

Τ.Ε.Ι ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ
ΣΧΟΛΗ Σ.Δ.Ο
ΤΜΗΜΑ Σ.Σ.Ο.Ε

Βιβλιοθήκη ΤΕΙ/Μ

Πτυχιακή Εργασία

Η διοίκηση προσωπικού στο Συνεταιριστικό χώρο.

Εισηγητής:

ΤΖΙΝΑΣ ΧΡΗΣΤΟΣ

Σπουδαστής:

ΚΟΥΔΟΣΙΟΣ ΘΩΜΑΣ



ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ 1997

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Κεφάλαιο 1ο

Εργασιακές σχέσεις και συμπεριφορά στον συνεταιριστικό χώρο.

Κεφάλαιο 2ο

Αξιολόγηση, απόδοση προσωπικού στον συνεταιριστικό χώρο.

Κεφάλαιο 3ο

Η λήψη των αποφάσεων και ο ρόλος της επικοινωνίας

Κεφάλαιο 4ο

Έλεγχος και ανάπτυξη προσωπικού

Κεφάλαιο 5ο

Προβλήματα και τρόποι επίλυσης.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το αντικείμενο το οποίο πραγματεύεται η Διοίκηση Προσωπικού, αφορά την σωστή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, ενός συνεταιρισμού. Φυσικά αναφερόμαστε σε θέματα αξιολόγησης, σωστού λειτουργικού πλαισίου, καθώς και σωστής διάρθρωσης.

Η σχέση λειτουργικής διάταξης και πραγματικότητας είναι μια σχέση άμεση και προβληματίζει άμεσα τους ιθύνοντες των επιχειρήσεων και συνεταιρισμών.

Στα πλαίσια αυτής της εργασίας, θα αναφερθούμε σε προτάσεις - απόψεις γύρω από την ορθή Διοίκηση Προσωπικού. Θα αναφερθούμε στη διαδικασία της επικοινωνίας και στο ρόλο της, στην αξιολόγηση του προσωπικού και πώς αυτή διενεργείται στην λήψη αποφάσεων, ζήτημα κρίσιμο και πολύπλευρο στην διαδικασία του ελέγχου και πώς αυτός μας είναι χρήσιμος. Θα θίξουμε ακόμα το ζήτημα των σχέσεων των στελεχών των συνεταιριστικών οργανώσεων με τα μέλη και τους εργαζόμενους, όπως επίσης και το θέμα της αντιμετώπισης των όποιων προβλημάτων.

Στα πλαίσια αυτής της εργασίας, θα προσπαθήσουμε να δώσουμε μια εικόνα γύρω από την ορθή εκμετάλλευση του ανθρώπινου δυναμικού, ζήτημα το οποίο απασχολεί άμεσα το συνεργατικό ελληνικό χώρο, εφ' όσον είναι ένας παράγοντας που επηρεάζει τόσο την ανταγωνιστικότητα όσο και την βιωσιμότητα των συνεταιρισμών.

Κεφάλαιο 1ο

Εργασιακές σχέσεις και συμπεριφορά στον συνεταιριστικό χώρο.

Βάση της μέχρι τώρα εμπειρίας που υπάρχει στον συνεταιριστικό χώρο και μέσα από συζήτηση με συνεταιριστικά στελέχη, αλλά και από τη βιβλιογραφία, και τη σχετική αρθρογραφία έχουμε σχηματίσει μία πρώτη εντύπωση -υπόθεση εργασίας που αφορά τη διοίκηση προσωπικού στις συνεταιριστικές οργανώσεις και επιχειρήσεις.

Οποιαδήποτε προσέγγιση και να γίνει δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι ο συνεργατισμός είναι ένα οικονομικό-παραγωγικό σύστημα με ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα. Αυτός ο χαρακτήρας μας υποδεικνύει ποιές μεθόδους αξιοποίησης του ανθρωπίνου δυναμικού μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε.

Ξεκινώντας λοιπόν, την περιπλάνησή μας διαπιστώνουμε ότι το πιο δύσκολο καθήκον ενός στελέχους, είναι η προσπάθειά του να κάνει τους ανθρώπους να συμπεριφέρονται, με κατάλληλους επικοινωνιακούς τρόπους -μεθόδους έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η καλύτερη δυνατή συνεργασία του στελέχους με τα υπόλοιπα μέλη της εκμετάλλευσης.

Εδώ, ο κύριος μοχλός είναι μια επιστήμη που ονομάζεται τεχνολογία της συμπεριφοράς. Η επιστήμη αυτή εφαρμόζεται στις έρευνες ψυχολόγων, ψυχιάτρων, κοινωνιολόγων. Στην δική μας περίπτωση η έμφαση δίνεται στη χρήση της στο περιβάλλον της εργασίας με στόχο την βελτίωση της διοικητικής απόδοσης δια του χειρισμού της συμπεριφοράς των άλλων.

§ 1. Η μέθοδος της χειραγώγησης

Γύρω απ' τη μέθοδο αυτή, έχει διατυπωθεί ένα φλέγον ερώτημα: Κατά πόσο οι διοικούντες έχουν το δικαίωμα να θέλουν να ελέγχουν τα άτομα της επιχείρησης. Έχει το δικαίωμα ο οποιοσδήποτε να χειραγωγεί τους άλλους;

Ο ρόλος του Μάνατζερ - συνεταιριστικού στελέχους - είναι εργασία με και δια υπολοίπων ατόμων. Υπάρχουν στόχοι που είναι ανάγκη να επιτευχθούν και εξαρτώνται από άλλους να συμβάλλουν στην ολοκλήρωσή τους. Γι' αυτό και το στέλεχος πρέπει να μπορεί να εξασφαλίσει τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την επίτευξη των σκοπών-στόχων, και μόνο μέσα από τον έλεγχο της συμπεριφοράς των άλλων ή καλύτερα το χειρισμό της συμπεριφοράς τους, μπορεί να γίνει κάτι τέτοιο.

Κάτι που κατά ανάγκη δεν προϋποθέτει δόλο ή απάτη, εφ' όσον το πετυχημένο στέλεχος θεωρείται αυτό που δημιουργεί τις προϋποθέσεις στ' άλλα μέλη της εκμετάλλευσης - επιχείρησης να κάνουν αυτό που θέτει ο ίδιος (εννοείται ότι ενσαρκώνει τους στόχους του Δ.Σ.) και εδώ μπορούμε να μιλάμε για χειραγώγηση.

Σκοπός αυτής της μεθόδου είναι ακόμα και η μείωση της αλλοτρίωσης του εργαζομένου, της βελτίωσης του όλου εργασιακού κλίματος, η ανύψωση του ηθικού, που στην προκειμένη περίπτωση μιλάμε για διάδοση των συνεταιριστικών αρχών, καθώς και την εναρμόνηση του ατόμου με τους σκοπούς του συνεταιρισμού - επιχείρησης. Όλα αυτά βέβαια τα συναντάμε σε Ε.Α.Σ όπως η ΑΓΝΟ, σε συνεταιριστικές εταιρείες όπως η ΔΟΔΩΝΗ Α.Ε. κ.λ.π.

Είναι αποδεδειγμένο ότι το βελτιωμένο ηθικό (-σημαντικό στοιχείο στους συνεταιρισμούς-) προκαλεί τα άτομα να βελτώνουν την παραγωγικότητά τους έτσι ώστε να έχουν περισσότερα και καλύτερα προϊόντα ή υπηρεσίες. Εξ άλλου η αυξημένη παραγωγικότητα είναι αποτέλεσμα και της εναρμόνησης ατόμων - επιχείρησης, γιατί έτσι μεγαλώνουν η ταύτιση, η αφοσίωση, η συναίνεση και φυσικά μειώνονται οι προστριβές.

Η φύση των συνεταιριστικών επιχειρήσεων είναι τέτοια, που πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπ' όψιν ανθρωποκεντρικοί παράγοντες. Παράλληλα θα πρέπει να μην ξεχνά κανείς ότι είναι επιχείρηση που δρα στα πλαίσια ενός ευρύτερου ανταγωνισμού, οπότε οπδήποτε έχει να κάνει με αύξηση παραγωγικότητας και βελτίωση υπηρεσιών, λαμβάνεται και πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπ' όψιν κυρίως σε τεχνοκρατικό επίπεδο. Εφόσον υπάρχει αιτιακή σχέση μεταξύ ικανοποίησης και παραγωγικότητας, τα στελέχη των συνεταιρισμών οφείλουν να δρουν ανάλογα.

§ 1.2

Η μέθοδος της εκπαίδευσης ευαισθησίας στηρίζεται στις ομαδικές συναντήσεις, (έγινε γνωστή γύρω στο δεύτερο μισό του αιώνα μας, σαν μέθοδος αλλαγής συμπεριφοράς με ομαδικές διαδικασίες).

Η βασική σκέψη είναι ότι οι άνθρωποι μπορούν και μαθαίνουν πως να συμπεριφέρονται, και πώς να ελλίσονται κοινωνικά, και έτσι να απατήσουν αυτό που λέμε "διαγνωστική ευαισθησία" σχετικά με την επιρροή τους στους άλλους, με κύριο στόχο φυσικά τη βελτίωση της εργασίας τους.

Κύριος σκοπός της μεθόδου είναι η καλύτερη κατανόηση του εαυτού τους αλλά και των άλλων, να αποκτήσουν βαθιά γνώση της ομαδικής διαδικασίας και ν' αναπτύξουν συγκεκριμένες δεξιότητες συμπεριφοράς.

Έτσι λοιπόν δια της αυτής μεθόδου οι υπάλληλοι εκδηλώνουν σεβασμό για τον προϊστάμενο, ένας προϊστάμενος που είναι συνηθισμένος να δίνει εντολές στους υφισταμένους του, καθώς και να ασκεί κριτική χωρίς να γνωρίζει ότι πολλοί μπορεί να τον μισούν ή να τον φοβούνται, εάν μπει σ' ένα τέτοιο πρόγραμμα θα αποκτήσει σπουδαίες βαθιές γνώσεις περί του εαυτού του και της επιρροής του πάνω στους άλλους.

Άλλοι στόχοι είναι οι συμμετέχοντες να εργάζονται πιο αποτελεσματικά ως ομάδα ή μέλη ομάδας και να εκτελούν ρόλους ηγεσίας. Επίσης μπορεί κάποιος να δει πως άτυπες ομάδες, πως οι άνθρωποι παίζουν διάφορους ρόλους, πως μπορεί να ξεπροβάλει άτυπη ηγεσία και πως πραγματικά ένας οργανισμός αποκτά δομή και μορφή.

§ 1.3 Κριτική της μεθόδου

Η εκπαίδευση ευαισθησίας αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο για την ανάπτυξη κατανόησης και δεξιοτήτων όσον αφορά τις ανθρώπινες σχέσεις. Πρέπει όμως να διενεργείται από επαγγελματίες εκπαιδευτές οι οποίοι είναι ενήμεροι των κινδύνων και πλεονεκτημάτων της.

Η συναισθηματική ή ψυχική πίεση για μερικούς είναι καταστροφική. Τα μέλη της ομάδας εκπαίδευσης ορισμένες φορές "κολλάνε" σε κάποιους χωρίς οίκτο. Η ψυχολογική άμυνα απογυμνώνεται. Εδώ οι υποστηρικτές απαντούν πως οι άνθρωποι πληγώνονται κάθε μέρα στη δουλειά τους, στην προσωπική τους ζωή, ενώ οι ομάδες εκπαίδευσης δεν έχουν να στεναχωρηθούν για να κρατήσουν την υπόληψή τους ή να στεναχωρηθούν ότι η συμπεριφορά τους θα έχει αντίκτυπο στην εργασία τους.

Ένα ακόμα σημείο κριτικής είναι το γεγονός ότι η ειλικρίνεια, η εμπιστοσύνη που τονίζονται, συγκρούονται με την επιθετικότητα, την αυταρχικότητα το διπροσωπικό ανταγωνισμό ο οποίος είναι κυρίαρχος στους σύγχρονους γραφειοκρατικούς οργανισμούς. Η επιχειρησιακή πραγματικότητα δυστυχώς δεν είναι ήπια και δημοκρατική.

Το γενικότερο συμπέρασμα, είναι ότι η μέθοδος αυτή αλλάζει τη συμπεριφορά και δυστυχώς σημειώνονται και παρενέργειες, και γι' αυτό υπάρχουν αμφιβολίες και έντονος σκεπτικισμός για το αν οι δεξιότητες μεταφέρονται στο χώρο εργασίας.

§ 1.4

Η συναλλακτική ανάλυση είναι μια προσωπική μέθοδος για ανάλυση και κατανόηση της συμπεριφοράς. Παρ' όλο που ο αρχικός στόχος είναι η ανακάλυψη και η τροφοδότηση ενημερότητας, αυτοευθύνης, ειλικρίνειας, η συναλλακτική ανάλυση τοποθετεί επίσης, τις βάσεις για αλλαγή της δυσλειτουργικής συμπεριφοράς μέσω της ανάπτυξης εμπιστοσύνης μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου.

Επιπλέον, η μέθοδος αυτή μπορεί να βελτιώσει την κατανόηση κάποιου απ' την ανάγνωση της συμπεριφοράς του άλλου και φυσικά την δυνατότητα χειρισμού κάποιου, στο να συντελεί στην ανάλυση των προβλημάτων (πιο ορθολογική) καθώς επίσης να βοηθήσει στην επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων για τις κενές θέσεις εργασίας, ακόμα να ερεθίσει τη δημιουργικότητα, ν' ανοίξει κανάλια επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων.

§ 1.5 Η μεταβολή της συμπεριφοράς

Ο σκοπός της μεταβολής της συμπεριφοράς είναι να βελτιώσει και να κατευθύνει τη συμπεριφορά των εργαζομένων με κύριο μοχλό της συνέπειες που προκύπτουν από διάφορες καταστάσεις.

Οι άνθρωποι θα ασχοληθούν με μια συγκεκριμένη συμπεριφορά, εφ' όσον αμοιφθούν για αυτήν. Οι αμοιβές αυτές είναι πολλή αποδοτικές αν ακολουθούν άμεσα την ποθητή αντίδραση ενώ αντίθετα εάν δεν αμοιφθεί δεν επαναλαμβάνεται.

Όμως ας μη λησμονούμε ότι η συμπεριφορά επηρεάζεται από εξωτερικούς παράγοντες παρά από εσωτερικούς, και γι' αυτό μπορεί να προβληθεί. Εφ' όσον λοιπόν οι διοικούντες επαναλάβουν συμπεριφορές που αμοίβονται θετικά μπορούν να επηρεάσουν την συμπεριφορά των άλλων προς την κατεύθυνση όπως αυτοί επιθυμούν.

Όμως η μη ευνοϊκή συμπεριφορά θα πρέπει να αγνοείται, και όχι να τιμωρείται, αφού η έμφαση δίνεται στη θετική ενίσχυση παρά στην τιμωρία. Παρ' όλο που η τιμωρία εξαφανίζει την ανεπιθύμητη συμπεριφορά πιο γρήγορα, από ότι η μη ενίσχυση, η αποτελεσματικότητα είναι προσωρινή και σε μακροπρόθεσμο επίπεδο έχει δυσάρεστες παρενέργειες, όπως αντιμαχόμενες συμπεριφορές και υποχωρήσεις.

