

ΤΕΙ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΕΞΑΜΗΝΟ 1ο

ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ



ΚΩΝ/ΝΟΣ Π. ΚΑΚΟΥΛΙΔΗΣ

ΚΟΖΑΝΗ 2018 - 2019

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΑ	ΣΕΛΙΔΕΣ	ΘΕΜΑΤΙΚΕΣ ΕΝΟΤΗΤΕΣ
1 ^ο	4 - 9	Ανθρώπινες σχέσεις και εργασία
2ο	10 - 20	Στοιχεία της ανθρώπινης ψυχολογίας
3ο	22 - 30	Γενικά για το Μάνατζμεντ
4 ^ο	31 - 42	Στοιχεία Επιλογής & Εκπαίδευσης Προσωπικού
5 ^ο	44 - 53	Ηγεσία
	54	Βιβλιογραφία

ΔΕΝ ΑΓΟΡΑΖΟΝΤΑΙ ΚΕΡΔΙΖΟΝΤΑΙ

**Μπορείς να αγοράσεις τη φυσική παρουσία ενός
ανθρώπου σε έναν ορισμένο χώρο**

**Μπορείς να αγοράσεις επίσης τη φυσική παρουσία ενός
ανθρώπου σε έναν χώρο, για ορισμένο χρόνο**

**Μπορείς ακόμα να αγοράσεις ένα ορισμένο αριθμό
μυϊκών κινήσεων σε δεδομένο χρόνο και χώρο**

**Αυτό που δεν μπορείς να αγοράσεις είναι η πίστη, ο
ζήλος, η αφοσίωση, αυτό ακριβώς που σου χρειάζεται
για να κατοχυρώσεις υψηλή απόδοση**

Αυτά δεν αγοράζονται κερδίζονται.

Πρόεδρος

General Motors

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο Ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία

Η Ιστορική εξέλιξη των ανθρωπίνων σχέσεων

Η κίνηση των ανθρωπίνων σχέσεων στις επιχειρήσεις ξεκινά με την έρευνα του Elton Mayo και των συνεργατών του που έλαβε χώρα στο Hawthorne Plant και στην Western Electric company, μεταξύ των ετών 1927 και 1932. Αποτέλεσμα της έρευνας αυτής ήταν η εξαγωγή του πορίσματος, ότι στην απόδοση του προσωπικού παίζουν βασικό ρόλο οι ψυχολογικοί και κοινωνικοί παράγοντες και τούτο ανεξάρτητα από τον βαθμό παρακίνησης και επηρεασμού των θέσεων των εργαζομένων.

Ο Elton Mayo και οι συνεργάτες του F. Roethlisberger και T. Whitehead απέδειξαν ακόμη ότι οι φυσικές συνθήκες δεν είναι ο βασικός παράγοντας αύξησης της παραγωγικότητας.

Η μελέτη διήρκεσε 5 χρόνια και κάλυψε 3 φάσεις:

1. Το πείραμα και τους πειραματισμούς στον εργασιακό χώρο
2. Το πρόγραμμα συνεντεύξεων και
3. Την παρατήρηση από ειδικό χώρο παρατηρήσεων.

Στην πρώτη φάση έγινε παρατήρηση σε 5 νεαρά κορίτσια που έκαναν εργασία με χρήση τηλεφώνου.

Στην δεύτερη φάση διεξήχθησαν συνεντεύξεις με πάνω από 21.000 πρόσωπα με διάρκεια 3 ετών.

Στην τρίτη φάση έγινε μελέτη-παρατήρηση της συμπεριφοράς των ομάδων η οποία κατέδειξε την ανάδειξη των *άτυπων ομάδων* και το βασικό ρόλο που διαδραματίζουν στα πλαίσια της οργάνωσης. Ακόμη η ανάδειξη αυτή των άτυπων οργανώσεων, φανέρωσε ότι στηρίζονται στα αισθήματα και τις ευαισθησίες των μελών και στα status και τους κοινωνικούς ρόλους, που απέχουν πολύ από τις διαδικασίες των «πολιτικών» της οργάνωσης και τις λειτουργίες της τυπικής οργάνωσης.

Νεώτεροι συντελεστές των απόψεων των ανθρωπίνων σχέσεων ήσαν από το 1930 έως το 1940 ο C. Rogers που χρησιμοποίησε την νεοφροϋδική προσέγγιση και κλινικές μεθόδους θεραπείας, ο Maslow με την πυραμίδα των αναγκών και η Marx Parker Follett εξηγώντας το management ως μια κοινωνική πορεία. Μεγάλη είναι η συμβολή του Chester Barnard με το περίφημο έργο του *The Function of the executive*.

Το Σύγχρονο Δημοκρατικό – Ανθρώπινο σύστημα

Με βάση τις παραπάνω αναφερθείσες αντιλήψεις των θεωριών των ανθρωπίνων σχέσεων, οι οργανώσεις που στηρίχθηκαν στις αντιλήψεις αυτές δημιούργησαν ένα νέο μοντέλο-σύστημα διοίκησης και οργάνωσης με έμφαση στην ανθρώπινη πλευρά και την παρακίνηση του ανθρώπινου παράγοντα.

Οι κανόνες που προέκυψαν από τις αντιλήψεις αυτές μπορούν να συνοψιστούν στα εξής:

1. Το εργαζόμενο άτομο παρακινείται έχοντας κατά βάση την ικανοποίηση των κοινωνικών και ψυχολογικών αναγκών. Παράλληλα με την ικανοποίηση οικονομικών αναγκών του.

2. Οι επιχειρησιακοί οργανισμοί δεν είναι μόνο τεχνικοοικονομικά συστήματα αλλά και κοινωνικά συστήματα που αλληλεξαρτώνται από το περιβάλλον τους.

3. Τα άτυπα groups παίζουν θεμελιακό ρόλο στις οργανώσεις, είναι δημιούργημα κοινωνικών σχέσεων και της ανάγκης ένταξης των ατόμων σε ομάδες. Οι ομάδες αυτές έχουν δικό τους κώδικα επικοινωνίας και δρουν θετικά ή αρνητικά στα πλαίσια της επίσημης οργάνωσης.

4. Η συμμετοχικότητα όλων των επιπέδων της ιεραρχίας στη λήψη των αποφάσεων και κυρίως η επικοινωνία και ενημέρωση όλων των εργαζομένων της ιεραρχίας είναι απαραίτητο στοιχείο.

Αποτέλεσμα κατά την εφαρμογή των κανόνων αυτών είναι η προσαρμογή της ηγεσίας όλων των επιπέδων σε ένα στυλ διοίκησης που θα λαμβάνει υπόψη τους ψυχολογικούς παράγοντες στην εργασία και θα αξιοποιεί δημιουργικά τις πρωτοβουλίες των εργαζομένων.

Μια από τις βασικές αντιρρήσεις που προκλήθηκαν εναντίον των απόψεων των ανθρωπιστών ήταν ότι ο Elton Mayo και οι λοιποί οπαδοί των θεωριών αυτών δεν έλαβαν υπόψη το ρόλο των συνδικαλιστικών ενώσεων και θεώρησαν την ύπαρξη των ενώσεων αυτών ως μη αναγκαία, αφού, κατ' αυτούς, με την πλήρη εφαρμογή των απόψεων τους στην πράξη θα εξέλειπαν οι δραστηριότητές τους.

Η Ανθρώπινη χροιά του Μάνατζμεντ

Την επιστημονική σκέψη απασχόλησε κατά καιρούς το ερώτημα:

Είναι ικανοποιημένος ο εργαζόμενος από την εργασία του;

Η απάντηση που έχει δοθεί είναι ότι εξαρτάται από τον βαθμό ικανοποίησης των αναγκών του και ότι η εργασία έχει κοινωνικές διαστάσεις και συνδέεται με τον κοινωνικό ρόλο που διαδραματίζει.

Προβάλλουν όμως νεώτερα ερωτήματα:

Ποια είναι η σχέση του εργαζομένου με τις ανάγκες της οργάνωσης στην οποία ανήκει; Ή ακόμη περισσότερο οι αξίες, τα πιστεύω και το πολιτιστικό επίπεδο του εργαζομένου συμβιβάζεται με το αντίστοιχο της επιχείρησης στην οποία εργάζεται;

Οι παλαιότεροι θεωρητικοί της οργάνωσης των εργασιακών σχέσεων και άλλοι πίστευαν ότι αν του δώσεις του εργαζομένου αύξηση στην αμοιβή του θα τον κάνει ευτυχή. Οι θεωρητικοί των ανθρωπίνων σχέσεων υποστηρίζουν ότι η ικανοποίηση των αναγκών συνδέεται και με την απόδοσή του στην εργασία, αφού λειτουργεί και ως κινητήρια δύναμη στο χώρο της εργασίας.

Οι θεωρητικές αυτές προσεγγίσεις, προϊόν πειραματισμών και παρατηρήσεων, στηρίχθηκαν στο αδιαμφισβήτητο γεγονός ότι κάθε εργαζόμενος διαφέρει από τον άλλο, έχοντας ο καθένας τη δική του μοναδικότητα και επομένως η συμπεριφορά των μάνατζερς απέναντι στους εργαζόμενους θα πρέπει να είναι εξατομικευμένη. Δείχνοντας σε κάθε περίπτωση τον απαραίτητο σεβασμό στα ιδιαίτερα προσωπικά χαρακτηριστικά του καθενός και αξιοποιώντας τα εργασιακά.

Ειδικότερα τα εργαζόμενα άτομα κατά τον L. Allen διαφέρουν ως προς:

- τις διανοητικές ικανότητες
- τις συγκινησιακές καταστάσεις
- τα προσωπικά χαρακτηριστικά και γνώρισμα
- τις φυσικές και τις αισθητήριες ικανότητες

Επομένως το κύριο χαρακτηριστικό της ανθρώπινης συμπεριφοράς σε κάθε μία από τις παραπάνω κατηγορίες διαφέρει από άνθρωπο σε άνθρωπο.

Με βάση τις διαφορές αυτές η «ενσωμάτωση» του εργαζομένου στο εργασιακό περιβάλλον αποτελεί δύσκολο, αλλά όχι δισεπίλυτο έργο για την ηγεσία. Οι ανθρώπινες θεωρητικές θέσεις των συμπεριφοριστών (Behaviorists) μας απέδειξαν στην πράξη ότι η επιτυχία των μάνατζερς βρίσκεται, στο βαθμό βέβαια που τους επιτρέπει η παρακινητική τους ικανότητα, στην δυνατότητα να ενσωματώνουν τον

εργαζόμενο στην επιχείρηση και να συνδέουν τους στόχους και τις αξίες του, μ' αυτές της επιχείρησης.

Στην αντίληψη αυτή θεμελιώνεται η φιλοσοφία των ανθρωπίνων σχέσεων, δίνοντας μια ανθρώπινη διάσταση στην οργάνωση και στον κοινωνικό της ρόλο. Κάτω από τη θέση αυτή, ως προς τους επιχειρησιακούς οργανισμούς, οι τελευταίοι έχουν να εκπληρώσουν διπλή αποστολή, απ' τη μια πλευρά να προσφέρουν αγαθά και υπηρεσίες που θα μετρώνται με οικονομικό καθαρά κριτήριο και απ' την άλλη να εξυπηρετούν κοινωνικές ανάγκες, να δείχνουν κοινωνικές ευαισθησίες και να προσαρμόζονται στο κοινωνικό περιβάλλον, μέρος του οποίου είναι οι εργαζόμενοι και η επιχείρησή τους.

Αποτέλεσμα της άποψης αυτής είναι ότι η μέτρηση της αποτελεσματικότητας μιας οργάνωσης πρέπει να εστιάζεται στα οικονομικά της αποτελέσματα και στα κοινωνικά της επιτεύγματα.

Η δικαίωση των απόψεων αυτών ήρθε από την πραγματικότητα. *Επιχειρήσεις που ανέπτυξαν ένα σύστημα ανθρωπίνων σχέσεων στην εργασία είχαν θεαματικά αποτελέσματα όχι μόνο στην απόδοση, με τη στενή ποσοτική έννοια, αλλά και στη σχέση ηγεσίας και προσωπικού, με την εξασφάλιση συνεχούς εργασιακής ειρήνης.*

Αυτό το τελευταίο είναι βασικότατος παράγοντας για την ανάπτυξη.

Οι θέσεις αυτές που αναφέρονται στη μεγάλη συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού ως βασικού παράγοντα της επιτυχημένης επιχείρησης, τεκμηριώνονται από επιστημονικές έρευνες που στηρίζονται πάνω σε εμπειρικά δεδομένα.

Κάποιες μελέτες που πιστοποιούν αυτές τις θέσεις καταλήγουν στα παρακάτω συμπεράσματα:

- Η αύξηση του δείκτη μέτρησης καινοτομικών μεθόδων διοίκησης ανθρωπίνων πόρων κατά μια μονάδα αυξάνει από 20.000 μέχρι 40.000 \$ τη χρηματιστηριακή αξία της επιχείρησης ανά εργαζόμενο. Όπως επίσης επιχειρήσεις που λειτούργησαν με συγκεκριμένη λογική διοίκησης και ανάπτυξης του προσωπικού τους, είχαν μέσα σε συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα περισσότερες πωλήσεις κατά 27.000 \$ ανά εργαζόμενο και περισσότερα κέρδη ανά εργαζόμενο κατά 3.000 \$.

- Μια άλλη έρευνα που έγινε σε αυτοκινητοβιομηχανία, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι τα εργοστάσια που χρησιμοποιούν βελτιωμένες ανθρωποκεντρικές μεθόδους διοίκησης είχαν 40% υψηλότερη παραγωγικότητα και ποιότητα προϊόντων απ' ότι εργοστάσια που εφάρμοζαν την παραδοσιακή μορφή διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

- Αντίστοιχες έρευνες στη Γερμανία έδειξαν ότι εταιρείες που τοποθετούν το ανθρώπινο δυναμικό στην καρδιά της στρατηγικής διοίκησής τους είχαν μεγαλύτερη κερδοφορία από άλλες ανταγωνίστριες στον ίδιο παραγωγικό κλάδο.

Ο Ανθρώπινος παράγοντας στο Μάνατζμεντ

Η σύγχρονη αντίληψη για το Management δεν εστιάζεται μόνο στην ανάπτυξη των τεχνικών της στρατηγικής, του προγραμματισμού, στη συμβολή των ηλεκτρονικών υπολογιστών στην επιχειρησιακή πρόοδο, ούτε περιορίζεται στην χρησιμοποίηση ποσοτικών μετρήσεων της παραγωγικότητας της εργασίας, αλλά αποβλέπει στην ανθρώπινη πλευρά των οργανώσεων, δίνει ειδικότερη έμφαση στους ανθρώπινους πόρους.

Κάτω από την αντίληψη αυτή ο άνθρωπος μετέχει, ενεργοποιείται, εντάσσεται στο εργασιακό περιβάλλον υποστηρίζοντας το «εμείς» και όχι το «αυτοί».

Η νεώτερη άποψη για το management, αποτέλεσμα των επιδράσεων των θεωριών των ανθρωπίνων σχέσεων, έδωσε άλλη διάσταση στην έννοια της διοίκησης και της οργάνωσης, αλλά και στην έννοια της απόδοσης και της παραγωγικότητας. Έτσι αποδοτικός δεν είναι μόνον ο manager που θα αυξήσει τις πωλήσεις αλλά και αυτός που θα δημιουργήσει κλίμα ανέλιξης, επιτυχίας και ευφορίας στην εργαζόμενη μάζα μέσα στην επιχείρηση. Η δε απόδοση δεν μετριέται τώρα μόνο ποσοτικά, αλλά και ποιοτικά σε σχέση με τον ανθρώπινο παράγοντα.

