο ευκαιρία να κάνετε σωστά αυτή τη σημαντική πρώτη εντύπωση στους νέους υπαλλήλους. Αυτή η ευκαιρία, την οποία συνήθως την ονομάζουμε προσανατολισμό, μπορεί να κάνει τη διαφορά μεταξύ της επιτυχίας ή της αποτυχίας του εργαζομένου στη δουλειά του. Ένας πλήρης προσανατολισμός εξηγεί στους εργαζόμενους όλα όσα είναι απαραίτητα για αυτούς, έτσι ώστε να αισθάνονται άνετα στις δουλειές τους και να διενεργούν τα καθήκοντα τους αποτελεσματικά. Κάθε εταιρία θα πρέπει να κάνει τον προσανατολισμό ανάλογα με τις δικές της ανάγκες.

Το εύρος του προσανατολισμού

Η εισαγωγή του εργαζομένου θα πρέπει να αναφέρεται σε δύο μεγάλες κατηγορίες θεμάτων-επίπεδα:

- Γενικά για την εταιρεία – θέματα τα οποία είναι σχετικά με όλους τους εργαζόμενους.
- Ειδικά για τμήματα – θέματα εξειδικευμένα ανάλογα με το τμήμα του εργαζομένου και τη δουλειά του.

Το εύρος αυτών των δύο προγραμμάτων θα πρέπει επίσης να προσαρμόζεται στις ευθύνες, στην εκπαίδευση και στη εμπειρία του νέου εργαζομένου σε σχέση με άλλες θέσεις.

Ορισμένες γενικές πληροφορίες κλειδιά για την εταιρία, το τμήμα και την εργασία είναι επιθυμητές.

Είδη προσανατολισμού

Υπάρχουν δύο είδη προσανατολισμού:

- Επίσημος – προσχεδιασμένος και επίσημα διενεργούμενος από την εταιρεία σε συγκεκριμένες στιγμές.
- Ανεπίσημος – χωρίς προσχεδιασμένο και ανεπίσημα διενεργούμενος από τους συναδέλφους

Χρόνος και διάρκεια

Ο καλός μάνατζερ αποφεύγει να στριμώχνει όλα στον προσανατολισμό, ειδικά τις λεπτομερείς πληροφορίες, με τη μορφή μιας συνάντησης στην αρχή της εργασίας του υπαλλήλου. Οι νέοι εργαζόμενοι μπορεί να θεωρούνται ότι θα αφομοιώσουν, χωνέψουν και θα συγκροτήσουν μόνο όσα θα ακούσουν στην αρχική εισαγωγική συνάντηση. Έτσι

επιλέγουμε σύντομες συναντήσεις, όχι περισσότερο από δύο ώρες κάθε φορά.

Προγραμματίστε μια συνάντηση επαληθεύσεις ένα μήνα μετά.

Σημεία κλειδιά που θα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας.

Ακολουθεί μια λίστα που πρέπει να λάβουμε υπόψη μας όταν προγραμματίζουμε:

- Οι στόχοι του προγράμματος
- Το εύρος των θεμάτων που θα καλυφθούν, συν ο χρόνος, και διάρκεια της εισαγωγικής συνάντησης.
- Ο απαιτούμενος χρόνος προετοιμασίας για να σχεδιαστεί και να εφαρμοστεί το πρόγραμμα.
- Τα θέματα τα οποία θα συμπεριλάβουμε καθώς και οι μέθοδοι για την οργάνωση και παρουσίαση τους.
- Πηγές: όπως διδακτικό υλικό, εγκαταστάσεις, προσωπικό και η διαθεσιμότητα τους.
- Θέματα από το βιβλίο του εργαζόμενου, οργάνωση και παροχή για την διατήρηση του βιβλίου ανανεωμένου.
- Τεχνικές και κοινωνικές απόψεις του προσανατολισμού.
- Θέματα προσανατολισμού για την εταιρεία , ή το υποκατάστημα σε αντιπαράθεση με θέματα τμήματος και εργασίας.
- Συγκεκριμένη εκπαίδευση η οποία πρέπει να διενεργηθεί από τη διεύθυνση προσωπικού και τους προϊσταμένους.
- Λίστα θεμάτων που αφορούν την εισαγωγή των υπαλλήλων, για τη διασφάλιση της επαλήθευσης από τη διεύθυνση προσωπικού και τους προϊσταμένους.
- Εκπαιδευτικές ανάγκες των διοικητικών υπαλλήλων της διεύθυνσης προσωπικού και των προϊσταμένων, οι οποίες αφορούν τον προσανατολισμό.
- Προσόντα και εκπαιδευτικές ανάγκες του «φίλου» ο οποίος θα βοηθήσει κάθε προϊστάμενο.
- Αναθεώρηση άλλων λαθών της εταιρείας καθώς και των επιτυχιών της.
- Μέθοδοι για την ενθάρρυνση σε μετέπειτα στάδιο συζητήσεων με τους εργαζομένους, με σκοπό τη συλλογή αντιδράσεων.
- Ευελιξία στην εφαρμογή των διαφορετικών προσόντων των υπαλλήλων (εκπαίδευση, εξυπνάδα και προϋπηρεσία).

Γενική και ειδική υπευθυνότητα.

Εφ' όσον υπάρχουν δύο επίπεδα προσανατολισμού, της εταιρείας και του τμήματος, η διεύθυνση προσωπικού και ο άμεσος προϊστάμενος του εργαζόμενου θα πρέπει να μοιράζονται τις ευθύνες του προσανατολισμού. Η διεύθυνση προσωπικού, όμως θα πρέπει να διατηρεί ολόκληρη την ευθύνη για το σχεδιασμό του προγράμματος και την επαλήθευσή του, θέστε συγκεκριμένες ευθύνες για κάθε επίπεδο.

Ένας πολυάσχολος προϊστάμενος ο οποίος επιβλέπει πολλούς υπαλλήλους, προσδίδει καμιά φορά τις περισσότερες ανεπίσημες ενέργειες προσανατολισμού σε έναν προσεκτικά επιλεγμένο «φίλο». Αυτό είναι άκρως αποδεκτό, εφ' όσον ο φίλος κατανοεί τις ευθύνες που έχει ο προσανατολισμός.

Η εκπαίδευση για τις ικανότητες στον προσανατολισμό

Όλοι οι διοικητικοί εργαζόμενοι της διεύθυνσης προσωπικού, οι διευθυντές με ευθύνες προσανατολισμού, οι προϊστάμενοι και οι «φίλοι», θα πρέπει να συμμετάσχουν σε οργανωμένες εκπαιδευτικές συναντήσεις. Υπάρχουν τρεις βασικές προσεγγίσεις για τον προσανατολισμό:

- *Προφορικά.* Διενεργείστε αυτού του είδους την εισαγωγή σε ατομικό επίπεδο, η σε μικρές ομάδες. Παρ' όλο που είναι χρονοβόρο και κοστίζει, οι συναντήσεις με λίγα άτομα προάγουν καλύτερη κατανόηση.
- *Γραπτά.* Γράψτε τα. Το περιεχόμενο γίνεται πλέον ζήτημα αρχείου.
- *Με οπτικό – ακουστικά μέσα.* Μια άλλη καλή προσέγγιση είναι η παρουσίαση με διαφάνειες, ή βίντεο με περιγραφή και διήγηση, ιδιαίτερα για την κάλυψη σημαντικών θεμάτων με έναν ομοιόμορφο τρόπο, για ομαδικό προσανατολισμό. Για να έχει μεγαλύτερη αξία, βεβαιωθείτε πως έχετε συμπεριλάβει και μια συνάντηση για να γίνουν ερωτήσεις και να δοθούν απαντήσεις, μετά την παρουσίαση.

Οι συναντήσεις για τον προσανατολισμό μπορούν να χρησιμοποιούνται συνεχώς, εφ' όσον κρατούνται ανανεωμένες, με αυτόν του τρόπο θα έχετε αποδείξεις πως όλοι οι νέοι εργαζόμενοι είχαν την ίδια πληροφόρηση. Μια περιοδεία γύρω από τις εγκαταστάσεις, αξίζει ιδιαίτερα όταν, ακολουθείται από περίοδο ερωτήσεων – απαντήσεων.

Το πακέτο προσανατολισμού

Κάθε νέος εργαζόμενος το πρέπει να λάβει ένα «εισαγωγικό πακέτο προσανατολισμού», ή ένα πακέτο το οποίο θα έχει προετοιμαστεί από τη διεύθυνση προσωπικού, για να συμπληρώσει τις προφορικές συναντήσεις προσανατολισμού.