Οι δύο κυριότεροι τρόποι μεταβολής συμπεριφοράς είναι ο συνεχής και ο διαλείπων.

Ο συνεχής αφορά την επανεμφάνιση - δυνάμωση της συμπεριφοράς. Π.χ όταν κάποιος έχει μέσο όρο παραγωγικότητας χαμηλό, όπως 500 μονάδες, ενώ το μέσο όριο είναι 1000 μονάδες και κάθε φορά που αγγίζει το μέσο αυτό όρο, να ενθαρρύνεται από τον προϊστάμενό του.

Ο δε διαλείπων δεν εφαρμόζεται, κάθε φορά που έχουμε επιθυμητή συμπεριφορά, αλλά αρκετά συχνά έτσι ώστε να επαναληφθεί. Πάντως είναι σαφές μέσα από την εμπειρία και έρευνα, ότι μόνο με αλλαγή των συνεπειών υπάρχει και αντίστοιχη μεταβολή στην συμπεριφορά.

§ 1.6

Ένα από τα καθήκοντα ενός στελέχους είναι η επίλυση αλλά και ακρόαση των προβλημάτων των εργαζομένων, ειδικά στις συνεταιριστικές ενώσεις όπου το διαπροσωπικό στοιχείο είναι πιο έντονο από άλλους κλάδους.

Πάντως όπως και να τεθεί το ζήτημα το ουσιαστικό στοιχείο είναι ο ανθρωποκεντρικός χαρακτήρας των συνεταιρισμών που καθιστά απολύτως αναγκαία την ικανότητα του στελέχους να ακούει τα προβλήματα των εργαζομένων που ενδεχομένως να είναι και συνέταιροι, και να επιλύει τα προβλήματα όπως πρέπει.

Σημαντικό όπλο στα χέρια του στελέχους σ' αυτή την περίπτωση είναι η μη κατευθυντήρια καθοδήγηση. Σε αντίθεση με την ενεργητική ακρόαση (κατευθυντήρια καθοδήγηση) όπου το στέλεχος θα πρέπει τόσο να ακούει το θέμα όσο και να το επιλύσει. Εδώ θα πρέπει κατά αρχήν να ακούει, να επαναλαμβάνει, να συνθέτει και ο υφιστάμενος όπου αυτός θα είναι που θα δώσει τη λύση στο πρόβλημα, και θα πάρει φυσικά τις αποφάσεις. Εδώ το στέλεχος αποφεύγει να λύσει το εν λόγω πρόβλημα, στηριζόμενο στη πεποίθηση ότι το πρόβλημα μπορεί να λυθεί με την βοήθεια ενός καλού ακροατή. Αυτός ο τρόπος επιτρέπει στο άτομο να

απελευθερωθεί από την έντασή του, να αποκτήσει βαθύτερη γνώση των προβλημάτων του, να ξεκινήσει μια σειρά νέων σχεδίων και επιλογών. Η μέθοδος αυτή μπορεί να βοηθάει ως εξής:

α) Δίνεται η ευκαιρία στο άτομο να ανακουφιστεί,

β) Βελτιώνει την ικανότητά του, να προσαρμοστεί στα προβλήματά του, γιατί τα εκφράζει, ακούγοντάς τα και φυσικά να βρίσκονται και λύσεις.

Όμως ο manager - στέλεχος θα πρέπει να επεμβαίνει μόνο όταν πρέπει να βοηθήσει το άτομο να μιλήσει, να ανακουφιστεί από οτιδήποτε φόβους ή ανησυχίες. Ακόμη όταν πρέπει να επαινεί το άτομο γιατί εκφράζει τα προβλήματά του, να κατευθύνει τη συζήτηση προς κάποιο θέμα που ξεχάστηκε.

Κλείνοντας το κεφάλαιο της συμπεριφοράς, οφείλουμε να τονίσουμε ως προς την εν λόγω μέθοδο, ότι ναι μεν συντελεί στη βελτίωση του ηθικού, και τη μείωση της αλλοτρίωσης του εργαζόμενου, όμως υπάρχουν λίγα στοιχεία που να μας υποδεικνύουν την άρνηση ή όχι της αξίας της μη κατευθυντήριας καθοδήγησης. Σε μερικές περιπτώσεις η ύπαρξη ενός καλού ακροατή οδηγεί στην βέλτιστη λύση. Η πείρα μας έχει δείξει ότι ακόμα και η πιο σημαντική λύση δεν ελαττώνει το βάρος του εργαζόμενου, δεν ανεβάζει το ηθικό του, δεν μειώνει την αποξένωσή του.

Η ΖΗΜΙΑ αν υπάρξει συμβαίνει όταν ορισμένοι managers επεκτείνουν το ρόλο τους και γίνονται ψυχίατροι.

Κεφάλαιο 2ο

Δύο λόγια...

Η αξιολόγηση του προσωπικού είναι ένα από τα νευραλγικά στοιχεία μίας επιχείρησης. Είναι αναγκαίο σ' ένα στέλεχος μιας συνεταιριστικής επιχείρησης (και ατομικής) να γνωρίζει την ποιότητα του προσωπικού, τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να αυξηθεί η παραγωγικότητά του αλλά και ποιά άτομα μπορούν να στελεχώσουν καίριες θέσεις στην παραγωγή.

Μέσα από την έρευνα και τις συνεντεύξεις, διαπιστώσαμε, πως οι συνεταιριστικές οργανώσεις και επιχειρήσεις, υστερούν στο συγκεκριμένο σημείο. Δεν εφαρμόζουν συστήματα αξιολόγησης, αλλά και κινήτρων, και το μόνο που γίνεται άμεσα είναι κάποια εφαρμογή κινήτρων με κεντρικό άξονα την χρηματική απολαβή, δίχως να λαμβάνεται υπ' όψη η παραγωγικότητα του καθενός (δηλαδή δίνονται σ' όλους). Η δυνατότητα σύνδεσης αμοιβής και παραγωγικότητας φαίνεται ισχνή προς το παρόν τουλάχιστον.

Σ' αυτό το κεφάλαιο θα προσπαθήσουμε να θέσουμε κάποιες μεθόδους αξιολόγησης οι οποίες μπορούν να βοηθήσουν στην αξιολόγηση (ορθή) του προσωπικού.

§ 2.1

Αρχίζοντας την ανάπτυξή μας, είναι φρόνιμο να πούμε δύο λόγια για την αξιολόγηση. Αξιολόγηση είναι η συστηματική εκτίμηση της πορείας του εργαζόμενου και αναφέρεται κυρίως στις δυνατότητες που έχει στην εξελικτική κλίμακα. Η αξιολόγηση έχει τους παρακάτω σκοπούς:

- 1) Βοηθά στη διατήρηση και δημιουργία ενός επιπέδου (ποιοτικού) όσο αφορά το εργατικό δυναμικό. Αν η εκτίμηση αυτή ακολουθείται και από συνεντεύξεις τότε συντελείται πιο δυναμικά.**
- 2) Επισημαίνονται οι ανάγκες και οι ευκαιρίες για ανάπτυξη και εξέλιξη του εργαζόμενου, πράγμα που βοηθά την εκμετάλλευση.**
- 3) Υποκινεί τους προϊσταμένους να μελετούν την συμπεριφορά του δυναμικού της οργάνωσης και να παίρνουν την σωστή στάση που απαιτείται απέναντι στα προβλήματα και έτσι να διασφαλίζεται η καλύτερη επικοινωνία.**
- 4) Συντελεί άμεσα στη λήψη αποφάσεων για προαγωγές, απολύσεις, διακοπές εργασίας, ζητήματα κατά τα οποία η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται ορθολογικά και από πολλούς αναλυτές-εκτιμητές.**
- 5) Αποτελεί τη βάση (για πολλούς) για αυξήσεις και αμοιβές.**
- 6) Βοηθά στις ακριβείς προβλέψεις, γύρω από θέματα επιλογής δυναμικού προσωπικού, δια μέσου της σύγκρισης της εργασίας.**

§ 2.2 Μέθοδος της ταξινόμησης.

Μέθοδος της ταξινόμησης είναι μια μέθοδος κατά την οποία ο προϊστάμενος ταξινομεί το προσωπικό ανάλογα με την απόδοση και την αξία του στην οργάνωση. Έτσι κάποιος θα βρίσκεται στο χαμηλότερο και κάποιος άλλος στο υψηλότερο σημείο.

Εδώ το στέλεχος μπορεί να επιλέξει τον άριστο και τον χειρότερο, εκ των ανθρώπων του, και συνεχίζοντας να τους ταξινομήσει όλους σε ομάδες. Έτσι μπορεί να τους χωρίσει σε κατηγορίες όπως κατώτερη, μεσαία και ανώτερη.

Αδυναμία της μεθόδου αυτής είναι ότι λαμβάνεται υπ' όψη η συνολική εικόνα του ατόμου, και δεν γίνεται σαφής η διαφορά σε σχέση με άλλα άτομα. Βλέπουμε πως στέκεται το άτομο μέσα στην κατηγορία του, και όχι πόσο καλύτερο ή χειρότερο είναι σε σύγκριση μ' ένα άλλο.

Με τη μέθοδο δε της υποχρεωτικής διασποράς ταξινομούμε τα άτομα, στα σημεία της κάθε κλίμακας. Δηλαδή σκορπίζουμε τη βαθμολογία, έτσι ώστε να δημιουργηθεί κανονική διασπορά (κατανομή) δηλαδή 10% στο ανώτερο σημείο, 20% στο επόμενο χαμηλό και 10% στο χαμηλότερο σημείο. Η τεχνική αυτή ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα, εφ' όσον είναι αδύνατο όλοι να συμβάλουν εξίσου. Δεν πρέπει όμως να ξεχνάμε ότι σε ένα οργανισμό έχουμε να κάνουμε με επιλεγμένα άτομα, οπότε πρέπει να δώσουμε προσοχή στην κατανομή μας.

§ 2.3

Στις μεθόδους αξιολόγησης δια καταλόγου (Check List) υπάρχει μια μέθοδος η οποία είναι λίαν αξιόλογη και εφαρμόσιμη άμεσα. Είναι η μέθοδος του ελεγχόμενου καταλόγου και πιο συγκεκριμένα αναφερόμαστε στο ζυγισμένο ελεγχόμενο κατάλογο.

Είναι μια μέθοδος η οποία έχει έναν αριθμό προτάσεων που περιγράφουν διάφορα είδη και επίπεδα συμπεριφοράς για κάποιο έργο ή κατηγορία έργων. Η κάθε πρόταση έχει ένα βάρος και μία αξία στην κλίμακα. Ο επόπτης αξιολογεί τον υπάλληλο, σημειώνοντας όλες τις προτάσεις που περιγράφουν τη συμπεριφορά του ατόμου. Ο κατάλογος βαθμολογείται και βρίσκεται ο μέσος όρος όλων όσων σημείωσε ο βαθμολογητής.

Ο κατάλογος αυτός κατασκευάζεται από άτομα που ξέρουν καλά τη δουλειά και μπορούν να περιγράψουν τον τίτλο της εργασίας καθώς και να καταγράψουν τη συμπεριφορά.

Καταγράφονται όλες οι προτάσεις που περιγράφουν τα επίπεδα εκτέλεσης από τα πιο χαμηλά ως τα ανώτερα. Αποδίδεται η σχετική βαθμολογία στη κάθε καταγραφή όπου έχει καταταχθεί. Πρέπει να τονισθεί ότι προτάσεις με αμφίβολο περιεχόμενο δεν χρησιμοποιούνται. Το κύριο όμως μειονέκτημα είναι ότι χρειάζονται πολλά άτομα για την υλοποίηση του καταλόγου.

§ 2.4

Η μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών

Η μέθοδος αυτή είναι μία πρόσφατη μέθοδος. Απαιτείται η καταγραφή όλων των σπουδαίων περιστατικών σε σχέση με την συμπεριφορά του υπαλλήλου ως προς αυτά και στη συνέχεια μεταφέρονται σ' ένα συνταγμένο ειδικά έγγραφο (βιβλίο) όπου και ταξινομούνται οι διάφορες συμπεριφορές σε κατηγορίες.

Φυσικά μιλάμε εδώ, για την ικανότητα του απόμου στη μάθηση (κατάρτιση), την παραγωγικότητα, η αξιοπιστία, ευθύνη, πρωτοβουλία. Δίνεται βάση δε, στη καθημερινή καταγραφή. Στη μεθοδολογία αυτή υπάρχει μια αντικειμενική βάση για μια συζήτηση σχετικά με τις δυνατότητες του δυναμικού μας. Υπάρχουν ελάχιστες πιθανότητες για λανθασμένες εντυπώσεις εφ' όσον καταγράφονται πραγματικά περιστατικά, και έτσι περιορίζονται οι γενικολογίες και οι γενικές κρίσεις αφού περιοριζόμαστε στην κρίση των γεγονότων όπως τα βλέπουμε.

Κατά τη θεωρία του αντικειμένου, μπορούμε να πούμε πως η εν λόγω μέθοδος βοηθά στη βελτίωση του δυναμικού μας, όμως δεν αποτελεί αμιγή μέθοδο αξιολόγησης είναι - κατά το μεγαλύτερο μέρος της - μια τεχνική καταγραφή που όμως μπορεί να βοηθήσει τα σημερινά στελέχη να κρίνουν με τρόπο αντικειμενικό.

§ 2.5

Μια άλλη μέθοδος, παρόμοια με την μέθοδο των κρίσιμων περιστατικών ως προς την φιλοσοφία της, είναι η μέθοδος της ανακεφαλαίωσης. Τη δουλειά με απλά λόγια, την κάνει αυτή τη φορά ο εκπρόσωπος (αν υπάρχει) του γραφείου προσωπικού (ή ο υπεύθυνος) σε συνέντευξη με τον επόπτη όπου και δίνονται όλες οι απαραίτητες πληροφορίες για τον κάθε υπάλληλο και εν συνεχεία συντάσσεται η σχετική επιστολή με τις πληροφορίες και την ελέγχει ο επιστάτης για πιθανές αλλαγές.

Δεν έχουμε κάποια έντυπα αξιολόγησης αλλά γίνεται με βάση τα εξής: ανεπαρκής, ικανός, άριστος. Το πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι απαλλάσσει τον επόπτη από την υποχρέωση να καταναλώσει χρόνο σε συμπλήρωση εντύπων κ.λ.π. και επιπλέον αναγκάζεται να είναι πιο προσεκτικός όσον αφορά τις αξιολογήσεις του, εξ' αιτίας του ελέγχου από το γραφείο ή του υπεύθυνου του προσωπικού. Έτσι αποφεύγονται επιπόλαιες κρίσεις και η έρευνα γίνεται καλύτερα, αλλά έχει ένα μειονέκτημα του ότι απαιτούνται δύο στελέχη για την αξιολόγηση.

