

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

7.1 Έννοια και τύποι της αλλαγής

Οι οργανώσεις σήμερα λειτουργούν σ' ένα πολύπλοκο και ταχύτατα μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Αυτό το γεγονός τις υποχρεώνει να πραγματοποιούν συχνές αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας τους, για να επιτύχουν και να επιβιώσουν. Το σημερινό περιβάλλον των οργανώσεων, συγκριτικά με ότι συνέβαινε στο παρελθόν, είναι πιο αβέβαιο, πολύπλοκο, απαιτητικό, ανταγωνιστικό, δυναμικό, απρόβλεπτο, με ταχύτατους ρυθμούς αλλαγών. Σ' αυτό το περιβάλλον του έντονου ανταγωνισμού, της παγκοσμιοποίησης και της τεχνολογίας των πληροφοριών, για να επιτυχάνει διαρκώς η οργάνωση απαιτείται ευελιξία, ταχύτητα, έγκαιρη προσαρμογή και συνεχής αλλαγή. Οι οργανώσεις έχουν τρεις κύριες επιλογές¹⁴⁶ σχετικά με την αλλαγή: α) δεν αλλάζουν, έτσι δεν προσαρμόζονται, άρα δεν επιβιώνουν, β) αλλάζουν για να προσαρμοστούν στις εξελίξεις και επιβιώνουν, γ) οδηγούν τις εξελίξεις, στις οποίες προσαρμόζονται οι άλλες οργανώσεις, και επιτυγχάνουν.

Αλλαγή είναι η μετάβαση από μια κατάσταση σε κάποια άλλη.¹⁴⁷ Οργανωσιακή αλλαγή είναι η μετατροπή της υφιστάμενης κατάστασης της οργάνωσης σε μια νέα. Η αλλαγή μπορεί να αναφέρεται σε οποιοδήποτε στοιχείο της οργάνωσης, όπως για παράδειγμα: στη δομή, στις διαδικασίες, στην τεχνολογία, στην κουλτούρα, στην επιχειρηματική δραστηριότητα, στον κανονισμό λειτουργίας, στη στρατηγική της κ.ά.

Με κριτήριο τη δυνατότητα αντίδρασης της οργάνωσης στις πιέσεις τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος η αλλαγή διακρίνεται: α) στην επιβαλλόμενη ή απρογραμμάτιστη, όπου η αλλαγή επιβάλλεται και β) στην αναμενόμενη ή προγραμματισμένη,

¹⁴⁶ Μπουραντάς Δ, 2005, 175.

¹⁴⁷ Χυτήρης Λ, 2001, 326.

όπου η αλλαγή προγραμματίζεται από την οργάνωση. Με κριτήριο την έκταση και την έντασή της η αλλαγή διακρίνεται: α) στη σταδιακή, όπου πραγματοποιείται σταδιακά ανά τομείς ή τμήματα και β) στη ριζοσπαστική, όπου πραγματοποιούνται ραγδαίες αλλαγές σε όλη την έκταση της οργάνωσης. Με κριτήριο το ερέθισμα για αλλαγή διακρίνεται: α) στην προδραστική, η οποία πραγματοποιείται με βάση τις προβλέψεις για το μέλλον, ώστε η οργάνωση να προλάβει ή και να δημιουργήσει τις εξελίξεις και έτσι να βελτιώσει τη θέση της, β) στην αντιδραστική, που πραγματοποιείται ως απάντηση σ' ένα εξωτερικό γεγονός.

7.2 Λόγοι της αλλαγής

Δύο είναι οι κύριοι λόγοι των αλλαγών στις οργανώσεις: α) η βελτίωση της απόδοσής τους και β) η προσαρμογή στις νέες συνθήκες του περιβάλλοντος. Οι πιέσεις για αλλαγή προέρχονται τόσο από το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης. Οι πιέσεις για αλλαγή από το εσωτερικό περιβάλλον πηγάζουν από:¹⁴⁸

- Την ανώτατη διοίκηση. Αυτή έχει την ευθύνη για την εύρυθμη λειτουργία της οργάνωσης. Όταν παρατηρούνται δυσλειτουργίες, συνήθως, αναζητά τους λόγους δημιουργίας τους και προχωρά στις αναγκαίες αλλαγές.
- Τα ανώτατα και τα μεσαία διοικητικά στελέχη. Αυτά βρίσκονται σε άμεση επαφή με τους τομείς και τα τμήματα ευθύνης τους και μπορούν να εντοπίσουν τις δυσλειτουργίες που απαιτούν αλλαγές.
- Τους εργαζομένους. Οι εργαζόμενοι έχουν άμεση αντίληψη των προβλημάτων που εμφανίζονται στην οργάνωση. Οι αναφορές και οι υποδείξεις τους μπορεί να οδηγήσουν στη λήψη μέτρων για τις αναγκαίες αλλαγές.