Η κοινωνική αυτή διάσταση στο management επηρέασε τις οργανώσεις σ' όλους τους χώρους της ιδιωτικής επιχείρησης αλλά και της δημόσιας διοίκησης. Έγινε βίωμα και κοινή αντίληψη ότι για να πετύχει μια οργάνωση οφείλει να αντιληφθεί τις ανάγκες, τους παλμούς, τα ενδιαφέροντα και τις επιθυμίες των ανθρώπων της, οφείλει να προσβλέπει στα προβλήματα των ανθρώπων, θεσπίζοντας διατάξεις που προστατεύουν τον εργαζόμενο στο εργασιακό περιβάλλον, εξασφαλίζοντας συνθήκες εργασίας, ανθρώπινη μεταχείριση, ικανοποιητική αμοιβή, συντάξεις κ.ά.

Θα πρέπει όμως να σημειωθεί ότι η παραδοχή αυτών των θέσεων δεν έγινε μόνο από τις κυβερνήσεις με τη θέσπιση κανονιστικών μέτρων και νομικών ρυθμίσεων, αλλά από τις ίδιες τις ιδιωτικές επιχειρήσεις σε σημείο μάλιστα να υπερβαίνουν και τις κρατικές ρυθμίσεις και απαγορεύσεις που αφορούν στη μεταχείριση των εργαζομένων.

Κάτω από την αντίληψη αυτή διακρίνουμε πρωτοποριακά προγράμματα προστασίας των εργαζομένων, συμμετοχικότητα στο κέρδος των επιχειρήσεων, ειδικά κίνητρα απόδοσης υπέρ των εργαζομένων που σε τελευταία ανάλυση έχουν αποτέλεσμα υπέρ των επιχειρήσεων.

Εκτός αυτών όμως το καινούργιο κλίμα στα πλαίσια των οργανώσεων, δίνει δυνατότητες αξιοποίησης των ικανοτήτων των εργαζομένων με το δικαίωμα να αναπτύσσουν πρωτοβουλίες στον εργασιακό χώρο, να προβάλλουν τα αιτήματά τους, με τις δυνατότητες εξέλιξης και δημιουργίας.

Ιστορικά θεωρούμενη αυτή η αντίληψη είναι αποτέλεσμα των τεχνολογικών και κοινωνικών αλλαγών που εμφανίστηκαν μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο που εξαφάνισαν την παραδοσιακή ιδεολογία για τη διοίκηση, την οργάνωση και τις εργασιακές σχέσεις. Η παραδοσιακή ιδεολογία και το παραδοσιακό γραφειοκρατικό μοντέλο της οργάνωσης απέβλεπε στην εξυπηρέτηση των τεχνικών λειτουργιών με πολύ μικρή προσέγγιση στην ψυχολογική θέση του ατόμου.

Έχω την εντύπωση ότι οι θεμελιωτές των θεωριών των ανθρωπίνων σχέσεων στην οργάνωση όπως ο Maslow, ο Mac Gregor, ο Elton Mayo και οι άλλοι, δίνοντας ιδιαίτερη διάσταση στην ανθρώπινη συμπεριφορά και στην ανθρωποκεντρική πορεία στην οργάνωση, θα πρέπει να μελέτησαν την αρχαία ελληνική πνευματική κληρονομιά, που επικεντρωνόταν στην ύψιστη ανθρώπινη αξία. Μπορεί οι θεμελιωτές των θεωριών των ανθρωπίνων σχέσεων να υποστήριζαν την ανάγκη προσέγγισης των ανθρωπίνων αναγκών ως βάση της συμπεριφοράς τους (συμπεριφοριστές) προκειμένου να αυξηθεί η απόδοση, παράλληλα όμως έδωσαν το έναυσμα για την αλλαγή του ρόλου των επιχειρησιακών οργανισμών, ώστε σήμερα να ομιλούμε για την κοινωνική αποστολή των επιχειρήσεων, τον κοινωνικό τους ρόλο και τους κοινωνικούς περιορισμούς.

Όπως φαίνεται από την παραπάνω ιστορική ανάλυση η έρευνα της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού εμπεριέχει έντονα στοιχεία ψυχολογίας. Παρακάτω ακολουθεί μια αναδρομή επάνω στην ανθρώπινη ψυχολογία που καθορίζει τη συμπεριφορά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο Στοιχεία της ανθρώπινης ψυχολογίας

Η Ψυχολογία και η εξέλιξή της

Η ψυχολογία αποτελεί επιστήμη που ανήκει στο χώρο των λεγομένων κοινωνικών επιστημών, όπως είναι η κοινωνιολογία, η κοινωνική ανθρωπολογία κ.ά. Πολλοί ορισμοί έχουν δοθεί στην έννοια που ιστορικά πήρε πολλές εξελικτικές μορφές. Άλλοτε ορίστηκε ως η επιστήμη που ερευνά τη φύση, τις λειτουργίες και τα φαινόμενα της ανθρώπινης διάνοιας.

Άλλοι την ορίζουν ως την επιστήμη που ασχολείται με τις σκέψεις, με την συμπεριφορά και την αντίληψη του εξωτερικού κόσμου, ακόμη προσθέτουν ότι περιέχει και την έρευνα για τη φύση των διανοητικών ενεργειών του ανθρώπου.

Στην αρχαία περίοδο, την ψυχολογία τη θεωρούσαν ως την επιστήμη της ψυχής και την συνέδεαν με τη φιλοσοφία. Η σημερινή παραδεκτή άποψη υποστηρίζει ότι η ψυχολογία ερευνά και ερμηνεύει την συμπεριφορά του ατόμου, οι δε κλάδοι της εκτείνονται από την έρευνα της συμπεριφοράς του ατόμου μέχρι την συμπεριφορά των ομάδων. Εξ άλλου, ανάλογα με τις διάφορες θεωρητικές τοποθετήσεις και τους κλάδους έρευνας έχουμε την ατομική ψυχολογία, την ψυχολογία του υποσυνειδήτου, την αναλυτική ψυχολογία, την εξελικτική ψυχολογία κλπ

Η ψυχολογία θεωρείται από πολλούς μια επιστήμη υπό αμφισβήτηση και τούτο γιατί η έλλειψη εννοιολογικής σαφήνειας, αλλά και η δυσκολία προσδιορισμού του περιεχομένου της έρευνας της ψυχής, κάνει δύσκολη την κατάταξή της στο χώρο μιας κατηγορίας επιστημών. Ακόμη περισσότερο είναι δύσκολη η επιστημονική τοποθέτηση της ψυχολογίας, κάτω από το πρίσμα των παλαιών για την ψυχολογία θέσεων, που την συνέδεαν με την φιλοσοφία.

Γι' αυτό είναι χρήσιμο η διάκριση της ψυχολογίας σε θεωρητική ή Φιλοσοφική να απηχεί τις παλαιές απόψεις και η Εμπειρική να αντανakλά τις νεώτερες εμπειρικές και λογικές μεθόδους έρευνας.

Η φιλοσοφική θεώρηση, χρησιμοποιεί τις μεθόδους των θεωρητικών επιστημών στην προσπάθεια να αποδείξει την ύπαρξη της ψυχής, τη φύση και την εσωτερική της ενέργεια και έχει χαρακτήρα μεταφυσικό, αποτελεί δε φιλοσοφική επιστήμη.

Η εμπειρική ψυχολογία, χρησιμοποιεί εμπειρικές μεθόδους ή μεθόδους των θετικών επιστημών και δεν εξετάζει την μεταφυσική πλευρά της ψυχολογίας, αλλά στηρίζεται στην εμπειρία, την έμμεση με τις αισθήσεις ή την άμεση με τη συνείδηση.

Η σύγχρονη εξάλλου άποψη για την ψυχολογία την ταυτίζει με την εμπειρική ψυχολογία, ως την επιστήμη που ερευνά τα ψυχικά φαινόμενα, που τα κατατάσσει και τα ερμηνεύει.

Η ψυχολογία διακρίνεται από την ψυχιατρική γιατί ενώ η πρώτη εξετάζει την ανθρώπινη συμπεριφορά και βασίζεται σε επιστημονική μέθοδο έρευνας, η ψυχιατρική είναι κλάδος της ιατρικής και ασχολείται με την θεραπεία των διανοητικών ανωμαλιών. Η ψυχιατρική σαν κλάδος της ιατρικής είναι στενά συνδεδεμένη με την νευρολογία και χρησιμοποιεί μεθόδους θεραπείας του εγκεφάλου όπως τη θεραπεία με ηλεκτροσόκ, τη φαρμακοθεραπεία, την υπνοθεραπεία και άλλες μορφές φυσικοθεραπείας.

Από την άλλη πλευρά, η ψυχανάλυση αναφέρεται στην ψυχοθεραπεία, όπως εφαρμόστηκε από τον Sigmund Freud. Η ψυχανάλυση και η ψυχοθεραπεία, στηρίζονται στην «ομιλητική» θεραπεία, δηλαδή στην χρησιμοποίηση της ομιλίας για την διερεύνηση των ασθενειών και την θεραπεία τους.

Την Ψυχανάλυση, θεμελίωσε ο Freud με τα βιβλία του «Η ερμηνεία των ονείρων» και «Η ψυχοπαθολογία της καθημερινής ζωής». Η ψυχανάλυση είναι μια βιολογική θεωρία της προσωπικότητας, που «βλέπει» την βιολογική φύση του ανθρώπου και την συνδέει με την θεωρία του ενστίκτου (Instincts theory).

Η Φροϋδική θεωρία υποστηρίζει ότι τα ένστικτα του sex και της επίθεσης (Aggression) αποτελούν την βάση της συμπεριφοράς του ανθρώπου κι επομένως κάθε προσπάθεια διερεύνησης των αιτιών μιας ανώμαλης συμπεριφοράς έχει τη βάση στις πηγές αυτές.

Η Κοινωνική Ψυχολογία και η Κοινωνιολογία

Η Κοινωνική ψυχολογία είναι σχετικά νέος κλάδος της ψυχολογίας, είναι όμως απ' όλους παραδεκτή η άποψη ότι η κοινωνική ψυχολογία είναι ένας κλάδος των κοινωνικών επιστημών που προέρχεται από επικαλυπτόμενες περιοχές της ψυχολογίας και της κοινωνιολογίας. Έτσι τομείς μελέτης όπως η προσωπικότητα, η συμπεριφορά, η κοινωνική αντίληψη, η δυναμική των ομάδων, η εργασία, επικαλύπτονται από την κοινωνιολογία και την κοινωνική ψυχολογία.

Η κοινωνική ψυχολογία όμως εξετάζει το άτομο (το εαυτό μας ή τον άλλον) και τις μεταβολές του, που οφείλονται στις επιδράσεις του περιβάλλοντος (ΟΜΑΔΑ). Αλλά και αντίστροφα, εξετάζει τις επιδράσεις του ατόμου πάνω στο περιβάλλον.

Αντίθετα η κοινωνιολογία ερευνά το πλαίσιο μέσα στο οποίο ζει το άτομο και κινείται.

Η κοινωνιολογία είναι ο τομέας της επιστήμης που μελετά την κοινωνική συμπεριφορά ή την κοινωνική δραστηριότητα του ανθρώπου. Όμως οι επιστήμονες διαφωνούν πάνω στο περιεχόμενο της κοινωνιολογίας και κύρια για το περιεχόμενο της έννοιας και την έκταση των κοινωνικών φαινομένων.

Πέρα αυτού όμως η κοινωνιολογία τείνει να γίνει η βασική γενική επιστήμη της κοινωνικής συμπεριφοράς και των κοινωνικών σχέσεων, η επιστήμη της κοινωνίας, που προορίζεται να συστηματοποιεί τα πορίσματα των άλλων κοινωνικών επιστημών.

Παράλληλα, όμως με τις διαφορές αυτές, την κοινωνική ψυχολογία οι διάφοροι ερευνητές την αντιμετωπίζουν από την σκοπιά που βρίσκεται κανείς. Αυτό οφείλεται, όπως αναφέραμε στις επικαλύψεις των αντικειμένων μεταξύ ψυχολογίας και κοινωνιολογίας. Κάτω από τις προϋποθέσεις αυτές, άλλοι βλέπουν την κοινωνική ψυχολογία σαν εξάρτημα της ψυχολογίας, χωρίς καμιά θεωρητική συστηματική αυτοτέλεια, άλλοι πάλι σαν εξάρτημα της κοινωνιολογίας.

Τέλος, πρέπει να αναφερθεί ότι, στην κοινωνική ψυχολογία υπάρχουν τρεις τάσεις που αφορούν τον βαθμό εξάρτησης της από την κοινωνιολογία ή την ψυχολογία:

✓ *Η Ψυχαναλυτική τάση*

Την υποστηρίζουν αυτοί που θεωρούν την κοινωνική ψυχολογία ότι περιγράφει και εξηγεί την συμπεριφορά του ατόμου μέσα από την παρακίνηση του ανθρώπου, αντιμετωπίζοντας το περιβάλλον του.

✓ *Η τάση της συμπεριφορικής σχολής*

Αυτή θεωρεί το άτομο ότι έχει ανάγκες που προσπαθεί να ικανοποιήσει μέσα σε ένα περιβάλλον που άλλοτε του επιτρέπει να ικανοποιήσει τις επιθυμίες του και άλλοτε όχι. Κάτω από το πρίσμα αυτό το άτομο διαμορφώνει μια κοινωνική συμπεριφορά.

✓ *Η τάση της μορφικής σχολής*

Η τάση αυτή δίνει έμφαση στην αντίληψη. Έτσι κατά τους μορφικούς κοινωνικούς ψυχολόγους, το άτομο ενεργεί σύμφωνα με τις αντιλήψεις του. Οι αντιλήψεις πάλι επηρεάζονται από το περιβάλλον, δηλαδή απ' τις ιδέες και γενικά την κοινωνική συμπεριφορά των άλλων.

Αυτοί που βλέπουν την κοινωνική ψυχολογία απ' το πρίσμα της κοινωνιολογίας δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην αλληλεπίδραση ατόμου και κοινωνικού περιβάλλοντος. Η κοινωνική αυτή αλληλεπίδραση πραγματοποιείται με την

επικοινωνία. Η επικοινωνία ως μέσο αλληλεπίδρασης χρησιμοποιεί σύμβολα, όπως η γλώσσα (κυρίως), οι κινήσεις κλπ.

Η Διοικητική ψυχολογία

Η Διοικητική Ψυχολογία είναι αποτέλεσμα της ανάγκης διείσδυσης σε μεγαλύτερο βάθος στα προβλήματα της οργάνωσης και διοίκησης. Την ανάγκη αυτή έφεραν οι τεχνολογικές και οικονομικές εξελίξεις που επέβαλαν νέες διοικητικές και οργανωτικές δομές στο χώρο των δημοσίων και ιδιωτικών οργανισμών. Εξάλλου, οι πρακτικές εφαρμογές των ανθρώπινων σχέσεων, αποτέλεσμα των θεωριών των Mc Gregor, Elton Mayo και των διαδόχων τους, απέδειξαν την μεγάλη σημασία όχι των οργανωτικών δομών, αλλά του ανθρώπινου παράγοντα.

Δημιούργημα του κλίματος αυτού είναι η διοικητική ψυχολογία που κατ' άλλους λέγεται και ψυχολογία επιχείρησης, γιατί στις επιχειρήσεις αρχικά εμφανίσθηκαν οι πρώτες μελέτες και από εκεί προήλθαν τα πορίσματα των ερευνών.

Η διοικητική ψυχολογία είναι τμήμα της κοινωνικής ψυχολογίας, γιατί περιέχει τους ίδιους τομείς έρευνας, όπως την ανθρώπινη συμπεριφορά στους χώρους εργασίας, τις εργασιακές ομάδες, την παρακίνηση, το πρόβλημα ένταξης του εργαζόμενου στον οργανισμό, την απόδοσή του κλπ. και συνδέεται με την διοικητική, γιατί κινείται στους χώρους της διοίκησης και αποβλέπει στον εμπλουτισμό της..