Το περιεχόμενο ενός τέτοιου πακέτου μπορεί να περιλαμβάνει:

- Το οργανόγραμμα της εταιρείας
- Ένα διάγραμμα της εταιρείας το οποίο θα δείχνει το προφίλ της σε μελλοντικά χρονικά σημεία.
- Χάρτες των εγκαταστάσεων.
- Ορολογία της βιομηχανίας, εταιρείας, θέσεως εργασίας,
- Βιβλίο με τις αρχές της εταιρείας,.
- Συμβόλαια με τα συνδικάτα.
- Συγκεκριμένοι στόχοι της θέσεως εργασίας καθώς και περιγραφές τους
- Περίοδοι διακοπών της εταιρείας.
- Αντίγραφα των εντύπων αξιολόγησης εργασίας, ημερομηνίες αξιολογήσεις και διαδικασίες της.
- Αντίγραφα άλλων απαιτούμενων εντύπων. Παραδείγματα: αίτηση παροχής, αποζημίωση εξόδων.
- Λίστες εκπαιδευτικών ευκαιριών κατά τη διάρκεια της εργασίας.
- Πηγές πληροφόρησης.
- Λεπτομερή σχεδιαγράμματα διαδικασιών άμεσης ανάγκης και πρόληψης ατυχημάτων.
- Δειγματοληπτικά αντίγραφα σημαντικών εκδόσεων της εταιρείας.
- Νούμερα τηλεφώνων και τοποθεσίες προσωπικού καθώς και λειτουργίες.
- Αντίγραφα σχεδίων ασφάλισης.

Η φωνή των ανώτερων διευθυντικών στελεχών

Καλέστε έναν ή περισσότερους ανώτερους διευθυντές να εμφανιστούν στις ομάδες κατά τις αρχικές – εισαγωγικές συναντήσεις για να μιλήσουν για την φιλοσοφία της εταιρίας και της προσδοκίες της. Αφήστε τους να εκφράσουν – ξεκάθαρα και με ενθουσιασμό – τι ακριβώς θα πρέπει οι εργαζόμενοι να περιμένουν από τη διεύθυνση και το αντίθετο.

Η καρδιά του προσανατολισμού

Διαλέξτε θέματα προσανατολισμού τα οποία βασίζονται στις ανάγκες της εταιρείας και των υπαλλήλων. Οι εργαζόμενοι χρειάζονται συγκεκριμένες πληροφορίες σε τρία θέματα:

- Τεχνική άποψη της θέσεως εργασίας.
- Δεδομένα της εταιρίας, προσδοκίες, άγραφοι νόμοι, παράδοση, αρχές της κλπ.
- Κοινωνική συμπεριφορά, όπως η απαιτούμενη συμπεριφορά, το κλίμα εργασίας, η γνωριμία με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους.

Τα παρακάτω θέματα, τα οποία συνήθως θεωρούνται πληροφορίες σε επίπεδο εταιρείας, συχνά πέφτουν στο τμήμα του προσωπικού και των εργασιακών σχέσεων:

- Γενική άποψη της εταιρείας.
- Ομιλία καλωσορίσματος.
- Ίδρυση, ανάπτυξη, τάσεις, στόχοι, προτεραιότητες και προβλήματα.
- Παράδοση, έθιμα, νόμοι και δεδομένα.
- Σύγχρονες συγκεκριμένες λειτουργίες της εταιρείας.
- Προϊόντα ή υπηρεσίες που παράγονται, καθώς και πελάτες οι οποίοι εξυπηρετούνται.
- Βήματα από τη παραγωγική στη διάθεση των προϊόντων, ή υπηρεσιών στους πελάτες.
- Το εύρος ή η ποικιλία των δραστηριοτήτων.
- Οργάνωση, δομή και σχέση της εταιρείας και τα υποκαταστήματά της.
- Οργανική ιεραρχική δομή υπευθυνοτήτων.
- Δεδομένα που αφορούν προσωπικό διαχείρισης σε θέσεις κλειδιά.
- Σχέσεις τμημάτων , προσδοκίες και δραστηριότητες.
- Βασικές αρχές – διαδικασίες.
- Αποζημίωση.
- Μισθοδοσία και κλίμακές της.
- Υπερωρίες.
- Επίδομα αδείας.

ΟΔΗΓΟΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΝΕΟ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ

Πρώτη φορά σε ένα εργασιακό περιβάλλον

Συγχαρητήρια,

Κατάφερες να βρεις μια θέση και να ενταχθείς στην αγορά εργασίας. Για κάποιους η πολυπόθητη θέση ήρθε μετά από μεγάλη προσπάθεια και μακρά αναζήτηση, για κάποιους άλλους ήρθε πιο εύκολα. Όπως και να έχει, είσαι χαρούμενος για την επιτυχία σου και νοιώθεις πανέτοιμος να αγωνιστείς στον εργασιακό στίβο.

Είσαι σίγουρος για τις γνώσεις που έχεις αποκτήσει, για τις ικανότητες σου και τη θέληση σου για δουλειά, αλλά.... ξέρεις πως πρέπει να φερθείς στον καινούριο χώρο που θα βρεθείς; Δεν είναι λίγοι οι νεοεισερχόμενοι στην αγορά εργασίας που αγχώνονται με την ιδέα της πρώτης φοράς σ' ένα εργασιακό περιβάλλον. Ακόμα και κάποιοι που δεν τους είχε απασχολήσει αυτή η ιδέα πριν να ξεκινήσουν τη δουλειά, βρέθηκαν αντιμέτωποι με αυτό το πρόβλημα τις πρώτες μέρες της εργασίας τους.

Αυτός ο οδηγός έχει στόχο να σε ενημερώσει για το τί θα πρέπει να προσέξεις τον πρώτο καιρό που θα βρεθείς σ' ένα νέο εργασιακό περιβάλλον, τί θα πρέπει να αποφύγεις και τι να επιδιώξεις, ώστε να δημιουργήσεις μια καλή εντύπωση, και ενταχθείς ευκολότερα στο νέο εργασιακό περιβάλλον.

✓ Εμφάνιση

Το πρώτο πράγμα που θα πρέπει να απασχολήσει τους νεοεισερχόμενους στην αγορά εργασίας είναι η εμφάνιση τους. Κύριο μέλημα σου είναι να έχεις μια εμφάνιση ανάλογη με το κλίμα της εταιρείας. Εάν υπάρχει dress code στην εταιρεία καλό είναι να το ακολουθήσεις. Εάν δεν υπάρχει, καλό είναι να ακολουθήσεις ένα απλό και κλασικό ντύσιμο, αποφεύγοντας τις εκκεντρικότητες και τις ακρότητες της μόδας. Ειδικότερα για τις γυναίκες καλό είναι να αποφεύγεται το έντονο μακιγιάζ και τα πολλά κοσμήματα.

✓ Γλώσσα του σώματος

Μεγάλη προσοχή θα πρέπει να δοθεί στη γλώσσα του σώματος, που μπορεί να προδώσει τα πραγματικά σου συναισθήματα και τις προθέσεις σου. Γνωρίζεις κάποια πράγματα για τη σημασία της γλώσσας του σώματος από την εμπειρία της συνέντευξης. Η ίδια προσοχή θα πρέπει να δοθεί και τώρα.

Ένα χαμόγελο έχει ιδιαίτερη σημασία και μπορεί να κερδίσει πιο εύκολα τους γύρω σου.

Η οπτική επαφή με τους συνομιλητές σου δηλώνει ειλικρίνεια και αυτοπεποίθηση. Επιδίωξε την.

Είναι βέβαιο ότι τις πρώτες μέρες θα σου συστήνουν συνεχώς καινούρια πρόσωπα. Μια εγκάρδια χειραψία δηλώνει σεβασμό, ενδιαφέρον, και ζεστασιά. Απέφυγε μια χαλαρή χειραψία.

Γενικά, απέφυγε μια επιτηδευμένη συμπεριφορά και συμπεριφέρσου με απλότητα.

✓ **Επικοινωνία με τους άλλους**

Τον πρώτο καιρό επιδίωξε να γνωρίσεις τους συναδέλφους σου δείχνοντας φιλικότητα σε όλους. Φέρσου ευγενικά σε όλους χωρίς καμία διάκριση. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δείξεις στη χρήση του πληθυντικού. Προτίμησε να απευθύνεσαι σε όλους στον πληθυντικό αριθμό, τόσο στους συναδέλφους σου, όσο και στους ανωτέρους σου. Μίλησε τους στον ενικό μόνο όταν εκείνοι σου το ζητήσουν. Πρόσεξε ιδιαίτερα να μην παρασυρθείς από συναδέλφους που μπορεί να μιλάνε στον ενικό σε κάποιον προϊστάμενο σου. Μπορεί η παλαιότητα της θέσης τους ή κάποιοι άλλοι παράγοντες να επιτρέπουν κάτι τέτοιο. Εσύ καλό είναι να επιμένεις στον πληθυντικό μέχρι να σου ζητήσουν να απευθύνεσαι στον ενικό. Εάν έρχεσαι σε επαφή με πελάτες θα πρέπει και πάλι να επιμένεις στον πληθυντικό όσο καλά και αν τους γνωρίζεις. Οι περισσότερες εταιρείες προτιμούν να υπάρχει μια τυπική σχέση ανάμεσα στους εργαζόμενους και τους πελάτες τους, και ο πληθυντικός διατηρεί αυτή την τυπική σχέση. Πρόσεξε ακόμα την περίπτωση που η εταιρεία προτιμά να μιλάνε οι συνεργάτες μεταξύ τους στον πληθυντικό μπροστά σε πελάτες.