Οι πιέσεις από το εξωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης, συνήθως, οφείλονται:¹⁴⁹

- Στο πολιτικο-νομοθετικό περιβάλλον. Με νομοθετικές ρυθμίσεις ή με πολιτικά διοικητικά μέτρα πολλές φορές επιβάλλονται αλλαγές στις οργανώσεις.
- Στο περιβάλλον του ανταγωνισμού. Όταν μια οργάνωση προχωρήσει σε αλλαγές που βελτιώνουν την ποιότητα και αυξάνουν την ποσότητα των παραγόμενων προϊόντων ή των παρεχόμενων υπηρεσιών, τότε οι ομοειδείς οργανώσεις αναγκάζονται να προχωρήσουν σε ανάλογες κινήσεις, για να διατηρήσουν την ανταγωνιστική τους θέση.

¹⁴⁸ Χολέβας Γ, 1995, 285.

¹⁴⁹ Βλ. ό.π, 286.

- Στο οικονομικό περιβάλλον. Οι οικονομικές συνθήκες, που επικρατούν κάθε φορά (οικονομική συγκυρία), αναγκάζουν τις οργανώσεις να προχωρούν σε αλλαγές, για να προσαρμόζονται στα νέα δεδομένα ή να αξιοποιούν τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται.
- Στο τεχνολογικό περιβάλλον. Η τεχνολογία επηρεάζει σημαντικά την πορεία των οργανώσεων. Έτσι αναγκάζονται να προσαρμόζονται στα νέα τεχνολογικά δεδομένα και να προχωρούν σε ανάλογες αλλαγές.

7.3 Φορείς της αλλαγής

Οι κύριοι φορείς της αλλαγής δηλαδή αυτοί που προτείνουν, σχεδιάζουν, υλοποιούν και γενικά υποστηρίζουν την αλλαγή¹⁵⁰, είναι:

1. Ο ηγέτης/ηγέτες της αλλαγής. Είναι το πρόσωπο ή τα πρόσωπα που συνειδητοποιούν την ανάγκη για αλλαγή, την οραματίζονται και την προτείνουν προς υλοποίηση.
2. Οι προγραμματιστές της αλλαγής. Είναι τα άτομα που μετατρέπουν την ιδέα της αλλαγής σε προγράμματα και σχέδια δράσης, στα οποία ορίζεται ακριβώς τι πρέπει να γίνει και πώς.
3. Οι εκτελεστές των προγραμμάτων της αλλαγής. Είναι οι άνθρωποι που κάνουν τις εκτελεστικές εργασίες, για να υλοποιηθεί η αλλαγή.
4. Οι υποστηρικτές της αλλαγής. Είναι τα πρόσωπα που συμβάλλουν στην πραγματοποίηση της αλλαγής με την υλική ή ψυχολογική τους στήριξη.

7.4 Αντιδράσεις στην αλλαγή

7.4.1 Λόγοι αντίδρασης στην αλλαγή

Κάθε αλλαγή στην οργάνωση, ιδιαίτερα η αλλαγή που αναφέρεται στο ανθρώπινο δυναμικό, προκαλεί αντιδράσεις¹⁵¹. Οι κύριες δυνάμεις αντίδρασης στην αλλαγή είναι:

1. Οι εργαζόμενοι. Οι λόγοι που οι εργαζόμενοι, συνήθως, αντιδρούν στις αλλαγές είναι:¹⁵² α) η τάση για αδράνεια, β) η μη καταλληλότητα του χρόνου πραγματοποίησής της, γ) ο αιφνιδιασμός, δ) η παρανόηση του σκοπού της αλλαγής, ε) οι φόβοι μήπως θιγούν προσωπικά τους συμφέροντα, όπως

¹⁵⁰ Βλ. Χυτήρης Λ, 2001, 331.

¹⁵¹ Βλ. ό.π, 335.

¹⁵² Βλ. Χολέβας Γ, 1995, 291 και Ζαβλανός Μ, 2002, 419.

φόβος για: το άγνωστο, την ανεργία, τη μετάθεση, τη μείωση των αποδοχών, τον υποβιβασμό, τις δυσκολίες μάθησης του καινούριου.