Η διοικητική ψυχολογία προσπαθεί να κάνει μια τομή στα προβλήματα των σχέσεων εργαζομένων και οργανισμού, χρησιμοποιώντας τις μεθόδους των επιστημών της συμπεριφοράς, όπως της ψυχολογίας, της κοινωνιολογίας κλπ. δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην σημασία του ανθρώπινου παράγοντα και στον κοινωνικό ρόλο των οργανισμών, ιδιωτικών και δημοσίων. Η διοικητική ψυχολογία, ως ξεχωριστός κλάδος των επιστημών της συμπεριφοράς έχει πλουτίσει με ειδικές γνώσεις, για την σωστή άσκηση της διοίκησης, τους επικεφαλής των οργανισμών, αλλά και τους ασχολούμενους με την οργάνωση και τη διοίκηση και έφερε ταυτόχρονα την έρευνα σε νέους ορίζοντες, πέρα από τις παραδοσιακές αυταρχικές απόψεις. Τέλος, η διοικητική ψυχολογία ή κατ' άλλους ψυχολογία επιχειρήσεων, συμπλήρωσε τις γνώσεις για τα προβλήματα των οργανισμών, παράλληλα με τις επιστήμες της διοικητικής, τις οικονομικές επιστήμες, τη στατιστική, την πληροφορική κ.ά.

Η Ψυχολογία της συμπεριφοράς

Ο συμπεριφορισμός (Behaviorism) αποτελεί μια θεωρητική τάση της κοινωνικής ψυχολογίας και της κοινωνιολογίας, που ξεκίνησε από αμερικάνους επιστήμονες από το 1925 και μετά. Οι συμπεριφοριστές εξετάζουν τον άνθρωπο όχι εσωτερικά, όπως δηλαδή τον εξετάζει η Ενδοσκοπική Ψυχολογία (Introspective Psychology), αλλά απ' έξω.

Έτσι ενώ οι ενδοσκοπικοί ψυχολόγοι πιστεύουν ότι το αντικείμενο της ψυχολογίας αναφέρεται στην συνειδητότητα, οι συμπεριφοριστές υποστηρίζουν ότι αντικείμενο της ψυχολογίας είναι η συμπεριφορά, δηλαδή οι δραστηριότητες του ανθρώπου. Σύμφωνα μ' αυτούς η συμπεριφορά μπορεί να μετρηθεί και να παρατηρηθεί, ακόμα κι αν είναι όχι μόνο πράξη αλλά και στοχασμός (σκέψη).

Η ερμηνεία της συμπεριφοράς των ανθρώπων στηρίζεται στη σχέση ερεθίσματος και αντίδρασης, που μπορεί να μετρηθεί και να παρατηρηθεί. Έτσι, κάθε αντίδραση προέρχεται από κάποιο ερέθισμα και κάθε ερέθισμα προκαλεί την αντίδραση.

Οι περισσότεροι συγγραφείς των επιστημών της συμπεριφοράς δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην αξία της δημοκρατικής συμμετοχής διοίκησης των οργανισμών, στην ολιγότερο ιεραρχική διάρθρωση, με συνέπεια να υποστηρίζουν το σύστημα της εξισωτικής δυνάμεως (Power Equalization system).

Χαρακτηριστικό των οπαδών της συμπεριφορικής σχολής είναι η έμφαση που δίνουν στα πειράματα και την θεληματική άγνοια των εννοιών της «ψυχής» και των υποκειμενικών διαδικασιών δηλαδή την εμπειρία. Οι οπαδοί της συμπεριφορικής σχολής έχουν την τάση να μετρούν και να παρατηρούν τα πράγματα, χωρίς να ενδιαφέρονται για τις κοινωνικές αξίες και να ερευνούν το είναι και όχι το δέον.

Ο συμπεριφορισμός έλαβε μέχρι τις μέρες μας μεγάλες διαστάσεις, ιδιαίτερα στις Η.Π.Α., ώστε μπορούμε να πούμε ότι οι αρχές του διέπουν την κοινωνική ψυχολογία στην Αμερική και έχουν επηρεάσει πολλούς ερευνητές στους επιστημονικούς χώρους της οργάνωσης και της διοίκησης.

Η Μορφική ψυχολογία και η ψυχολογία του πεδίου

Η μορφική ψυχολογία εξηγεί την ανθρώπινη συμπεριφορά μέσα από την «μορφή». Η μορφή είναι μια οντότητα που απαρτίζεται από μέρη, που αλληλοσυμπληρώνουν το ένα το άλλο. Η μορφή προκύπτει μέσα σε κάθε ανθρώπινη συμπεριφορά. Δηλαδή μια συγκεκριμένη συμπεριφορά δεν μπορεί να εξηγηθεί ξεχωριστά, αλλά σαν τμήμα ενός συνόλου που λέγεται μορφή, στο οποίο εντάσσεται.

Στη μορφική ψυχολογία υπάρχει, αντιστοιχία με τις φυσικές επιστήμες. Όπως υπάρχει το μόριο που απαρτίζεται από τα άτομα, κατά τον ίδιο τρόπο υπάρχει η μορφή με τα μέρη της, που το καθένα δεν χάνει την ατομικότητά του, αλλά κάθε συμπεριφορά του τμήματος εξηγείται στα πλαίσια μιας συνολικής δομής του ατόμου.

Η ψυχολογία του πεδίου, που προήλθε και θεμελιώθηκε από την θεωρία της μορφής, ερμηνεύει την συμπεριφορά σαν κάτι που πηγάζει από μια τάξη φυσιολογικής ενέργειας και αποτελεί μέρος ενός φυσιολογικού συστήματος.

Ο άνθρωπος έχει μια θέση στο ζωτικό του χώρο, με τα αντικείμενα που περιέχει ο χώρος αυτός και επιδιώκει να βελτιώσει τη θέση του στο χώρο αυτό και να συμπεριφέρεται με τέτοιο τρόπο, που τείνει να πραγματώσει τις επιδιώξεις του.

Ο Θεμελιωτής της θεωρίας του πεδίου (Field), είναι ο Lewin, που υποστήριζε ότι η θεωρία αυτή είναι μια προσπάθεια έρευνας στην ψυχολογία και ειδικότερα στην μελέτη της κοινωνικής παρακίνησης.

Η Ψυχολογία του βάθους του Freud

Με τον όρο αυτό καλύπτεται η τάση ψυχολογίας να μη σταθεί στα εξωτερικά φαινόμενα της ψυχής, αλλά να ερευνήσει το «βάθος», δηλαδή την ασυνείδητη πλευρά της ψυχής. Η ψυχολογία του βάθους έδωσε άλλη διάσταση στην ψυχολογική έρευνα και αποτελεί σταθμό στη ψυχολογία κυρίως με την εισαγωγή και την παραδοχή των θεωριών του Freud με την Ψυχανάλυση.

Η ψυχανάλυση του Freud στηρίζεται στην επαναστατική ιδέα ότι κάθε συμπεριφορά του ανθρώπου έχει έρεισμα το ασυνείδητο. Στο ασυνείδητο, σαν είδος προγράμματος, θα βρει κανείς αποτυπωμένες τις αιτίες της συμπεριφοράς του ατόμου μια παρακαταθήκη ενέργειας, απ' όπου πηγάζουν όλες οι ενστικτώδεις ενέργειές του.

Πρόδρομος της ψυχαναλυτικής θεωρίας ήταν ο Νευρολόγος Μπόγιερ (Breurt), με την έρευνα για τα συμπτώματα των υστεριών, ως αποτέλεσμα ψυχικών τραυμάτων του παρελθόντος.

Η θεωρία της ψυχανάλυσης για την ψυχή και την προσωπικότητα συγκροτείται από τα εξής στοιχεία:

α. Το ασυνείδητο και ενστικτώδες

Αποτελούν την πηγή κάθε ψυχικής ασθένειας και που ονομάζει ID (εκείνο), στην καταπίεση του οποίου οφείλονται και οι ψυχικές ανωμαλίες.

Το ασυνείδητο «εκείνο» (ID) ή προ-εγώ, που αποτελεί τις ενστικτώδεις σεξουαλικές παρορμήσεις, όχι μόνο μεταξύ ετερόφυλων, αλλά και στις σχέσεις γονέων – παιδιών. Το κύριο στοιχείο του ασυνείδητο είναι το Libido (ηδονή), το οποίο αφορά κάθε είδους ευχαρίστηση και χαρά. Από το βαθμό ικανοποίησης του Libido προκαλείται ανάλογα αισιοδοξία, απογοήτευση κλπ.

β. Το Εγώ

Το εγώ είναι η συνείδηση του ανθρώπου (σκέψη, βούληση, κρίση). Το εγώ κατά τον Freud, αναπτύσσεται από τα βιώματα και τις εμπειρίες του ανθρώπου και λειτουργεί με την λογική και την πραγματικότητα, προσπαθώντας να προσαρμόσει τον άνθρωπο στην πραγματικότητα. Το συνειδητό εγώ αγωνίζεται και μάχεται ενάντια στο αχαλίνωτο «εκείνο», αλλά και στις απαιτήσεις και επιβολές του κοινωνικού περιβάλλοντος (υπερεγώ). Το εγώ δηλαδή προσπαθεί να συμβιβάσει τις ανάγκες των ενστίκτων του ασυνείδητου με τους κοινωνικούς κανόνες που υπαγορεύονται από το Υπέρ – εγώ. Στην προσπάθεια του εγώ να αμυνθεί ενάντια στις ενστικτώδεις παρορμήσεις, χρησιμοποιεί μηχανισμούς άμυνας ή αγχοδιαλυτικούς μηχανισμούς πχ. την προβολή, την εκλογίκευση κλπ.

Οι παραπάνω μηχανισμοί αντιμετωπίζουν το άγχος που προκαλεί η καταπίεση των παρορμήσεων.

γ. Το υπερεγώ

Το υπερεγώ είναι μέρος της προσωπικότητας που περιέχει όλες τις κοινωνικές επιταγές και τους ηθικούς κανόνες που το περιβάλλον επιβάλλει. Είναι ένας γνώμονας κρίσεως και δημιουργείται από το εγώ. Είναι οι απαγορεύσεις των γονέων στα πρώτα στάδια ζωής του ανθρώπου, οι οδηγίες των δασκάλων. Το υπερεγώ είναι η αντίθετη δύναμη του «εκείνου».

Στην πάλη μεταξύ του «εκείνου» (ενστίκτου) και των επιβολών της ηθικής συμπεριφοράς του περιβάλλοντος, διαιτητής είναι το εγώ, που είτε θα συμβιβαστεί με το εκείνο, είτε θα αντιδράσει με τους μηχανισμούς άμυνας.

Τέλος, ενώ η αναγνώριση της επιστημονικής συμβολής των θεωριών του Freud στην θεμελίωση της ψυχολογίας σε νέες θέσεις είναι γενική, η καθιέρωση του Libido

σαν βάση κάθε πνευματικής και πολιτιστικής δραστηριότητας του ατόμου, βρήκε πολλούς αντίθετους ακόμη και μεταξύ των μαθητών του, που του άσκησαν δριμύτατη κριτική.

Η Ατομική ψυχολογία του Adler

Ο Adler, μαθητής του Freud, αντιμάχεται το δάσκαλό του με την δημιουργία δικής του σχολής που ονομάστηκε Ατομική Ψυχολογία. Δέχεται ότι κύρια πηγή και αιτία της ανθρώπινης συμπεριφοράς είναι η τάση του ατόμου να επιβάλλεται, να διακρίνεται και να διατηρεί δύναμη. Η υπεροχή δηλαδή, σύμφωνα με τον Adler, αντιπαρατίθεται στο ένστικτο του Freud, πράγμα που δημιούργησε τεράστια επιστημονική αντιζηλία μεταξύ των μεγάλων αυτών ψυχολόγων και που διατυπώνεται στα συγγράμματά τους.

Η ανάγκη και η τάση για υπεροχή ξεκινάει, κατά τον Adler, από την παιδική ηλικία και οδηγεί σε μια τραυματική ψυχολογική κατάσταση, όταν η ορμή για υπεροχή απωθείται και εμποδίζεται. Έτσι δημιουργεί το συναίσθημα της κατωτερότητας, ή όπως καλείται «σύμπλεγμα κατωτερότητας». Το συναίσθημα αυτό αποτελεί την αφετηρία του ανθρώπου, από την παιδική ηλικία, για να δημιουργήσει τη ζωή του. Υποστηρίζει ότι όσο μεγαλύτερο είναι το συναίσθημα κατωτερότητας, τόσο μεγαλύτερη είναι η ορμή για επιβολή και επικράτηση.

Ο Adler αντίθετα με τον Freud, που εξηγεί τη μίμηση του πατέρα από τη μικρή κόρη σαν αποτέλεσμα ερωτισμού, δέχεται ότι το παιδί αυτό μιμείται τον πατέρα του για να διαφύγει από το συναίσθημα κατωτερότητας. Επίσης, καταστάσεις όπως τα γηρατειά, η πνευματική ανεπάρκεια, τα πρώτα σημεία ανικανότητας, η οικονομική καταστροφή είναι κατά τον Adler αιτίες κατάπτωσης, που οφείλονται στην ανάπτυξη συναισθήματος κατωτερότητας.

Το άτομο κατά τον Adler, φέρνει μαζί του το σύμπλεγμα της κατωτερότητας της παιδικής ηλικίας και καταφεύγει συνήθως σε μηχανισμούς άμυνας ή διαφυγής, με κύρια συμπεριφορά την αντιστάθμιση, δηλαδή την διαφυγή σε άλλα έργα, που ισοσταθμίζουν το συναίσθημα κατωτερότητας και έτσι τα επιτεύγματα του πολιτισμού είναι προϊόντα αντιστάθμισης.

Αντίθετα όταν το άτομο δεν μπορέσει να αντισταθμίσει το σύμπλεγμα της κατωτερότητας που το συνοδεύει, τότε καταλήγει νευρωτικό και γενικά είναι ψυχικά άρρωστο.

Η Αναλυτική ψυχολογία του Jung

Ο Karl Jung Ελβετός ψυχολόγος, όπως και ο Adler, αποσκίρτησε από τις θέσεις και τη σχολή της ψυχανάλυσης του Freud και ανέπτυξε τη δική του θέση για τα ψυχικά φαινόμενα, ιδρύοντας τη σχολή της αναλυτικής ψυχολογίας ή Ελβετική σχολή της ψυχολογίας.

Οι δύο ήταν συνεργάτες και εργάστηκαν στη βάση της ερμηνείας των νευρωτικών ασθενειών στη ψυχοθεραπεία. Η συνεργασία αυτή οδήγησε τον Jung στην αναλυτική ψυχολογία του, που περιέχει πολλά κοινά σημεία με την ψυχαναλυτική θεωρία του Freud. Ο Jung εμβαθύνει περισσότερο στην έρευνα του **ασυνειδήτου** το οποίο διακρίνει σε *προσωπικό ασυνείδητο* και σε *συλλογικό ασυνείδητο* (Collective). Το πρώτο περιλαμβάνει τις παραστάσεις, τις εμπειρίες και λοιπές καταστάσεις της ατομικής ζωής τους ανθρώπου. Καθένας έχει το δικό του προσωπικό ασυνείδητο, αποτέλεσμα του ψυχικού του βίου, που αποτελείται από λησμονημένες περιστάσεις, εμπειρίες κλπ. Το δεύτερο αποτελεί κοινό χαρακτηριστικό για όλους τους ανθρώπους.