✓ **Διακριτικότητα/ Εχεμύθεια**

Ένα από τα μεγαλύτερα προσόντα που θα πρέπει να επιδείξει ένας νέος υπάλληλος είναι η διακριτικότητα. Είναι σίγουρο πως τον πρώτο καιρό θα έχεις πολλές απορίες για το νέο περιβάλλον καθώς και κάποιες δυσκολίες. Οι συνεργάτες σου και ειδικά οι παλαιότεροι στο χώρο μπορούν να σε βοηθήσουν και να σε κατατοπίσουν. Ως νέος εργαζόμενος θα πρέπει να ζητάς τη βοήθεια τους διακριτικά χωρίς να τους επιβαρύνεις με την παρουσία σου και χωρίς να τους κουράζεις. Γενικά θα πρέπει να επιδιώκεις να έχεις μια διακριτική παρουσία μέσα στο χώρο.

Επιπλέον, καλό θα είναι να επιδείξεις εχεμύθεια για διάφορα θέματα της επιχείρησης. Θα πρέπει να αποφύγεις να μιλάς για θέματα που αφορούν τους πελάτες και την πολιτική της εταιρείας έξω από το εργασιακό περιβάλλον. Ανάλογη εχεμύθεια θα πρέπει να διατηρείς για διάφορα θέματα που αφορούν τους συνεργάτες σου και τυχαίνει να τα γνωρίζεις.

✓ **Ακρίβεια - Συνέπεια**

Είναι πολύ σημαντικό να είσαι ακριβής στη νέα σου εργασία.

Προσπάθησε να μην αργοπορείς όταν πηγαίνεις στην εργασία σου, καθώς επίσης και σε κάποια επαγγελματικά ραντεβού. Η ακρίβεια είναι κάτι που εκτιμούν ιδιαίτερα οι εργοδότες. Επίσης φρόντισε να είσαι συνεπής όσον αφορά τις υποχρεώσεις σου προς τους συναδέλφους και προς τους ανωτέρους σου. Εάν, για παράδειγμα, έχεις αναλάβει να παραδώσεις μια έκθεση στο τέλος της εβδομάδας, προσπάθησε να είσαι συνεπής στην ημερομηνία που όρισες μόνος σου ή σου έχουν ορίσει κάποιοι άλλοι.

✓ **Προθυμία**

Όπως είναι φυσικό η προθυμία είναι ένα προσόν που εκτιμάται ιδιαίτερα από τους εργοδότες. Δείξε πρόθυμος να αναλάβεις κάποιες ευθύνες ή υποχρεώσεις που σου αναθέτουν. Δείξε προθυμία ακόμα και για κάποια εξυπηρέτηση που μπορεί να σου ζητήσει κάποιος. Όλες αυτές οι ενέργειες είναι προς όφελος σου, γιατί σε βοηθούν να μάθεις κάποια πράγματα και να εγκλιματιστείς γρηγορότερα.

✓ **Επιμονή/ Υπομονή**

Δείξε επιμονή σε ένα έργο που έχεις αναλάβει και τυχόν σε δυσκολεύει. Μην τα παρατήσεις με την πρώτη δυσκολία, αλλά προσπάθησε να τα καταφέρεις. Για να σου το αναθέτουν σημαίνει πως πιστεύουν στις δυνατότητες σου.

Μη θιχτείς με κάποια παρατήρηση των συναδέλφων και ανωτέρων σου. Είσαι καινούριος /α στο χώρο και οι κρίσεις και οι παρατηρήσεις των άλλων μπορούν να σου φανούν χρήσιμες γιατί μαθαίνεις από αυτές. Μην είσαι αρνητικός /ή σε μια παρατήρηση, αντίθετα δέξου την και εκμεταλλεύσου την για την επίτευξη του στόχου σου. Σύντομα θα ακολουθήσει ένας έπαινος για την απόδοση και την αποτελεσματικότητά σου.

✓ **Δυναμισμός και λήψη πρωτοβουλίας**

Μη ξεχνάς ότι σου πρόσφεραν τη θέση που τώρα κατέχεις γιατί εκτίμησαν τα προσόντα σου και πίστεψαν ότι μπορείς να τα καταφέρεις. Μη διστάζεις να συζητήσεις κάποιες ιδέες σου και να κάνεις προτάσεις. Μη φοβάσαι να αναλάβεις πρωτοβουλίες, αντίθετα δείξε μια δυναμική παρουσία. Βέβαια, φρόντισε να μην το παρακάνεις και μην επιχειρήσεις να πάρεις μόνος σου κάποιες κρίσιμες αποφάσεις.

✓ Σεξουαλική Παρενόχληση - Τι κάνεις;

Κάποιοι θεωρούν ότι η σεξουαλική παρενόχληση είναι ένα θέμα για ταινίες του σινεμά, αρνούμενοι να δεχτούν ότι είναι ένα πρόβλημα που πολλοί έχει τύχει να αντιμετωπίσουν στο εργασιακό τους περιβάλλον. Ειδικά για ένα νεοεισερχόμενο στο χώρο της εργασίας που ακόμα δεν έχει εξοικειωθεί πλήρως με το περιβάλλον τα πράγματα είναι πιο δύσκολα.

Θα πρέπει να γνωρίζεις ότι σε περίπτωση σεξουαλικής παρενόχλησης η ίδια η επιχείρηση ζημιώνεται και από ηθικής πλευράς, αλλά και γιατί μπορεί να χρειαστεί να χάσει κάποιον άξιο συνεργάτη. Επόμενο είναι λοιπόν να πρέπει ενημερωθεί γι' αυτό, ώστε να μπορεί να δράσει ανάλογα. Μ' αυτό τον τρόπο θα προστατευτεί η ίδια αλλά θα προστατεύσει και τους υπαλλήλους της.

Αυτό που κάνεις λοιπόν, σε μια τέτοια περίπτωση είναι να ενημερώσεις κάποιον ανώτερο σου και βέβαια να κινηθείς διακριτικά και εχέμυθα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ - ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

CLUB HOTEL CASINO LOUTRAKI

Παρουσίαση της εταιρείας

Η CLUB HOTEL CASINO LOUTRAKI, ιδρύθηκε το 1995. Σήμερα απασχολεί 1.600 άτομα, είναι το κορυφαίο καζίνο στην Ελληνική αγορά και ένα από τα μεγαλύτερα και πιο επιτυχημένα casino resort στην Ευρώπη.

Η CLUB HOTEL CASINO LOUTRAKI είναι κοινοπραξία την οποία αποτελούν ο Δήμος Λουτρακίου, μέσω της Δημοτικής Ανώνυμης Εταιρείας Τουρισμού Λουτράκι Α.Ε. (Δ.Α.Ε.Τ.) και η πολυεθνική εταιρεία συμμετοχών Club Hotel Loutraki Α.Ε., η οποία είναι ο διαχειριστής και κύριος επενδυτής του Καζίνο.

Στην CHL συμμετέχουν σημαντικά ονόματα του ελληνικού και παγκοσμίου επιχειρηματικού χώρου, όπως η Casinos Austria International, ένας από τους μεγαλύτερους επενδυτές διεθνώς στον τομέα των καζίνο, με 67 καζίνο σε 15 χώρες, η Τράπεζα Πειραιώς, η Τράπεζα EFG Eurobank Ergasias, καθώς και εταιρείες ισραηλινών συμφερόντων, στις οποίες ανήκουν, μεταξύ άλλων έξι ακόμη καζίνο και αλυσίδες πολυτελών ξενοδοχείων.

Το Club Hotel Casino Loutraki είναι ένα από τα πιο γνωστά ελληνικά casino. Διαθέτει 70 τραπέζια ρουλέτας, blackjack, poker, μπίνγκο, punto banco, craps και περίπου 1000 slot machines. Το καζίνο απασχολεί σημαντικό αριθμό εργαζομένων.

Η επιχείρηση εφαρμόζει διάφορες πολιτικές προσέλκυσης πελατών, τις οποίες ονομάζει προωθητικές ενέργειες:

- Με τη δεύτερη επίσκεψη προσφέρονται δωρεάν είσοδος και μία πρόσκληση σε γεύμα ή δείπνο για δύο άτομα στο εστιατόριο του καζίνο

- Με την πέμπτη επίσκεψη στο καζίνο μια δωρεάν διαμονή για δύο άτομα στο πολυτελές ξενοδοχείο της επιχείρησης
- Σε συγκεκριμένες ημερομηνίες κληρώνονται μετρητά και αυτοκίνητα
- Τα λεωφορεία του casino μεταφέρουν με καθημερινά δρομολόγια από και προς την Αθήνα τους πελάτες της επιχείρησης. Όσοι επιλέγουν τον τρόπο αυτό δικαιούνται παροχών.
- Με το πρόγραμμα gold slot points, οι παίκτες των ηλεκτρονικών τυχερών παιχνιδιών συγκεντρώνουν πόντους που τους ανταλλάσσουν με δώρα.
- Όταν ένας πελάτης συνοδεύεται από άτομο που επισκέπτεται για πρώτη φορά το casino κερδίζουν και οι δύο δωρεάν είσοδο.
- Κάθε επίσκεψη στο καζίνο δίνει πόντους στον παίκτη, τους οποίους μπορεί να ανταλλάξει με κάποιες από τις υπηρεσίες, όπως διαμονή στο ξενοδοχείο, γεύματα στα εστιατόρια και δωρεάν μελλοντική είσοδο (πρόγραμμα In&Win).
- Το πρόγραμμα Πρωινό club All Inclusive απευθύνεται σε όσους επισκέπτονται το καζίνο τα πρωϊνά από τις 7:00 μέχρι τις 10:00. Κάθε επίσκεψη αντιστοιχεί σε 30 πόντους που ανταλλάσσονται με υπηρεσίες.