Μία άλλη μέθοδος η οποία δεν χρειάζεται τα ανάλογα έντυπα, όπως σε άλλες μεθόδους, είναι η ελεύθερη έκθεση, όπου ο προϊστάμενος καταγράφει τις εντυπώσεις για το ανθρώπινο δυναμικό και τις βάζει κάτω από ορισμένες κατευθύνσεις, όπως η φύση της εργασίας, λόγοι για κάποια ορισμένη συμπεριφορά, ανάγκες εξελίξεις κ.α. Το μόνο που απαιτείται εδώ είναι ο χρόνος καθώς και οι αναλυτικές - παρατηρητικές ικανότητες του προϊσταμένου.

§ 2.6 Η αξιολόγηση μέσω συνέντευξης

Είναι φρόνιμο, το στέλεχος να συζητά με τους υφιστάμενους του, μέσα στην εκμετάλλευση όσον αφορά για την απόδοση, τα προβλήματα και τις προοπτικές τόσο του εργατικού δυναμικού της εκμετάλλευσης όσο και για την πορεία του καθενός εργαζόμενου χωριστά.

Αυτές οι συζητήσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην έκθεση αξιολόγησης κατά τη σύνταξη της, αλλά και να βοηθήσουν το άτομο να γνωρίσει τη πρόδοό του, πως τον κρίνει ο προϊστάμενός του, καθώς και μια ευκαιρία στο στέλεχος να έρθει σε επαφή με το εργατικό δυναμικό, που πολλές φορές είναι και συνέταιρος, και να του δώσει πολύτιμες συμβουλές.

Αυτές όμως οι συνεντεύξεις πρέπει να είναι πολλή προσεγμένες, γιατί μπορούν να προκαλέσουν εχθρότητες και παρανοήσεις που οδηγούν σε αβέβαιες καταστάσεις. Πρέπει λοιπόν να ακολουθείται ένα διάγραμμα που να καθορίζει τα θέματα προς συζήτηση. Στην αρχή το στέλεχος λέει στον υφιστάμενό του το λόγο της συζήτησης (συνέντευξης) με στόχο την καλύτερη επικοινωνία και συνεργασία. Έπειτα το στέλεχος ασκεί την κριτική του (αξιολόγηση) ξεκινώντας από τα ισχυρά σημεία προς τα αδύνατα και ζητά την κριτική πάνω στις θέσεις του (αξιολόγηση).

Εδώ είναι φυσικά σίγουρο ότι θα παρουσιαστεί κάποια εχθρότητα, η οποία καλό είναι να αφηθεί να εκδηλωθεί για λόγους σκοπιμότητας. Τότε το στέλεχος θα του δώσει την όλη εικόνα της προόδου του, και τις λύσεις στα προβλήματά του. Η συζήτηση τελειώνει σχολιάζοντας για το πώς μπορούν να λυθούν τα προβλήματα, να ξεπεραστούν οι αδυναμίες και πως ο ίδιος δύναται να το βοηθήσει.

Το στέλεχος θα πρέπει να προσπαθεί να δεχθεί κριτική ή επίθεση από πλευράς του εργαζόμενου-συνέταιρου αν είναι - χωρίς να δίνει απαντήσεις, βοηθά τον υφιστάμενο να σώσει το κύρος του και δεν τον εκθέτει.

§ 2.7 Αξιολόγηση του προσωπικού

Η αξιολόγηση του προσωπικού κατ' αρχήν θεωρείται μια διαδικασία δυσάρεστη τόσο για την διοίκηση, όσο και για τους εργαζόμενους στην επιχείρηση. Η αξιολόγηση μέσω συνέντευξης παρουσιάζει κάποια προβλήματα τα οποία είναι άξια προς μελέτη:

Ο κάθε προϊστάμενος αισθάνεται άσχημα κάθε φορά που πρέπει να αξιολογήσει κάποιον υφιστάμενό του. Υπάρχει μια αμυντική (λογική) στάση του υφισταμένου απέναντι στον προϊστάμενό του, με συνέπεια να υπάρχει πολλές φορές ψυχρότητα στις εργασιακές σχέσεις δυναμικού και διοίκησης, πόσο μάλλον στα πλαίσια των συνεταιρισμών όπου το

διαπροσωπικό στοιχείο κυριαρχεί. Καλό είναι κατά τη διάρκεια μιας συζήτησης να προσεχθούν ορισμένα πράγματα, όπως το ζήτημα της λαθεμένης επιλογής και αν αυτή δεν διορθώνεται τότε δεν χρειάζεται να αναφερθεί καθόλου. Εάν πάλι το λάθος είναι διορθωτέο, καλύτερα να το παρουσιάσει το ίδιο το άτομο. Η συμπεριφορά αυτή πρέπει να ενθαρρύνεται, έτσι ώστε να υπάρξει βαθμιαία βελτίωση. Σε περιπτώσεις όπου εκκρεμεί θέμα απόλυσης είναι σωστό να δοθεί κάποια προειδοποίηση.

§ 2.8

Ένας άλλος τρόπος αξιολόγησης είναι η αξιολόγηση βάση αποτελεσμάτων, όπου βασικός σκοπός του συστήματος είναι η βελτίωση των σχέσεων προϊσταμένου - υφισταμένου.

Οι δύο τους λοιπόν, καθορίζουν το περιεχόμενο της εργασίας και στη συνέχεια τίθενται από τον υφιστάμενο οι στόχοι, και δια μέσου της συνεργασίας των δύο, οι στόχοι αυτοί εναρμονίζονται με τις ανάγκες της επιχείρησης. Τίθενται τα κριτήρια αξιολόγησης και μετά αφότου ξεκινήσει η παραγωγική διαδικασία, συναντούνται ανά τακτά χρονικά διαστήματα και γίνεται εκτίμηση της πορείας του υφισταμένου. Η αξιολόγηση επικεντρώνεται στα αποτελέσματα, και ο ρόλος του προϊσταμένου είναι καθαρά βοηθητικός ως προς την επίτευξη των στόχων.

Αυτού του είδους η μέθοδος ταιριάζει περισσότερο σε στελέχη (αλλά και μέλη Δ.Σ - Ε.Σ) όπου έχουν τεχνικά, διοικητικά και εποπτικά καθήκοντα και αυτό γιατί σ' αυτούς τους τομείς, υπάρχει μεγαλύτερη ευχέρεια δράσης προοπτικών καθώς και ανανέωσης του όλου διοικητικού μηχανισμού (ως προς τις εφαρμοζόμενες πολιτικές).

Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι ότι απαλείφεται, όσο το δυνατόν, η αμυντική στάση του υφισταμένου (εφ' όσον ο προϊστάμενος του είναι βοηθός και όχι κριτής,) και δίνεται έμφαση στην απόδοση και όχι στα προσωπικά χαρακτηριστικά. Ένα ακόμη βασικό συστατικό είναι το ενδιαφέρον του υφισταμένου και οι φιλοδοξίες που έχει καθώς και οι ιδέες του.

Παρ' όλα τα θετικά στοιχεία της μεθόδου αυτής, δεν μπορεί να εφαρμοσθεί από άτομα με αυταρχικές συμπεριφορές, γιατί θα φανεί πολλή δύσκολο, αφού βασική προϋπόθεση είναι η αλλαγή στη φιλοσοφία της διοίκησης, αλλά και στη νοοτροπία. Επίσης εάν δοθεί προσοχή στους ποσοτικούς στόχους όπως κέρδη, χαμηλό κόστος κ.τ.λ σίγουρα θα υπάρξει υποβάθμιση των ποιοτικών στόχων (εκπαίδευση, επένδυση σε στελέχη κ.τ.λ) όπως επίσης και σε θέματα μεταβολής της κατάστασης του προσωπικού, να μην προκύψουν αντικειμενικά στοιχεία (π.χ προαγωγές).

§ 2.9

Κατά την αξιολόγηση γίνονται συχνά λάθη, λάθη που οφείλονται σε πολλούς παράγοντες όπως στην τάση (συνήθειο) κατά τη βαθμολόγηση, να τοποθετούνται τα άτομα σε μεσαίες κατηγορίες, έτσι ώστε ούτε να καταδικάζουν αλλά ούτε και να επαινούν κάποιον, και όλα αυτά γίνονται λόγω της άγνοιας σχετικά με την συμπεριφορά του ατόμου. Επίσης, συνηθίζεται να αξιολογείται κάποιος θετικότερα από ό,τι πρέπει, λόγω της θέσης του. Ακόμα κατά τη διάρκεια μιας εκτίμησης, άλλοι δίνουν θετικές και άλλοι αρνητικές βαθμολογήσεις. Ο βαθμός Θετικής - Αρνητικής βαθμολόγησης έχει μεγάλες αποκλίσεις, εξαιτίας της αυτής υποκειμενικότητας. Έτσι λοιπόν είναι δύσκολο για κάποιον να κατανοήσει την απόδοση ενός ατόμου, εφόσον αυτή εξαρτάται από την θεώρηση του βαθμολογητή. Ο μόνος τρόπος για να ξεπεραστεί το πρόβλημα, είναι η ύπαρξη εκπαιδευμένων στελεχών διοίκησης.

Άλλος παράγοντας, είναι η τάση να βαθμολογεί ο βαθμολογητής, κάποιον παράγοντα, ανάλογα με την βαθμολογία που δώθηκε σ' άλλους παράγοντες. (Halo Effect).

Η κριτική ικανότητα, από άνθρωπο σε άνθρωπο, διαφέρει και εξαρτάται από τις γνώσεις του, τις αρχές του κ.τ.λ.

Είναι γνωστό ότι παράγοντες μη συνειδητοί είναι δυνατόν να επηρεάζουν την ορθή κρίση των ανθρώπων. Εάν κάποιος καλείται να βαθμολογήσει άτομα με διαφορετικές από αυτόν αξίες και συμπεριφορές, τότε σίγουρα τίθεται θέμα αντικειμενικότητας.

Πάντως ό,τι και να ειπωθεί για την αξιολόγηση και τα λάθη που γίνονται, το γεγονός είναι ότι η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται από στελέχη που έχουν εκπαιδευτεί σε τέτοιου είδους αντικείμενα.

Κεφάλαιο 3ο

Η Λήψη των Αποφάσεων, και ο ρόλος της Επικοινωνίας.

Μέρος 1ο

Ο ρόλος της Επικοινωνίας.

Ο σκοπός της επικοινωνίας είναι ο συντονισμός των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Πολλοί επιστήμονες υποστηρίζουν ότι υπάρχουν και άλλες διαδικασίες τις οποίες ευνοεί η επικοινωνία, όπως η εναρμόνιση του οικοδομήματος της επιχείρησης, η δημιουργία θετικού κλίματος εργασίας, την προαγωγή της συνεργατικότητας μεταξύ των ατόμων, την ανάθεση ευθυνών και αρμοδιοτήτων, η κατανόηση της ομαδικής εργασίας.

Λαμβάνοντας υπόψιν τα παραπάνω μπορούμε να θεωρήσουμε ότι σκοπός της επικοινωνίας είναι: η εναρμόνιση όλων των προσπαθειών και μέτρων μεταξύ τους, έτσι ώστε το ένα να συμπληρώνει το άλλο, χωρίς να δημιουργούνται σπατάλες υλικού ή ανθρώπινου δυναμικού. Εκτός των παραπάνω, ένα από τα αντικείμενα που πραγματεύεται η επικοινωνία είναι και το ευνοϊκό κλίμα εργασίας. Ο επηρεασμός των εργαζομένων, η δημιουργία υψηλού ηθικού και ομαδικού πνεύματος συνεργασίας, τα οποία αποτελούν βασικά στοιχεία για την πραγμάτωση των στόχων του συνεταιρισμού - επιχείρησης, είναι και αυτά στοιχεία σκοπού για την επικοινωνία. Πολλά στελέχη θεωρούν την επικοινωνία ως ζωτικό στοιχείο, το οποίο διασυνδέει τμήματα παραγωγής και εξασφαλίζει μεθοδικότερη και καλύτερη επίτευξη των σκοπών της οργάνωσης.

Στόχος κάθε μεθόδου επικοινωνίας είναι η επίτευξη αμοιβαίας κατανόησης μεταξύ των εργαζομένων και διοίκησης και κυρίως της εμπιστοσύνης, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να ενδιαφέρονται με ενθουσιασμό για την πορεία της εκμετάλλευσης.

§ 3.1 Η επικοινωνία και τα είδη της.

Το πρώτο μορφοποιημένο στοιχείο το οποίο δείχνει προσπάθεια επαφής, είναι η λεγόμενη "Ασυναίσθητη Επικοινωνία" η οποία είναι αυθόρμητη. Με βάση λοιπόν το κίνητρο για επικοινωνία, κάθε μορφή επικοινωνίας με συγκεκριμένο σκοπό, υπάγεται στα ακόλουθα είδη:

α) Επικοινωνία Πληροφόρησης

Εδώ η μεταβίβαση των στοιχείων γίνεται με πληροφοριακό χαρακτήρα, και η πρόθεση του αποστολέα είναι να βοηθήσει τον παραλήπτη θέτοντάς του, γνώσεις και πληροφορίες οι οποίες ενδεχομένως να είναι σημαντικές.

β) Κάθε διαδικασία η οποία αφορά την εγρήγορση του παραλήπτη του μηνύματος προς μια ορισμένη κατεύθυνση αφορά την επικοινωνία παρακίνησης. Το είδος αυτό, χωρίζεται σε δύο κατηγορίες με βάση το βαθμό κατά τον οποίο υποχρεώνεται ο παραλήπτης να ενεργήσει ανάλογα, αλλά και με βάση τα χρονικά όρια τα οποία επιτρέπει στον παραλήπτη η επικοινωνία παρακίνησης.

β1) Επικοινωνία των εντολών.

Σ' αυτό το είδος επικοινωνίας οι εκάστοτε προϊστάμενοι μεταβιβάζουν προς τους υφιστάμενους τους κατευθυντήριες γραμμές, που θα ορίσουν τη συμπεριφορά τους. Είναι, περιπτώσεις επικοινωνίας οδηγίων και οι οποίες περιορίζουν με βάση κάποιους κανόνες την ελευθερία ενεργειών και αποφάσεων των υφισταμένων, είναι υποχρεωτικές και πρέπει να ακολουθηθούν οπωσδήποτε από τον παραλήπτη.

Με αυτή τη μέθοδο δημιουργούνται κάθετες σχέσεις επικοινωνίας στην ιεραρχική πυραμίδα. Σ' αυτές τις περιπτώσεις επικοινωνίας δημιουργούνται θέματα περιεχομένου, τρόπου έκτασης και πρόθεσης της μεταβίβασης. Σε ό,τι αφορά το περιεχόμενο της εντολής πρέπει αυτό να προσαρμοστεί στον παραλήπτη και στις δυνατότητες εργασίας του. Δεν πρέπει να έχει περισσότερες πληροφορίες από όσες επιτρέπει ο βαθμός, η προσωπικότητα καθώς και η εργασία του παραλήπτη, διότι διαφορετικά οι πολλές λεπτομέρειες περιορίζουν την πρωτοβουλία και υπευθυνότητα του παραλήπτη.