2. Η έλλειψη πόρων. Παρά τη θέληση κάποιων οργανώσεων να προχωρήσουν σε αλλαγές, αδυνατούν να το πράξουν λόγω έλλειψης πόρων, κυρίως οικονομικών.
3. Οργανωσιακές δεσμεύσεις/συμφωνίες. Συχνά οι οργανώσεις δεν προχωρούν σε αλλαγές λόγω συμφωνημένων δεσμεύσεων με συγκεκριμένες ομάδες.¹⁵³
4. Δομικές αδυναμίες. Η κάθε οργάνωση αποτελείται από υποσυστήματα. Έτσι μερικές φορές δεν είναι δυνατή η αλλαγή σ' ένα απ' αυτά χωρίς την ταυτόχρονη αλλαγή στα συνεξαρτώμενα της.

7.4.2 Μορφές αντίδρασης στην αλλαγή

Συνήθεις μορφές αντίδρασης των εργαζομένων σε μια επιχειρούμενη οργανωσιακή αλλαγή είναι: η αντίσταση, η ανοχή, η αποδοχή.¹⁵⁴

- Η αντίσταση είναι η πιο αρνητική μορφή αντίδρασης των εργαζομένων για την οργάνωση. Εκδηλώνεται, συνήθως, με απεργίες, στάσεις εργασίας, μειωμένη απόδοση και οποιοδήποτε άλλο μέσο, προκειμένου να εμποδίσουν την πραγματοποίηση της αλλαγής η οποία – κατά τη γνώμη τους – θίγει σημαντικά τα συμφέροντά τους.
- Εκδήλωση της ανοχής στην επιχειρούμενη αλλαγή παρατηρείται, όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ούτε βλάπτονται ούτε ωφελούνται. Έτσι παραμένουν ουδέτεροι και ανέχονται την αλλαγή.
- Η αποδοχή είναι η πιο θετική αντίδραση των εργαζομένων για την οργάνωση. Συνήθως, χρήση αυτής της μορφής αντίδρασης κάνουν οι εργαζόμενοι, όταν θεωρούν πως η αλλαγή είναι αναγκαία και εξυπηρετεί τα συμφέροντά τους.

7.5 Τα στάδια της οργανωσιακής αλλαγής

Στην προγραμματισμένη οργανωσιακή αλλαγή διακρίνονται τα εξής στάδια: το διαγνωστικό, του προγραμματισμού, της υλοποίησης και της αξιολόγησης.

¹⁵³ Όπως για παράδειγμα με το σύλλογο εργαζομένων σε θέματα απολύσεων, με τους πελάτες για παράδοση συγκεκριμένης ποσότητας προϊόντος σε καθορισμένη τιμή κ.ά.

¹⁵⁴ Βλ. Hodgetts R, 1987, 113 και Auster E, et.al, 2005.

1. Κατά το διαγνωστικό στάδιο γίνεται διαπίστωση των προβλημάτων και των δυσλειτουργιών που τυχόν υπάρχουν στην οργάνωση και διερευνάται η απόσταση ανάμεσα στην επιθυμητή και την πραγματική κατάσταση. Ακόμη διαπιστώνονται οι αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος, οι επιπτώσεις στη λειτουργία της οργάνωσης και η αναγκαιότητα προσαρμογής της σ' αυτά τα νέα δεδομένα. Τέλος σ' αυτό το στάδιο γίνεται εκτίμηση των πιθανών αντιδράσεων στην προγραμματισμένη αλλαγή και αναζήτηση των τρόπων μείωσης ή και εξάλειψής τους.
2. Στο στάδιο του προγραμματισμού τίθενται οι στόχοι, οι οποίοι θα πρέπει να είναι σαφείς και συγκεκριμένοι. Αυτοί οι στόχοι μπορεί να αναφέρονται άμεσα στους εργαζομένους, όπως για παράδειγμα αλλαγή στις στάσεις, στις δεξιότητες, στις γνώσεις ή γενικά στη δομή και στον τρόπο λειτουργίας της οργάνωσης (αλλαγή στο ρυθμό παραγωγής, επεκτάσεις, συγχωνεύσεις, συνενώσεις κ.ά.).
3. Στο στάδιο της υλοποίησης τα σχέδια μετατρέπονται σε πράξεις. Είναι το πιο κρίσιμο στάδιο για την επιτυχία της αλλαγής με πολλά απρόβλεπτα προβλήματα, που πρέπει να αντιμετωπίζονται άμεσα. Για να μειωθούν αυτά τα προβλήματα, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για ευρείας κλίμακας αλλαγή, είναι αναγκαίο να προηγείται δοκιμαστική φάση σε κάποιο ή κάποια τμήματα της οργάνωσης, ώστε να διαπιστώνονται πιθανά προβλήματα και να αντιμετωπίζονται κατά την πλήρη εφαρμογή της προγραμματισμένης αλλαγής ή να γίνονται οι αναγκαίες τροποποιήσεις στο αρχικό σχέδιο.
4. Κατά το στάδιο της αξιολόγησης ελέγχονται τα αποτελέσματα της αλλαγής και οι τυχόν αποκλίσεις από τους στόχους που είχαν τεθεί. Ακόμη γίνεται αποτίμηση των συνεπειών της αλλαγής τόσο για την οργάνωση όσο και για το ευρύτερο περιβάλλον της.