Τα βασικά στοιχεία του συλλογικού ασυνειδήτου είναι τα *αρχέτυπα* (Archetypes). Τα αρχέτυπα είναι η βασική πηγή κάθε ανθρώπινης ψυχικής ενέργειας και συνδέονται στενά με την ιδέα των ενστίκτων. Είναι δυνάμεις στα ψυχικά βάθη όλων των ανθρώπων, που ξυπνούν και πλουτίζουν την συνείδηση και την συνειδητή ζωή των ανθρώπων. Με λίγα λόγια δηλαδή η συνειδητή ζωή των ανθρώπων πηγάζει από τα αρχέτυπα. Κάθε γεγονός συνειδητό έχει το αντίθετο του ή το συμπληρωματικό του ασυνείδητο αρχέτυπο.

Ο Jung υποστήριξε ότι (4) τέσσερις είναι οι βασικές λειτουργίες της ψυχής του ανθρώπου:

α. Η σκέψη

Με την σκέψη συγκρίνουμε και συνδέουμε τα πράγματα και διακρίνουμε το ένα από το άλλο. Η σκέψη ή κατ' άλλους ή νόηση, είναι μια λογική λειτουργία που έχει την τάση να διαιρεί ένα συνδυασμό πραγμάτων σε ξεχωριστά μέρη. Σκέπτομαι για κάτι, σημαίνει ότι εξετάζω πως είναι φτιαγμένο και πως τα μέρη που σχετίζονται το ένα με το άλλο, ακόμη αν είναι σωστό ή λάθος. Η σκέψη κρίνει κάτι αν είναι σπουδαιότερο σε σχέση με κάποιο άλλο.

β. Το αίσθημα

Αποτελεί κι αυτό μια λογική λειτουργία, όπως και η σκέψη αλλά ξεχωρίζει απ' αυτή γιατί λειτουργεί σαν κρίση για τα πράγματα. Ενώ η σκέψη κρίνει τα πράγματα ως προς τον τρόπο που συνδέονται μεταξύ τους, το αίσθημα αξιολογεί. Έτσι, ενώ η σκέψη, για ένα μουσικό κομμάτι - βλέπει από τι είναι φτιαγμένο και πως είναι φτιαγμένο-, το αίσθημα κρίνει την αξία του συνολικά. Το αίσθημα χρησιμοποιεί τις λέξεις κακό, καλό, ωραίο, άσχημο, θαυμάσιο κλπ.

γ. Η αισθητική αντίληψη

Η αισθητική αντίληψη είναι μια μη λογική λειτουργία γιατί ούτε συγκρίνει ούτε αξιολογεί τα φαινόμενα, αλλά συνδέεται με το χρώμα, το σχήμα κλπ. χωρίς να μας λει αν είναι σωστό ή λάθος, ωραίο ή άσχημο. Π.χ. αν κάποιος δει ένα ατύχημα χρησιμοποιώντας την αισθητική αντίληψη, απλά περιγράφει πως έγινε, χωρίς να κρίνει γιατί έγινε ή ποιος είχε δίκιο ή άδικο.

δ. Η ενόραση

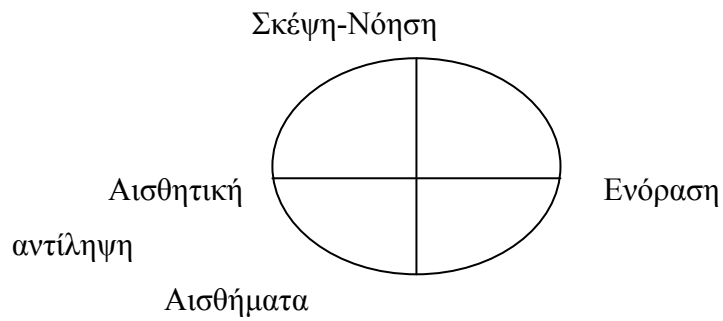
Η ενόραση είναι μια λειτουργία που βλέπει εσωτερικά τα φαινόμενα. Στην περίπτωση του ατυχήματος ο ενορατικός άνθρωπος δεν βλέπει απλά τι έγινε, αλλά ποιες είναι οι συνέπειες. Η ενόραση δεν καταλήγει στα συμπεράσματα αλλά «μπαίνει» στην εσωτερική σημασία και σπουδαιότητα των γεγονότων. Όπως ο καλλιτέχνης ζωγράφος που ζωγραφίζει ένα πίνακα δεν απεικονίζει την πραγματικότητα, αλλά δίνει και την ατμόσφαιρα, ή διαστρέφει την πραγματικότητα για να φανερώσει κάποιο μήνυμα.

Με βάση τις τέσσερις αυτές λειτουργίες, ο Jung, και ανάλογα με το ποια απ' αυτές επικρατεί στο άτομο, κατέταξε τους ανθρώπους σε (8) οκτώ κατηγορίες με βάση τους δύο τύπους που κυριαρχούν.

Εξωστρεφής. Ο άνθρωπος που τα εξωτερικά πράγματα τον προσελκύουν, χωρίς μεγάλη εσωτερικότητα, που θέλει να αναπτύσσει πρωτοβουλία με ταχύτητα και τον χαρακτηρίζει η κοινωνικότητα, η σύναψη σχέσεων κλπ. Με βάση τις παραπάνω λειτουργίες, ο εξωστρεφής άνθρωπος μπορεί να γίνει: διανοητικός, συναισθηματικός, αντιληπτικός με τις αισθήσεις, ενορατικός.

Εσωστρεφής. Ο εσωστρεφής στρέφεται προς τον εαυτό του. Είναι κλεισμένος στον εαυτό του, λέει λίγα λόγια, κρύβει τις ιδέες του και τη σκέψη του, δε σχετίζεται εύκολα με το περιβάλλον, δεν λαμβάνει υπόψη τις απόψεις των άλλων και είναι άνθρωπος του καθήκοντος.

Ο εσωστρεφής άνθρωπος με τη σειρά του μπορεί να είναι διανοητικός, συναισθηματικός, αντιληπτικός με τις αισθήσεις, ενορατικός.



Διαγραμματική απεικόνιση των τεσσάρων λειτουργιών της αναλυτικής ψυχολογίας του Jung.

*Τα συστήματα είναι τόσο αποτελεσματικά, όσο το
επιτρέπουν οι άνθρωποι.*

*Τα συστήματα δημιουργούνται, εφαρμόζονται,
υπονομεύονται ή υποστηρίζονται από τους ανθρώπους.*

*Με λίγα λόγια η ανάπτυξη περνάει πάντοτε μέσα από
τον παράγοντα άνθρωπο.*

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο Γενικά για το Μάνατζμεντ

Η Έννοια του μάνατζμεντ

○ Ο όρος μάνατζμεντ χρησιμοποιήθηκε στο τέλος του 19^{ου} αιώνα από τον Taylor με την έννοια της « επιστημονικής οργάνωσης »

○ Η λέξη προέρχεται από το γαλλικό ρήμα *menager* που σημαίνει :

- κανονίζω
- τοποθετώ με προσοχή και επιδεξιότητα
- φροντίζω
- επιμελούμαι

○ Αργότερα ο όρος μάνατζμεντ χρησιμοποιήθηκε με τις έννοιες της διοίκησης, της ηγεσίας, της διαχείρισης, της διεύθυνσης & καθιερώθηκε αντικαθιστώντας τις έννοιες «διοίκηση» & «ηγεσία».

Δεν είναι όμως μόνο «διοίκηση» & «ηγεσία».

Γιατί ο όρος διοίκηση είναι στατική έννοια, ενώ ο όρος μάνατζμεντ είναι δυναμική έννοια.

Μάνατζμεντ

είναι η δραστηριότητα κατά την οποία εργάζεται κανείς μαζί & μέσω άλλων ανθρώπων, για την ολοκλήρωση τόσο των στόχων της επιχείρησης όσο και των στόχων των ατόμων, που εργάζονται σ' αυτήν,

είναι η δραστηριότητα, με την οποία ολοκληρώνεται κάποιο έργο μέσω άλλων ανθρώπων,

είναι η επιστήμη της οργάνωσης & της διοίκησης,

είναι η τέχνη των τεχνών γιατί ακριβώς είναι ο οργανωτής των ανθρωπίνων ταλέντων.

Τα βασικά χαρακτηριστικά του μάνατζμεντ

- Αποδοτικότητα
- Αποτελεσματικότητα

Είμαι μάνατζερ σημαίνει

Προγραμματίζω

Οργανώνω

Διευθύνω

Συντονίζω

Επικοινωνώ

Αποφασίζω

Στελεχώνω

Εξουσιοδοτώ

Παροτρύνω

Ελέγχω

Οι βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ και ο ρόλος του

Σαν επιστήμη της οργάνωσης και της διοίκησης έχει τα παρακάτω πέντε στάδια

- ✓ *Προγραμματισμός*
- ✓ *Οργάνωση*
- ✓ *Στελέχωση*
- ✓ *Ηγεσία*
- ✓ *Έλεγχος*

Προγραμματισμός είναι η διαδικασία καθορισμού των στόχων, των ενεργειών δράσης και των μέσων επίτευξης των στόχων αυτών.

Προγραμματίζω σημαίνει καθορίζω τους στόχους της επιχείρησης και επιλέγω μια μελλοντική πορεία δράσης για την επίτευξή τους.

Ειδικότερα :

- καθορίζω στόχους
- συγκεντρώνω στοιχεία
- προβλέπω
- σχεδιάζω
- χαράζω στρατηγική & πολιτική
- προϋπολογίζω
- παρακολουθώ την εφαρμογή
- αναθεωρώ - αναπροσαρμόζω

Οργανώνω σημαίνει συνθέτω, ρυθμίζω και προσαρμόζω κατά τον προσφορότερο τρόπο, πρόσωπα και πράγματα στην επιχείρηση και επιδιώκω την ομαλή ροή της εργασίας μέσα σ' αυτήν.

Ειδικότερα :

- κατανέμω τα έργα
- καθορίζω τη δομή
- προσαρμόζω
- διευθετώ
- επιλέγω και χρησιμοποιώ μέσα
- απλοποιώ
- τυποποιώ
- απεικονίζω
- εκσυγχρονίζω
- αριστοποιώ

Στελεχώνω σημαίνει ότι συνδέω τις ανάγκες της θέσης με τα εξειδικευμένα και απαραίτητα διοικητικά στελέχη. Η διοικητική λειτουργία της στελέχωσης αναφέρεται στην αποτελεσματική επιλογή, αξιολόγηση και ανάπτυξη των ατόμων (γι' αυτά παρακάτω υπάρχει διεξοδική ανάλυση), που πρόκειται να συστήσουν την οργανωτική δομή της επιχείρησης.

Ειδικότερα :

- Προσδιορίζω τις ανάγκες
- Ζητώ προσόντα
- Επιλέγω
- Προετοιμάζω

- Τοποθετώ
- Προάγω
- Μεταθέτω
- Διευρύνω το έργο

Η *Ηγεσία* αναλύεται διεξοδικά σε ειδική ενότητα παρακάτω.

Ελέγχω για τον μάνατζερ σημαίνει να ασκεί έλεγχο σε όλους και σε όλα. Αυτό δεν σημαίνει έλλειψη εμπιστοσύνης προς τους άλλους συνεργάτες του, αλλά αντίθετα ευκαιρία για επαλήθευση και επιβεβαίωση και ενδυνάμωση της προσπάθειας. Επίσης πρέπει να τονισθεί ότι η διαδικασία του ελέγχου είναι συνεχής. *Προσοχή, προτιμητέος πάντα είναι ο προληπτικός έλεγχος και όχι ο κατασταλτικός.*

Ειδικότερα :

- Προσδιορίζω το περιεχόμενο
- Εφαρμόζω αυτοέλεγχο
- Επιλέγω τους ελεγκτές
- Ελέγχω το προσωπικό
- Ελέγχω τη διαχείριση
- Ελέγχω την παραγωγή
- Ελέγχω την ποιότητα
- Ελέγχω το μάρκετινγκ
- Ελέγχω το λογιστήριο

*Όταν μιλώ σε έναν υπάλληλο για ανεπαρκή απόδοση,
αρχίζω κάπως έτσι*

*« ...ας προσπαθήσουμε να αναπτύξουμε μαζί ένα
σχέδιο, ώστε αυτό να μην ξανασυμβεί. Θέλω να γίνεις ο
καλύτερος στον τομέα σου και να φτάσεις στο μέγιστο
των δυνατοτήτων σου».*

*Για κάποιο λόγο οι υπάλληλοι δεν θεωρούν ότι η
προσέγγιση αυτή αποτελεί κριτική στην εργασία τους.*

Η Διοίκηση και η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια της σύγχρονης παγκοσμιοποιημένης οικονομίας

Η αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων, είναι και αν όχι θα πρέπει να είναι, ο διαρκής και δύσκολα υλοποιήσιμος στόχος των λειτουργιών και δραστηριοτήτων, αυτού του τμήματος που ονομάζουμε «διοίκηση».

Το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης αναγνωρίζεται σήμερα, παρά την τεχνολογική επανάσταση που παρέχει πλούσια την υλικοτεχνική υποδομή, ως το κλειδί της επιτυχίας, της ανάπτυξης και της διαχρονικής βιωσιμότητας της επιχείρησης, μέσα στο απόλυτα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον του 21^{ου} αιώνα. Το μέγεθος αυτού του τελευταίου μπορεί να γίνει κατανοητό μόνο με μία λέξη – *ανταγωνισμός*.

Έννοιες που αφορούν τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, όπως *προγραμματισμός - οργάνωση - τμηματοποίηση - αποκέντρωση ρόλων - εξειδίκευση - δια βίου εκπαίδευση και κατάρτιση*, σήμερα όλο και περισσότερο αποτελούν αντικείμενο δραστηριότητας της σύγχρονης διοικητικής των επιχειρήσεων.

Η οργανωτική λειτουργία στα πλαίσια της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, αναλύεται στις παρακάτω βασικές συνιστώσες :

- σχεδιασμός οργανογράμματος και θέσεων εργασίας,
- στελέχωση, δηλ. εξεύρεση εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού, όπως προβλέπεται από τον προγραμματισμό, μετά από οργανωμένη επιλογή προσωπικού,
- παρακίνηση εργαζομένων, μέσα από ένα σύστημα παροχής κινήτρων (αμοιβές, bonus με βάση συγκεκριμένη στοχοθέτηση, ψυχικά κίνητρα, προοπτικές κ.ά.),
- στρατηγική χειρισμού ανθρώπινου παράγοντα,
- εργασιακές σχέσεις, επίλυση συγκρούσεων, διαχείριση υπηρεσιακής κατάστασης του προσωπικού,
- ανάθεση ρόλων και μείωση κατά το δυνατό της επικάλυψης καθηκόντων με σωστή διοίκηση,
- φροντίδα για υγιεινή και ασφάλεια στους εργασιακούς χώρους, δημιουργία κατά του δυνατόν ευχάριστου περιβάλλοντος εργασίας. Αυτό το τελευταίο είναι πολύ σημαντικό για τον εργαζόμενο, δεδομένου ότι η εργασία «δεσμεύει» ένα πολύ μεγάλο κομμάτι της ζωής του ανθρώπου, με συνέπεια να αποτελεί ακόμα και παράγοντα διαμόρφωσης ανθρώπινων χαρακτηριστικών

και τέλος,

➤ παρακολούθηση, διαχείριση, αξιολόγηση της απόδοσης και αυτό που τα τελευταία χρόνια παρουσιάζει ιδιαίτερη ανάπτυξη η μέτρηση της παραγωγικότητας. Άρχισαν να εξειδικεύονται και να αναπτύσσονται για να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους, ιδιωτικοί φορείς πάνω σ' αυτό το σχετικά νέο για την χώρα μας επιστημονικό αντικείμενο.