Πρέπει όμως, να προσέχει κανείς και τα αναγκαία στοιχεία τα οποία πρέπει να μεταβιβαστούν, γιατί η έλλειψη στοιχείων οδηγεί σε αποτυχίες. Ο τρόπος καταγραφής των δεδομένων εξαρτάται από το περιεχόμενο μίας εντολής, καθώς επίσης και από τις συνθήκες κάτω από τις οποίες συντελείται η όλη λειτουργία της επικοινωνίας.

β2) Δια μέσου της επικοινωνίας πειθούς συντελείται μία προσπάθεια δραστηριοποίησης του παραλήπτη, όχι με την χρήση εντολών αλλά μέσω της πειθούς και καταφατικότητας από μέρους του παραλήπτη.

Αυτό το είδος της επικοινωνίας συντελείται κυρίως με τη μορφή μιας παράκλησης ή μιας προτροπής και δίνει δυνατότητες συζήτησης και ανταλλαγής απόψεων. Επίδραση της πειθούς μπορεί να θεωρηθεί εκείνη η αλληλεπίδραση η οποία εξασκεί ένα πρόσωπο σε ένα άλλο χωρίς να τίθεται θέμα εξουσιαστική - εξουσιαζόμενου.

Σ' όλη αυτή τη διαδικασία ας μη ξεχνάμε ότι σημαντικό ρόλο παίζουν οι γνώσεις και οι εμπειρίες του παραλήπτη.

γ) Η λεγόμενη συνενωτική επικοινωνία, παρατηρείται κυρίως σε μεγάλες και πολύπλοκες επιχειρήσεις και σε περιπτώσεις όπου είναι αναγκαία η συνεργασία, των τμημάτων παραγωγής, των θεσμικών οργάνων (Δ.Σ, Ε.Σ) στην περίπτωσή μας.

Έχει παρατηρηθεί συχνά σε πολλούς συνεταιρισμούς και ενώσεις, το φαινόμενο της προστριβής των οργάνων μεταξύ τους, (εδώ συνυπεύθυνοι είναι και άλλοι παράγοντες) καθώς και των συνεταίρων με τα μέλη-εργαζόμενους στο συνεταιρισμό, (Διευθυντές κ.λ.π.) και αυτό

συμβαίνει γιατί υπάρχει μεταξύ τους μικρή ως και μηδαμινή επαφή.

Δια μέσου αυτής της μορφής γίνεται δυνατή η καλύτερη οργάνωση, πληροφόρηση, αποδοχή απόψεων, καθώς και ανταλλαγής πληροφοριών. Η λειτουργία της συνενωτικής επικοινωνίας συνοψίζεται στο γεγονός ότι καλλιεργείται ένα κλίμα κατανόησης, εμπιστοσύνης και βασικά ανταλλαγής απόψεων.

Μια ακόμη μορφή αυτής της επικοινωνίας είναι η παρουσίαση από τη διοίκηση, στοιχείων που αφορούν τη δράση του συνεταιρισμού, με κύριο στόχο φυσικά, τη αύξηση των γνώσεων γύρω από τον συνεταιρισμό, το οποίο είναι πολλή σημαντικό για τα μέλη του, αλλά και για όλη την οικονομική λειτουργία, γεγονόςς λοιπόν που οδηγεί στην αύξηση της συμμετοχής στα θέματα του συνεταιρισμού.

Επίσης, άλλη μορφή επικοινωνίας συνένωσης, είναι και αυτή η οποία προκύπτει μέσα από τις καθημερινές σχέσεις των ατόμων.

δ) Όσον αφορά την επικοινωνία αποφάσεων, αυτή παρατηρείται μέσα σε καταστάσεις όπου, ένας αριθμός ατόμων ή οργάνων διοίκησης, πρέπει να καταλήξει σε ένα συμπέρασμα.

Δεν μπορούμε να τη χαρακτηρίσουμε ούτε σαν επικοινωνία πληροφόρησης, αλλά ούτε σαν επικοινωνία παρακίνησης, ούτε καν επικοινωνία συνένωσης. Όλες οι πληροφορίες βρίσκονται προς διάθεση, δεν υπάρχουν δεσμευτικές οδηγίες καθώς επίσης και πρόθεση επηρεασμού.

Μιλάμε για στάθμιση των εναλλακτικών λύσεων έτσι ώστε να επιλεγεί η καλύτερη λύση και αυτή να γίνει ευρέως γνωστή. Γίνονται συζητήσεις, συνδυάζονται πληροφορίες, εκφράζονται λογικοί συλλογισμοί και επιχειρήματα, καθώς και αντιρήσεις, πάνω σε λογικά επιχειρήματα.

Έχουμε να κάνουμε λοιπόν με μία διαδικασία δημοκρατική όπου κατατίθενται όλα τα επιχειρήματα και οι συλλογισμοί, και τα μέλη του οργάνου, προσπαθούν να καταλήξουν στην βέλπστη λύση.

§3.3 Φάσεις της Επικοινωνίας

Το πρώτο στάδιο της όλης διαδικασίας της επικοινωνίας είναι το στάδιο της κωδικοποίησης του μυνήματος, δηλαδή το στάδιο κατά το οποίο ο αποστολέας συντάσει τις σκέψεις του και τις μορφοποιεί. Για να είναι αποτελεσματικό θα πρέπει κατ'αρχήν το στέλεχος να ξέρει τον λόγο αλλά και τον τρόπο με τον οποίο θέλει να επικοινωνήσει.

Αυτά θα καθορίσουν την οδό, το είδος και το χρόνο επικοινωνίας, αλλά και τα βοηθητικά μέσα. Η όλη φάση είναι αποδοτική μόνον όταν ο σκοπός, τα μέσα και η οδός οργανωθούν και προσαρμοσθούν σωστά.

Η δεύτερη φάση είναι η αποστολή του μηνύματος δια των επιλεγμένων μέσων και της οδού. Ουσιαστικά, δεν διαχωρίζεται από την πρώτη φάση.

Η τρίτη φάση είναι η μεταβίβαση του μηνύματος όπου λαμβάνουν χώρα τα διάφορα βοηθητικά μέσα.

Η τέταρτη φάση είναι η παραλαβή του μηνύματος, δηλαδή η σύλληψη με τις αισθήσεις. Δεν παίζει ρόλο η ύπαρξη βοηθητικών μέσων όσο το γεγονός ότι ο παραλήπτης πρέπει να δώσει την δέουσα προσοχή. Η φάση αυτή είναι πλήρης όταν εκείνο που λαμβάνεται είναι όμοιο με εκείνο που στάλθηκε. Η τελευταία φάση είναι η φάση της αποκωδικοποίησης κατά την οποία το μήνυμα, από την αντίληψη, βαδίζει προς τη συναίσθηση.

Τελειώνοντας το μέρος των φάσεων της επικοινωνίας, οφείλουμε να τονίσουμε την ανάγκη ύπαρξης κοινού γνωστικού πεδίου μεταξύ του αποστολέα και του παραλήπτη. Ως γνωστικό πεδίο θεωρούμε, το σύνολο των γνώσεων, αξιών, αντιλήψεων και μέσων κατανόησης.

§3.4 Όσον αφορά τις μεθόδους επικοινωνίας αυτές είναι η επικοινωνία προς τα πάνω, η επικοινωνία προς τα κάτω και η οριζόντια επικοινωνία.

Η προς τα κάτω επικοινωνία αφορά:

α) την προφορική επικοινωνία, που περιλαμβάνει από πρακτική άποψη, τις επαφές προϊσταμένου - υφισταμένου (πρόσωπο με πρόσωπο) καθώς και της ομαδικές συσκέψεις όπως π.χ το Δ.Σ με το εποπτικό ή τα στελέχη με τις διευθύνσεις.

β) την γραπτή επικοινωνία, με διάφορα δελτία, ανακοινώσεις, επιστολές κ.λ.π καθώς και προσωπικές επαφές μεταξύ, υπαλλήλων, συνταίρων κ.λ.π. Η προς τα πάνω επικοινωνία αφορά διάφορες εκθέσεις που γράφονται γύρω από διάφορα θέματα που αφορούν την παραγωγή, την πολιτική ανοικτής θύρας, τις συσκέψεις που λαμβάνουν χώρα, διάφορα συστήματα υποδείξεων και τις συσκέψεις μεταξύ συνδικαλιστών και διευθύνσεων.

Όσον αφορά την οριζόντια επικοινωνία, εδώ μιλάμε για επαφές σχετικά με την ροή της παραγωγικής φάσης σε έναν συνεταιρισμό.

§3.5 Ορισμένα σημεία άξια προσοχής.

Όσον αφορά την επικοινωνία προς τα κάτω, κατά τον σχεδιασμό της, είναι φρόνημο τα στελέχη (καθώς και το Δ.Σ) να μην παρακάμψουν τους υφισταμένους τους, γιατί είναι πολλή απογοητευτικό, το να γνωρίζει κανείς τις νέες αποφάσεις από τους εργαζόμενους.

Πρέπει λοιπόν οι προϊστάμενοι να πληροφορούνται άμεσα το καθετί, όπως επίσης και να είναι σε θέση να απαντήσουν στις όποιες απορίες των υφισταμένων τους.

Η οριζόντια επικοινωνία χρησιμοποιείται κυρίως μεταξύ στελεχών ίδιας βαθμίδας και αποτελεί παράγοντα συντονισμού. Βέβαια η απόδοσή της εξαρτάται και από την πολιτική που ακολουθεί ο συνεταιρισμός (αποκεντρωτική ή συγκεντρωτική).

§3.6 Η άμεση ευθύνη κάθε προϊσταμένου είναι να φέρει εις πέρας το έργο που ανέλαβε δια της συνεργασίας με τα άτομα της επιχείρησης. Όσο δημιουργικός και να είναι κανείς οι αποφάσεις του, θα έχουν αποτέλεσμα, μόνο εάν μεταβιβαστούν στους άλλους, με τον κατάλληλο τρόπο, για να υπάρξει και η επιθυμητή ενεργοποίηση.

Πρέπει λοιπόν να προσέχει κανείς, πριν από κάθε επαφή, να αποσαφηνίσει τις ιδέες του στους άλλους αναλυτικά και συστηματικά, έτσι ώστε να γίνουν κατανοητές.

Η αποτυχία έρχεται λόγω της ανεπάρκειας προγραμματισμού της επικοινωνίας. Σ' αυτήν την περίπτωση το στέλεχος θα πρέπει να λάβει υπ' όψη, τις διαθέσεις των άλλων, τους σκοπούς τους και το ποιοί επηρεάζονται από την επικοινωνία.

Πριν από κάθε προσπάθεια επικοινωνίας, πρέπει να διευκρινίζει κανείς, τί επιδιώκει να πετύχει με το μήνυμά του και πώς θα πρέπει να προσαρμόσει το μήνυμά του καθώς και τον τρόπο μετάδοσής του έτσι ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός της επικοινωνίας.

Ακόμα θα πρέπει να εξετάζουμε το περιβάλλον μέσα στο οποίο λαμβάνει χώρα η διαδικασία της επικοινωνίας.

Υπάρχει ένα πλήθος από παράγοντες που επηρεάζουν την διαδικασία της επικοινωνίας. Πρέπει να γίνει ανάλυση και προσαρμογή αυτών των παραγόντων έτσι ώστε να έχουμε επιτυχημένη επικοινωνία. Τέτοιοι παράγοντες είναι ο κατάλληλος χρόνος, οι εργασιακές σχέσεις κ.λ.π.

Όσο αφορά το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα λάβει χώρα η επικοινωνία, είναι καλό να συζητάται και με άλλα άτομα, γιατί η ανταλλαγή απόψεων βοηθά στην αντικειμενικότητα και κατά επέκταση στη σωστότερη διαδικασία επικοινωνίας. Κατά την διάρκεια της επικοινωνίας, πρέπει να δωθεί προσοχή τόσο στο περιεχόμενο όσο και στο τόνο της φωνής. Ο τόνος της φωνής, η κατανόηση και η ανταπόκριση των άλλων είναι στοιχεία που επηρεάζουν τα άτομα τα οποία θέλουμε να πλησιάσουμε.

Επίσης είναι καλό να παρακολουθούμε τα αποτελέσματα της επικοινωνίας, γιατί όποιες προσπάθειες και αν κάνουμε, είναι άσκοπες εάν δεν γνωρίζουμε πόσο καλά έχει μεταδοθεί ένα μήνυμα. Αυτό εξασφαλίζεται είτε θέτοντας ερωτήσεις είτε ενθαρρύνοντας τον λήπτη να εκδηλώσει τις αντιδράσεις του. Πρέπει να εξασφαλίζονται προϋποθέσεις επανατροφοδότησης της επικοινωνίας, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η κατανόηση και δραστηριοποίηση των ατόμων.

Αν οι επικοινωνίες που διετελούνται, αποβλέπουν στην αντιμετώπιση, άμεσων καταστάσεων, πρέπει να σχεδιάζονται σε συνάρτηση με το παρελθόν, ώστε να υπάρχει συνοχή στη σκέψη του λήπτη. Η επικοινωνία πρέπει να έχει συνοχή και να εξυπηρετεί τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα ζητήματα. Π.χ εάν δεν μιλά κανείς με ειλικρίνεια, για θέματα απόδοσης η

δύσκολα, και υπάρχει έτσι η περίπτωση να αδικήσει κανείς με αυτόν τον τρόπο μέλη του προσωπικού δυναμικού.

Το πλέον πειστικό είδος επικοινωνίας είναι το τί γίνεται και όχι το τί λέγεται. Όταν οι πράξεις μας έρχονται σε αντίθεση με τους λόγους μας, δεν δίνεται η απαραίτητη σημασία, σε οπδήποτε απαιτείται.

Τέλος, το να είσε ένας καλός ακροατής είναι πάντα ένα καλό προσόν που σε βοηθά να αντιλαμβάνεσε καλύτερα τους άλλους.

Μέρος 2ο

Η Λήψη των αποφάσεων

Γενικά

Η διαδικασία της λήψης των αποφάσεων συνδέεται άμεσα με τα καθημερινά επιχειρηματικά προβλήματα, τα οποία είτε επιλύονται με μία δραστική παρέμβαση είτε με μία απλή πληροφόρηση.

Όμως υπάρχουν προβλήματα, τα οποία πέρα από την πληροφόρηση - σωστή επικοινωνία - χρειάζονται και μια πρόβλεψη. Εδώ η πληροφόρηση δεν αρκεί από μόνη της, αλλά χρειάζεται να συνδυαστεί και με μία πρόβλεψη. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι η λήψη των αποφάσεων αναφέρεται σε προβλήματα που προχωρούν πέρα από την ανάγκη για απλή πληροφόρηση ή πρόβλεψη, και προϋποθέτουν την επιλογή μεταξύ δύο ή και περισσότερων δυνατοτήτων.