Αυτές είναι μερικές από τις παροχές που συναντάει κανείς με την είσοδό του στο casino. Προχωρώντας στις αίθουσες των παιχνιδιών θα δει ένα περιβάλλον εντυπωσιακό : έντονα φώτα, μουσική, πολύ κόσμος, χρώματα. Στο χώρο υπάρχουν πολλά μπαρ, σε κοντινή απόσταση μεταξύ τους. Τα ποτά που προσφέρονται είναι δωρεάν και οι πελάτες μπορούν να κάνουν απεριόριστη κατανάλωση αλκοόλ. Στις αίθουσες του casino δεν συναντούμε ρολόγια - πράγματι οι παίκτες είναι σα να χάνουν την αίσθηση του χρόνου.

Η οργανωτική δομή του casino

Στο καζίνο, το οργανόγραμμα καθορίζει τα εξής τμήματα :

1) οικονομικό τμήμα. Εδώ ανήκουν το λογιστήριο, η μισθοδοσία, η προμήθειες, το warehouse, ο οικονομικός έλεγχος, και το Ταμείο.

Το Ταμείο έχει τις εξής θέσεις : οικονομικός ελεγκτής, διευθυντής, βοηθός διευθυντή, προϊστάμενος και ταμίες.

2) Τμήμα Διαχείρισης της Πληροφορίας (Management Information System)

3) Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού

4) Τμήμα Marketing

5) Τμήμα food and beverage

6) Τμήμα συντήρησης

7) Τμήμα Παιχνιδιών (gaming). Εδώ ανήκουν τα τυχερά παιχνίδια που παίζονται στα τραπέζια. Στο τμήμα συναντούμε τις εξής θέσεις εργασίας: shift managers, pit bosses, inspectors, dealers

8) Τμήμα ηλεκτρονικών τυχερών παιγνίων (slots)

9) Τμήμα ασφάλειας (security)

10) surveillance-επιτήρηση, παρακολούθηση

Οι dealers και οι προϊστάμενοι στο τμήμα παιχνιδιών είναι οι κατηγορίες εργαζομένων που έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες του καζίνο. Οι προϊστάμενοι επιβλέπουν τη λειτουργία των τυχερών παιχνιδιών και το προσωπικό. Κινούνται ανάμεσα στα τραπέζια και αρμοδιότητά τους είναι να διασφαλίζουν ότι όλα κινούνται ομαλά. Επίσης σχεδιάζουν και οργανώνουν δραστηριότητες για τους πελάτες, πχ. διαμονή στο ξενοδοχείο του καζίνο.

Οι slot attendants συντονίζουν και επιτηρούν το τμήμα των τυχερών ηλεκτρονικών παιχνιδιών. Ανάμεσα στα καθήκοντά τους είναι να μοιράζουν τα κέρδη στους παίκτες, να κάνουν επανεκκίνηση των μηχανημάτων μετά τα κέρδη και να εφοδιάζουν τα μηχανήματα με χρήματα. Οι dealers λειτουργούν τα παιχνίδια στα τραπέζια όπως blackjack και ρουλέτα και ευθύνονται για την ομαλή διεξαγωγή των παιχνιδιών. Συχνά μοιράζουν κάρτες στους παίκτες.

Οι θέσεις εργασίας στο καζίνο απαιτούν συγκεκριμένες δεξιότητες ή προσόντα. Έτσι οι εργαζόμενοι στο τμήμα του gaming πρέπει να διαθέτουν δεξιότητες εξυπηρέτησης πελατών.

Η συνεισφορά τους στο επίπεδο παροχής υπηρεσιών του casino είναι κρίσιμη, καθώς έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες. Πρέπει επίσης να διαθέτουν επικοινωνιακές

δεξιότητες, εξωστρεφή προσωπικότητα και την ικανότητα να διατηρούν την ψυχραιμία τους και να έχουν αυτοέλεγχο. Ο αυτοέλεγχος είναι κρίσιμο στοιχείο καθώς οι παίκτες του τζόγου συχνά μπορεί να έχουν άσχημη συναισθηματική κατάσταση και να αποδίδουν την ατυχία τους ακόμη και στον εργαζόμενο του καζίνο που συντελεί στην διεξαγωγή του παιχνιδιού. Για το λόγο αυτό, στη σχολή εκπαίδευσης του καζίνο ένα από τα σημεία στα οποία εξασκούνται οι μελλοντικοί κρουπιέρηδες και dealers είναι η διατήρηση του αυτοελέγχου και της ψυχραιμίας υπό συνθήκες πίεσης και γενικότερα ψυχοπιεστικών καταστάσεων. Είναι σύνηθες κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης οι εκπαιδευτές να πιέζουν τον εκπαιδευόμενο τόσο πολύ ώστε αυτός να ξεσπάει σε κλάματα ή να εγκαταλείπει την σχολή. Ο χειρισμός των συνθηκών που δημιουργούνται στο καζίνο και η γνώση της συναισθηματικής κατάστασης του παίκτη είναι πολύ σημαντικά στοιχεία για την έκβαση του παιχνιδιού αλλά και γενικότερες δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει ο εργαζόμενος. Οι εργαζόμενοι στο χώρο των παιχνιδιών, πρέπει επίσης να διακρίνονται από εχεμύθεια, καθώς διαχειρίζονται μεγάλα χρηματικά ποσά και να έχουν μαθηματική σκέψη.

Σχέσεις διοίκησης και εργαζομένων

«Η Club Hotel Casino Loutraki, αναγνωρίζοντας πλήρως τον πρωταρχικό ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα στην επιτυχημένη πορεία της, επενδύει με σεβασμό και συνέπεια στους συνεργάτες της.

Θέτει σαν αδιαπραγμάτευτη προτεραιότητα τη διασφάλιση άριστων εργασιακών σχέσεων, βασισμένων στην άμεση και ειλικρινή επικοινωνία, στην αξιοκρατική και δίκαιη αξιολόγηση και ανταμοιβή και στη συνεχή ανάπτυξη και ενδυνάμωση των μελών της ομάδας της.

Υλοποιεί ένα ευρύ πρόγραμμα παροχών προς τους εργαζόμενους στο πλαίσιο αναγνώρισης των προσπαθειών τους αλλά και υποστήριξής τους σε κάθε σημαντική στιγμή της επαγγελματικής και οικογενειακής τους ζωής. Μοιράζεται με τους συνεργάτες της, τις επιτυχίες και τις προκλήσεις και καλλιεργεί αίσθημα υπερηφάνειας στους ανθρώπους της μέσα από το ευρύ και πολύπλευρο κοινωνικό της έργο.»(Νικόλαος Στάμος, διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού του Club Hotel Casino Loutraki).

Υλοποιεί ένα ευρύ πρόγραμμα παροχών προς τους εργαζόμενους στο πλαίσιο αναγνώρισης των προσπαθειών τους αλλά και υποστήριξής τους

Στην κουλτούρα της CHCL την πρώτη θέση κατέχουν οι δικοί της άνθρωποι, η κινητήρια δύναμή της ... το προσωπικό της.

Το Club Hotel Casino Loutraki είναι ένας οργανισμός ο οποίος επενδύει στη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος αναπτύσσοντας την ομαδικότητα μεταξύ των εργαζομένων και εξατομικεύοντας τις παροχές στον μέγιστο βαθμό.

Για την παρακίνηση των εργαζομένων η διοίκηση προτρέπει τη συμμετοχή τους σε διατμηματικές ομάδες διαχείρισης έργων στις οποίες συμμετέχουν από κοινού και έξω από τα στενά πλαίσια της θέσης εργασίας τους. Η εταιρεία επιβραβεύει ηθικά και υλικά τους εργαζομένους για την πολυετή προσφορά τους, αλλά και για την επίδειξη εξαιρετικής συμπεριφοράς προς τους πελάτες και την εταιρεία.

Στην CHCL παρέχουμε στους εργαζόμενους ένα πλήρες πακέτο ομαδικής ιατρικής ασφάλισης και τη δική μας τράπεζα αίματος με το Πρόγραμμα Ιατρικής μέριμνας «Ιπποκράτης». Στο πλαίσιο του προγράμματος διοργανώνουμε τακτικές ενημερωτικές ημερίδες για θέματα υγείας με εξειδικευμένους επιστήμονες σε συνδυασμό με προληπτικές ιατρικές εξετάσεις. Η εταιρεία καλύπτει ιδιωτική ιατροφαρμακευτική ασφάλεια και προσφέρει στις γυναίκες εργαζόμενες καθώς και στις συζύγους των υπαλλήλων δωρεάν εξέταση καρκίνου του μαστού, προσφέρει δώρα γάμου και γέννησης παιδιού καθώς και επίδομα 5% του μισθού για κάθε παιδί.

