

Α.Ε.Ι ΠΕΙΡΑΙΑ Τ.Τ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΘΕΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΕΠΟΠΤΕΙΑ – ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ
SUPERVISION- PERFORMANCE MANAGEMENT AND PROMPTING

Όνομα : Καλούδης Νίκος

Αριθμός Μητρώου : 13972



"It's not exactly the sort of morale booster I had in mind."

Περίληψη

Στην εργασία αυτή θα δούμε τι περιλαμβάνει η εποπτεία, σε ποιους απευθύνεται, αλλά και τι σημαίνει. Είναι σημαντικό να κατανοήσουμε ότι η επιρροή της στους συνεργάτες μας είναι κάτι δεδομένο, είτε το επιδιώκουμε είτε όχι. Θα δούμε τους τρόπους με τους οποίους μπορούμε να κάνουμε τους συνεργάτες μας να βελτιώσουν την απόδοσή τους στην εργασία και τέλος με ποιους τρόπους μπορούμε να τους παρακινήσουμε.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	4
1. ΤΙ ΣΗΜΑΙΝΕΙ ΕΠΟΠΤΕΙΑ;.....	5
2. ΤΙ ΣΗΜΑΙΝΕΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΟΠΤΕΙΑ;.....	6
2.1 ΣΤΑΔΙΟ 1: ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.....	8
2.2. ΣΤΑΔΙΟ 2: ΔΙΑΤΥΠΩΝΟΝΤΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ	11
2.3 ΣΤΑΔΙΟ 3 : ΜΕΤΡΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.....	14
2.4 ΣΤΑΔΙΟ 4 : ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.....	15
2.5 ΣΤΑΔΙΟ 5 : ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.....	16
2.6 ΣΤΑΔΙΟ 6 : ΑΝΑΘΕΣΗ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ Η΄ ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΙΣΗ	18
3. ΠΩΣ ΜΠΟΡΩ ΝΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΩ ΤΟΥΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ ΜΟΥ;.....	21
3.1 ΘΕΤΟΝΤΑΣ ΤΙΣ ΒΑΣΕΙΣ.....	22
3.2 ΒΑΣΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ.....	27
4, ΟΡΓΑΝΩΝΟΝΤΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΕΣ ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΙΣ (ΜΕΕΤΙΝΓΣ)	34
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	35

Εισαγωγή

Η **εποπτεία** των ανθρώπων μας (διαχείριση της απόδοσης και παρακίνηση), αποτελεί βασικό στοιχείο του ρόλου μας ως υπεύθυνοι για το συντονισμό ομάδων. Αξιοποιώντας τα κατάλληλα εργαλεία, συμβάλλουμε σημαντικά στην επίτευξη των στόχων της ομάδας μας και της Εταιρείας συνολικά. Στους σύγχρονους οργανισμούς, η διεργασία αυτή περιλαμβάνει τον καταμερισμό των έργων και των στόχων, των ευθυνών και των καθηκόντων, με τρόπο που να βοηθάει τόσο τον ίδιο τον οργανισμό όσο και τους ανθρώπους, να εξελίσσονται και να αναπτύσσονται, ικανοποιώντας τις ανάγκες και τις φιλοδοξίες τους.

Χωρίς να το αντιλαμβανόμαστε ή/και να το φροντίζουμε **αποτελούμε πρότυπο** για τους συνεργάτες μας κι έτσι, διαμορφώνουμε και το δικό τους επαγγελματικό προφίλ. Ο τρόπος συμπεριφοράς μας έχει πολλαπλασιαστική δύναμη και για το λόγο αυτό χρειάζεται να φροντίσουμε οι εικόνες και τα πρότυπα που τους δίνουμε, να είναι κατάλληλα για την επαγγελματική τους ανάπτυξη και για την επίτευξη των στόχων.

1. Τι σημαίνει Εποπτεία;

Ο σκοπός μας δεν είναι να κρίνουμε τους συνεργάτες μας ή να τους δείχνουμε απευθείας τη «σωστή» λύση σε κάθε πρόβλημα που μπορεί να προκύψει, αλλά να παρακολουθούμε, να κινητοποιούμε και να στηρίζουμε τη βελτίωση της απόδοσης της ομάδας. Θα λέγαμε ότι **εποπτεία** είναι:

η παροχή υποστήριξης σε συνεργάτες,
είτε επίσημα είτε ανεπίσημα,
ώστε να εφαρμόζουν και να βελτιώνουν
τις γνώσεις και τις δεξιότητες τους,
σε διάφορες επαγγελματικές περιστάσεις
και να τροποποιούν τη στάση τους,
έτσι ώστε να επιτυγχάνεται
προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη.