Προωθώντας λοιπόν η διεύθυνση της επιχείρησης τις κατάλληλες οργανωτικές ρυθμίσεις, σε συνδυασμό με την καθιέρωση σωστής πολιτικής κινήτρων, στοχεύει στη δημιουργία ευχάριστων συνθηκών εργασίας και καλού εργασιακού κλίματος, πράγματα που είναι αμοιβαία αποδεκτά (εργοδοσία – εργαζόμενοι) και ευνοούν την αποδοτικότητα και την ανάπτυξη.

*Η Ομαδικότητα είναι η ουσία του σύγχρονου
περιβάλλοντος εργασίας.*

*Αν είναι αλήθεια ότι ο ατομικός ενθουσιασμός μπορεί
να καταφέρει σπουδαία πράγματα, είναι εξίσου
αλήθεια ότι με την ομαδικότητα ο οργανισμός μπορεί
να οδηγηθεί στο δρόμο της ανάπτυξης και της
επιτυχίας.*

Ανάλυση της Ανθρώπινης Διάστασης της Εργασίας (Α.Α.Δ.Ε.)

Για να αναλυθούν οι παράμετροι που διαμορφώνουν την εργασιακή ψυχολογία των ανθρώπων, θα πρέπει να δημιουργούνται επαφές με διάφορους τύπους ανθρώπων σε διαφορετικές καταστάσεις. Απαιτείται σε κάθε περίπτωση, μακροχρόνια παρατήρηση και καταγραφή των συμπεριφορών, πολύ καλή γνώση των ανθρώπινων χαρακτήρων, ανάλυση και σύνθεση των συμπερασμάτων.

Αφού γίνουν τα παραπάνω, η υποκίνηση του προσωπικού - που είναι το ζητούμενο – για δραστηριότητα και αύξηση της παραγωγικότητάς του, επιτυγχάνεται απ' τον μάνατζερ αφού πρώτα κερδίσει την εκούσια αποδοχή και αναγνώριση. Γι' αυτό το λόγο ο κάτοχος της θέσης (διευθυντής – μάνατζερ), θα πρέπει να ασκεί ενεργό επιρροή στους εργαζόμενους, γιατί ο ρόλος του στην *παρακίνηση* και *καθοδήγηση του προσωπικού* καθώς και στην *παγίωση των ανθρωπίνων σχέσεων* μέσα στο χώρο της εργασίας είναι πραγματικά καταλυτικός.

Ειδικότερα ο κάτοχος της θέσης θα πρέπει να :

- χειρίζεται κατάλληλα ισχύ και εξουσία
- προσανατολίζεται στα άμεσα επιτεύγματα
- λαμβάνει αποφάσεις με σταθερότητα και συνέπεια
- εισάγει νέες πρωτοποριακές ιδέες και να τις αξιοποιεί
- εκχωρεί εξουσία στους υφισταμένους και να μην ασχολείται με τη

λεπτομέρεια

- έχει τη δυνατότητα να πετυχαίνει προσωπικούς και ομαδικούς στόχους και προτιμά να εργάζεται με ένα ευρύ φάσμα ανθρώπων
- είναι εξωστρεφής
- παρακινεί και να επηρεάζει τους άλλους
- επιτυγχάνει αποτελεσματική επικοινωνία
- αρέσκεται στην ελευθερία δράσης, στην άσκηση πρωτοβουλιών, στην ανάπτυξη νέων και διαφορετικών δραστηριοτήτων
- είναι δραστήριος, αεικίνητος, ελαστικός και με ανοικτό μυαλό
- συλλέγει πληροφορίες αγοράς και να μπορεί να τις αξιολογεί σωστά
- είναι ακριβής, συνεπής και φιλόδοξος (με μέτρο φυσικά)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο Στοιχεία Επιλογής & Εκπαίδευσης προσωπικού

Τα στάδια της επιλογής προσωπικού

Κατά την επιλογή προσδιορίζονται οι ανάγκες της επιχείρησης για ανθρώπινο δυναμικό με βάση τα προσόντα που πρέπει να υπηρετήσουν τις θέσεις και η συνολική ποιότητα των ανθρωπίνων πόρων των υπαρχόντων και αυτών που πρόκειται να στελεχώσουν τις θέσεις.

Τα συνήθη στάδια για την επιλογή του υποψηφίου είναι:

- ✓ η προκαταρκτική συνέντευξη
- ✓ η συμπλήρωση εντύπου από τον υποψήφιο
- ✓ η συνέντευξη εργασίας
- ✓ το τεστ (δοκιμασία) για την επιλογή
- ✓ η ιατρική εξέταση
- ✓ η απόφαση επιλογής

Η διαδικασία της επιλογής σχηματικά έχει ως εξής:



Η διαδικασία της επιλογής

Η μέθοδος επιλογής προσδιορίζεται από το είδος των θέσεων εργασίας, καθώς και από το επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας στο οποίο βρίσκεται η θέση που πρόκειται να καλυφθεί. Η διαδικασία προβλέπει δύο στάδια λειτουργίας.

Το πρώτο στάδιο ξεκινάει με την προκαταρκτική συνέντευξη.

Ο σκοπός της προκαταρκτικής συνέντευξης είναι να γίνει το πρώτο «ξεκαθάρισμα» των υποψηφίων κατ' αρχήν με την συμπλήρωση του πληροφοριακού εντύπου, της (φόρμας).

Σε όσους υποψηφίους πέρασαν το στάδιο της προκαταρκτικής συνέντευξης, δίδεται για συμπλήρωση το πληροφοριακό έντυπο (φόρμα) που έχει ετοιμάσει η επιχείρηση. Το έντυπο αυτό συμπληρώνεται από όλους τους υποψηφίους αυτού του σταδίου. Η έντυπη φόρμα είναι ομοιόμορφη και τα πληροφοριακά στοιχεία των υποψηφίων συγκρίνονται εύκολα.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ						
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ						
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ						
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ						
ΤΗΛΕΦΩΝΟ						
ΓΙΑ ΠΟΙΑ ΘΕΣΗ ΕΝΔΙΑΦΕΡΕΣΑΙ;						
ΠΟΙΑ ΕΙΔΙΚΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΕΧΕΙΣ;						
.....						
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ						
ΒΑΘΜΙΔΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΟΝΟΜΑ ΕΙΔΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	ΕΤΟΣ ΑΠΟΦΟΙΤΗΣΗΣ			
ΓΥΜΝΑΣΙΟ ΛΥΚΕΙΟ Ι.Ε.Κ.* Τ.Ε.Ι. ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ						
ΕΜΠΕΙΡΙΑ**						
ΟΝΟΜΑ ΚΑΙ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΑΡΧΗ	ΤΕΛΟΣ	ΜΙΣΘΟΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΛΗΨΗ	ΜΙΣΘΟΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗ	ΕΙΔΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΘΕΣΗ	ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΧΩ- ΡΗΣΗΣ
* Ινστιτούτο Επαγγελματικής Κατάρτισης. ** Άρχισε από την τελευταία σου εργασία. Χρησιμοποίησε και άλλο χαρτί εάν χρειάζεται.						

Ακολουθεί το δεύτερο στάδιο που αφορά τη συνέντευξη εργασίας.

Είναι το βασικότερο στάδιο της επιλογής και δίνει την ευκαιρία στον υποψήφιο να «πουλήσει» τις υπηρεσίες του στην επιχείρηση, στη δε επιχείρηση να «πουλήσει» με τη σειρά της τη συγκεκριμένη θέση στον υποψήφιο.

Η σωστή συνέντευξη για πρόσληψη προσωπικού ελαττώνει στο ελάχιστο την ενδεχόμενη γρήγορη αντικατάστασή του.

Τα μειονεκτήματα συνέντευξης εργασίας:

- ✓ η γνώση της ανθρώπινης προσωπικότητας από την πλευρά των υπευθύνων που παίρνουν τη συνέντευξη, της γλώσσας του σώματος, της δυνατότητας σύνθεσης των συμπερασμάτων από τις απαντήσεις που δίνονται στις ερωτήσεις
- ✓ η υποκειμενικότητα του στελέχους που παίρνει τη συνέντευξη

✓ το στέλεχος που παίρνει τη συνέντευξη, ενδεχομένως κατέχει υπεύθυνη θέση στην επιχείρηση που προκηρύσσει τις θέσεις, αλλά δεν είναι βέβαιο ότι έχει και την εξειδικευμένη δυνατότητα να παίρνει συνέντευξη

✓ οι συνεντεύξεις δεν είναι συγκροτημένες και οργανωμένες.

Η αποτελεσματικότητα των συνεντεύξεων εργασίας κρίνεται απ' τα παρακάτω:

✓ οι ερωτήσεις να είναι εκ των προτέρων μελετημένες και συγκεκριμένες

✓ να δίνονται λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με τη θέση εργασίας στους υποψηφίους

✓ να υπάρχουν πρότυπα επιλογής που να «δένουν» τη θέση με τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα των υποψηφίων

✓ να κρατούν σημειώσεις κατά τη διάρκεια της συνέντευξης

✓ να διαθέτουν αρκετό χρόνο για τη συνέντευξη

✓ να διασφαλίζεται όσο το δυνατό το τεκμήριο της αντικειμενικότητας στην κρίση και στην τελική επιλογή

Συστατικές επιστολές

Οι συστατικές επιστολές προσκομίζονται κυρίως από προγενέστερες δραστηριότητες του υποψήφιου και πιστοποιούν τις γνώσεις, τη παλαιότερη λειτουργία και την εξειδίκευση, που ενδεχομένως απέκτησε ο ενδιαφερόμενος. Δίνονται σε κάθε περίπτωση από διευθυντικό στέλεχος στην υπηρεσία του οποίου «δοκιμάστηκε» ο σημερινός υποψήφιος. Υπάρχουν συγκεκριμένοι τύποι συστατικών επιστολών, προτιμητέες όμως είναι εκείνες που αποτυπώνουν την πρωτογενή άποψη του πρώην προϊστάμενου.

Συνοδευτικές επιστολές

Οι συνοδευτικές επιστολές προσκομίζονται από τον ίδιο τον υποψήφιο και αποτυπώνουν με τον προσωπικό χαρακτηριστικό τύπο γραφής του κάποιες σκέψεις που αφορούν τη θέση εργασίας, την επιχείρηση, τον ανταγωνισμό, την αγορά γενικότερα ή οποιοδήποτε άλλο ενδιαφέρον αντικείμενο πάνω στην εργασία.. Παρέχουν δηλαδή κάποιες επιπρόσθετες πληροφορίες για τους προβληματισμούς του ενδιαφερόμενου πάνω στα εργασιακά αντικείμενα και αυτοί οι προβληματισμοί προκύπτουν απ' τις εμπειρίες του υποψήφιου να καταλάβει τη θέση εργασίας.

Είναι πολύ σημαντική η συνοδευτική επιστολή, για το λόγο ότι το ισοζύγιο ανάμεσα στην προσφορά και στη ζήτηση στην αγορά εργασίας είναι συντριπτικά υπέρ της ζήτησης, με την έννοια ότι οι προσφερόμενες θέσεις εργασίας είναι πολύ λιγότερες σε σχέση με τη ζήτηση και οι ενδιαφερόμενοι ιδίων προσόντων είναι συνήθως πάρα πολλοί.

Επομένως για να ξεχωρίσει κάποιος, με δεδομένο το γεγονός ότι παρουσιάζονται πολλοί υποψήφιοι ιδίων τυπικών προσόντων, είναι σημαντικό να πιστοποιήσει κάποια επιπλέον εξειδίκευση είτε ως παράλληλη εμπειρία στην προγενέστερη εργασία του είτε ως ενασχόληση κατά καιρούς με κάποιο γνωστικό αντικείμενο. Με λίγα λόγια πολλές φορές η λεπτομέρεια είναι καταλυτική και καθορίζει το μέλλον του υποψήφιου για εργασία..

Αν είναι ειλικρινείς οι απόψεις του ή όχι, αυτό εύκολα διαφαίνεται από την προσωπική συνέντευξη.

Τα στάδια της διαδικασίας επιλογής

Τα στάδια της διαδικασίας επιλογής είναι:

Τα τεστ (δοκιμασία) επιλογής. Τα τεστ έχουν το πλεονέκτημα: ότι μπορούν να αποκαλύψουν προσόντα και δεξιότητες των υποψηφίων, που δεν είναι εύκολο να αποκαλυφθούν αξιόπιστα με διαφορετικό τρόπο.

Τα πιο συνηθισμένα είναι:

- Τεστ νοημοσύνης
- Τεστ για τα επαγγελματικά ενδιαφέροντα
- Τεστ προσωπικότητας

Η απόφαση επιλογής

Είναι το δεύτερο στάδιο στο οποίο γίνεται η σύγκριση των υποψηφίων που επιλέχθηκαν, για να ληφθεί η τελική απόφαση επιλογής. Ο υπεύθυνος της μονάδας προγραμματίζει συνεντεύξεις με τους εναπομείναντες υποψηφίους.

Την τελική απόφαση τη παίρνει ο διευθυντής προσωπικού, αφού τεθούν στη διάθεση του όλα τα στοιχεία που προηγήθηκαν και τεκμηριωθούν τα πορίσματα από τη σύγκριση της γενικότερης παρουσίας των υποψηφίων.

Τέλος μια άλλη μορφή επιλογής είναι η *ομαδική επιλογή προσωπικού*, η οποία χρησιμοποιείται με διαφορετικές μορφές, στο στρατό, σε κάποιες περιπτώσεις τον

δημόσιο, τον ευρύτερο δημόσιο τομέα και αλλού και αφορά την ταυτόχρονη εξέταση, με τεστ και δοκιμασίες, ενός αριθμού υποψηφίων.

Το Σύνταγμα της χώρας μας προβλέπει τις ίσες ευκαιρίες απασχόλησης, ενώ η νομοθεσία που εξειδικεύει αυτή την πρόβλεψη περί ίσων ευκαιριών απασχόλησης στοχεύει:

- στην εξισορρόπηση των αμοιβών που λαμβάνουν άνδρες και γυναίκες
- στην παροχή ευκαιριών για εργασία χωρίς να λαμβάνεται υπ' όψιν η φυλή, η θρησκεία, η καταγωγή και το φύλο
- στη διασφάλιση δίκαιης μεταχείρισης των εργαζομένων όλων των ηλικιών &
- στην αποφυγή της άνισης μεταχείρισης των ατόμων με ειδικές ανάγκες.

Ιατρικές εξετάσεις

Η επιχείρηση στο τελικό στάδιο επιλογής, ζητά από τους υποψηφίους να συμπληρώσουν ένα ιατρικό έντυπο, όπου περιγράφουν το ιστορικό της υγείας τους ή να περάσουν από μια σειρά ιατρικών εξετάσεων.

Εκπαίδευση προσωπικού

Ο ρόλος της εκπαίδευσης

Η λογική της «δια βίου εκπαίδευσης» που πρώτοι μίλησαν γι' αυτήν οι αρχαίοι έλληνες πριν από χιλιάδες χρόνια, σήμερα παρά ποτέ είναι απολύτως επίκαιρη και αποδεκτή ως φιλοσοφία και πρακτική από την σύγχρονη επιχειρηματικότητα.

Η ρόλος του τμήματος εκπαίδευσης είναι να αναλύει τους όρους της εκπαιδευτικής διαδικασίας και ανάπτυξης του προσωπικού. Γιατί είναι πια πεποίθηση ότι οι έννοιες αυτές ανάπτυξη – εκπαίδευση είναι αλληλένδετες. Η ανάπτυξη της επιχείρησης περνάει μέσα από την επένδυση στη εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού.

Άλλωστε και η Ευρωπαϊκή Ένωση μέσα από τα Κοινοτικά Πλαίσια Στήριξης επικεντρώνει την ανάπτυξη στην κατάρτιση και την εξειδίκευση, γι' αυτό το λόγο άλλωστε κατευθύνει τα κονδύλια στην κατάρτιση.