Συμβάλλουμε στην ισορροπία μεταξύ εργασιακής & οικογενειακής ζωής με την ικανοποίηση αιτημάτων των εργαζομένων για εργασία σε συγκεκριμένες βάρδιες.

Διασφαλίζουμε την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ μας με τη λειτουργία Τμήματος Εργασιακών Σχέσεων, με σταθερή «πολιτική Ανοιχτής Πόρτας», με τακτικές και έκτακτες τμηματικές και διατμηματικές συναντήσεις, με πίνακες ανακοινώσεων και με μηνύματα στις τηλεοπτικές οθόνες των χώρων διαλειμμάτων.

Διενεργούμε τακτικές έρευνες, προκειμένου να διαπιστωθούν θέματα - προβλήματα και να δοθούν λύσεις και προτάσεις αποσκοπώντας πάντα στη βελτίωση του εργασιακού μας περιβάλλοντος.

Με το πρόγραμμα επιβράβευσης «Δάφνη», χτίζουμε αμοιβαία σχέση εμπιστοσύνης και ανταπόδοσης επιβραβεύοντας την προσπάθεια του κάθε εργαζόμενου για την επιτυχία της ομάδας μας με το πρόγραμμα «Υπάλληλος του μήνα».

Επίσης, ενθαρρύνουμε την απόδοση των "top performers", μέσω ενός αξιοκρατικού συστήματος αξιολόγησης, σχεδιασμένου έτσι ώστε να ενισχύει το συνεχή διάλογο.

Επιπλέον, επενδύει στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων με τη χρηματοδότηση μεταπτυχιακών σπουδών και εκμάθησης ξένων γλωσσών.

Με το πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης «Αθηνά», καλωσορίζουμε τους νέους συνεργάτες μας με τα προγράμματα Νεοπροσληφθέντων. Επενδύουμε στους ανθρώπους μας με προγράμματα Ποιοτικής Εξυπηρέτησης του πελάτη, Πτυχιακών & Μεταπτυχιακών σπουδών, Τεχνικής κατάρτισης, Προσωπικής ανάπτυξης και ανάπτυξης Δεξιοτήτων.

Οργανώνουμε και λειτουργούμε εσωτερικές Σχολές. Αναπτύσσουμε αποτελεσματικές και αξιοκρατικές διαδικασίες διαχείρισης ταλέντων και δίνουμε απόλυτη προτεραιότητα στην εξέλιξη των συνεργατών μας με προγράμματα "cross training" και προαγωγών.

Με το πρόγραμμα «Διόνυσος» ενδυναμώνουμε τη συναδελφικότητα, το αισιόδοξο πνεύμα και την επικοινωνία και μοιραζόμαστε με τους συνεργάτες μας τις επιτυχίες και τις προκλήσεις, γιορτάζοντας όλες τις σημαντικές στιγμές και διοργανώνοντας ετήσιες γιορτές, ψυχαγωγικές και αθλητικές δραστηριότητες, παιδικά πάρτι και εκδρομές. Η εταιρεία συμβάλλει στη δημιουργία κλίματος συντροφικότητας με τη χρηματοδότηση της ομάδας της εταιρείας στο πανελλήνιο πρωτάθλημα αγώνων ράλι.

Επίσης προσφέρει έκπτωση σε παιδικό σταθμό και γυμναστήριο σε όλους τους εργαζομένους και διοργανώνει προγράμματα ενημέρωσης για θέματα σωματικής και ψυχικής υγείας. Σε περιπτώσεις ανάγκης την εργαζομένων διοργανώνονται έρανοι μεταξύ των συναδέλφων και η διοίκηση διπλασιάζει το ποσό που θα συγκεντρωθεί. Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν δώρα αξίας το Χριστούγεννα, ενώ προσφέρονται και σχολικά είδη στα παιδιά των εργαζομένων τον Σεπτέμβριο.

Παρέχουμε στους συνεργάτες μας πληθώρα προνομίων σχεδιασμένων με ιδιαίτερη φροντίδα. Εστιατόριο 24ωρης λειτουργίας με απεριόριστα γεύματα. Μεταφορά από και προς την εταιρεία. Εκπωτική κάρτα για αγορές και υπηρεσίες στην CHCL αλλά και σε 350 καταστήματα και επιχειρήσεις. Δωρεάν αθλητική δραστηριότητα σε γυμναστήρια της περιοχής. Παρέχουμε επιπλέον αργίες και ημέρες αδείας, χριστουγεννιάτικα δώρα για όλους,

σχολικά είδη και παιχνίδια για τα παιδιά μας.

Η CHCL με πλήρη συναίσθηση της εταιρικής κοινωνικής της ευθύνης, πραγματοποιεί ένα σημαντικό κοινωνικό έργο, με άξονες την ανθρωπιστική προσφορά, την ενεργή υποστήριξη του Πολιτισμού και του Αθλητισμού και την προστασία του Περιβάλλοντος . Η άμεση και συνεχής ενημέρωση όλων μας για όλες τις σχετικές δράσεις της εταιρείας, συμβάλει καθοριστικά στην ανάπτυξη αισθήματος επαγγελματικής υπερηφάνειας και στην ενδυνάμωση των δεσμών μας με την εταιρεία

Η Club Hotel Casino Loutraki μεταξύ των 10 μεγάλων εταιρειών με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον στην Ελλάδα

Η Club Hotel Casino Loutraki αναδείχθηκε μια από τις 10 (δέκα) μεγαλύτερες εταιρείες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον στην Ελλάδα, στο πλαίσιο της έρευνας αξιολόγησης, που διοργανώθηκε για 7^η συνεχή χρονιά από το Great Place to Work® Institute Hellas, με την ακαδημαϊκή συνδρομή του ALBA Graduate Business School.

Η αξιολόγηση των εταιρειών που συμμετέχουν στη συγκεκριμένη έρευνα βασίζεται, κατά το μεγαλύτερο μέρος της, στον τρόπο που οι ίδιοι οι εργαζόμενοι αποτιμούν το εργασιακό τους περιβάλλον και τις σχέσεις τους με την εταιρεία.

Με αφορμή τη διάκριση αυτή, η Διοίκηση της Club Hotel Casino Loutraki προχώρησε στην ακόλουθη ανακοίνωση:

«Η ανάδειξη της Club Hotel Casino Loutraki μεταξύ των εταιρειών με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον, είναι μια διάκριση που μας τιμά και μας ικανοποιεί περισσότερο από κάθε άλλη. Το γεγονός ότι προέρχεται από τους ίδιους τους εργαζομένους, επιβεβαιώνει ότι οι δεσμεύσεις της εταιρείας μας απέναντι στους ανθρώπους της γίνονται καθημερινή πράξη.

Οι 1.800 εργαζόμενες και εργαζόμενοί μας αποτελούν την κινητήριου δύναμη για την ανάδειξη της Club Hotel Casino Loutraki σε ένα από τα πιο επιτυχημένα καζίνο resort της Ευρώπης, με ηγετική θέση στην ελληνική αγορά. Είναι ένα κεφάλαιο στο οποίο επενδύουμε συνειδητά, μέσα από διαρκή προγράμματα εκπαίδευσης, ένα αξιοκρατικό σύστημα εξέλιξης

και αμοιβών, αλλά και μέσα από συστηματικές δράσεις μέριμνας και υποστήριξης για τους εργαζόμενους και τις οικογένειές τους. Στόχος είναι να παρέχουμε για τον καθένα ένα ευχάριστο και ασφαλές εργασιακό περιβάλλον. Ένα περιβάλλον στο οποίο όλοι έχουν τα κίνητρα και τις ευκαιρίες να αναπτύσσουν τις ικανότητές τους. Να τις αξιοποιούν δημιουργικά, προς όφελος των ίδιων, της εταιρείας, των πελατών μας και της κοινωνίας.

Για μας στην Club Hotel Casino Loutraki, η προσφορά στον τόπο και στους ανθρώπους που μας περιβάλλουν αποτελεί κυρίαρχη φιλοσοφία. Είναι η πυξίδα που εξακολουθεί να μας καθοδηγεί σε μια πορεία δημιουργίας, σταθερότητας και ανάπτυξης.

Ευχαριστούμε για την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση των εργαζομένων μας και δεσμευόμαστε ότι θα συνεχίσουμε μαζί, με τις ίδιες αξίες, να κατακτάμε όλο και υψηλότερους στόχους.»

Τα σχόλια των εργαζομένων

«Η εταιρεία επενδύει στους υπαλλήλους χρηματοδοτώντας ατομικές εκπαιδεύσεις (μεταπτυχιακά και προπτυχιακά). Η προσφορά στην τοπική κοινωνία είναι πολύ σημαντική.»

«Η εταιρεία προσφέρει πολύ μεγάλο κοινωνικό έργο, σέβεται και στηρίζει τον εργαζόμενο».

«Σε ετήσια βάση δίδεται κάποιο σημαντικό δώρο τα Χριστούγεννα, όπως home cinema, DVD κ.ά.».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7.

ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

Η ποιότητα εκφράζεται με διάφορους ορισμούς, όπως: «Ποιότητα είναι να ανταποκρίνεσαι ή ακόμη και να ξεπερνάς τις προοπτικές του πελάτη». Ένας άλλος ορισμός είναι: «το σύνολο των χαρακτηριστικών και ιδιοτήτων ενός προϊόντος ή υπηρεσίας που αναφέρεται στη δυνατότητα να ικανοποιούν μια εκφραζόμενη ή συναγόμενη ανάγκη του πελάτη».

Ο Grosby είχε δώσει τον εξής ορισμό : «Η ποιότητα δεν είναι μόνο δωρεάν, είναι πραγματικά κερδοφόρα. Κάθε κέρμα που δεν ξοδεύεται για να γίνουν λάθη, γίνεται κέρδος» και επειδή όλα τα οικονομικά συστήματα στοχεύουν τελικά στην ικανοποίηση του καταναλωτή, η ποιότητα μπορεί να ορισθεί ως «ο βαθμός κατά τον οποίον κάποιο προϊόν ικανοποιεί τις απαιτήσεις του πελάτη».

Η έρευνα γίνεται με χρήση ερωτηματολογίου. Σε ένα περιβάλλον υψηλού ανταγωνισμού η ικανοποίηση του πελάτη είναι καθοριστικής σημασίας για την επιβίωση αλλά και την απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης.

Η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών μπορεί να βοηθήσει στην χάραξη στρατηγικής και στη λήψη αποφάσεων από την εταιρία. Ο βασικός σκοπός της έρευνας είναι ο προσδιορισμός της έννοιας της ικανοποίησης των καταναλωτών καθώς επίσης, και των παραμέτρων της. Αναφερόμενοι στις παραμέτρους της εννοούμε, τις επιτυχημένες πελατειακές σχέσεις που προσδοθεί να πετύχει μια επιχείρηση, συμπεριλαμβάνοντας τους πελάτες που επιθυμεί να διατηρήσει. Για την επίτευξη αυτού του στόχου θα πρέπει να αναπτύξει ένα περιβάλλον πιστότητας αρχικά, ώστε να καταφέρει να εντάξει τους πελάτες της στο δυναμικό της. Σαν βασική αρχή της εταιρίας, προκειμένου να πετύχει τον στόχο της είναι η αξιοποίηση των παραπόνων των πελατών της και η επίλυσή τους. Η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών μπορεί να αποκαλύψει τυχόν ευκαιρίες που υπάρχουν στη συγκεκριμένη αγορά ώστε αν τις εκμεταλλευτεί σωστά η επιχείρηση να προβούν προς όφελός της. Τα αποτελέσματα και συμπεράσματα που προκύπτουν από την μέτρηση ικανοποίησης των πελατών είναι αυτά που εκφράζουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών βάσει των οποίων πρέπει να αποφασίζονται και να πραγματοποιούνται οι ανάγκες βελτίωσης. Η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών μπορεί να αποκαλύψει το ευρύτερο φάσμα των αντιλήψεων, των αναγκών, των προσδοκιών και των επιθυμιών των πελατών και κατά συνέπεια να βοηθήσει την εταιρία να αναλύσει όλες

αυτές τις παραμέτρους προς όφελός της αλλά, και των πελατών της. Τέλος, με την μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη δίνεται η δυνατότητα περιορισμού των διαφορών που υπάρχουν μεταξύ της εταιρίας και του πελάτη, ενώ συγχρόνως η εταιρία μαθαίνει να διορθώνει τα λάθη της.

Η έννοια της ικανοποίησης των πελατών θεωρείται συχνά από τα διοικητικά στελέχη των οργανισμών, ως το κλειδί για την μακροπρόθεσμη επιτυχία τους. Στα πλαίσια του μάρκετινγκ η σχέση μεταξύ ικανοποίησης πελατών και διατήρησης τους αντιμετωπίζεται συχνά ως κεντρικός καθοριστικός παράγοντας (Hennig-Thurau & Klee, 1997). Η πίστη και κατ' επέκταση η παραμονή των πελατών σ' ένα οργανισμό μειώνει τις δαπάνες και αυξάνει τις πωλήσεις ή τουλάχιστον τις διατηρεί σχετικά σταθερές, απαιτεί λιγότερη διαφήμιση, επιτρέπει στα στελέχη του οργανισμού να γνωρίσουν καλύτερα, αλλά και να αυξήσουν το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών τους (Parasuraman, Berry, & Zeithaml, 1996).

Οι Triado, Aparicio και Rimbau (1999) υποστήριξαν ότι η ικανοποίηση των πελατών δεν εξαρτάται τόσο πολύ από την ποιότητα των υπηρεσιών που ένας οργανισμός πιστεύει ότι προσφέρει αλλά το πως εκλαμβάνει αυτή την ποιότητα ο πελάτης και από τον βαθμό που ικανοποιεί τις ανάγκες του.

Οι Theodorakis, Kammbitsis, Laios και Koustelios (2001) αναφέρθηκαν στην θετική σχέση ποιότητας υπηρεσιών και ικανοποίησης στην έρευνα τους.

Οι Parasuraman, Berry & Zeithaml (1994) διαπίστωσαν επίσης άμεση σχέση της ικανοποίησης με την αντιλαμβανόμενη ποιότητα. Θεώρησαν ότι οι αντιλήψεις των πελατών καθορίζονται μέσα από την απόδοση των παρερχομένων υπηρεσιών κυρίως και λιγότερο από τις προσδοκίες τους.

Στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, η ικανοποίηση ή η δυσαρέσκεια των πελατών προκύπτει όταν αυτοί έρχονται επαφή με τους εργαζόμενους που τους εξυπηρετούν (στιγμές της αλήθειας). Συνεπώς οι εργαζόμενοι αυτοί, οι οποίοι χαρακτηρίζονται ως προσωπικό πρώτης γραμμής ή προσωπικό επαφής, συμβάλλουν αποφασιστικά στη εικόνα, θετική ή αρνητική που θα σχηματίσει ο πελάτης, από τον πελάτη. Εικόνα που αφορά τόσο στο επίπεδο της παρεχόμενης σε αυτόν εξυπηρέτησης, όσο και στην επιχείρηση αφού την εκπροσωπούν στα μάτια του πελάτη. Εξαιτίας της σημαντικότητας του ρόλου των εργαζομένων στην ικανοποίηση των πελατών της επιχείρησης, οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής θα πρέπει να υποστηρίζονται αλλά και να

παρακινούνται ώστε να συνεργάζονται αρμονικά με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης. Επίσης η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να μεριμνά για την ικανοποίηση τους καθώς υποστηρίζεται ότι, εάν οι εσωτερικοί πελάτες, δηλαδή οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης είναι ικανοποιημένοι, τότε και οι εξωτερικοί της πελάτες θα είναι ικανοποιημένοι από το επίπεδο των υπηρεσιών που λαμβάνουν. Η αντίληψη αυτή επικρατεί στον επιχειρηματικό και επιστημονικό χώρο χωρίς όμως να επιβεβαιώνεται επαρκώς με εμπειρικές έρευνες.

Τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω ανέδειξαν την αξία της ικανοποίησης πελατών. Επομένως η γνώση των παραγόντων που επηρεάζουν την ικανοποίηση είναι στρατηγικής σημασίας για κάθε οργανισμό ή εταιρεία που παρέχει υπηρεσίες.

Παρακάτω θα προσπαθήσω να σχεδιάσω ένα ερωτηματολόγιο που θα ήταν χρήσιμο στην επιχείρηση Club Hotel Casino Loutraki για να διεξάγει έρευνα για την ικανοποίηση των πελατών της.

CLUB HOTEL CASINO LOUTRAKI

Αξιολόγηση Ικανοποίησης Πελατών

Αγαπητέ Πελάτη,

Επειδή εκτιμούμε βαθειά την άποψη σας και θα θέλαμε να σας παρακαλέσουμε να αφιερώσετε λίγο από το πολύτιμο χρόνο σας για να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο μας. Η αξιολόγηση σας για τους ανθρώπους μας, τις εγκαταστάσεις μας και τις υπηρεσίες μας, θα μας επιτρέψει να ανταποκριθούμε καλύτερα στις προσδοκίες σας κατά τις μελλοντικές επισκέψεις σας.

Σας ευχαριστούμε για την πολύτιμη ανταπόκρισή σας και σας ευχαριστούμε επίσης που επιλέξατε να μείνετε μαζί μας.