§3.1 Ένας παράγοντας ο οποίος βαρύνει αποφασιστικά το στέλεχος του συνεταιρισμού, είναι η ικανότητα για λήψη αποφάσεων. Το στέλεχος πρέπει να μπορεί να συνδυάζει διάφορες ικανότητες όπως οργανωτικές, διοικητικές, κ.λ.π.

Το δε, συχεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον της σύγχρονης οικονομικής πραγματικότητας, κάνει την ικανότητα λήψης αποφάσεων πολλή σημαντική. Η αποφασιστική δραστηριότητα λοιπόν πρέπει να λαμβάνει χώρα πάνω σε μια λογική βάση γιατί δεν έχει σημασία ποιές λειτουργίες ασκεί και ποιές ενέργειες αναπτύσσει αλλά το ποίο είναι το αποτέλεσμα.

Αποφάσεις που βασίζονται μόνο στις εμπειρίες, όπως συνήθως συμβαίνει σήμερα, και στη διαίσθηση έχουν μειωμένες πιθανότητες επιτυχίας, διότι ας μην λησμονούμε ότι οι συνθήκες μεταβάλλονται συνεχώς και οι εμπειρίες του χθές δύσκολα μπορούν να ανταπεξέλθουν στα προβλήματα του αύριο.

Σύμφωνα με αυτά τα δεδομένα, η διαδικασία λήψης αποφάσεων πρέπει να είναι καθορισμένη, απλή με χωρίς ερασιτεχνισμούς. Τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν είναι ο προσδιορισμός του προβλήματος, η ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων και η αξιολόγηση αυτών των λύσεων και τέλος η εφαρμογή της απόφασης.

§3.2 Προσπαθώντας πάντα να σκιαγραφήσουμε τη διαδικασία λήψης αποφάσεων φρονούμε ότι θα πρέπει να κάνουμε ένα σχεδιασμό επάνω στα βήματα αυτής της διαδικασίας. Όσο αφορά τον προσδιορισμό του προβλήματος, βασικό στοιχείο είναι ο εντοπισμός (από το στέλεχος) του προβλήματος καθώς και η ανάλυση των παραγόντων που το αποτελούν. Κατά την φάση αυτή γίνεται μία συστατική ανάλυση των αρχικών αιτιών του όποιου ζητήματος, έτσι ώστε το συνεταιριστικό στέλεχος αλλά και η διοίκηση να έχουν μια πλήρη εικόνα της κατάστασης. Η ευθύνη αυτή βαρύνει το στέλεχος του συνεταιρισμού, εφ' όσον στην πλειοψηφία των περιπτώσεων στους συνεταιρισμούς, τα μέλη γνωρίζουν λίγα στοιχεία από την όλη οικονομική λειτουργία.

Θα πρέπει λοιπόν κατά την φάση αυτή, να ασχολείται κανείς, με την γενεσιουργό αιτία του προβλήματος, έτσι ώστε να μην ξαναεπαναληφθεί. Η συγκέντρωση των στοιχείων προς μελέτη είναι ένα άλλο ζήτημα που θα μας απασχολήσει.

Ορισμένα στοιχεία βρίσκονται εύκολα ενώ άλλα είναι δύσκολο να βρεθούν π.χ δεν φτάνει μόνο να γνωρίζουμε την βλάβη σε μία μηχανή παραγωγής αλλά και τί ακριβώς χρειάζεται ώστε να υπολογίζουμε το κόστος κ.λ.π

Μια βασική μέθοδος συλλογής στοιχείων είναι τα ερωτηματολόγια. Η συλλογή των στοιχείων ας μην λησμονούμε, ότι βοηθά το στέλεχος να θεμελιώνει την άποψή του, όπως και να αντιμετωπίζει την κατάσταση με πιο ψύχραιμο τρόπο. Συλλέγοντας όλα τα στοιχεία που υπάρχουν και αναλύοντας το πρόβλημα, μπορούμε να αποκτήσουμε σφαιρική άποψη γύρω από το πρόβλημα, να δούμε γιατί και πώς δημιουργήθηκε και στη συνέχεια να εμβαθύνουμε στη λύση του.

Κατά τη διάρκεια της προσπάθειας προς ανεύρεση εναλλακτικών λύσεων το συνεταιριστικό στέλεχος θα βασιστεί κατ' αρχήν στις δικές του εμπειρίες ή θα εκμεταλλευτεί εμπειρίες από την πρακτική άλλων στελεχών επιχειρήσεων.

Η πιο λογική κατάσταση, είναι αυτή κατά την οποία το στέλεχος δηλαδή ο manager της εκμετάλλευσης να ακολουθήσει τη δική του εμπειρία. Έτσι λοιπόν έχοντας υπ' όψη τις συνθήκες που επικρατούν και κάνοντας τις ανάλογες προσαρμογές, το στέλεχος προσπαθεί να δώσει λύση στα προβλήματα.

Όμως είναι επιβεβλημένο, κατά την φάση της ανάπτυξης εναλλακτικών λύσεων, να βλέπει κανείς πέρα από τις εμπειρίες του και να παίρνει υπ' όψη και άλλες γνώμες πάνω σε χειρισμό παρόμοιων προβλημάτων.

Όταν μιλάμε για την αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων εννοούμε φυσικά για τη μελέτη των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων της όποιας λύσης. Η μελέτη αυτή μπορεί να είναι

απλή ή περίπλοκη διαδικασία και χρησιμοποιούνται διάφορες στατιστικές μέθοδοι. Πρέπει να προσέχει το στέλεχος κατά τη φάση αυτή ζητήματα όπως: εάν υπάρχει πιθανότητα επανεμφάνισης του προβλήματος κατά την λύση του, να καλύψει τις όποιες προϋποθέσεις έχουν τεθεί, την προσαρμογή της λύσης στην πραγματικότητα και τέλος ποια πλεονεκτήματα έχει.

Το πιο δύσκολο μέρος είναι ο προσδιορισμός των μειονεκτημάτων καθώς και των συνεπειών της εφαρμόσιμης λύσης. Κατά τη διαδικασία μελέτης λοιπόν υπάρχουν δύο στάδια.

Στο πρώτο στάδιο προσδιορίζουμε τα μειονεκτήματα και τα περιγράφουμε λεπτομερειακά, ώστε σε περίπτωση που κάτι εμφανιστεί ξαφνικά να μην αιφνιδιαστεί η διοίκηση της εκμετάλλευσης.

Κατά το δεύτερο στάδιο μελετούνται οι δυσχέρειες της εφαρμογής της λύσης. Εδώ η διοίκηση (το στέλεχος) προσπαθεί να εντοπίσει τις δυσκολίες τόσο όσο αφορά τεχνικά ζητήματα όσο και τις αντιδράσεις του ανθρώπινου παράγοντα, καθώς και πώς μπορούν να ξεπεραστούν. Στο τελευταίο βήμα, κατά την εφαρμογή της απόφασης, το δύσκολο είναι πώς θα μετατραπεί η εφαρμογή σε μία σειρά προγραμματισμένων ενεργειών. Χρειάζεται ένα καλά οργανωμένο σχέδιο εφαρμογής, καθώς και η γνωστοποίηση της λύσης από την διοίκηση και φυσικά η συμμετοχή των εργαζομένων για να παρθούν σωστές αποφάσεις.

§3.3 Τα εμπόδια που τυχόν μπορούν να εμφανιστούν κατά την όλη διαδικασία λήψης μίας απόφασης αφορούν κυρίως τα παρακάτω:

α) Την απασχόληση των στελεχών με τα αποτελέσματα και όχι με τις αιτίες του προβλήματος. Έτσι λοιπόν χάνεται πολύτιμος χρόνος αλλά και χρήμα, με σκοπό την πρόσκαιρη λύση και όχι την καταλυτική.

β) Η άρνηση κάποιου όσον αφορά την διερεύνηση του προβλήματος, γεγονός που σημαίνει ότι αυτός που έχει αναλάβει τη λύση βαδίζει στο σωστό δρόμο και έχει την καλύτερη επιλογή.

γ) Ο χρόνος ο οποίος είναι πολύτιμο στοιχείο κυρίως όταν έχει να κάνει κανείς με τέτοιες χρονοβόρες διαδικασίες.

δ) Η άρνηση από μέρους στελεχών τις εκμετάλλευσης να ανλάβουν την υπόθεση, πράγμα που είναι πολύ διαδεδομένο στους σημερινούς συνεταιρισμούς όπου το θέμα πάει σε μια "αρμόδια επιτροπή" και φυσικά αναπτύσσεται δημοσιούπαλληλική νοοτροπία.

§3.4 Τα στελέχη των συνεταιρισμών (και των συνεταιριστικών εταιριών) είναι υποχρεωμένα να παίρνουν αποφάσεις, γύρω από πολλά ζητήματα. Το κάθε πρόβλημα δημιουργεί διαφορετικά ζητήματα ανά περίπτωση και συνεπώς έχει και τα ανάλογα αποτελέσματα.

Όσον αφορά τις αποφάσεις, αυτές διακρίνονται σε απλές και σύνθετες. Οι πρώτες αφορούν ζητήματα απλά, καθημερινής τριβής όπως π.χ βλάβη σε ένα μηχάνημα. Τα στοιχεία που απαιτούνται είναι λίγα και η απόφαση σχετικά εύκολη, με την προϋπόθεση φυσικά ότι δεν συνδέεται με βαθύτερα αίτια.

Όσον αφορά τις σύνθετες αποφάσεις, αυτές είναι ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση και αναφέρονται σε ζητήματα στρατηγικά, επενδύσεων, συγχωνεύσεων, επέκτασης δραστηριοτήτων κ.λ.π

Όσον αφορά την παραγωγή, αφορά ζητήματα σχετικά με τον όγκο της, τις μεθόδους παραγωγής, τις προμήθειες, τα συστήματα αμοιβών, την οργάνωση της παραγωγής, την πολιτική σε σχέση με το προσωπικό κ.λ.π. Ακόμα αφορούν και ζητήματα χρηματοδότησης, όπως εξασφάλιση κεφαλαίων, θέματα πιστώσεων, μερίσματα, θέματα σχετικά με τις μερίδες των συνεταιριών, δάνεια κ.λ.π. Στις πωλήσεις έχουμε ζητήματα ανταγωνιστικότητας των προϊόντων, τις διαφημίσεις, την επέκταση των αγορών καθώς και άλλα ζητήματα.

Τέλος σε σχέση με το προσωπικό δυναμικό, τα στελέχη καλούνται να πάρουν αποφάσεις, γύρω από την εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού (φλέγον θέμα για τους συνεταιρισμούς), της αξιολόγησης της εργασίας, τον χειρισμό διαπροσωπικών προβλημάτων στην παραγωγή, και σε ασφαλιστικά θέματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

§ 4.1 Έλεγχος και ανάπτυξη προσωπικού.

Ένα στοιχείο απαραίτητο για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης είναι , ο έλεγχος ή καλύτερα η εποπτεία των ατόμων που εμπλέκονται, στην όλη παραγωγική διαδικασία. Η εποπτεία συνδέεται άμεσα με τα διευθυντικά καθήκοντα ενός στελέχους, και αποτελείται από τις ενέργειες εκείνες οι οποίες εμπειρεύουν τον έλεγχο των αποδόσεων, την χορήγηση των απαραίτητων οδηγιών, καθώς και τη σωστή καθοδήγηση των ατόμων, έτσι ώστε να επιτευχθούν τα μέγιστα και να ολοκληρωθεί και ο σκοπός του συνεταιρισμού.

Ο αποτελεσματικός έλεγχος αφορά και επικεντρώνεται σε παράγοντες, οι οποίοι είναι μετρήσιμοι και όχι σε στοιχεία της προσωπικότητας, ή σε άλλους μη μετρήσιμους παράγοντες. Ένα πολύ σημαντικό στοιχείο είναι η συμφωνία, η αμοιβαία συμφωνία, μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου, ως προς το τι πρέπει να εκτελεστεί, το αναμενόμενο αποτέλεσμα, καθώς και τη θέση του υφισταμένου στον οργανισμό.

Όσον αφορά τις αποδόσεις αυτές πρέπει να αναθεωρούνται, γιατί ας μην ξεχνάμε, ότι έχουν δυναμικό χαρακτήρα και έτσι οφείλει το στέλεχος να τροποποιεί τα κριτήριά του. Όσον αφορά τους τομείς άσκησης της εποπτείας, μπορούμε να πούμε ότι αυτοί συμπίπτουν με τις ευθύνες των συνεταιριστικών στελεχών - managers. Ένας manager - στέλεχος συνεταιρισμού - οφείλει να εποπτεύει την πορεία της δουλειάς του, του τμήματος που έχει αναλάβει να εφαρμόζει σύγχρονες μεθόδους εργασιακών σχέσεων, να αναλύει στους νέους και άπειρους τις τεχνικές εκτέλεσης της εργασίας τους, και τέλος να είναι γνώστης των στόχων του συνεταιρισμού, καθώς και των αποφάσεων, όσον αφορά την πολιτική προσωπικού, έτσι ώστε να συνεργάζεται καλύτερα με τους συνεταίρους, αλλά και τους μισθωτούς του συνεταιρισμού.

§ 4.2

Η λειτουργία της εποπτείας, χωρίζεται, σε δύο κατηγορίες:

- α) εποπτεία των ανθρώπων,
- β) εποπτεία των έργων.

Τα προβλήματα που παρουσιάζει η εποπτεία των ανθρώπων, αφορούν κυρίως το γεγονός, ότι οι άνθρωποι είναι διαφορετικοί μεταξύ τους και διαφέρουν ως γνωστόν στα ενδιαφέροντα, στην εμφάνιση, στην εκπαίδευση, στην επαγγελματική κατάρτιση, στα προσόντα κ.λ.π. Έτσι λοιπόν, είναι σαφές ότι το κάθε άτομο αντιδρά διαφορετικά σ' ένα σύστημα εποπτείας.

Όσον αφορά την εποπτεία των έργων, αυτή αφορά ζητήματα διευθυντικά, αποφάσεων ως προς το τι απασχολεί τη διοίκηση, πολιτικές προσωπικού κ.λ.π. δηλαδή, τον όλο μηχανισμό άσκησης καθηκόντων, καθώς και τις παραγωγικές διαδικασίες. Άρα λοιπόν, βλέπουμε ότι ο έλεγχος είναι μια σύνθετη δραστηριότητα, που όμως ο ανθρώπινος παράγοντας είναι κυρίαρχο στοιχείο. Ο έλεγχος δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι αποτελεί ενιαία δραστηριότητα και αφορά όλες τις φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας.

§ 4.3 Αποτελεσματικός έλεγχος.