Ειδικότερα το τμήμα εκπαίδευσης επικεντρώνεται στα παρακάτω:

- καταγράφει τις ανάγκες της εξειδικευμένης γνώσης σε σχέση με τις θέσεις εργασίας
- οργανώνει τα εκπαιδευτικά προγράμματα

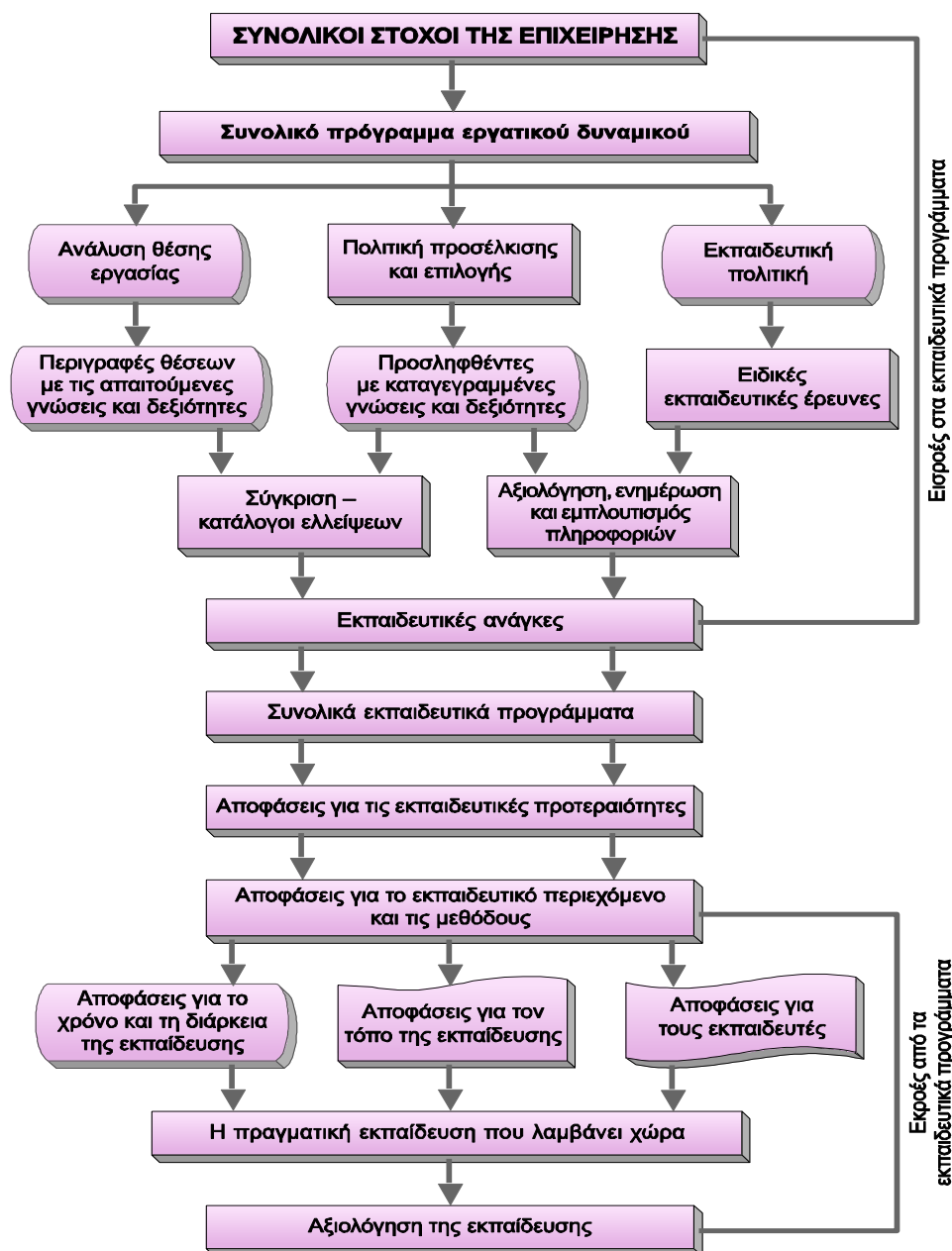
- αναλύει τις βασικότερες μεθόδους της σύγχρονης εκπαίδευσης, όπως παράδειγμα η ηλεκτρονική εκπαίδευση (e-learning)
- παγιώνει την πρακτική εκπαίδευση πάνω στις σύγχρονα τεχνολογικά δεδομένα
- οργανώνει πλάνα επαναλαμβανόμενης εκπαίδευσης ανά ομάδες εργαζομένων
- καθιερώνει την επιτακτική ανάγκη της «δια βίου εκπαίδευσης»
- περιγράφει τους όρους που καθορίζουν την ένταξη του προσωπικού στην παραγωγική διαδικασία με βάση την κατάρτισή του
- σε συνεργασία με τα τμήματα μέσα στην επιχείρηση εκπονεί προγράμματα αξιολόγησης και σε τακτά χρονικά διαστήματα μετρά την εφαρμογή και την ωφελιμότητα των τεχνικών της εκπαιδευτικής διαδικασίας πάνω στην εργασιακή καθημερινότητα από τους καταρτιζόμενους

Η *εκπαίδευση* αναφέρεται στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για να προσδώσουν στους καινούργιους υπαλλήλους ή στο υπάρχον προσωπικό τις δεξιότητες εκείνες που απαιτούνται για να φέρουν σε πέρας τις εργασίες τους με τον πιο αποδοτικό τρόπο.

Πέρα από την διδασκαλία των τεχνικών δεξιοτήτων η κατάρτιση κατευθύνεται στην πρόσθετη επιμόρφωση που αποτελεί ρόλο ζωτικής σημασίας στην υλοποίηση των στρατηγικών προγραμμάτων της επιχείρησης. Επικεντρώνεται στην παροχή προς τους εργαζομένους συγκεκριμένων δεξιοτήτων ή βοήθειας προκειμένου να διορθώσουν τις ανεπάρκειες στην επίδοσή τους.

Πριν η επιχείρηση ξεκινήσει την εφαρμογή της εκπαιδευτικής πολιτικής, θα πρέπει να ολοκληρώσει μια σειρά δραστηριότητες, έτσι ώστε η εκπαίδευση να έχει τα καλύτερα αποτελέσματα:

- καταγραφή των γνώσεων και των δεξιοτήτων που απαιτούνται ανά τομέα δραστηριότητας
- αναγνώριση των σημερινών επιπέδων γνώσης και δεξιοτήτων καθώς και των ελλείψεων που υπάρχουν
- αναγνώριση εκπαιδευτικών αναγκών – επιλογή προγραμμάτων
- προετοιμασία του συνολικού προγράμματος - χρονοδιάγραμμα
- λήψη αποφάσεων για την εκπαίδευση



Η εκπαιδευτική διαδικασία

Η εκπαίδευση μπορεί να γίνεται μέσα στο χώρο εργασίας ή και εκτός του χώρου εργασίας:

- στο χώρο εργασίας η εκπαίδευση στηρίζεται περισσότερο στο πρακτικό επίπεδο κατάρτισης και διαπραγματεύεται καθήκοντα που πρέπει να επιτελέσουν οι εργαζόμενοι. Οι εκπαιδευόμενοι παίρνουν οδηγίες για απλά καθήκοντα και όταν τα εκτελέσουν τους ανατίθενται ολοένα και πιο δύσκολες και σύνθετες εργασίες, έως ότου γίνουν ικανοί να φέρνουν σε πέρας την εργασία αποδοτικά και χωρίς εποπτεία.

➤ έξω από το χώρο εργασίας η εκπαίδευση γίνεται σε ειδικούς χώρους που διαθέτουν τον βασικό εξοπλισμό εργαστηρίου ή σε αίθουσες διδασκαλίας ειδικά για εκπαίδευση, συνήθως Κέντρα Επαγγελματικής Εκπαίδευσης (ΚΕΚ).

Οι τρόποι που εφαρμόζονται τα συστήματα της διαδικασίας της εκπαίδευσης είναι:

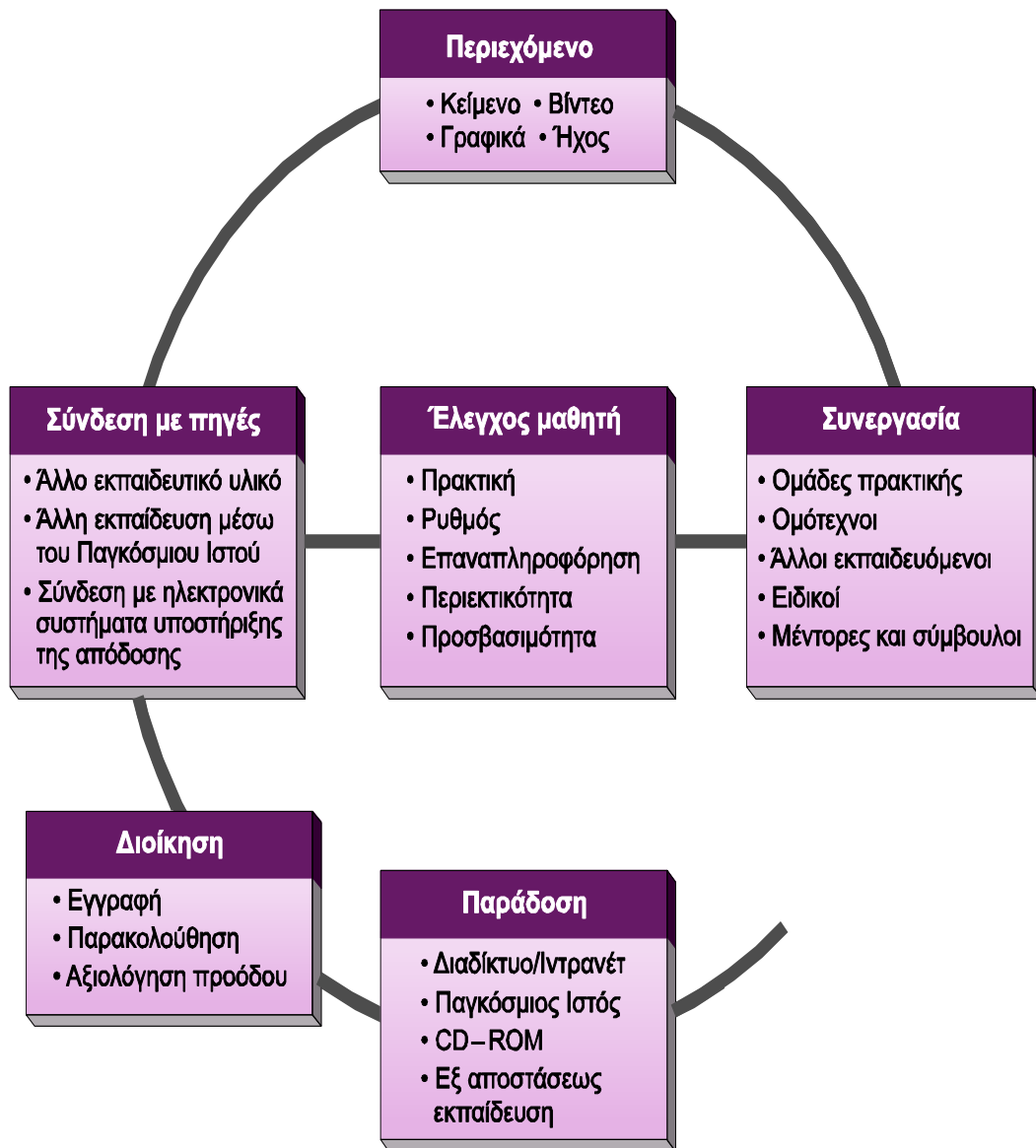
- Παρουσιάσεις και επιδείξεις
- Πρακτική εξάσκηση με οπτικοακουστικά βοηθήματα
- Προσομοίωση με:
 - ✓ μελέτες περιπτώσεων
 - ✓ ασκήσεις ρόλων
 - ✓ εργασίες
 - ✓ επισκέψεις σε άλλους χώρους εργασίας που δραστηριοποιούνται σε εργασίες συναφείς με το αντικείμενο κατάρτισης
- ✓ ερωματολογία
- ✓ δημιουργία και τήρηση στατιστικών στοιχείων
- ✓ σύνθεση - ανάλυση των ευρημάτων
- Παραδόσεις, ομιλίες, ημερίδες
- Συζητήσεις
- Προσωπικές συναντήσεις με τον εκπαιδευτή

Ηλεκτρονική εκπαίδευση (e-learning)

Είναι η διδασκαλία με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών μέσω του Διαδικτύου (Internet) και γίνεται με τη βοήθεια ηλεκτρονικών δικτύων ενώ εστιάζει την προσοχή των εκπαιδευόμενων σε μαθησιακές και τεχνικές που υπερβαίνουν την παραδοσιακή εκπαίδευση και ενσωματώνουν πληροφορίες και εργαλεία, που βελτιώνουν την απόδοση.

Για την πιστοποίηση στη χώρα μας της γνώσης χειρισμού Η/Υ απαιτείται η κατοχή από τον καταρτιζόμενο του τίτλου ECDL, ο οποίος παρέχεται μετά το πέρας παρακολούθησης 100 ωρών (πακέτο Office) σε πρακτικό επίπεδο, από δημόσια ή ιδιωτικά πιστοποιημένα ΚΕΚ μέσα σε οργανωμένο εργαστήριο δικτύου Η/Υ και μετά από επιτυχή δοκιμασία σε εξετάσεις με μοριοδότηση ανά θεματικό αντικείμενο.

Παραστατικά το εκπαιδευτικό κύκλωμα



Ο Υπεύθυνος εκπαίδευσης προσωπικού

Επειδή η διοίκηση της εκπαίδευσης είναι πλέον εξαιρετικά πολυσύνθετη η ευθύνη της οργάνωσης, της παροχής εξειδικευμένων συμβουλών για την εκπαίδευση, της διοικητικής υποστήριξης και γενικής βοήθειας, η διενέργεια της πραγματικής εκπαίδευσης ανατίθεται ολοένα και περισσότερο στους μάνατζερ γραμμής, στους επόπτες, στο τεχνικό προσωπικό, σε συμβούλους, ή σε εξωτερικούς εκπαιδευτές.

Για να είναι αποτελεσματικά τα εκπαιδευτικά προγράμματα πρέπει να δίνονται κίνητρα στους εκπαιδευόμενους, ο σκοπός και οι στόχοι τους να είναι σαφείς και η εκπαίδευση να είναι ευχάριστη στους καταρτιζόμενους. Γι' αυτό το λόγο πρέπει να γίνεται αντικειμενική επιλογή των εκπαιδευτών με βάση αυστηρά την εκπαιδευτική τους αρτιότητα, τις γνώσεις και τις εμπειρίες τους, τη δύναμη της μεταδοτικότητας, τη δημιουργία κλίματος συμμετοχής και διαλόγου.

Η εκπαίδευση και η παροχή παιδείας είναι πολύ σημαντική επένδυση για το μέλλον και σε κάθε περίπτωση πολύ σοβαρή υπόθεση για να αφήνεται στα χέρια ανθρώπων που δεν μπορούν να εκτιμήσουν τη δύναμή της.

Η τεχνική της εκπαίδευσης προσωπικού ακολουθεί την παρακάτω διαδικασία:

- προετοιμασία
- προετοιμασία εκπαιδευομένων
- κυρίως διαδικασία κατάρτισης
- πρακτική άσκηση – έλεγχος του βαθμού απορρόφησης της γνώσης είτε με εξέταση είτε με έλεγχο δεξιοτήτων μέσω τεστ είτε με ανάθεση πραγματικής ευθύνης
- τοποθέτηση του εκπαιδευόμενου στη θέση εργασίας και παρακολούθηση της πορείας του.