Οι τέσσερις βασικοί παράγοντες της διεργασίας που επηρεάζουν άμεσα το αποτέλεσμα που θα έχουμε είναι:

- ο υπεύθυνος (Διευθυντής/Υποδιευθυντής),
- ο εργαζόμενος,
- το αντικείμενο της εργασίας,
- το περιβάλλον όπου ασκείται η εποπτεία.

Κάθε ένας από τους παράγοντες συμβάλει με το δικό του τρόπο στο τελικό αποτέλεσμα. Συγκεκριμένα, **ο υπεύθυνος**, δηλαδή το πρόσωπο που επιβλέπει τη διαδικασία εκτέλεσης των έργων, την ποιότητα και την ποσότητα των αποτελεσμάτων είναι σημαντικό να έχει τις κατάλληλες ικανότητες.

Ο εργαζόμενος, το πρόσωπο δηλαδή που δρα για την επίτευξη των προκαθορισμένων αποτελεσμάτων, είναι σημαντικό να έχει την κατάλληλη θετική στάση για τη συγκεκριμένη προσπάθεια.

Το αντικείμενο εργασίας, το έργο δηλαδή που ελέγχεται κατά πόσο από ποιοτική και ποσοτική άποψη εκτελείται κατάλληλα, είναι σημαντικό να είναι καλά ορισμένο, με κατανοητά και ξεκάθαρα κριτήρια για τον εποπτευόμενο και τον εποπτεύοντα.

Το περιβάλλον στο οποίο ασκείται η εποπτεία, αποτελείται από πολλά διαφορετικά μεταξύ τους στοιχεία, τα οποία μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά το τελικό αποτέλεσμα. Τέτοια στοιχεία είναι τα μέσα και τα συστήματα που έχει στη διάθεσή του, το περιβάλλον εργασίας και το κλίμα ανάμεσα στους συνεργάτες, η πίεση των στόχων κ.λπ.

2. Τι σημαίνει Αποτελεσματική Εποπτεία;

Στην προηγούμενη ενότητα, είδαμε ποια είναι η έννοια της εποπτείας και τι περιλαμβάνει. Είδαμε, επίσης, ότι είναι πολύ σημαντικό να έχουμε καθορίσει καλά τους τέσσερις βασικούς παράγοντες που την επηρεάζουν. Στην ενότητα αυτή, θα δούμε σε μεγαλύτερο βάθος όλη τη διεργασία, τα στοιχεία από τα οποία εξαρτάται η επιτυχία της και τι τελικά σημαίνει αποτελεσματική εποπτεία, ώστε να κατευθύνουμε σωστά τις προσπάθειες μας, ως υπεύθυνοι ομάδων.

Στην προσπάθειά μας να εντοπίσουμε τι χρειάζεται να κάνουμε και τι να αποφεύγουμε στην εποπτεία, μας βοηθά ο παρακάτω πίνακας, όπου παρουσιάζονται οι θετικοί κι αρνητικοί παράγοντες της συμπεριφοράς μας, όταν στηρίζουμε και διαχειριζόμαστε την απόδοση των συνεργατών μας. Πιο συγκεκριμένα:

Αρνητικοί παράγοντες	Θετικοί παράγοντες
<ul style="list-style-type: none"> ✘ Αποφεύγουμε να αντιμετωπίσουμε τους ανθρώπους με χαμηλή απόδοση. ✘ Θέτουμε στόχους χωρίς να εμπλέκουμε τους συνεργάτες μας στη διαδικασία. ✘ Μιλάμε στους συνεργάτες μας για την απόδοσή τους, μόνο όταν δεν είναι ικανοποιητική. ✘ Δεν κρατάμε αρχείο και στοιχεία για την απόδοση των συνεργατών μας. ✘ Δε δίνουμε συχνά κι αποτελεσματικά ανατροφοδότηση. ✘ Δε θέτουμε ξεκάθαρα κριτήρια για την αξιολόγηση των στόχων. ✘ Αγνοούμε τις ανησυχίες των συνεργατών μας για τις επιδόσεις τους. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Αναπτύσσουμε μια ξεκάθαρη εικόνα. ✓ Οργανώνουμε συχνά και τακτικά συναντήσεις για θέματα που αφορούν την απόδοση. ✓ Εμπλέκουμε στη στοχοθεσία τους συνεργάτες μας. ✓ Επιβεβαιώνουμε ότι όλοι γνωρίζουν ποιες είναι οι απαιτήσεις για τον καθένα. ✓ Ασχολούμαστε με τη χαμηλή απόδοση άμεσα. ✓ Επιβραβεύουμε όταν κάτι γίνεται σωστά. ✓ Γιορτάζουμε με την ομάδα μας τις επιτυχίες. ✓ Εμπλέκουμε όλα τα άτομα της ομάδας σε κάθε στάδιο της διαχείρισης της απόδοσης. ✓ Ζητάμε συχνά ανατροφοδότηση από τους πελάτες, αλλά και από τα μέλη της ομάδας μας. ✓ Θεωρούμε απαραίτητη τη συνεχή ανάπτυξη και βελτίωση.