Το υπόδειγμα Lewin¹⁵⁵ σχετικά με την εισαγωγή των αλλαγών στην οργάνωση περιλαμβάνει τις εξής τρεις φάσεις: α) αποδέσμευση από την υπάρχουσα κατάσταση (ξεπάγωμα), β) δράσεις για την εισαγωγή της νέας κατάστασης (εισαγωγή της αλλαγής), γ) ενέργειες για τη διατήρηση της νέας κατάστασης (πάγωμα). Σε όλες τις φάσεις σημαντικός είναι ο ρόλος των φορέων της αλλαγής, ιδιαίτερα του φορέα – ηγέτη, που θα πρέπει να πείθει και να επηρεάζει τους εμπλεκόμενους στην αλλαγή, και του συντονιστή της αλλαγής, ο οποίος θα κάνει την κατανομή των ρόλων, θα θέσει τις προτεραιότητες και θα συντονίσει τις επιμέρους ομάδες.

¹⁵⁵ Βλ. Χυτήρης Λ, 2002, 348.

7.6 Προϋποθέσεις επιτυχίας της οργανωσιακής αλλαγής

Οι προγραμματισμένες οργανωσιακές αλλαγές δεν υλοποιούνται πάντα με επιτυχία. Βασικές προϋποθέσεις για την επιτυχή υλοποίηση της οργανωσιακής αλλαγής είναι:

- Η εξασφάλιση της ευρύτερης δυνατής στήριξης και η μείωση ή η εξάλειψη των αρνητικών αντιδράσεων.
- Η συστημική προσέγγισή της οργάνωσης από τους φορείς της αλλαγής, δηλαδή η οργάνωση να θεωρείται ως ένα σύστημα με επιμέρους συστήματα, τα οποία αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Κατά συνέπεια η όποια αλλαγή θα πρέπει να εξασφαλίζει την ισορροπία και το συγχρονισμό μεταξύ των επιμέρους στοιχείων του συστήματος.
- Η μέτρηση και ο έλεγχος των αποτελεσμάτων της αλλαγής και ο επανασχεδιασμός της, όταν κρίνεται αναγκαίος.

Για να μειωθούν ή και να εξαλειφθούν οι αρνητικές αντιδράσεις σε μια προγραμματισμένη οργανωσιακή αλλαγή¹⁵⁶, συνήθως, λαμβάνονται τα εξής μέτρα:

- Ανάλυση και περιγραφή της ανάγκης για αλλαγή. Για να αποφεύγεται ο αιφνιδιασμός, θα πρέπει να γίνεται γνωστή με σαφήνεια η αναγκαιότητα της αλλαγής.
- Εξασφάλιση της συμμετοχής στο σχεδιασμό όσων πρόκειται να επηρεαστούν από την αλλαγή. Με τη συμμετοχή οι πιθανότητες αρνητικών αντιδράσεων μειώνονται, κυρίως, γιατί οι συμμετέχοντες στην προετοιμασία της αλλαγής δε νιώθουν ότι τους επιβάλλεται μονομερώς.
- Παροχή πλήρους πληροφόρησης. Η πληροφόρηση είναι αναγκαία, για να μειωθούν οι ασάφειες και η ανασφάλεια και να προληφθούν οι φήμες οι οποίες συχνά δημιουργούν φόβους, ανησυχίες και γενικά ένα αρνητικό κλίμα στην οργάνωση.
- Εξασφάλιση ενεργητικής συναίνεσης. Η ενεργητική συμμετοχή στο σχεδιασμό της αλλαγής μπορεί να ενθαρρυνθεί με την επισήμανση της σημασίας της αλλαγής για την επιβίωση της οργάνωσης και έτσι να μειωθούν οι αντιστάσεις ή και να δημιουργηθούν θετικές στάσεις προς την αλλαγή.
- Εισαγωγή της αλλαγής στον κατάλληλο χρόνο. Ως κατάλληλος χρόνος θεωρείται η χρονική περίοδος που το εργασιακό κλίμα, η διάθεση πόρων, οι εσωτερικές και εξωτερικές δυνάμεις βοηθούν στην επιτυχία της αλλαγής.
- Τροποποίηση των αλλαγών, όταν κρίνεται αναγκαία.