Το θέμα της ανάλυσης των αποδόσεων αφορά τις προσωπικές προσπάθειες του στελέχους, οι οποίες αποβλέπουν στην υποβοήθηση των εργαζομένων στο έργο τους, καθώς και σε άλλες προσπάθειες που σχετίζονται με το πρόβλημα του προγραμματισμού, ανάλυσης στοιχείων π.χ. χρηματοοικονομικοί δείκτες κ.λ.π. Κατά τη διαδικασία ανάλυσης των αποδόσεων, το στέλεχος θα πρέπει να καταρτίσει έναν πίνακα με ονόματα όσων επιβλέπει, να προσδιορίσει τα στοιχεία που απαρτίζουν την άριστη απόδοση, να αξιολογήσει τα άτομα με βάση αυτά τα στοιχεία - εδώ θα πρέπει να τονίσουμε ότι η έκφραση των στοιχείων επί τις εκατό (%) είναι άμεσα βοηθητική - και να εξηγήσει γιατί γίνονται αυτές οι αξιολογήσεις και τέλος να καθοριστούν οι τρόποι βελτίωσης για κάθε υφιστάμενο και για το τμήμα του.

Όμως το πρόβλημα δεν βρίσκεται στο πόσο αποδίδει κάποιος μέσα στις δυνατότητές του, αλλά στο πόσο αποδίδει σε σχέση με τις δυνατότητες της εργασίας του. Μετά την εκτίμηση της απόδοσης των υφισταμένων, θα πρέπει να εξηγηθούν οι λόγοι για τους οποίους έγινε η όποια αξιολόγηση. Ας μην ξεχνάμε ότι ο έλεγχος δεν είναι αυτοσκοπός, αλλά όπλο που βοηθά στη βελτίωση τόσο των ατόμων, όσο και των μεθόδων. Ο manager (στέλεχος) προσπαθεί πάντα να προσδιορίσει τους

τομείς που έχουν δυνατότητες βελτίωσης, μεγιστοποίησης των αποδόσεων αλλά και τους τομείς που παρουσιάζουν την ανάγκη για μικρές έστω βελτιώσεις.

Στη συνέχεια, θα πρέπει να καθοριστούν οι τρόποι βελτίωσης για το κάθε υφιστάμενο, καθώς και για το κάθε τμήμα στο σύνολό του. Το επίπεδο απόδοσης για κάθε υφιστάμενο, αν βελτιωθεί για ένα ποσοστό, έστω και μικρό, η συνολική απόδοση του τμήματος είναι δυνατόν να αυξηθεί σημαντικά. Επίσης, όταν γνωρίζουμε, τις δυνατότητες απόδοσης του κάθε ατόμου, και που μπορεί να υπάρξει βελτίωση, έχουμε θέση ήδη ένα αντικειμενικό σκοπό βελτίωσης μιας απόδοσης. Όσον αφορά τις λεπτομέρειες που αναφέρονται στους στόχους βελτίωσης, αυτές πρέπει να ακολουθούν μια λογική σειρά, γιατί ας μην ξεχνάμε ότι μια πετυχημένη προσπάθεια βελτίωσης γίνεται προγραμματισμένα και σταδιακά, ενώ οι απότομες αλλαγές σε μικρό χρονικό διάστημα, δεν οδηγούν στο ποθητό αποτέλεσμα. Για παράδειγμα, θέτουμε ένα στόχο απόδοσης 93% και πρέπει να ολοκληρωθεί μέσα σε έξι μήνες και ο υφιστάμενος που έχει προσληφθεί πριν από δυο μήνες, έχει απόδοση 65%, είναι γεγονός πολύ αισιόδοξο.

Κλείνοντας, να επαναλάβουμε, ότι οι στόχοι που θέτουμε ανά περίπτωση, πρέπει να είναι ρεαλιστικοί, ενώ να τονίσουμε, ότι όσον αφορά την βελτίωση μιας απόδοσης, πρέπει να ενθαρρύνουμε το άτομο να ολοκληρώσει τη προσπάθειά του.

§ 4.4 Το θέμα της αμοιβαίας συμφωνίας manager (στέλεχος) - υφισταμένου είναι ένα βήμα προς τον σωστό έλεγχο και τη σωστή εποπτεία. Έτσι όταν το στέλεχος και ο υφιστάμενος συναντηθούν, θα πρέπει να συμφωνήσουν, όσον αφορά το περιεχόμενο της εργασίας και το γιατί αυτή είναι τόσο σπουδαία. Συνήθως αυτό που προσδοκεί ο υφιστάμενος από το έργο του, είναι η αναγνώρισή του, η ανάθεση κάποιου άλλου πιο σπουδαίου, η αύξηση των εμπειριών του και φυσικά χρηματικές απολαβές.

Το χρυσό σημείο τομής βρίσκεται στους εξής παράγοντες:

- α) Στις δραστηριότητες για τις οποίες ο υφιστάμενος είναι υπεύθυνος.
- β) Στους παραγοντες με τους οποίους γίνεται η αξιολογησή του, όπως η συμβολή του στο έργο άλλων συναδέλφων, η ακρίβεια, κλπ.
- γ) Το πώς γίνεται η μέτρηση των αποδόσεων
- δ) Στα αποτελέσματα που θα έχει στους διάφορους τομείς παραγωγής η εργασία του, σύμφωνα με τα πρότυπα απόδοσης.

§ 4.4.1

Ο πρώτος τομέας λοιπόν επίτευξης της σχετικής συμφωνίας σχετίζεται με την περιγραφή της εργασίας. Το πρόβλημα εδώ έγκειται, στο ότι τα τυπικά standards καθορίζονται, χωρίς ο εργαζόμενος να δουλεύει σ' αυτή, γεγονός που περιορίζει την αξία της, και με την πάροδο του χρόνου ο υφιστάμενος πιστεύει ότι αυτή η επίσημη περιγραφή είναι άποψη τρίτου, ο οποίος στην ουσία αγνοεί την πραγματικότητα. Παρ' όλο όμως που ο εργαζόμενος συνήθως παράγει περισσότερο έργο απ' αυτό που καθορίζει η περιγραφή της εργασίας, εντούτις το κύριο βάρος δίνεται στα αποτελέσματα. Μέσα σ' αυτό το κλίμα λοιπόν, δε θα αργήσει να εμφανισθεί η περίπτωση κατά την οποία ένας ή δυο παράγοντες συγκλίνουν υπέρ άλλων. Και παρ' όλο που ο προϊστάμενος και οι άλλοι τονίζουν τη σημασία όλων των πλευρών του αντικειμένου, η κατάσταση δεν μεταβάλλεται.

Όταν λοιπόν ο προϊστάμενος (το στέλεχος) και ο υφιστάμενος συμφωνήσουν ως προς το περιεχόμενο της εργασίας, τους τομείς που απαρτίζεται , καθώς και τη σπουδαιότητα τους, τότε είναι δυνατό τόσο η περιγραφή όσο και η εκτέλεση, στη πράξη να είναι αρμονικά εξελισσιμες. Από τη στιγμή λοιπόν που θα εξασφαλισθεί μια συμφωνία μεταξύ τους, το στέλεχος θα πρέπει να διαπιστώσει, εάν όλοι οι υφιστάμενοι εκτιμούν το ίδιο, όλες τις πλευρές της εργασίας.

§ 4.4.2 Η συμφωνία στο πρώτο μέρος (ορισμός εργασίας) επικεντρώνεται στο τι θα κάνει ο υφιστάμενος, στο δεύτερο μέρος (αξιολόγηση παραγόντων απόδοσης) στο πώς θα το κάνει. Ο εργαζόμενος αμείβεται, όχι απλώς για να εκτελεί ορισμένες εργασίες, αλλά και να τις εκτελεί με το καλύτερο δυνατό τρόπο. Τα υπόλοιπα μέρη της συμφωνίας αφορούν τον τρόπο μέτρησης των αποδόσεων και την κάλυψη ελαχίστων standards και είναι από τα πλέον δύσκολα σημεία επίτευξης της συμφωνίας. Το δύσκολο όμως της όλης υπόθεσης, ενδεχομένως, να λειτουργήσει σαν πόλος ανάπτυξης σχέσεων μεταξύ στελέχους και υφισταμένων. Στις περιπτώσεις όπου υπάρχουν μετρήσιμα στοιχεία για τον υπολογισμό των αποδόσεων, η δυσκολία εντοπίζεται, ως προς τα standards, τα οποία καθορίζονται ως βάση.

Εδώ είναι δυνατό, οι εργαζόμενοι να βρεθούν σ' ένα κλίμα, του οποίου οι απαιτήσεις να είναι υπερβολικές, οπότε πάντα θα επικρατεί ένα κλίμα έντασης και μια κατάσταση, κατά την οποία θα' χουν την ανάγκη να δικαιολογήσουν την αποδοχή που πέτυχαν, περιοριζόμενοι στην αδυναμία εντοπισμού περαιτέρω τρόπων βελτίωσης.

Στις περιπτώσεις αυτές λοιπόν, οι εργαζόμενοι θα αντιστέκονται στον καθορισμό έστω και ελαχίστων παραμέτρων - standards ή θα ισχυρίζονται ότι υπάρχουν πολλές μεταβαλλόμενες απρόβλεπτες συνθήκες, οι οποίες καθιστούν αδύνατη την καθιέρωση οποιουδήποτε standard. Ακόμα, όπου υπάρχουν εργασίες οι οποίες δεν θεωρούνται μετρήσιμες, η δυσκολία καλύπτει και τους δύο τομείς.

Πάντως το γενικότερο συμπέρασμα είναι, ότι πρέπει να υπάρχει συμφωνία και στις τέσσερις πλευρές που απαρτίζουν την έννοια του ελέγχου, διότι η συμφωνία θα οδηγήσει σε αύξηση της υπευθυνότητας. Αντίθετα, όλες οι προσπάθειες του υφισταμένου θα επικεντρωθούν στην αντίδραση κατά του προϊσταμένου.

§ 4.5 Για τη δημιουργία ορισμένου και σωστά οργανωμένου συστήματος ελέγχου των αποδόσεων και γενικότερα ενός συστήματος ελέγχου και εποπτείας, πρέπει να δίνεται βάση στα εξής δεδομένα : Το στέλεχος (manager) θα πρέπει να εξηγήσει στον υφιστάμενο του, τι περιμένει απ' αυτόν. Να ευνοεί την ανάπτυξη πρωτοβουλιών, να τον ενημερώνει για την απόδοσή του, να τον ενισχύει ως προς την εκπλήρωση των στόχων του και να αμείβεται ο υφιστάμενος με βάση τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει. Όσον αφορά το ζήτημα του αναμενόμενου αποτελέσματος, θα πρέπει να υπάρχει μια ολοκληρωμένη περιγραφή της εργασίας. Ο κάθε εργαζόμενος, θα πρέπει να γνωρίζει τους τομείς που καθορίζουν την εργασία του, καθώς και ποια αποτελέσματα πρέπει να επιφέρει σε σχέση με το κάθε τομέα. Θα πρέπει λοιπόν να γνωρίζει τα κριτήρια βάση των οποίων γίνεται η αξιολόγηση του, στις δραστηριότητες που έχει αναλάβει. Η απλή παραχώρηση αρμοδιότητας, εδώ δεν είναι αρκετή για να μπορέσουν να επιτευχθούν οι διάφορες δραστηριότητες. Για να είναι αποδοτική, θα πρέπει να περιλαμβάνει και τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Συχνά

υπάρχει διαφορά μεταξύ του τι πρέπει να γίνει, και του πώς πρέπει να γίνει αυτό. Συχνά το τελευταίο επιδέχεται προσοχής εις βάρος του πρώτου.

§ 4.5.1 Το δεύτερο βασικό στοιχείο για την άσκηση του ελέγχου και της εποπτείας είναι, η παροχή ελευθεριών στο υφιστάμενο, έτσι ώστε να ενεργεί με δικές του πρωτοβουλίες. Ο υφιστάμενος θα πρέπει να είναι σε θέση να προσδιορίσει μοναχός του, το πώς θα πετύχει τους αντικειμενικούς σκοπούς, αναπτύσσοντας πρωτοβουλίες και κυρίως τις ικανότητες του.

Έργο του manager - στελέχους είναι να ασκεί ένα εποικοδομητικό έλεγχο, υπό την ευρεία έννοια του όρου και όσον αφορά την εμπιστοσύνη που δίνεται στον υφιστάμενο, αυτή θα αμειφθεί από μια πετυχημένη απόδοση. Όσον αφορά τα λάθη, αυτά χρησιμεύουν στην μελλοντική ανάπτυξη και απόδοση του υφισταμένου. Η έμφαση πρέπει να δίνεται στο γιατί έγινε και τι πρέπει να γίνει για να μην επαναληφθεί. Το ζήτημα της απόδοσης του υφισταμένου είναι ένας ακόμα παράγοντας, για την σωστή εποπτεία του προσωπικού. Ο υφιστάμενος θα πρέπει να ενημερώνεται για τη πορεία του, σε συνεχή βάση ή σε περιοδική. Αυτό του δίνει τη δυνατότητα να βλέπει τη πορεία του και όποιες προσαρμογές χρειάζονται. Η δε ενημέρωση αφαιρεί από τους προϊσταμένους τον άχαρο ρόλο της αστυνόμευσης. Ας μην ξεχνάμε, πως η συνεχής υπόμνηση των αποκλίσεων, δημιουργεί και στους δύο, στέλεχος - υφιστάμενο, μια δυσάρεστη κατάσταση και μείωση του ζήλου του υφισταμένου. -ια της λειτουργίας της ενημέρωσης, ο manager - στέλεχος, λειτουργεί όπως πραγματικά του αρμόζει, δηλαδή να υποστηρίζει τους υφισταμένους στα καθήκοντά τους.

§ 4.5.2 Ένα άτομο, για να μπορέσει να αποδώσει στο έργο του, σίγουρα χρειάζεται την όποια βοήθεια υπάρχει. Έργο του στελέχους της συνεταιριστικής επιχείρησης, είναι να βοηθά τους υφισταμένους του. Θα πρέπει, λοιπόν να καταβληθεί η όποια δυνατή προσπάθεια για τον σωστό συντονισμό των υφισταμένων, σε σχέση με δραστηριότητες άλλων τμημάτων, καθώς και να παρακάμψει την όποια δυσχέρεια δυσκολεύει την εκπλήρωση των στόχων. Πρέπει ο manager του συνεταιρισμού, να αποτελεί το σύνδεσμο μεταξύ του προσωπικού του και των άλλων τμημάτων ή προσώπων που εμπλέκονται στην όλη παραγωγική διαδικασία και πρέπει πάντα, να είναι πρόθυμος για την παροχή συμβουλών, όπου ζητούνται.

Ένα ακόμα βασικό στοιχείο είναι οι αμοιβές με βάση τα αποτελέσματα. Ένα σύστημα διοικήσεως μπορεί να καταστραφεί, εφ' όσον δεν υπάρχει σωστή και ίση κατανομή των αμοιβών.

Αν υπάρχει λόγος παροχής με σκοπό την ενθάρρυνση του προσωπικού, τότε το σύστημα αμοιβών πρέπει να ανταποκρίνεται στην ανάγκη αυτή.

§ 4.6 Η αναθεώρηση των αποδόσεων.