Η διεργασία αυτή αποτελεί έναν κύκλο που δε σταματάει ποθενά κι αποτελείται από τέσσερα στάδια:

Στάδιο 1 Ορισμός καλής Απόδοσης

Στάδιο 4 Βελτίωση της Απόδοσης		Στάδιο 2 Μέτρηση και Παρατήρηση της Απόδοσης
-----------------------------------	--	---

Στάδιο 3 Επισκόπηση της Απόδοσης

2.1 Στάδιο 1: Ορισμός καλής απόδοσης

Για να είμαστε αποτελεσματικοί στην Εποπτεία των ανθρώπων μας, χρειάζεται να φροντίζουμε μια σειρά από βασικές αρχές, όπως:

- 1. Διατύπωση προσδοκιών.** Ένα από τα πιο σημαντικά εμπόδια της καλής απόδοσης είναι η έλλειψη ξεκάθαρων κριτηρίων για το «τι περιμένουν από μένα». Είναι κρίσιμο να ξεκαθαρίσουμε τους ρόλους στην ομάδα, τους στόχους, τις ευθύνες και τα πρότυπα.
- 2. Ατομικές διαφορές.** Διαφορετικά μέλη της ομάδας μας θα ανταποκριθούν με διαφορετικό τρόπο σε αυτά που θα ζητήσουμε. Άρα για να έχουμε το καλύτερο αποτέλεσμα από κάθε συνεργάτη μας, θα χρειαστεί να αξιοποιήσουμε και διαφορετικές στρατηγικές, ανάλογα με το τι τον/την παρακινεί περισσότερο.
- 3. Συνεχή αξιολόγηση.** Μας χρειάζεται μια συγκεκριμένη διαδικασία αξιολόγησης που θα γίνεται συστηματικά και προγραμματισμένα και θα είναι γνωστή στους συνεργάτες μας.

- 4. Προβολή του θετικού.** Για να λάβουμε το καλύτερο αποτέλεσμα από την ομάδα μας ενισχύουμε κι αναγνωρίζουμε κάθε θετική προσπάθεια. Επιβραβεύουμε, λοιπόν, δημόσια κάθε θετική προσπάθεια και παρατηρούμε καθημερινά τι κατάφεραν να κάνουν κι όχι μόνο τι δεν έκαναν.
- 5. Πρόκληση και υποστήριξη.** Φροντίζουμε να δίνουμε στον καθένα ανάλογο επίπεδο πρόκλησης με αυτό που χρειάζεται, καθώς και την αντίστοιχη υποστήριξη. Όσοι δεν έχουν καλή απόδοση συνήθως αναφέρουν ως αιτίες είτε ότι είναι πολύ πιεσμένοι (άρα δέχονται μεγαλύτερη πρόκληση από αυτήν που μπορούν να διαχειριστούν, χωρίς επαρκή υποστήριξη) είτε ότι πλήττουν (άρα έχουν πολλή υποστήριξη κι όχι την πρόκληση που χρειάζονται).
- 6. Συμμετοχή.** Μεγιστοποιούμε τη συμμετοχή των συνεργατών μας σε κάθε στάδιο της εποπτείας. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό στη φάση της στοχοθεσίας, της δημιουργίας των δικών τους κριτηρίων απόδοσης, της παρακολούθησης των δικών τους αποτελεσμάτων, αλλά και της αξιολόγησης.
- 7. Οπτικοποίηση.** Όπου και όποτε είναι εφικτό, δημιουργούμε οπτικά ερεθίσματα των αποτελεσμάτων, των στόχων, αλλά και της πορείας προς αυτούς. Αυτό θα βοηθήσει την ομάδα να παραμένει προσηλωμένη στο στόχο της.
- 8. Ανατροφοδότηση.** Αποτελεί βασικό εργαλείο, το οποίο μας βοηθά να είμαστε αποτελεσματικοί στη Διαχείριση της Απόδοσης. Σε οποιαδήποτε ευκαιρία μας παρουσιάζεται, επίσημα ή ανεπίσημα, δίνουμε ανατροφοδότηση στους συνεργάτες μας. Η ανατροφοδότηση για να λειτουργήσει θετικά χρειάζεται να είναι εμπεριστατωμένη και να βασίζεται σε πραγματικά γεγονότα. Στόχος μας δεν είναι να τρομάξουμε, να φοβίσουμε ή να ξαφνιάσουμε το συνεργάτη μας. Σε μια τέτοια περίπτωση, αντί να ακούσει την ανατροφοδότηση μας, δημιουργεί άμυνες κι έχουμε τα αντίθετα αποτελέσματα.
- 9. Γιορτάζουμε τις επιτυχίες.** Βρίσκουμε τρόπους να γιορτάζουμε και να επαινούμε τις ατομικές κι ομαδικές επιτυχίες.
- 10. Παραμένουμε απλοί.** Είναι σημαντικό να χρησιμοποιούμε απλές διαδικασίες που μπορούν να κατανοήσουν όλοι, απλά κριτήρια και τρόπους μέτρησης που είναι ξεκάθαρα, απλή ορολογία κατά την ανατροφοδότηση.