¹⁵⁶ Περισσότερα για την οργανωσιακή αλλαγή και την αντιμετώπιση των αρνητικών αντιδράσεων βλ.: α) Auster E, et.al, 2005, Leban B, 2005, β) Beitler M, 2003 και γ) Παπούλια Δ, 2003.

- Εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της οργάνωσης. Η εκπαίδευση είναι αναγκαίο μέσο για την απόκτηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων που απαιτούνται για την υλοποίηση της επιδιωκόμενης αλλαγής, ώστε οι συμμετέχοντες στη διαδικασία εκπαίδευσης της αλλαγής να αισθάνονται περισσότερο ασφαλείς. Για την εκπαίδευση, η οποία είναι ένα σημαντικό μέσο όχι μόνο για τον περιορισμό των αρνητικών αντιδράσεων στην αλλαγή αλλά και γενικά για την αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα, γίνεται ιδιαίτερη αναφορά πιο κάτω.
- Θέσπιση κινήτρων. Με τη θέσπιση κινήτρων ενισχύεται η στήριξη προς την αλλαγή. Οι μελετητές των κινήτρων προσπαθούν να ερμηνεύσουν τα αίτια της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Τα κίνητρα και οι ανάγκες¹⁵⁷ έχουν στενή σχέση μεταξύ τους. Όταν δημιουργηθεί μια ανάγκη, μπαίνει σε ενέργεια μια κινητήρια δύναμη για να την ικανοποιήσει. Συνοπτικά η ανάγκη, δηλαδή η κατάσταση στέρησης, δημιουργεί το κίνητρο για δράση με σκοπό την ικανοποίηση του ατόμου. «Κίνητρα είναι οι δυνάμεις που ενεργοποιούν τη συμπεριφορά του ανθρώπου, για να επιτύχει την ικανοποίηση των αναγκών του»¹⁵⁸. Είναι οι λόγοι που ωθούν τον άνθρωπο σε δράση. Τα κίνητρα έχουν δυο κατευθύνσεις, τη θετική και την αρνητική. Στο χώρο της εργασίας¹⁵⁹ θετικά θεωρούνται τα κίνητρα που ωθούν τον εργαζόμενο να χρησιμοποιήσει το σύνολο των δυνατοτήτων του, ώστε να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της θέσης του, όπως για παράδειγμα: η επαρκής αμοιβή, η σταθερότητα της εργασίας, οι ασφαλείς συνθήκες δουλειάς, ο σύγχρονος εξοπλισμός, η δυνατότητα προαγωγών στην ιεραρχία, οι καλές σχέσεις με τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους, το αίσθημα επιτυχίας και αναγνώρισης, η συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων. Αρνητικά είναι τα κίνητρα που προκαλούν στον εργαζόμενο δυσμενή στάση προς την εργασία, όπως είναι: οι τιμωρίες, η ανεπαρκής αμοιβή, οι επικίνδυνες συνθήκες εργασίας, ο ανεπαρκής εξοπλισμός, η αβεβαιότητα για το μέλλον της εργασίας, η τυποποιημένη και μονότονη εργασία, η εκδήλωση δυσπιστίας, απόρριψης, ασυνέπειας και γενικά οι κακές διαπροσωπικές σχέσεις. Η αξιοποίηση των θετικών κινήτρων και η εξάλειψη ή ο περιορισμός των αρνητικών στον ελάχιστο δυνατό βαθμό έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της απόδοσης και τη μείωση του αισθήματος κόπωσης και δυσαρέσκειας των εργαζομένων.

¹⁵⁷ Περισσότερα για τις ανάγκες βλ. στο παράρτημα 1.

¹⁵⁸ Νασιάκου Μ, 1982, τ. 2, 90.

¹⁵⁹ Γίνεται χρήση του όρου «κίνητρα εργασίας». Βλ. ενδεικτικά: α) Jin P, 1993, 133-155, β) Boudreau J.et.al, 2001, 53-81, γ) Franco L, 2002, 1255-1266.