Έχει γίνει σαφές, τα τελευταία χρόνια ότι η παλιά αντίληψη περί απόδοσης δεν είναι πλέον αποτελεσματική. Σύμφωνα μ' αυτή, οι εργαζόμενοι υποκινούνται με μια άμεση ή έμμεση αμοιβή. Όμως έρευνες έχουν δείξει, πως οι κοινωνικές και οι ψυχολογικές αμοιβές έχουν σπουδαιότητα μεγαλύτερη των οικονομικών κινήτρων. Οι αποδόσεις πρέπει να αξιολογούνται σε ενιαία βάση, ώστε να εξασφαλίζεται η συνεχής βελτίωση και οι ευκαιρίες για ανάπτυξη. Από το σύστημα αναθεώρησης των αποδόσεων, τα μέρη τα οποία επωφελούνται άμεσα είναι, η επιχείρηση (στην περίπτωση μας ο συνεταιρισμός), ο εργαζόμενος (συνέταιρος ή μη)

και ο manager (στέλεχος).

Για την επιχείρηση υπάρχει μια βάση ανάπτυξης, εκσυγχρονισμού του δυναμικού της, και η δημιουργία αρχείου, το οποίο θα χρησιμεύσει σε περιπτώσεις προαγωγής του προσωπικού, και ένα αποτελεσματικό μέσον επικοινωνίας με το προσωπικό. Όσον αφορά τον εργαζόμενο, αυτός γνωρίζει την απόδοση του και μια ευκαιρία για συμμετοχή στα πράγματα της επιχείρησης. Για το στέλεχος, μια ευκαιρία για άσκηση της ικανότητας ανάπτυξης του προσωπικού, το οποίο είναι και βασικό διευθυντικό προσόν. Ένα μέσο επικοινωνίας, ένας τρόπος δικαιολόγησης σε περιπτώσεις πιθανής αντι-κατάστασης.

§ 4.6.1 Η ουσιαστική διαφορά μεταξύ της παραδοσιακής και της νέας αντίληψης, όσον αφορά τις αποδόσεις, είναι ότι η πρώτη βασίζεται στην βελτίωση των χαρακτηριστικών του εργαζομένου, μέσω του αυστηρού ελέγχου απουσιών, άφιξης, αναχώρησης κ.λ.π., ενώ η δεύτερη αναζητεί τα αίτια, τα οποία συντελούν στην πραγματοποίηση της απόδοσης.

Η πρώτη μέθοδος φέρνει το άτομο σε αμυντική κατάσταση, και αν υπάρχει κάποια βελτίωση, σπάνια υπάρχει κάτι θετικό στις δεξιότητες και στην απόδοση του εργαζομένου. Όμως, ο καθορισμός συγκεκριμένων σκοπών - αντικειμενικών συνδέεται άμεσα με την απόδοση και τα προσόντα και έχουμε αντίκτυπο στην υποκίνηση για εργασία. Η βελτίωση των αποδόσεων συνδέεται άμεσα με τη καθιέρωση ρεαλιστικών μετρήσιμων αντικειμενικών σκοπών, παρά τη γενική βελτίωση του χαρακτήρα. Η μέθοδος που χρησιμοποιείται για την αναθεώρηση των αποδόσεων,

στηρίζεται κυρίως στην συζήτηση του manager με τους υφισταμένους του, και μάλιστα χωριστά προς αποφυγή τριβών. Η όλη διαδικασία απαιτεί υψηλό επίπεδο εξειδίκευσης από πλευράς του στελέχους. Η έμφαση δίνεται στην επίλυση των

προβλημάτων, και εδώ, η συζήτηση είναι ο κινητήριος μοχλός για σχεδιασμό και ανάπτυξη. Όμως η δυνατότητα να πετύχει κάποιος, τη μετάβαση από την άσκηση κριτικής με κύριο άξονα τις ατομικές αδυναμίες στη μέθοδο επίλυσης των προβλημάτων, απαιτεί πείρα και εκτεταμένη εκπαίδευση.

Για να πετύχει λοιπόν η διαδικασία αναθεώρησης των αποδόσεων, θα πρέπει να υπάρχει μια μέθοδος, η οποία θα εξαφανίζει κάθε αναφορά στα ατομικά χαρακτηριστικά, θα καθορίζει τους στόχους, τις προϋποθέσεις ολοκλήρωσης τους, καθώς και θα καταγράφονται οι απόψεις γύρω από τα όποια προβλήματα, καθώς και προτάσεις για το μέλλον.

§ 4.6.2 Ο μονομερής καθορισμός των αντικειμενικών σκοπών και στόχων από κάποιο ανώτερο κλιμάκιο, καθώς και η υπαγόρευση των μεθόδων εκτέλεσης, επιφέρουν μια πολύ φτωχή απόδοση, σε αντίθεση με την άποψη ότι οι στόχοι πρέπει να καθορίζονται από τα άτομα που είναι υπεύθυνα για την επίτευξη αυτών. Ο καθορισμός των στόχων, αποτελεί σπουδαίο στοιχείο για επίτευξη αποτελεσμάτων με κάποιο νόημα, ή παροχή ευκαιρίας, που δίνεται με τη συμμετοχή στον καθορισμό των στόχων της επιχείρησης, καθώς επίσης υπάρχει και αυξημένος βαθμός υποκίνησης, εφ' όσον το άτομο μπορεί να πετύχει τους αντικειμενικούς του σκοπούς.

Για την επίτευξη ενός αντικειμενικού σκοπού, δεν έχει σημασία η πηγή από την οποία προέρχεται, αλλά η ευκαιρία που υπάρχει για συζήτηση, ως προς τις λεπτομέρειες του. Το θέμα της συχνότητας της αναθεώρησης των στόχων έχει να κάνει με το πρόβλημα, του πότε πρέπει να γίνεται και πότε είναι πιο αποδοτική. Η ετήσια βάση, η οποία μας δίνει την πορεία του δυναμικού σ' ένα χρόνο, σπάνια έχει αντίκτυπο στη στάση του προσωπικού.

Το πρόβλημα έγκειται κυρίως στο ευμετάβλητο του αντικειμένου μας. Οι εργασιακοί στόχοι μπορούν να' χουν ανάγκη για

για περισσότερες από μία αναθεωρήσεις. Βασικό ρόλο εδώ παίζουν οι διάφορες υπηρεσιακές εκθέσεις, οι οποίες συντάσσονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Οι εκθέσεις αυτές μπορούν να δώσουν στο manager, την δυνατότητα επικοινωνίας και δημιουργούν προϋποθέσεις για αποτελεσματική καθοδήγηση.

Η δε συχνότητα των αναθεωρήσεων θα μπορούσε να' ναι μεγαλύτερη, αλλά αυτό μπορεί να έρχεται σε σύγκρουση με την αποδοτικότητα άλλων τομέων απασχόλησης των εργαζομένων. Πάντως ένα σωστό σύστημα αναθεώρησης, εφοδιάζει ένα στέλεχος με τη δυνατότητα επαφής με το προσωπικό, συζήτησης γύρω από τα προβλήματα. Αναγκάζει το στέλεχος να είναι γνώστης των σύγχρονων απόψεων της υποκίνησης και παρέχει δυνατότητες συμμετοχής και ανάπτυξης. Και τέλος, δίνεται έμφαση στο μέλλον, με την έννοια ότι αυτό που θα γίνει είναι πιο σπουδαίο απ' όσα έγιναν.

Κεφάλαιο 5ο

Ενδεχόμενα προβλήματα και τρόποι επίλυσης

Στην σύγχρονη οικονομική πραγματικότητα, η επίλυση των προβλημάτων, δεν στηρίζεται μόνο στην πείρα του στελέχους ή στην ευφυΐα του. Πρέπει να είναι στηριγμένη η όλη προσπάθεια, σε μία εκλογικευμένη βάση και κυρίως να μπορεί το συνεταιριστικό στέλεχος να παρακολουθεί τις εξελίξεις έτσι ώστε να υπάρχει έγκαιρη και συντονισμένη αντίδραση.

Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι που βοηθούν στην επίλυση του προβλήματος και στη λήψη μίας απόφασης. Στηριγμένοι στην υπόθεση εργασίας μας, θα προσπαθήσουμε σ' αυτό το κεφάλαιο να σκιαγραφήσουμε αυτόν τον ομιχλώδη χώρο, στα πιο πολλά συνεταιριστικά στελέχη.

Εδώ ο ρόλος του συνεταιριστικού στελέχους είναι πολλή σημαντικός εάν λάβουμε υπ' όψη την κατάσταση στους σημερινούς συνεταιρισμούς. Δυστυχώς τα μέλη των Δ.Σ και Ε.Σ είναι άτομα με λίγες γνώσεις οικονομικών αρχών, καθώς και της λειτουργίας της όλης οικονομικής διαδικασίας. Ένα σωστά και άρτια εκπαιδευμένο στέλεχος σίγουρα μπορεί να δώσει μία άλλη ποιότητα στα πράγματα.

§ 5.1 Στους τρόπους επίλυσης επιχειρησιακών προβλημάτων υπάρχουν ορισμένα σημεία, άξια προσοχής. Μεγάλη σημασία πρέπει να δίνει το στέλεχος στον σαφή προσδιορισμό του θέματος που απασχολεί την διοίκηση - το Δ.Σ - γιατί μια απλός γενικευμένη ή από λάθος πρίσμα θεώρηση, πιθανώς να οδηγήσει σε λύσεις που αντιμετωπίζουν το θέμα μερικά ή πολλή επιφανειακά.

Επίσης στο ίδιο σημείο πρέπει να τονισθεί και μία άλλη παράμετρος. Σ' ορισμένες περιπτώσεις η προσπάθεια που καταβάλεται δεν είναι η ανάλογη, με αποτέλεσμα κάποιες λύσεις να "ξεφύγουν" θα λέγαμε από την προσοχή της διοίκησης. Έτσι, έχουμε ελλιπή και πρόχειρη αντιμετώπιση των προβλημάτων.

Ακόμα, ο υπερβολικός αφιερωμένος χρόνος, καθώς και η συλλογή μεγάλου όγκου στοιχείων οδηγεί σε επικίνδυνη πολλές φορές χρονοτριβή. Ας μην ξεχνάμε ότι πολλές φορές η πιο κατάλληλη λύση συνήθως προκύπτει μέσα από σύγκριση δύο ή περισσότερων λύσεων και δυστυχώς η αξία της λύσης είναι μόνο σχετική. Αυτό προκύπτει γιατί παραβλέπεται το δεδομένο της αβεβαιότητας που ισχύει σε κάθε απόφαση απόφαση - λύση, η αξιολόγηση των επιχειρηματικών κινδύνων, και έτσι οι πιο πιθανές εκδοχές ερμηνεύονται ως βεβαιότητες.

§ 5.2 Μέθοδοι επίλυσης προβλημάτων

Όσον αφορά τις μεθόδους επίλυσης, οφείλουμε να τονίσουμε ότι οι μέθοδοι που θα αναπτύξουμε ανήκουν στις τεχνολογικές μεθόδους πρόβλεψης. Χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, στις συστηματικές μεθόδους και στις μεθόδους αλληλεπιδράσεων.

Στις συστηματικές μεθόδους ο τρόπος παραγωγής των λύσεων είναι προκαθορισμένος και επειδή ευρίσκονται σε τυποποιημένη μορφή οι εκάστοτε λύσεις, είναι πιθανό να είναι ανεφάρμοστες πρακτικά και να έχουν χρήση στο θεωρητικό πεδίο. Η χρήση τους είναι απαραίτητη γιατί θα διατυπωθούν και ιδέες εφαρμόσιμες οι οποίες δε θα είχαν βρεθεί χωρίς τις μεθόδους. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν:

- α) Τα ερωτηματολόγια
- β) Το οργανόγραμμα περιπτώσεων
- γ) Η λειτουργική ανάλυση και
- δ) Η μέθοδος της έμμεσης σκέψης.

Σχετικά με τις μεθόδους των αλληλεπιδράσεων, αυτές λειτουργούν μέσω της προσπάθειας για επίδραση στη σκέψη των ατόμων. Αναφερόμαστε στη μέθοδο **Brainstorming** ή "καταιγισμό ιδεών" και στη μέθοδο **Synectics** ή "συνεκτικής".

§ 5.3 Το πρόβλημα, κατά την διαδικασία διερεύνησης ενός προβλήματος είναι ότι πιθανόν να εγκλωβιστούμε σε ορισμένες μόνο λύσεις μη ικανοποιητικές. Όμως με συστηματική μελέτη η διαδικασία γίνεται πιο εύκολη και πιο αποδοτική.

Η μέθοδος λοιπόν των ερωτηματολογίων, παρέχει τη δυνατότητα μελέτης συστηματικά σε ό,τι αφορά τα δεδομένα και συλλεγμένα στοιχεία του προβλήματος. Δια της μεθόδου αυτής, μπορούμε να κάνουμε απαρίθμηση οικονομικών μονάδων διαφόρων αντικειμένων απασχόλησης και να δούμε πώς συνδιάζονται ή να δούμε πώς συνδιάζονται οι διάφοροι τομείς της τεχνολογίας και να ταξινομήσουμε τις δραστηριότητες του δυναμικού μας.

Η μέθοδος δε του οργανογράμματος περιπτώσεων, αφορά την συστηματική διερεύνηση των επιμέρους βημάτων προς την ολοκλήρωση του στόχου. Αυτή η μέθοδος μας βοηθά να εξετάσουμε όλες τις περιπτώσεις συστηματικά και ειδικότερα, με την εξέταση όλων των ειδικών περιπτώσεων του στόχου μας βλέπουμε όλες τις δυνατές λύσεις και μπορούμε να αναζητήσουμε νέες και πρωτότυπες. Διαβλέπουμε επίσης πώς η κάθε περίπτωση συνέεται με

τον τελικό μας στόχο. Ακόμη μας βοηθά να βρούμε τομείς στους οποίους μας δίνεται η δυνατότητα να τους βελτιώσουμε ή να κάνουμε έρευνα.

Μέσω της συστηματικής ταξινόμησης όλων των περιπτώσεων που μας αφορούν μπορούμε να εντοπίσουμε παραλειπόμενα στοιχεία.

§ 5.4 Με τη μέθοδο της Λειτουργικής ανάλυσης, διερευνούμε συστηματικά τις ιδιότητες ενός προϊόντος ή μίας δραστηριότητας. Η όλη διαδικασία συντελείται κυρίως μέσω υποβαλλόμενων καθορισμένων ερωτήσεων.

Στο πρώτο στάδιο ασχολούμαστε με την εκλογή του προϊόντος - υλικού, άυλου - και με τις παραμέτρους που το αφορούν και οι οποίες (μέσα από μελέτη) μας βοηθούν στην εκλογή και φυσικά στη ανάλυση. Η χρησιμότητα έγκειται σε σημεία όπως το γεγονός ότι εάν γνωρίζουμε το πρότυπο κόστος θα μπορούμε να εντοπίσουμε τις αποκλίσεις και ακόμα εάν γνωρίσουμε την ευρύτητα της χρήσης του, και θα έχουμε οφέλη από τη μείωση του κόστους.