Η Αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης έχει σκοπό να απαντήσει στο ερώτημα, αν έχει η επιχείρηση θα έχει το αναμενόμενο πρακτικό όφελος, που μεταφράζεται στην άνοδο της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Βέβαια η απάντηση σ' αυτό το ερώτημα απαιτεί χρόνο και βέβαια συνδυασμό της κατ' αρχήν εκπαίδευσης με τον προγραμματισμό δεύτερου κύκλου κατάρτισης.

Οι εκπαιδευόμενοι θα έχουν καλύτερες επιδόσεις όταν συμμετέχουν ενεργά στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Η Ένταξη του προσωπικού

Η γενική ένταξη γίνεται με την ανάλυση και την βιωματική αφομοίωση με την πάροδο του χρόνου από τους εργαζόμενους των παρακάτω:

- της ιστορία της επιχείρησης
- την περιγραφή της σημερινής δομής της επιχείρησης
- γενικές συνθήκες λειτουργίας και κανόνες συμπεριφοράς

➤ διαρκής προσπάθεια εμπέδωσης από τους εργαζόμενους των στόχων της επιχείρησης και πάνω σ' αυτή τη λογική εφαρμογή πολιτικών ενθάρρυνσης της πρωτοβουλίας και της συνευθύνης (μέσα από την υπευθυνότητα)

➤ λεπτομέρειες για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες και τις μεθόδους παραγωγής τους

➤ περιγραφή ρόλων

➤ δικαιώματα – υποχρεώσεις εργαζομένων

➤ προσπάθεια παγίωσης αντιλήψεων ομαδικού πνεύματος εργασίας

➤ πληροφορίες για τα εργατικά συνδικάτα και ενθάρρυνση συμμετοχής

➤ διαρκής εκπαίδευση πάνω στην ασφάλεια στην εργασία και την υγιεινή

Σ' όλα τα παραπάνω ο ρόλος της εκπαίδευσης είναι κάτι παραπάνω από σημαντικός. Γιατί η υγιής ανάπτυξη δεν περνάει μέσα από τα οικονομικά κεφαλαία. Αυτά από μόνα τους δεν αρκούν, Η ανάπτυξη είναι θέμα παιδείας των ανθρώπινων πόρων.

*Ένας άνθρωπος περιορισμένων δυνατοτήτων
που κατέχει υψηλό πόστο,
μοιάζει με κάποιον στην κορυφή ενός βουνού.
Όλα του φαίνονται μικρά & σε όλους φαίνεται μικρός.*

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο Ηγεσία

Η Έννοια της ηγεσίας

Είναι δύσκολο να οριοθετήσει κανείς την έννοια «ηγέτης» και αυτό γιατί η έννοια προσδιορίζεται με βάση το σκοπό και τις περιστάσεις κάτω από τις οποίες δραστηριοποιείται ο ηγέτης. Η ιστορία έχει καταγράψει ηγετικές φυσιογνωμίες σε κοινωνικό, πολιτικό, επιστημονικό και πολιτιστικό πεδίο ανά τον κόσμο, όχι μόνο γιατί έτσι έκρινε ο ιστορικός του μέλλοντος αλλά κυρίως γιατί ο ιστορικός κατέγραψε την αποδοχή και την καταξίωση που έτυχε ο ηγέτης από το κοινωνικό σύνολο μέσα στο οποίο έδρασε. Εδώ βέβαια πρέπει να σημειωθεί ότι ο ηγέτης στην παγκόσμια ιστορία λίγες φορές αναγνωρίστηκε ως τέτοιος στην σύγχρονη πορεία της ιστορίας του. Στις περισσότερες περιπτώσεις, η ιστορία ήταν αυτή που ήρθε να αποκαταστήσει τη μνήμη του και να αναγνωρίσει την ανώτερη προσωπικότητά του. Αυτό το τελευταίο κυρίως ισχύει στην ελληνική ιστορική πραγματικότητα και καταλήγει σ' αυτό το συμπέρασμα κάποιος, αν μελετήσει την ελληνική ιστορία από την αρχαία Ελλάδα έως σήμερα.

Ειδικότερα υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις που αφορούν την έρευνα και την κατανόηση της ηγετικής ικανότητας και οι οποίες περιλαμβάνουν:

- Τη γενετική θεωρία της ηγεσίας
- Τη θεωρία του χαρακτηριστικού γνωρίσματος του ηγέτη
- Την προσέγγιση στη συμπεριφορά της ηγεσίας
- Την περιπτωσιακή προσέγγιση στην ηγεσία

Η γενετική θεωρία συνοψίζεται στη φράση «ο ηγέτης γεννιέται, δεν δημιουργείται». Αυτό συμβαίνει γιατί έχει κληρονομήσει ηγετικά γονίδια. Πάνω στη θεωρία αυτή στηρίχθηκαν πολιτικά συστήματα, που συντηρούσαν την εξουσία στην «κληρονομικό δικαίω» ευθύνη.

Η θεωρία του χαρακτηριστικού γνωρίσματος του ηγέτη αναλύει τον τρόπο ζωής, τις μεθόδους διοίκησης και ειδικότερα όταν πρόκειται επιχειρήσεις, προσδιορίζει τα προσωπικά χαρακτηριστικά που οδηγούν στην επιτυχία. Μερικά απ' αυτά είναι *η ευφυΐα, η αυτοπεποίθηση, η αποφασιστικότητα, η δύναμη της επικοινωνίας, η ικανότητα παρακίνησης, η εμφάνιση και γενικά ότι άλλο συνιστά αυτό που λέμε προσωπικότητα*. Βέβαια αυτή η δεύτερη θεωρία δεν αποκλείει το γεγονός ότι τα

παραπάνω χαρακτηριστικά δεν μπορούν έχουν τη βάση τους σε κληρονομική προδιάθεση.

Η τρίτη θεωρία που αναφέρεται στην προσέγγιση συμπεριφοράς είναι μέρος του κινήματος των ανθρωπίνων σχέσεων στη θεωρία του μάνατζμεντ. Ερεύνησε το άτομο-φορέα της ηγετικής ικανότητας και το όχι το αντικείμενο της δουλειάς. Οι μελέτες του πανεπιστημίου του Μίτσιγκαν και της Πολιτείας του Οχάιο οριοθέτησαν δύο διαστάσεις της ηγεσίας :

- ✓ τον προσανατολισμό στη εργασία και
- ✓ τον προσανατολισμό στον εργαζόμενο

Τέλος η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι οι δυνατότητες της ηγεσίας μπορούν να αναπτυχθούν, αρκεί αυτή να είναι ευέλικτη και ανοικτή στις εμπειρίες και στις καινοτομίες. Άλλωστε δεν υπάρχει ένας μοναδικός και τύπος σωστής ηγεσίας.

Η τέταρτη θεωρία που αναφέρεται στη περιπτωσιακή προσέγγιση, είναι η άποψη που συνθέτει τα χαρακτηριστικά όλων των τύπων της ηγεσίας. Υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει ένας ακολουθητέος δρόμος συμπεριφοράς απ' την πλευρά του ηγέτη, επειδή η κάθε περίπτωση είναι διαφορετική και έχει τις δικές της ιδιαιτερότητες. Η αποτελεσματική ηγεσία λοιπόν οφείλει να αντιλαμβάνεται τη δυναμική των καταστάσεων και να προσαρμόζεται σ' αυτές. Η προσαρμοστικότητα άλλωστε, πρέπει να χαρακτηρίζει ως προσόν τον άνθρωπο ηγέτη.

Οι θεωρίες που αφορούν τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των αποτελεσματικών ηγετών

Σύμφωνα με τη θέση των θεωριών αυτών, ο προσδιορισμός των χαρακτηριστικών που συναντούμε σε κάθε χαρισματικό ηγέτη είναι ο καθοριστικός παράγοντας για την έρευνα του προβλήματος της ηγεσίας. Οι θεωρίες των χαρακτηριστικών δίνουν περισσότερη έμφαση στο άτομο, στο πρόσωπο του ηγέτη, παρά στις συνθήκες που συναντά η ηγεσία για να λειτουργήσει. Το κύριο στοιχείο που εξετάζουν οι απόψεις αυτές είναι τα διακεκριμένα χαρακτηριστικά που υπάρχουν σε κάθε ηγέτη και που αυτά τον κάνουν να ασκεί με επιτυχία τα ηγετικά του καθήκοντα.

Πολλοί περιορίζουν τα χαρακτηριστικά αυτά γνωρίσματα του ικανού ηγέτη στην ευφυΐα πάνω από κάποιο μέσο επίπεδο, στην πρωτοβουλία, δηλαδή στην ικανότητα να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες, χωρίς ειδική υποκίνηση και την αυτοπεποίθηση, δηλαδή την εμπιστοσύνη στις δυνάμεις του μέσα στο χώρο εργασίας και στην

κοινωνία γενικότερα. Ακόμη άλλες πρόσφατες έρευνες για τα χαρακτηριστικά του ικανού ηγέτη του δίνουν σαν απαραίτητο γνώρισμα και την ικανότητα του «ελικοπτέρου» (Helicopter Factor), δηλαδή την ικανότητα να ανυψώνεται από ειδικές καταστάσεις και να αντιλαμβάνεται τις σχέσεις των ειδικών συνθηκών με το περιβάλλον.

Τίποτα δεν είναι δεδομένο γι' αυτό που συνιστά ηγετική συμπεριφορά βέβαια, κι' αυτό γιατί υπάρχει διαφορετικότητα στο χαρακτήρα, τις αξίες, τον τρόπο αντιμετώπισης των προβλημάτων ακόμα και στη διαφορετική συγκυρία.

Ωστόσο υπάρχουν πάρα πολλές ανθρώπινες αρετές, κοινά αποδεκτές, που μπορούν να αυξήσουν την αποτελεσματική διαχείριση της εξουσίας.

Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που αναφέρονται πιο κάτω βασίστηκαν σε αρκετές μελέτες κατά καιρούς και πάντως δεν είναι τα μόνα :

➤ *Κίνητρο καθοδήγησης και επίτευξης*

Είναι η προσπάθεια του ηγέτη να πετύχει τους εργασιακούς στόχους. Η καθοδήγηση στρέφεται στο να εμψυχήσει στους εργαζόμενους – όταν μιλάμε για τους εργασιακούς χώρους – την πρωτοβουλία, την επιμονή, την φιλοδοξία με μέτρο και την θετική ενέργεια. Το κίνητρο επίτευξης αναφέρεται στην ανεύρεση ευχαρίστησης από την ίδια την επίτευξη.

➤ *Κίνητρο ισχύος*

Είναι η ικανότητα και η επιθυμία να ελέγχει κανείς τους άλλους και να τους βάζει να κάνουν πράγματα γι' αυτόν. Να τους εμπνέει και να τους ωθεί σε συμπεριφορές που αυτός κρίνει αναγκαίες για την αύξηση της παραγωγικότητας στους εργασιακούς χώρους.

➤ *Αυτοπεποίθηση*

Είναι ένα γνώρισμα του χαρακτήρα που πρέπει να υπάρχει σε κάποιον, που κατέχει ηγετική θέση. Έχει να κάνει με την αποφασιστικότητα του ανθρώπου και με την ικανότητά του να παίρνει γρήγορα αποφάσεις. Άλλωστε γνώμη του γράφοντος είναι ότι καλύτερα κάποιος να πάρει μια λάθος απόφαση για κάποιο θέμα, παρά να είναι αναποφάσιστος. Η ύπαρξη αυτοπεποίθησης από την πλευρά ηγέτη, δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης των εργαζομένων στο πρόσωπό του.

➤ *Ακεραιότητα, τιμότητα και το προτέρημα να είναι ανοικτός άνθρωπος*

Όταν η ηγεσία δεν διαθέτει τα παραπάνω στοιχεία, δεν έχει δηλαδή την έξωθεν καλή μαρτυρία δεν μπορεί να πείσει, πόσο μάλλον να απαιτήσει την ίδια συμπεριφορά από τους υφισταμένους του. Τιμότητα και ακεραιότητα σημαίνει να είναι κάποιος ειλικρινής και να αποφεύγει την άνομες ενέργειες. Ανοικτός άνθρωπος σημαίνει προσηνής, ευδιάθετος, ομιλητικός, καλός συζητητής, ευχάριστος και γενικά άνθρωπος ανοικτών πνευματικά οριζόντων.

➤ *Διανοητική ικανότητα και τεχνικές ικανότητες*

Η ευφυΐα και η εξυπνάδα πρέπει να συνοδεύουν τους ανθρώπους που κατέχουν ηγετικές θέσεις, διαφορετικά είναι αμφίβολη η αποτελεσματικότητά τους στη εργασία. Η διανοητική ικανότητα σχετίζεται με την τεχνική ικανότητα, με την γνώση των τεχνικών και τεχνολογικών δεδομένων μέσα στην επιχείρηση, την αλλαγή, την εξέλιξη και την προσαρμογή επίσης στα νέα δεδομένα.

➤ *Ανθρώπινος*

Ο άνθρωπος είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας για την ανάπτυξη και την εξέλιξη είτε της κοινωνίας γενικά είτε της επιχείρησης ειδικότερα. Παρ' όλη τη θεαματική εξέλιξη της τεχνολογίας, ολοένα γίνεται πιο σημαντικός ο ρόλος του ανθρώπου στην ανάπτυξη όλων των τομέων της κοινωνικής δραστηριότητας. *Όσο κι αν αποτελεί ισχυρό όπλο η ύπαρξη της τεχνολογίας μέσα στους χώρους δουλειάς, σε καμιά περίπτωση αυτή δεν μπορεί να υποκαταστήσει την πρωτότυπη διανοητική λειτουργία του ανθρώπου.* Είναι πολύ σημαντικό ο ηγέτης να διαθέτει ευαισθησία, ενθάρρυνση, αναγνώριση και θέληση για ικανοποίηση των αναγκών των ανθρώπων. Έννοιες οι οποίες τείνουν να αποδυναμωθούν μέσα στο σημερινό οικονομικό τοπίο της παγκοσμιοποίησης.

➤ *Επικοινωνιακός*

Η τέχνη της επικοινωνίας είναι ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα των ηγετών «εκ των ουκ άνευ». Δεν μπορεί να νοηθεί ηγέτης ο οποίος δυσκολεύεται να επικοινωνήσει με τον περίγυρό του. Συναναστροφή, διάλογος, κατανόηση, πειθώς, συνεργασία είναι έννοιες οι οποίες απορρέουν από τον όρο επικοινωνία.

➤ *Αίσθηση του χιούμορ*

Το χάρισμα της ύπαρξης του χιούμορ είναι πολύ σημαντικός παράγοντας και ενδυναμώνει την προσωπικότητα του ανθρώπου. Η αποτελεσματική χρήση του άρχισε να θεωρείται τα τελευταία χρόνια σημαντικό στοιχείο της συμπεριφοράς ενός ηγέτη. Στον εργασιακό χώρο το χιούμορ περιορίζει τις εντάσεις, αποτρέπει την ρουτίνα, απομακρύνει τις αντιπαλότητες και τις συγκρούσεις ανάμεσα στους

εργαζόμενους και γενικά συμβάλλει στη δημιουργία ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος.

Συμπεριφορά και ικανότητες του ηγέτη

Τα γνωρίσματα από μόνα τους δεν έχουν πάντα την προσδοκώμενη αποτελεσματικότητα στο χώρο που κινείται ο ηγέτης. Το κοινωνικό πεδίο της δράσης του είναι μεγάλο. Έχει να κάνει με διαφορετικούς ανθρώπινους χαρακτήρες, απρόβλεπτα γεγονότα, εργασιακές ιδιαιτερότητες, κατεστημένες μορφές εργασιακής συμπεριφοράς που ποικίλουν ανάλογα με τον τόπο και την χρονική στιγμή. Καταλαβαίνουμε λοιπόν ότι είναι επιβεβλημένη η ύπαρξη κάποιων τρόπων συμπεριφοράς «εξισορροπητικών», που πρέπει να ακολουθούνται και που συγχρόνως αποτελούν προτερήματα και ικανότητες του ηγέτη.