Ένα από τα πιο κρίσιμα θέματα στο χώρο των οργανώσεων είναι η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία, η οποία αποτελεί σημαντική κινητήρια δύναμη για δράση και στήριξη των προγραμματισμένων οργανωσιακών αλλαγών. Η ικανοποίηση είναι μια σύνθετη έννοια που δύσκολα αποτιμάται αντικειμενικά. Το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία επηρεάζεται από σημαντικό αριθμό μεταβλητών, οι οποίες αναφέρονται σε ατομικούς, κοινωνικούς, πολιτισμικούς, οργανωσιακούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες. Η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία εξαρτάται¹⁶⁰ από τις εξής κατηγορίες παραγόντων:

1. Από την οργάνωση. Συγκεκριμένα από: τη δομή της, τη φύση της χρησιμοποιούμενης τεχνολογίας, την αμοιβή που παρέχει, τις συνθήκες εργασίας (κτιριακό, τεχνολογία, ωράριο κ.ά), τις ευκαιρίες ανόδου των εργαζομένων και τις συνθήκες ασφάλειας και υγιεινής που επικρατούν στην οργάνωση.
2. Από το είδος της εργασίας. Δηλαδή από το βαθμό που ο εργαζόμενος βρίσκει την εργασία ενδιαφέρουσα, ελκυστική, με δυνατότητες πρωτοβουλιών και ελευθερία κινήσεων, με ευκαιρίες να δράσει αποδοτικά και δημιουργικά. Σε περιόδους με έντονο το πρόβλημα της ανεργίας τα περιθώρια επιλογής περιορίζονται σημαντικά. Οι άνεργοι, κυρίως οι μακροχρόνια άνεργοι, συχνά δέχονται να κάνουν την οποιαδήποτε εργασία, ανεξάρτητα από το βαθμό ελκυστικότητας, προκειμένου να ικανοποιήσουν βασικές τους ανάγκες.
3. Από την ομάδα και τους προϊσταμένους. Σημαντικός παράγοντας για την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους είναι οι διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται στην ομάδα, δηλαδή οι σχέσεις με τους συναδέλφους, τους προϊσταμένους και τους υφισταμένους. Κύριος συντελεστής του καλού ή του κακού κλίματος, που διαμορφώνεται στην ομάδα, είναι ο προϊστάμενος. Η στάση, η συμπεριφορά και γενικά η προσωπικότητα του είναι καθοριστικής σημασίας όχι μόνο του διαμορφούμενου κλίματος αλλά και της πορείας της οργάνωσης.
4. Από τη θέση στην εργασία. Η ιεραρχική θέση, που κατέχει ο εργαζόμενος στην εργασία, είναι σημαντικός παράγοντας για την ικανοποίησή του. Η άνοδος στην ιεραρχία, συνήθως, ανεβάζει το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία. Συχνά η υψηλότερη θέση στην ιεραρχία συνοδεύεται από παράγοντες που ευνοούν την ικανοποίηση, όπως για παράδειγμα: αυξημένες αρμοδιότητες και αποδοχές, περισσότερη αυτονομία, υψηλότερο κύρος. Έτσι η δράση του

¹⁶⁰ Βλ. ενδεικτικά: α) Rothausen T, 1994, 317-336, β) Hochwarter W.et.al, 1998, 296-313, γ) Judge T – Hulin C, 1993, 388-421, δ) Hodgetts R – Luthans F, 1997, 399.

παράγοντα «θέση στην εργασία» στο βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων δρα πολλαπλασιαστικά.

5. Από την προσωπική προσαρμογή. Προσαρμογή ονομάζεται η διαδικασία του οργανισμού να ανταποκριθεί και να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τις συνθήκες και τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος.¹⁶¹ Η προσαρμογή είναι μια δυναμική και συνεχής διαδικασία και όχι παθητική αποδοχή των απαιτήσεων του περιβάλλοντος. Το άτομο προσπαθεί να ξεπεράσει τις δυσκολίες, για να ικανοποιήσει τις επιθυμίες, τις ανάγκες του και να υλοποιήσει τους στόχους που θέτει. Μπορεί ο εργαζόμενος να αντιμετωπίζει εντονότερα προβλήματα κάθε φορά που βρίσκεται σε νέο εργασιακό περιβάλλον, όμως η διαδικασία της προσαρμογής είναι συνεχής, γιατί οι συνθήκες του περιβάλλοντος δεν είναι πάγιες και αναλλοίωτες. Υποδειγματική προσαρμογή συντελείται, όταν το άτομο αντιμετωπίζει τα εμφανιζόμενα προβλήματα με τέτοιο τρόπο, ώστε να δημιουργεί μια αρμονική σχέση με τον εαυτό του και με τους άλλους και παράλληλα να ικανοποιεί τις ανάγκες του δίχως να θέτει σε κίνδυνο τη σωματική και την ψυχική του ακεραιότητα.