Το δεύτερο στάδιο αφορά τη λειτουργία του προϊόντος. Σχετίζεται με τη συγκέντρωση όλων των πληροφοριών, έτσι ώστε να γνωρίσουμε τη χρησιμότητά του. Μπορούν λοιπόν να διερευνηθούν ερωτήματα όπως ποιο είναι το προϊόν; Ποιά η λειτουργία του; Είναι αναγκαίο; Ποιό το κόστος; Ποιά τα υποκατάστατα;

Στο τρίτο στάδιο ασχολούμαστε με την τεχνική βελτίωση και την επιλογή των υποκατάστατων. Το στάδιο αυτό είναι το πιο δημιουργικό αλλά και το πιο κρίσιμο, εφ' όσον οι αποφάσεις θα καθορίσουν την επιτυχία μας. Εφ' όσον έχουμε προσδιορίσει τη λειτουργία του, αναλύουμε εν συνέχεια μεθόδους που παρέχουν τη λειτουργία του και διερευνούμε τα υποκατάστατά του. Στο στάδιο αυτό, η ελευθερία της σκέψης είναι μεγαλύτερη σε σχέση με την έρευνα της παραγωγής του. Μετά κάνουμε την ανάλυση κόστους του προϊόντος και των υποκατάστατων και ύστερα τον έλεγχο των πλεονεκτημάτων των υποκατάστατων καθώς και των μεθόδων που τα αφορούν.

§ 5.5 Η μέθοδος της έμμεσης σκέψης, στηρίζεται στην απομάκρυνση της σκέψης από μια συγκεκριμένη κατεύθυνση, και έτσι, προκαλείται ένας νέος τρόπος σκέψης, ως προς το ζήτημα που μας απασχολεί. Ο συνηθισμένος τρόπος σκέψης, στηρίζεται, στην διαδοχική ανάπτυξη του θέματος. Η κατεύθυνση της σκέψης είναι ήδη καθορισμένη, και όλα γίνονται εφ' όσον έχει καθοριστεί η κατεύθυνση προς το στόχο - λύση του προβλήματος.

Σε αντίθεση, η έμμεση σκέψη στηρίζεται στην εργασία μέσω νέων ιδεών. Ο τρόπος αυτός σκέψης επιτυγχάνεται με δυο τρόπους. Κατ' αρχήν επιδιώκεται η προσπάθεια μείωσης, της εμμονής στη διαδικασία της μνημονικής αποτύπωσης, και επιπλέον περιλαμβάνονται και τρόποι που αντιμάχονται, τις όποιες μεθόδους μνημονικής αποτύπωσης. Ένας τρόπος πρόκλησης έμμεσης σκέψης είναι η προσπάθεια συνδυασμού πληροφοριών, οι οποίοι θα ήταν αδύνατο να προκύψουν υπό άλλες συνθήκες.

Η προσπάθεια, για πρόκληση έμμεσης σκέψης, συντελείται μέσα από διάφορους τρόπους. Ένας είναι η είσοδος πληροφοριών τυχαία, έτσι ώστε, να δημιουργηθεί μια άλλη λειτουργία, να δημιουργηθούν νέοι τρόποι σκέψης, και να αναπλασθούν εάν χρειάζεται οι παλιοί. Η μορφή της τυχαίας πληροφόρησης μπορεί να' ναι εξωγενείς επιδράσεις εμπορικής ή άλλης γενικής φύσης, π.χ. εμπορική συμφωνία κάποιου ανταγωνιστή ή τροπολογία εμπορικού νόμου. Η προσοχή δίνεται στα εισερχόμενα στοιχεία προς το πρόβλημα, και απ' το πρόβλημα στα στοιχεία.

Μέσω της επεξεργασίας των στοιχείων προκύπτει ο συνδετικός κρίκος μεταξύ των δυο. Αυτός ακριβώς ο συνδετικός κρίκος δημιουργεί νέο σημείο εισόδου και άλλους προβληματισμούς, καθώς και διαμόρφωση νέων ιδεών. Ο εκ των προτέρων προσδιορισμός όλων των τρόπων αντιμετώπισης του προβλήματος και αυτός βοηθά στη δημιουργία σκέψης. Καμιά λύση δεν αναφέρεται εφ' όσον δεν έχουν μελετηθεί όλες οι πιθανές λύσεις. Εάν η διαδικασία αυτή δεν μας οδηγήσει στην εύρεση νέων λύσεων, θα μας οδηγήσει στην αφετηρία μας, αντί να συγκεντρωθούμε σ' ένα μόνο σημείο. Στη συνέχεια η διαδοχική εξέταση των επιμέρους τμημάτων κάθε περίπτωσης, μας οδηγεί στην αποφυγή της

μονομερούς εξέτασης και μελέτης των περιπτώσεων. Ακόμα, μέσω της αντιστροφής της τοποθέτησης της κατάστασης που μας ενδιαφέρει, μελετούμε το θέμα με τη νέα του μορφή. Η διασταύρωση των ιδεών μπορεί και αυτή με τη σειρά της να βοηθήσει στη δημιουργία νέων σκέψεων, και φυσικά να αλλάξει τον τρόπο σκέψης των ανθρώπων.

§ 5.6 Η μέθοδος **Brainstorming** στηρίζεται στην αξιοποίηση της αλληλεπίδρασης της σκέψης μεταξύ ατόμων, που συνεργάζονται μεταξύ τους. Στις συσκέψεις αυτές, πρέπει να δίνεται η δέουσα προσοχή σ' ορισμένους κανόνες, ειδάλλως, μπορεί να καταλήξει σαν μια απλή συνάντηση στελεχών - διοίκησης. Κατ' αρχήν σκοπός δεν είναι μόνο η έγκριση ή η απόρριψη προμελετημένων ιδεών, αλλά υποβολή όσο το δυνατόν περισσότερων, οι οποίες θα υποστούν μελέτη και αξιολόγηση. Αν πάλι, μια ιδέα δεν έχει μελετηθεί προσεκτικά, η απόρριψη ή έγκριση θα γίνει αυτόματα και αποκλείεται η συζήτηση, ανταλλαγή απόψεων, και γενικότερα η δημιουργική σκέψη. Ένας ειδήμων επάνω σ' ένα τομέα παραγωγής είναι πάντα απαραίτητος, εφ' όσον έχει τις κατάλληλες τεχνικές γνώσεις. Πρέπει όμως να' ναι κάποιος, ο οποίος θα μπορεί να μας βοηθήσει στο πρόβλημά μας. Ο ρόλος του είναι κυρίως βοηθητικός και η παρουσία του, εμποδίζει τη παρουσία ιδεών ανεφάρμοστων. Πρέπει όμως και αυτός, να' ναι αυτό που λέμε ανοιχτό πνεύμα και να δέχεται και να μελετά τις όποιες εφικτές προτάσεις. Όσον αφορά τον τόπο σύσκεψης, αυτός πρέπει να' ναι εκτός τόπου εργασίας, έτσι ώστε να υπάρχει η σχετική άνεση προς συζήτηση.

Τα μέλη της ομάδας που συνεδριάζει πρέπει κανονικά να' ναι από το ίδιο ιεραρχικό επίπεδο, γιατί τα ανώτερα στελέχη διστάζουν να εκφράσουν την άποψή τους στα κατώτερα και φυσικά το αντίθετο. Πρέπει πάντα να δίνεται η ευχέρεια στα μέλη να αφομοιώνουν και κυρίως να μελετούν τις προτεινόμενες λύσεις, οπότε ένα πρόβλημα θα χρειαστεί πάνω από μία συσκέψεις, και όχι χρονοβόρες, διότι υπάρχει ο κίνδυνος της επανάληψης και υποβάθμισης της όλης προσπάθειας. Ο ρόλος του προεδρεύοντα επί της διαδικασίας πρέπει να' ναι κυρίως συντονιστικός.

§ 5.7 Synectics (Συνεκτική Μέθοδος)

Η μέθοδος αυτή μοιάζει με τη προηγούμενη, αλλά σ' αυτές τις συσκέψεις συμμετέχουν μόνιμα μέλη και ειδικά επιλεγμένα. Όσον αφορά τα προσόντα των μελών, αυτά είναι ιδιαίτερης μορφής και δεν γίνονται αντιληπτά σ' αυτά τα άτομα, κατά τη παραγωγική τους δράση. Είναι λοιπόν δυνατό να είναι άτομα διαφορετικών ηλικιών, καθώς και ειδικοτήτων, όμως όλοι όσοι συμμετέχουν, έχουν επιλεγεί προσεκτικά, έτσι ώστε να μην αποκληθούν άτομα με προσόντα.

Τίθεται λοιπόν το πρόβλημα στη συνεδρίαση, και η περιγραφή του η οποία δείχνει ότι ανταποκρίνεται στη πραγματικότητα, μπορεί κατά τη διάρκεια της συζήτησης να αποδειχθεί ανεπαρκής. Στη συνέχεια, ακολουθεί μελέτη - συζήτηση, έτσι ώστε να κατανοηθεί από όλους, εφ' όσον βέβαια γίνει και η απαραίτητη εισήγηση από κάποιον ειδικό. Στη συνέχεια ακολουθεί η μελέτη του προβλήματος εφ' όσον έχουν αναφερθεί όλες οι παράμετροι που το αφορούν. Ακολουθεί μια ελεύθερη συζήτηση, όπου τίθεται το πρόβλημα σ' άλλες βάσεις, εξετάζονται άλλες περιπτώσεις, φανταστικές, και γενικότερα γίνεται μια κατεργασία με στόχο την ευκολότερη μελέτη.

Ακολουθεί λοιπόν η φάση της συζήτησης - ανάπτυξης των περιπτώσεων, και κάνουμε τις συγκρίσεις με το αρχικό μας θέμα και στη συνέχεια, από το θεωρητικό πλαίσιο της πιθανολογίας γυρίζουμε πίσω στη πραγματικότητα και στα δεδομένα μας, και πως μπορούμε να εφαρμόσουμε τις όποιες λύσεις βρήκαμε.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στα πλαίσια αυτής της εργασίας, είδαμε κάποιες απόψεις βάση των οποίων μπορούμε να οργανώσουμε σωστά το ανθρώπινο δυναμικό μας.

Η ορθή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, είναι συνδεδεμένη άμεσα με το πρόβλημα της παραγωγικότητας όσο και με τον ανταγωνισμό, στα πλαίσια της αγοράς, δηλαδή με την σωστή λειτουργία μιας επιχείρησης συνεταιριστικής ή μη.

Ο συνεταιρισμός είναι μια οικονομική μονάδα, όπου άνθρωποι και μέσα συνδέονται άρρηκτα. Οι άνθρωποι είναι το κυρίαρχο στοιχείο, ή όπως θα λέγαμε με λογιστικούς όρους, το πάγιο κεφάλαιο. Όμως εδώ οι άνθρωποι εξουσιάζουν τα μέσα και όχι τα μέσα αυτούς όπως π.χ η γραμμή παραγωγής του Ford.

Αυτός ακριβώς ο ανθρωποκεντρικός χαρακτήρας, θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπ' όψη απ' όσους θέλουν να ασχοληθούν με τους συνεταιρισμούς. Ο ρόλος των στελεχών των συνεταιριστικών οργανώσεων αγγίζει πολλές λειτουργίες. Το πιο βασικό στοιχείο, είναι η αποδοχή του γεγονότος ότι, οι άνθρωποι που δημιουργούν τους συνεταιρισμούς δεν έχουν γνώσεις της οικονομικής λειτουργίας. Εδώ το στέλεχος οφείλει να πληροφορεί και να επιμορφώνει, εφ' όσον προκύπτει θέμα εκπαίδευσης του προσωπικού δυναμικού (ή να μεριμνά ανάλογα).

Όσον αφορά την επικοινωνία του, θα πρέπει να προσαρμόζει τη γλώσσα του, σε λεκτικά σχήματα κατανοητά καθώς επίσης όσον αφορά το σχεδιασμό, τα σχέδια να ανταποκρίνονται στα μέσα που διαθέτει ο συνεταιρισμός.

Ο ρόλος των στελεχών και ευρύτερα των ανθρώπων που ασχολούνται με τη διοίκηση των οικονομικών οργανώσεων, δεν είναι μόνο να δίνουν διαταγές ή να εκπονούν σχέδια. Ο βασικός τους ρόλος εφ' όσον η εργασία τους γίνεται δια της εργασίας των άλλων, είναι να βοηθούν τους εργαζόμενους στην εργασία τους, να φροντίζουν έτσι ώστε να υπάρχει το κατάλληλο περιβάλλον και κλίμα, να υπάρχει υπόβαθρο σωστής επικοινωνίας έτσι ώστε οι πληροφορίες να φτάνουν σε όλους και γενικότερα να διασφαλίζουν τη σωστή λειτουργία τόσο των ανθρώπων που εργάζονται, όσο και του όλου οικονομικού οικοδομήματος, στην περίπτωση μας του συνεταιρισμού.

Ας μην ξεχνάμε ότι οι συνεταιρισμοί ανήκουν στους λεγόμενους φορείς κοινωνικής οικονομίας. Έχουν στόχους όχι μόνο κερδοσκοπικούς αλλά και κοινωνικούς. Προασπίζοντας την εύρυθμη λειτουργία ενός συνεταιρισμού γίνεται κανείς βοηθός σε μια άλλη πιο ανθρώπινη, πιο ήπια μορφή οικονομικής ανάπτυξης, εκμετάλλευσης των παραγωγικών πόρων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- **H.COONTZ - C. O' DONNEL** : Οργάνωση και Διοίκηση. Εκδόσεις Παπαζήση. 1989
- **Γιάννης Κ. Χωλέβας** : Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων. Θεωρία και πράξη. Management. Εκδόσεις ΣΜΠΛΙΑΣ , 1993 ΑΘΗΝΑ
- **Κ. Λυμπερόπουλος** : Από τον αυταρχισμό στην συμμετοχή. Εκδόσεις Παπαζήση 1990.
- **Θεμιστοκλής Κόντης** : Ψυχολογία Επιχειρήσεων. ΟΕΔΒ 1993 ΑΘΗΝΑ.
- **Παναγιώτης Ι. Φαναριώτης** : Management Η απάντηση στα προβλήματα των σύγχρονων συνεταιρισμών. Εκδόσεις Άποψη. 1993

Συνεταιριστική πορεία

- **Γ.Χ Δασκάλου** : Βασικές αδυναμίες του Μάνατζμεντ των συνεταιρισμών (τεύχος 22/1991)
- **Π. Κολλύρης** : Ιδιαπερότητα και σύγχρονα Προβλήματα του Μάνατζμεντ. (τεύχος 19/1990, τεύχος 20/1990)
- **Γ.Χ. Δασκάλου** : Ανάγκη μιας νέας θεώρησης του συνεταιριστικού Μάνατζμεντ. (τεύχος 39/1995).
- **Σ. Ευθυμιάδης** : Προβλήματα στις σχέσεις διοίκησης - διεύθυνσης στους συνεταιρισμούς.
- **Ζωή Δημητριάδη, Κων/νος Ουτασιπιδης** : Η εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης προσωπικού, κινήτρων και αμοιβών, σε Ελληνικές συνεταιριστικές οργανώσεις.