Εδώ πρέπει να τονίσουμε ότι δεν υπάρχει κατ' ανάγκην ένας συγκεκριμένος τρόπος συμπεριφοράς, που να μπορεί να λύνει όλα τα προβλήματα, τα οποία παρουσιάζουν παρόμοιο περιεχόμενο.

Η πολλαπλότητα των τρόπων συμπεριφοράς, η προσαρμογή και η «ελαστικότητα», είναι στοιχεία που πρέπει να χαρακτηρίζουν τον ηγέτη.

Μερικά από τα πρότυπα συμπεριφοράς και ικανοτήτων είναι:

Συμπεριφορά – ικανότητες

➤ *Εγγυάται σταθερή και διαρκή αποδοτικότητα*

Η συνέπεια και η σταθερότητα που επιδεικνύει κάποιος διευθύνων, αποτρέπει την ανασφάλεια και βοηθά τους υφισταμένους να αντιμετωπίζουν με επιτυχία τις δύσκολες καταστάσεις. Το άγχος κυριαρχεί στην ψυχολογία των εργαζομένων, όταν δεν τους μιλάει κανείς για την αποτελεσματικότητα της εργασίας τους. Η σταθερότητα και η ψυχραιμία κάτω από πίεση του διευθυντή, είναι ένα άριστο παράδειγμα και πρότυπο συμπεριφοράς για μίμηση από τους υφισταμένους.

➤ *Απαιτεί υψηλά επίπεδα απόδοσης για τα μέλη της ομάδας*

Με λίγα λόγια κάποιος που επιδιώκει τη σταθερά αυξανόμενη απόδοση, «βάζει τον πήχη των στόχων ψηλά». Η στοχοθέτηση πρέπει να έχει συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα και να είναι «αισιόδοξη». Οι άνθρωποι έχουν την τάση να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες που τους θέτουν οι ανώτεροί τους, αρκεί να τους δέχονται ουσιαστικά ως ανώτερους κι αυτό είναι κάτι, που εμπνέεται και δεν επιβάλλεται.

➤ *Είναι συναισθηματικά κοντά στα μέλη της ομάδας*

Συναισθηματικά κοντά στους υφιστάμενους και όχι απόμακρος, που ασχολείται μόνο με τον έλεγχο μετά το πέρας της εργασίας. Η υποστήριξη προς τα μέλη της ομάδας πολλαπλασιάζει την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Η υποστήριξη αναφέρεται περισσότερο στον ψυχισμό των εργαζομένων και εκφράζεται μέσα από τον έπαινο και την ενθάρρυνση.

➤ *Προσαρμόζεται στις συνθήκες και ανακάμπτει γρήγορα από τις αναποδιές*

Ένας διευθυντής ηγέτης είναι ευπροσάρμοστος στις διαρκώς μεταβαλλόμενες περιστάσεις. Αυτό προϋποθέτει βέβαια ανοικτό μυαλό και διορατικότητα. Είναι οπλισμένοι με υπομονή και αυτοκυριαρχία και δεν καταβάλλονται ψυχολογικά από αναποδιές, οι οποίες μοιραία θα υπάρχουν.

➤ *Η ανύψωση του ηθικού αυξάνει την παραγωγικότητα*

Αυτό ισχύει κυρίως και γίνεται περισσότερο κατανοητό, όταν εξετάζουμε εργασιακές μορφές μεσογειακών λαών. Αν για παράδειγμα εξετάσουμε τη νοοτροπία που επικρατεί στη χώρα μας, θα δούμε ότι κυριαρχούν κυρίως ζεστά συναισθήματα και παρατηρείται παρορμητική συμπεριφορά, σε σχέση με τους λαούς της Β. Ευρώπης. Αυτό οφείλεται στην ψυχосύνθεση του έλληνα και βέβαια ο χαρακτήρας μεταφέρεται καθημερινά στους χώρους δουλειάς. Οι έννοιες του συναισθηματισμού και του φιλότιμου παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην καθημερινότητα του έλληνα εργαζόμενου. Αυτό που λέμε ανθρώπινες σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, όταν υπάρχουν στους ελληνικούς εργασιακούς χώρους, είναι ίσως το κλειδί για την παραγωγικότητά τους. Ένας ο οποίος θέλει να παίζει ηγετικό ρόλο δεν μπορεί να αγνοεί τα παραπάνω συναισθηματικά στοιχεία του ανθρώπου – εργαζόμενου. Πρέπει να σκύβει ακόμα και στα προσωπικά προβλήματα των εργαζομένων, να τα αναλύει, να προσπαθεί να δίνει λύσεις, να αποτρέπει αντιθέσεις και γενικά να δημιουργεί συνθήκες συναισθηματικής υποστήριξης. Ίσως όλα τα παραπάνω δεν παίζουν σημαντικό ρόλο στους χώρους εργασίας κρατών της Βόρειας Ευρώπης και των Η.Π.Α. Εκεί η εργασία στηρίζεται περισσότερο στη συστηματοποίηση και τον προγραμματισμό της δουλειάς και λιγότερο στη συναισθηματική κατάσταση των εργαζομένων.

Η ικανότητα του ηγέτη να πετυχαίνει τη συνύπαρξη του προγραμματισμού και της οργάνωσης με τη συναισθηματική ισορροπία μέσα στους εργασιακούς χώρους, μπορεί να δώσει εντυπωσιακά αποτελέσματα παραγωγικότητας.

Τρόποι ηγεσίας

Άλλο σημαντικό κομμάτι της λειτουργίας της ηγεσίας είναι ο τρόπος της ηγεσίας. Από την ιστορική εμπειρία και με την πάροδο των ετών, έχουν αναπτυχθεί διάφορες θεωρίες για το θέμα αυτό. Το κριτήριο για την οριοθέτηση του τρόπου ηγεσίας είναι ο βαθμός παραχώρησης εξουσιών και ελέγχου, από την πλευρά του ηγέτη προς τους υφιστάμενους ή τις ομάδες.

Θα μπορούσε κάποιος να πει ότι ο τρόπος ηγεσίας έχει να κάνει με το τυπικό πρότυπο συμπεριφοράς, που χρησιμοποιεί ένας ηγέτης για να επηρεάσει την ομάδα του, έτσι ώστε να πετύχουν τους οργανωτικούς στόχους.

Τρεις βασικοί τύποι ηγεσίας υπάρχουν :

- *Απολυταρχική ηγεσία*
- *Συμμετοχική ηγεσία &*
- *Ηγεσία ελεύθερης δράσης*

Χαρακτηριστικός τύπος του αυστηρά αυταρχικού ή απολυταρχικού ηγέτη είναι ο περιγραφόμενος στο έργο του Machiavelli «ο ηγεμόνας». Ο Machiavelli προβάλλει το ερώτημα «αν είναι καλύτερα τον ηγεμόνα να τον φοβούνται ή να τον αγαπούν;». «Και είναι ιδανικό» όπως γράφει «να συγκεντρώνει και τα δύο αυτά, δηλαδή την αγάπη και το φόβο, αλλά επειδή αυτό είναι αδύνατο, είναι καλύτερα τον ηγεμόνα να τον φοβούνται» και αιτιολογεί την προτίμησή του ως εξής: «έτσι στο ερώτημα αν τον αγαπούν ή τον φοβούνται, συμπεραίνω ότι αφού οι άνθρωποι αγαπούν όπως αυτοί θέλουν (και εάν θέλουν) και φοβούνται όταν (και όπως) ο ηγεμόνας θέλει, ένας σοφός ηγέτης πρέπει να βασίζεται σ' ότι αυτός μπορεί να ελέγχει». Βέβαια στην μακιαβελλική ιδέα μπορεί να αντιτάξει κανείς ότι, απ' τη μια πλευρά τον φόβο δεν μπορεί να τον ελέγχει απολύτως ο ηγεμόνας και απ' την άλλη η θεωρία αυτή παραγνωρίζει εντελώς την απόδοση σαν αποτέλεσμα της εφαρμογής του κατάλληλου σχήματος διοίκησης, την οποία η πράξη και η ιστορική εμπειρία έχει δείξει ότι δεν εξασφαλίζει τις περισσότερες φορές η αυταρχική ηγεσία.

Οι απολυταρχικοί ηγέτες διατηρούν το μεγαλύτερο μέρος της εξουσίας, είναι συγκεντρωτικοί, παίρνουν τις αποφάσεις με αυτοπεποίθηση, χωρίς να δέχονται συμβουλές και γενικά δεν ασχολούνται με τις στάσεις των μελών της ομάδας απέναντι στις αποφάσεις. Επίσης έχουν απόλυτο προσανατολισμό στην εργασία και την επίτευξη των στόχων και ελάχιστα έως καθόλου τους απασχολεί το ανθρώπινο κόστος. Είναι τυπολάτρες και δείχνουν εμμονή σε αυστηρές διοικητικές και

κοινωνικές δομές. Δεν είναι μόνο η ιστορία που έχει καταγράψει τέτοιους ηγέτες και τέτοια καθεστώτα ανά τον κόσμο, ακόμα και σήμερα κατά τον 21^ο αιώνα υπάρχουν τέτοια πολιτειακά συστήματα.

Συμμετοχικός ηγέτης είναι αυτός που παίρνει αποφάσεις από κοινού με την ομάδα.

Τρεις είναι οι τύποι συμμετοχικών ηγετών :

- *Οι συμβουλευτικοί ηγέτες:* προηγείται διάλογος και συσκέψεις πριν ληφθούν οι αποφάσεις, διατηρούν όμως το δικαίωμα της τελικής απόφασης. Με λίγα λόγια ο ρόλος των ομάδων είναι γνωμοδοτικός.

- *Οι συναινετικοί ηγέτες:* είναι αυτοί που ενθαρρύνουν το διάλογο με την ομάδα για ένα θέμα και έπειτα παίρνουν τις αποφάσεις, οι οποίες κατά κανόνα είναι αποτέλεσμα της γενικής θέλησης της ομάδας.

- *Οι δημοκρατικοί ηγέτες:* μεταβιβάζουν την τελική εξουσία στην ομάδα, ενθαρρύνουν το διάλογο, συντονίζουν, συνθέτουν απόψεις και προκαλούν ψηφοφορίες για την τελική λήψη των αποφάσεων.

Κατά το πρότυπο της *ηγεσίας της ελεύθερης δράσης* όλη σχεδόν η εξουσία είναι έμμεση και κατά κάποιον τρόπο διακοσμητική. Υπάρχει πλήρης ελευθερία κινήσεων και όσο αφορά την επιχείρηση ουσιαστικά οι υφιστάμενοι λαμβάνουν τις αποφάσεις, νομιμοποιούμενοι από μια διαρκή και ενδεχομένως άτυπη εξουσιοδότηση. Γενικά υπάρχει μια χαλαρή μορφή διοίκησης.

Η ηγεσία έχει ρόλο κυρίως στο πεδίο των δημοσίων σχέσεων και κατευναστικό ρόλο όταν παρουσιάζονται αντιθέσεις και συγκρούσεις ανάμεσα στα μέλη της ομάδας.

Διαχωρισμός μεταξύ ηγεσίας και διοίκησης στην επιχείρηση

Κάποιος ο οποίος διευθύνει έναν οργανισμό δεν σημαίνει ότι έχει και ηγετικές ικανότητες. Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στην ηγετική φυσιογνωμία και την διευθυντική συμπεριφορά.

Ο Τζον Π. Κόττερ υποστηρίζει ότι οι σημερινοί διοικητές των επιχειρήσεων, θα πρέπει να μπορούν να ηγούνται και να διαχειρίζονται ταυτόχρονα. Αυτό γίνεται εύκολα κατανοητό αν αναλογισθεί κανείς το σημερινό έντονα ανταγωνιστικό, παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Ο Κόττερ κάνει το διαχωρισμό μεταξύ διοίκησης και ηγεσίας:

Η διοίκηση είναι πιο επίσημη, πάντα θεσμοθετημένη και πιο επιστημονική από την ηγεσία. Βασίζεται σε ικανότητες όπως προγραμματισμός, έλεγχος, λήψη αποφάσεων (βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ μαζί με την ηγεσία).

Αντίθετα η ηγεσία δεν επιβάλλει την εξουσία πάνω στα άτομα εξαιτίας της θέσης, αλλά εξαιτίας της αποδοχής της προσωπικότητας του ηγέτη στη συνείδηση των εργαζομένων. Η έννοια της ηγεσίας εμπεριέχει την ύπαρξη του οράματος, για το που μπορεί να φθάσει ένας οργανισμός. Έχει δε ξεκάθαρη άποψη και στρατηγική για την πορεία που πρέπει να ακολουθηθεί, έτσι ώστε να γίνει πράξη το όραμα. Τα ιδεατά είναι, στο πρόσωπο των διοικητών των επιχειρήσεων να συνυπάρχουν στοιχεία και των δύο (διοίκηση – ηγεσία), γιατί οι εργαζόμενοι έχουν βέβαια ανάγκη την έμπνευση και την πειθώ, αλλά χρειάζονται επίσης βοήθεια στην ανάπτυξη ενός χώρου εργασίας, που να λειτουργεί ομαλά και βάσει σχεδίου.

Απ' τα παραπάνω κατά την άποψη του γράφοντος βγαίνει το συμπέρασμα ότι η διοίκηση ως λειτουργία έχει τεχνοκρατική υπόσταση, αλλά η ηγεσία είναι ίσως πιο ευρεία έννοια, που σε πολλές περιπτώσεις εμπεριέχει την έννοια της διοίκησης.

Παρακάτω παρουσιάζεται μια άποψη των στοιχείων, που χαρακτηρίζουν τις δύο ιδιότητες – ηγεσίας και διεύθυνσης – προσαρμοσμένο από την Genevieve Capowski, "Anatomy of a leader". Where are the leaders of tomorrow? Management Review, σελίδα 12, (Μάρτιος 1994),

ΗΓΕΤΗΣ

Ουτοπιστής
Παθιασμένος
Δημιουργικός
Ευέλικτος
Εμπνευστής
Καινοτόμος
Θαρραλέος
Ευφάνταστος
Πειραματιστής
Ανεξάρτητος

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

Λογικός
Εμπειρογνώμονας
Επίμονος
Επιλύτης προβλημάτων
Άκαμπτos
Αναλυτικός
Δομημένος
Συμβουλευτικός
Αξιόπιστος
Ισορροπιστής

Βιβλιογραφία

Βουλαλέλη Ι., Ξάφη Γ., (2009), *«Η Διοικητική των Συγκρούσεων (Conflict Management)»*, Τμήμα Εμπορίας και Διαφήμισης, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, ΑΤΕΙ Θεσσαλονίκης, 2012.

Θεοφανίδου Αικατερίνη, (2009), *«Διερεύνηση επικοινωνιακής στρατηγικής και εφαρμογών σε επιλεγμένο δείγμα του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος - μια εμπειρική προσέγγιση»*, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη, 2010.

Κακουλίδης Κ.Π., Επιχειρηματικότητα-Επικοινωνία-Πωλήσεις, Εκδόσεις ΔΙΟΝΙΚΟΣ, Αθήνα, 2009.

Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., *«Οργάνωση και Διοίκηση, Μάνατζμεντ, η Ελληνική Προσέγγιση»*, Αθήνα, 2011.

Χάτζογλου Ν., *«Μορφές ηγεσίας στο σύγχρονο Project Management»*, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη, 2010.