7.6.1 Η εκπαίδευση των εργαζομένων

Όπως έχει αναφερθεί, η εκπαίδευση των εργαζομένων είναι μια σημαντική διαδικασία για την αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα και έχει σημαντική επίδραση στην πορεία των οργανώσεων και την οικονομική ανάπτυξη της χώρας γενικότερα.¹⁶² Πριν την ανάλυση του όρου «επαγγελματική εκπαίδευση», θα γίνει προσπάθεια εννοιολογικής αποσαφήνισης των όρων «εκπαίδευση» και «παιδεία». Εκπαίδευση είναι η οργανωμένη λειτουργία μετάδοσης γνώσεων, δεξιοτήτων, τρόπων σκέψης και μορφών συμπεριφοράς.¹⁶³ Η έννοια παιδείας¹⁶⁴ έχει μια ευρύτητα και μια οικουμενικότητα σε σχέση με την έννοια της εκπαίδευσης. Η ιδέα της παιδείας άρχισε να διαμορφώνεται με τους προσωκρατικούς φιλοσόφους οι οποίοι ήθελαν να εγκαταλείψουν τη μυθολογική εξήγηση των φαινομένων, τις προκαταλήψεις, το δογματισμό και να αναπτύξουν την κριτική σκέψη.

¹⁶¹ Νασιάκου Μ, 1982, τ.1, 109.

¹⁶² Για τη σημασία της εκπαίδευσης και της παιδείας γενικότερα στην οικονομική ανάπτυξη βλ.: Σαϊτή Α, 2000 και Κόκκοτας Π, 1978.

¹⁶³ Βλ. Αντωνάκης Ι, 2007, 6.

¹⁶⁴ Περισσότερα για τις έννοιες «παιδεία» και «εκπαίδευση» Βλ. Καζεπίδης Τ, 1994 και Βώρος Φ, 1997.

Παιδεία είναι το σύνολο των ενεργειών με τις οποίες ο άνθρωπος κατακτά την πνευματική, ηθική και κοινωνική του ολοκλήρωση.¹⁶⁵

Επαγγελματική εκπαίδευση είναι η διαδικασία παροχής εφοδίων για την επιτυχή άσκηση ενός επαγγέλματος. Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό η επαγγελματική εκπαίδευση¹⁶⁶ αποσκοπεί στον εφοδιασμό του ατόμου με γνώσεις και εμπειρία, ώστε να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της συγκεκριμένης εργασίας που αναλαμβάνει. Όμως η συνεχής ανάπτυξη της τεχνολογίας και η συχνή μεταβολή των συνθηκών στην παραγωγική διαδικασία επιβάλλουν τη συνεχή κατάρτιση των εργαζομένων, ώστε να ανταποκρίνονται με επιτυχία στο έργο τους, και κάνουν αναγκαία τη «δια βίου μάθηση».¹⁶⁷

Η συνεχής κατάρτιση¹⁶⁸ του προσωπικού των οργανώσεων αποτελεί μια διαδικασία παροχής συμπληρωματικών γνώσεων στις ήδη υπάρχουσες οι οποίες προκύπτουν, κυρίως, από την επιστημονική έρευνα και τη συνεχή ανάπτυξη της τεχνολογίας¹⁶⁹ και από τις νέες απαιτήσεις της οργανωσιακής αλλαγής. Ακόμη είναι αναγκαία σε περιπτώσεις μετακίνησης του προσωπικού από τον έναν τομέα της οργάνωσης στον άλλο και στις περιπτώσεις ανάληψης διοικητικών καθηκόντων.

Κάθε πρόγραμμα εκπαίδευσης, συνήθως, περιλαμβάνει τα εξής τρία στάδια:

1. Καθορισμός των αναγκών για εκπαίδευση. Σε αυτό το στάδιο καθορίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες της οργάνωσης και τα πρόσωπα ή οι ομάδες προσώπων που θα παρακολουθήσουν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα.
2. Καθορισμός του τρόπου παροχής της εκπαίδευσης. Αυτή η φάση αναφέρεται, κυρίως, στις μεθόδους διδασκαλίας¹⁷⁰ και στις βασικές αρχές μάθησης.¹⁷¹

¹⁶⁵ Βλ. Αντωνάκης Ι, 2007, 6.

¹⁶⁶ Περισσότερα για την επαγγελματική εκπαίδευση βλ. Κωτσίκης Β, 2000, και Παπαϊωάννου Σ, 1990.

¹⁶⁷ Για την αναγκαιότητα της δια βίου μάθησης βλ. Δούκας Χ, 2001, 22-30.

¹⁶⁸ Για τις προϋποθέσεις μάθησης στο χώρο της εργασίας βλέπε: α) Gerder R, 1998, 168-175, β) Howell S, 2001, 326-332, γ) McDougall M - Beattie R, 1995, 35-41.