Όνομα:

Αριθμός Δωματίου:

E-mail

Ημερομηνία:

1. Πως κάνατε την κράτηση σας;

- Απ' ευθείας με το ξενοδοχείο
- Εταιρεία
- Μέσω της δικής μας ιστοσελίδας
- Μέσω άλλης ταξιδιωτικής ιστοσελίδας
- Casino
- Άλλο

2. Ποιος είναι ο κύριος λόγος της επίσκεψης σας;

- Αναψυχή
- Επιχειρηματικός
- Συνέδριο / Σύσκεψη
- Casino

Πολύ ικανοποιημένος/η ←————→ Λίγο ικανοποιημένος/η

3. Η γενική σας ικανοποίηση από το ξενοδοχείο 4□ 3□ 2□ 1□

Σίγουρα ←————→ Δεν γνωρίζω

4. Θα επιστρέφατε σε αυτό το ξενοδοχείο; 4□ 3□ 2□ 1□

5. Θα συστήνατε αυτό το ξενοδοχείο σε άλλους; 4□ 3□ 2□ 1□

6. Βαθμολογήστε το ξενοδοχείο στα εξής:

Άριστη ←————→ Ικανοποιητική

Άφιξη

Διαδικασία καταχώρησης κατά την άφιξη 4□ 3□ 2□ 1□

Ευγένεια του προσωπικού Υποδοχής 4□ 3□ 2□ 1□

Δωμάτιο

Συντήρηση Δωματίου 4□ 3□ 2□ 1□

Καθαριότητα Δωματίου 4□ 3□ 2□ 1□

Περιβάλλον Δωματίου 4□ 3□ 2□ 1□

Ελκυστικότητα Δωματίου 4□ 3□ 2□ 1□

Κανάλια Τηλεόρασης 4□ 2□ 1□ 1□

Προσωπικό

Ικανότητα να προβλέπει τις ανάγκες σας 4□ 3□ 2□ 1□

Επίπεδο γνώσεις της δουλειάς 4□ 3□ 2□ 1□

Στάση / συμπεριφορά 4□ 3□ 2□ 1□

Hotel

Καθαριότητα κοινόχρηστων χώρων 4□ 3□ 2□ 1□

Ελκυστικότητα της πισίνας 4□ 3□ 2□ 1□

Ελκυστικότητα του SPA 4□ 3□ 2□ 1□

Προστασία και ασφάλεια 4□ 3□ 2□ 1□

Εστιατόρια

Ποιότητα φαγητού 4□ 3□ 2□ 1□

Εξυπηρέτηση 4□ 3□ 2□ 1□

Μπαρ

Ποιότητα ποτού 4□ 3□ 2□ 1□

Εξυπηρέτηση 4□ 3□ 2□ 1□

Αίθουσες Συνεδρίων

Οργάνωση χώρου 4□ 3□ 2□ 1□

Φαγητό 4□ 3□ 2□ 1□

Εξυπηρέτηση 4□ 3□ 2□ 1□

Αξία

Αξία σε σχέση με τα χρήματα που πληρώσατε 4□ 3□ 2□ 1□

6. Παρατηρήσεις και προτάσεις

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Σας ευχαριστούμε για το χρόνο σας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η επιτυχία μιας επιχείρησης στην σύγχρονη εποχή εξαρτάται κατά μεγάλο βαθμό από την ικανότητά της να προσαρμόζεται στις συνεχείς μεταβολές και εξελίξεις του εξωτερικού περιβάλλοντος (κοινωνικό, πολιτικό, οικονομικό, περιβαλλοντολογικό). Αυτή η προσαρμοστική δυνατότητα μιας επιχείρησης αντανακλάται στην δομή και την λειτουργία του εσωτερικού της περιβάλλοντος, του οποίου βασικό στοιχείο είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Από το υψηλότερο ιεραρχικά στέλεχος μιας επιχείρησης, μέχρι και τον τελευταίο, επίσης ιεραρχικά, εργαζόμενο, όλο αυτό το φάσμα προσωπικοτήτων επιβάλλεται να συνεργαστούν για την επίτευξη κάποιων κοινών στόχων που έχουν εκ των προτέρων τεθεί. Η καθημερινή αλληλεπίδραση όμως, ανθρώπων με διαφορετική προσωπικότητα, αντίληψη, ιδεολογία και κουλτούρα, πολύ εύκολα μπορεί να οδηγήσει στην σύγκρουση. Η σύγκρουση λοιπόν, αποτελεί ένα σύνηθες φαινόμενο στο περιβάλλον μιας επιχείρησης. Οι ορισμοί που έχουν δοθεί για την σύγκρουση ποικίλλουν από αναλυτή σε αναλυτή. Αυτό οφείλεται στην ευκολία της να μεταλλάσσεται ανάλογα με την διαφορετικότητα της κάθε περίπτωσης. Από τα παραπάνω οδηγούμαστε συμπερασματικά και στην ύπαρξη διάφορων ειδών συγκρούσεων, ανάλογα με τους εμπλεκόμενους, τις συνθήκες, τον απώτερο σκοπό της σύγκρουσης κ.α. Ένας από τους στόχους της εργασίας είναι να παρουσιάσει και να αναλύσει το φαινόμενο της σύγκρουσης με όλα τα παρελκόμενα της, καθώς και τα αποτελέσματα, αρνητικά αλλά και θετικά, που μπορεί να έχει για μια επιχείρηση. Προτείνουμε τρόπους διαχείρισης και αντιμετώπισης των συγκρούσεων οι οποίοι μπορούν να εφαρμοστούν από τις επιχειρήσεις. Ακόμα, κάναμε αναφορά σε στρατηγικές και τακτικές που έχουν ως στόχο την πρόληψη της σύγκρουσης κάτι
που παρουσιάζεται ως η ιδανικότερη λύση.

Ο χειρισμός συγκρούσεων είναι μέρος της επιχειρησιακής πραγματικότητας. Μπορεί να είναι εποικοδομητικό ή απορρυθμιστικό για έναν οργανισμό, εάν οι συγκρούσεις βρίσκονται σε ιδιαίτερα υψηλό ή χαμηλό επίπεδο. Υψηλά επίπεδα σύγκρουσης δημιουργούν διασπάσεις και κατακερματισμό των οργανισμών με επιπτώσεις στην απόδοση, ενώ χαμηλά επίπεδα σύγκρουσης προκαλούν χαλάρωση, αδιαφορία και έλλειψη προκλήσεων για βελτίωση. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες τρέφουν τις συγκρούσεις με διάφορες τεχνικές αλλά πάντα τις ελέγχουν, χρησιμοποιώντας τις τεχνικές που αναφέρθηκαν σ' αυτή τη εργασία.

«Οι έξυπνοι ηγέτες φροντίζουν να δημιουργούν καλό εργασιακό περιβάλλον για να διασφαλίζουν τα καλά οικονομικά αποτελέσματα, αλλά και για να μπορούν να διανύουν περιόδους κρίσης με τις μικρότερες δυνατές απώλειες»

Δημήτρης Γκανούδης

Δεν ξεχνούν να ενημερώνουν, μοιράζουν με συνεπεία την πληροφόρηση που έχουν διαθέσιμη στους εργαζομένους, είναι ειλικρινείς, ζητούν την άποψη και τη συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις, δεν κρύβονται, είναι διαθέσιμοι, δεν ξεχνούν να λένε «ευχαριστώ», αν χρειασθεί να επιβάλουν περιορισμούς αρχίζουν πρώτα από τον εαυτό τους και αφήνουν ως τελευταία λύση την όποια περικοπή θέσεων εργασίας.

Οι επιχειρήσεις με καλό εργασιακό περιβάλλον λαμβάνουν περισσότερα και καλύτερα βιογραφικά, παράγουν και προτείνουν περισσότερες ιδέες βελτίωσης της παραγωγικής διαδικασίας, φροντίζουν περισσότερο τα συμφέροντα της εταιρείας, κρατούν πιο ικανοποιημένους τους πελάτες και είναι περισσότερο καλοπροαίρετοι στις όποιες δύσκολες αποφάσεις της εταιρείας.

Εξάλλου, ένα από τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων με καλό εργασιακό περιβάλλον είναι ότι ζητείται συστηματικά η άποψη των εργαζομένων σε θέματα που τους αφορούν.

Οι εποχές ύφεσης είναι περίοδοι δύσκολες για όλους. Όταν οι εργαζόμενοι εμπιστεύονται τους διοικούντες και συνεργάζονται για να βρουν λύσεις, τότε οι επιλογές είναι περισσότερες και η δέσμευση και των δύο πλευρών είναι καθοριστική για την επιτυχή έκβαση.

Αυτή η εργασία απευθύνεται σε όλους όσους ενδιαφέρονται για τις οργανώσεις για τα θέματα που έχουν σχέση με τις ανθρώπινες διαδικασίες στη λειτουργία μιας οργάνωσης, δηλαδή με τον εντοπισμό των ανθρωπίνων προβλημάτων και την επίλυση τους στην πράξη.