¹⁶⁹ Ανασταλτικός παράγοντας για την εκπαίδευση των εργαζομένων – ιδιαίτερα των μεγαλύτερων ηλικιών – είναι το πρόβλημα του αναλφαριθμητισμού. Για τον αναλφαριθμητισμό στην Ελλάδα βλ. Αντωνάκης Ι, 1999, 419 και 1999^α, 69 – 76 και 119 – 125.

¹⁷⁰ Για τις μεθόδους διδασκαλίας βλ. Ματσαγγούρας Η, 1997.

¹⁷¹ Βλ. Ματσαγγούρας Η, 1997, 240.

3. Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης. Κατά τη φάση αυτή ελέγχεται ο βαθμός απόκτησης γνώσεων, δεξιοτήτων, ικανοτήτων και η δυνατότητα εφαρμογής τους από τους συμμετέχοντες στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

Συνήθεις μορφές εκπαίδευσης των εργαζομένων είναι: α) η προκαταρκτική εκπαίδευση και β) η εκπαίδευση των ηγετικών στελεχών. Η προκαταρκτική εκπαίδευση αναφέρεται, κυρίως, στους νεοπροσλαμβανόμενους υπαλλήλους της οργάνωσης αλλά μπορεί να απευθύνεται και στους ήδη υπηρετούντες για την απόκτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων απαραίτητων για τη στήριξη της αλλαγής. Η προκαταρκτική εκπαίδευση μπορεί να πάρει δύο κατευθύνσεις. Σύμφωνα με την πρώτη κατεύθυνση ένας πεπειραμένος υπάλληλος ή ο προϊστάμενος δείχνουν στο νεοπροσλαμβανόμενο τον τρόπο εκτέλεσης μιας συγκεκριμένης εργασίας και ακολούθως τον επιβλέπουν, τον διορθώνουν και του δίδουν οδηγίες, όποτε χρειαστεί. Σύμφωνα με τη δεύτερη κατεύθυνση η οργάνωση διαθέτει έναν ιδιαίτερο χώρο με τον κατάλληλο εξοπλισμό για την εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας που προορίζεται ο υπάλληλος. Σ' αυτόν το χώρο ο εκπαιδευτής αναλαμβάνει την εκπαίδευση των εκπαιδευομένων. Στην πρώτη κατεύθυνση υπάρχει το πλεονέκτημα της εκπαίδευσης με την ταυτόχρονη παραγωγή έργου και το μειονέκτημα του κινδύνου πρόκλησης ατυχημάτων, λόγω της απειρίας των εκπαιδευομένων. Στη δεύτερη κατεύθυνση μειονέκτημα θεωρείται το υψηλό οικονομικό κόστος και πλεονέκτημα ο περιορισμός του κινδύνου πρόκλησης ατυχημάτων καθώς επίσης ο υψηλότερος βαθμός αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού προγράμματος, μιας και απουσιάζει η πίεση για την παραγωγή έργου.

Η εκπαίδευση των ηγετικών στελεχών μπορεί να πάρει τις εξής μορφές:

1. Εκπαίδευση εκτελώντας συγκεκριμένη εργασία. Σύμφωνα μ' αυτήν τη μορφή ένας έμπειρος προϊστάμενος αναλαμβάνει να εκπαιδεύσει τον υποψήφιο και να τον βοηθήσει στην κατανόηση των μεθόδων διοίκησης.
2. Θεωρητική εκπαίδευση. Στη θεωρητική εκπαίδευση περιλαμβάνονται: διαλέξεις, σεμινάρια, προβολές ταινιών, συζητήσεις, αναλύσεις περιπτώσεων, προσομοιωτές,¹⁷² διδασκαλία με υπολογιστές κ.ά.
3. Πρακτική εξάσκηση. Στην περίπτωση της πρακτικής εξάσκησης ο εκπαιδευόμενος καλείται να δώσει λύσεις σε συγκεκριμένα προβλήματα.

Όπως έχει αναφερθεί η εκπαίδευση εκτός από κοινωνικό αγαθό είναι και επένδυση. Η σημασία της είναι πολυσήμαντη με πολιτιστικές, κοινωνικές και οικονομικές προεκτάσεις. Τα θετικά αποτελέσματα της

¹⁷² Οι προσομοιωτές χρησιμοποιούνται, όταν - για κάποιους λόγους - δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί ένα πραγματικό αντικείμενο.

εκπαίδευσης στο χώρο των οργανώσεων αναφέρονται στη μείωση των ατυχημάτων, στη βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων, στη στήριξη της αλλαγής και στην αύξηση της παραγωγικότητας.