- ✓ Πώς τα καταφέρνουν άραγε οι εταιρείες με καλό εργασιακό περιβάλλον σε περιόδους ύφεσης;
- ✓ Εκτός από τη γενικότερη ικανοποίηση των εργαζομένων τους, μπορούν να αντλήσουν άλλα θετικά οφέλη;
- ✓ Αξίζει τον κόπο και την ενέργεια να επενδύει κανείς στη δημιουργία ενός εξαιρετικού εργασιακού περιβάλλοντος;

Αυτά είναι τα καινούρια ερωτήματα που γεννιούνται για μελλοντικές εργασίες. Η τωρινοί και μελλοντικοί μάνατζερς ή διευθυντές και οι απλοί εργαζόμενοι μπορούν να εξετάσουν πολλά κρίσιμα και σύγχρονα θέματα και προβλήματα που παρουσιάζονται στη διοίκηση των σύγχρονων οργανώσεων στους δύσκολους σημερινούς καιρούς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Βιβλιογραφία

1. Δρ. Μύρων Μ. Ζαβλανός, *Οργάνωση & Διοίκηση, Ανθρώπινες Διαδικασίες στη Λειτουργία της Οργάνωσης, Τόμος Α*, Εκδόσεις «Ελλην», Αθήνα 1984.
2. Δρ. Μύρων Μ. Ζαβλανός, *Οργάνωση & Διοίκηση, Ανθρώπινες Διαδικασίες στη Λειτουργία της Οργάνωσης, Τόμος Β*, Εκδόσεις «Ελλην», Αθήνα 2000.
3. Βαρβάρα Χ. Ασημακοπούλου, *Η Τέχνη της Ειρήνης στον Εργασιακό Χώρο*, Εκδόσεις «Κριτική», Αθήνα 2008.
4. Χρήστος Γ. Φλώρου, *Σύγχρονη Διοικητική των Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις «Σύγχρονη Εκδοτική», Αθήνα 1993.
5. Π. Φαναριώτη, *Εργασιακές Σχέσεις*, Εκδόσεις «Σταμούλης», Αθήνα 1996.
6. Περικλής Ν. Λύτρας, *Εργασιακές Σχέσεις*, Εκδόσεις «INTERBOOKS», Αθήνα 1992.
7. Αντώνης Ε. Κατσάκης, *Η Επικοινωνία στις Επιχειρήσεις και στην Προσωπική Ζωή*, Εκδόσεις «INTERBOOKS», Αθήνα 2002.
8. Χαράλαμπος Κ. Κανελόπουλος, *Ενδοεπιχειρησιακές Επικοινωνίες*, Εκδόσεις «Ελλην», Πειραιάς 1995.
9. Αριστείδης Μπελλές, *Ο ρόλος του Ηγέτη σε Ανασκόπηση*, ΤΑ ΝΕΑ, Δευτέρα 27 Οκτωβρίου 2008.

Πηγές από το διαδίκτυο

www.old.acci.gr

www.clubhotelloutraki.gr

www.hrpro.gr

www.plant-management.gr

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1.

ΜΕΤΡΗΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

CLUB HOTEL CASINO LOUTRAKI

ερωτηματολόγιο

Πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με κάθε μια από τις παρακάτω φράσεις
(κυκλώστε τον αριθμό που αντιστοιχεί σε κάθε απάντηση σας σύμφωνα με την παρακάτω κλίμακα)

5: Συμφωνώ απόλυτα

4: Συμφωνώ

3: Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ

2: Διαφωνώ

1: Διαφωνώ απόλυτα

1.	Η διοίκηση της εταιρίας, μου παρέχει την καλύτερη δυνατή βοήθεια, βάσει των απαιτήσεων της δουλειάς μου	1	2	3	4	5
2.	Η διοίκηση της εταιρίας είναι ευγενική μαζί μου	1	2	3	4	5
3.	Η διοίκηση της εταιρίας αποτελεί πηγή πληροφοριών για εμένα	1	2	3	4	5
4.	Η διοίκηση της εταιρίας έχει τις απαιτούμενες γνώσεις ώστε να απαντά στα ερωτήματά μου	1	2	3	4	5
5.	Η διοίκηση της εταιρίας, μου παρέχει την καλύτερη υποστήριξη, σύμφωνα με το πρόγραμμα παράδοσης που απαιτεί η δουλειά μου	1	2	3	4	5
6.	Η διοίκηση της εταιρίας, με βοηθά να βρω πληροφορίες για ζητήματα τα οποία έχουν προκύψει στο παρελθόν	1	2	3	4	5

7.	Η διοίκηση της εταιρίας είναι πρόθυμη να υιοθετήσει πιθανές λύσεις που δεν έχουν ακολουθηθεί στο παρελθόν	1	2	3	4	5
8.	Η διοίκηση της εταιρίας ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις μου γρήγορα	1	2	3	4	5
9.	Η διοίκηση της εταιρίας διεκπεραιώνει τις απαιτήσεις μου σωστά	1	2	3	4	5
10.	Η διοίκηση της εταιρίας μου φέρεται φιλικά	1	2	3	4	5
11.	Η διοίκηση της εταιρίας, μου προσφέρει αρκετές εναλλακτικές λύσεις για τις ανάγκες μου	1	2	3	4	5
12.	Η διοίκηση της εταιρίας, με ρωτά πριν αλλάξει τον τρόπο που αντιμετωπίζει τις ανάγκες – απαιτήσεις μου	1	2	3	4	5
13.	Η διοίκηση της εταιρίας μπορεί να με βοηθήσει ακόμα και αν το άτομο με το οποίο συνήθως επικοινωνώ απουσιάζει	1	2	3	4	5
14.	Η διοίκηση της εταιρίας, με αντιμετωπίζει ως πολύτιμο εσωτερικό πελάτη	1	2	3	4	5
15.	Η διοίκηση της εταιρίας αναγνωρίζει τις προσπάθειές μου	1	2	3	4	5
16.	Η διοίκηση της εταιρίας, με κρατά ενήμερο για τα ζητήματά μου	1	2	3	4	5
17.	Η διοίκηση της εταιρίας τηρεί το χρονοδιάγραμμα διεκπεραίωσης των απαιτήσεων – αναγκών μου	1	2	3	4	5

18.	Η διοίκηση της εταιρίας φροντίζει όλα να κυλούν ομαλά για τις απαιτήσεις – ανάγκες μου.	1	2	3	4	5
19.	Η διοίκηση της εταιρίας με κάνει να αισθάνομαι ως ένας σημαντικός εσωτερικός πελάτης	1	2	3	4	5

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2.

ΕΡΕΥΝΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Δημόσια Αρχή / Εσωτερική Υπηρεσιακή Μονάδα

Ημερομηνία

Στις ακόλουθες ενότητες επιλέξτε την απάντηση που σας αντιπροσωπεύει προκειμένου να εκφράσετε τη γνώμη σας σχετικά με τη συνεργασία σας με τη Διεύθυνση Κανονιστικής Συμμόρφωσης Ομίλου.

- 1 - Πολύ Δυσανεστημένος
- 2 – Λίγο Δυσανεστημένος
- 3 – Ούτε Δυσανεστημένος Ούτε Ικανοποιημένος
- 4 – Ικανοποιημένος
- 5 – Πολύ Ικανοποιημένος

Βαθμός Ικανοποίησης

1. Ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών

Παρακαλούμε να εκφράσετε την γνώμη σας για τις προσφερόμενες υπηρεσίες από την ΔΚΣΟ, σε ανταπόκριση δικών σας αιτημάτων:

Προκειμένου να διαμορφώσετε την γνώμη σας παρακαλούμε να συνεκτιμήσετε τους εξής παράγοντες:
Οι απαντήσεις στα αιτήματά σας είναι πλήρεις, σαφώς διατυπωμένες και περιλαμβάνουν όλα τα αιτηθέντα στοιχεία;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Ταχύτητα ανταπόκρισης

Παρακαλούμε να εκφράσετε την γνώμη σας για ταχύτητα ανταπόκρισης από την ΔΚΣΟ:

Προκειμένου να διαμορφώσετε την γνώμη σας παρακαλούμε να συνεκτιμήσετε τους εξής παράγοντες:
Τα αιτήματά σας εξυπηρετήθηκαν εντός εύλογου διαστήματος, λαμβάνοντας υπόψη το πλήθος, την παλαιότητα και την πολυπλοκότητα των αιτηθέντων στοιχείων / πληροφοριών

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Επικοινωνία

Παρακαλούμε να εκφράσετε την γνώμη σας για την επικοινωνία που είχατε κατά τη συνεργασία σας με τη ΔΚΣΟ:

Προκειμένου να διαμορφώσετε την γνώμη σας παρακαλούμε να συνεκτιμήσετε τους εξής παράγοντες:

Υπήρξε άμεση ανταπόκριση σε τηλεφωνική επικοινωνία σας;	1	2	3	4	5
Οι απαντήσεις που σας δόθηκαν τηλεφωνικώς ανταποκρίνονταν στις ανάγκες σας;	1	2	3	4	5

4. Διενέργεια Ελέγχων

Παρακαλούμε εκφράστε τη γνώμη σας σε περίπτωση διενέργειας Ελέγχου από κλιμάκιο της ΔΚΣΟ στη Μονάδα σας.

Προκειμένου να διαμορφώσετε την γνώμη σας παρακαλούμε να συνεκτιμήσετε τους εξής παράγοντες:

Το κλιμάκιο ελέγχου συμπεριφέρθηκε με διακριτικότητα, επαγγελματισμό και αντικειμενικότητα;	1	2	3	4	5
Πέραν του ελεγκτικού, είχε εποικοδομητικό χαρακτήρα η επαφή και συνεργασία του κλιμακίου με τα στελέχη της Μονάδας σας;	1	2	3	4	5

Σχόλια

Παρακαλούμε για τα σχόλια σας, προκειμένου να σας εξυπηρετήσουμε καλύτερα στο μέλλον.

.....
.....
.....
.....
.....

Όνομα & Υπογραφή Υπεύθυνου:.....