Ξεκινώντας τη διαδικασία της εποπτείας θα χρειαστεί να εξηγήσουμε σε κάθε συνεργάτη μας – αλλά και να συνδιαμορφώσουμε – τι σημαίνει επιτυχία για τη θέση του, δηλαδή ποια ακριβώς είναι τα σημεία στα οποία χρειάζεται να προσπαθήσει για να έχει υψηλή απόδοση. Πρώτος μας στόχος είναι να δημιουργήσουμε μια «**εικόνα επιτυχίας**», ξεχωριστά για κάθε συνεργάτη μας. Για να το καταφέρουμε αυτό μπορούμε να αξιοποιήσουμε το παρακάτω μοντέλο:

Καθημερινά καθήκοντα	Σκοπός	Στόχοι	Πρότυπα
	Σχέσεις	Ικανότητες	

Συγκεκριμένα, αυτό που χρειάζεται ο συνεργάτης μας είναι να του δώσουμε μια ξεκάθαρη εικόνα για το τι σημαίνει επιτυχία. Έτσι λοιπόν του παρουσιάζουμε:

- Ποιες είναι οι **εργασίες** και τα **καθήκοντα** που χρειάζεται να κάνει σε καθημερινή/εβδομαδιαία/μηνιαία/ετήσια βάση κι αποτελούν μέρος του ρόλου τους.
- Ποια είναι τα **σημαντικά επιτεύγματα** της χρονιάς, **ο σκοπός**. Η διατύπωση του σκοπού να είναι ξεκάθαρη, μετρήσιμη και να έχει συγκεκριμένη προθεσμία μέσα στη χρονιά.
- Ποιοι είναι οι **δυο πιο αισιόδοξοι στόχοι** που θα μπορούσε να επιτύχει μέσα στη χρονιά και θα χαρακτήριζαν την εξαιρετική του απόδοση.
- Ποιος ή **ποιοι** μπορεί να είναι αυτοί που έχουν ήδη επιτύχει εξαιρετική επίδοση, πως τα κατάφεραν και πως μπορεί να μάθει από αυτούς.
- Με ποιους ανθρώπους θα χρειαστεί να αναπτύξει **καλή σχέση** και πως θα γνωρίσει αν τα κατάφερε.
- Ποιες **ικανότητες** και **δεξιότητες** θα έχει αναπτύξει.

Για να γίνει η παραπάνω διεργασία αποτελεσματικά, θα χρειαστεί κι εδώ να εμπλέξουμε το συνεργάτη μας όσο περισσότερο γίνεται, συνδιαμορφώνοντας μια εικόνα επιτυχίας. Επίσης, είναι σημαντικό αυτό το «συμβόλαιο της επιτυχίας» να γίνει ατομικά με κάθε συνεργάτη μας, ώστε να συμφωνηθεί με βάση τις ατομικές του διαφορές και τις δικές του ανάγκες.

2.2 Στάδιο 2: Διατυπώνοντας Αποτελεσματικούς Στόχους

Ένα από τα πιο κρίσιμα σημεία στη δημιουργία της «εικόνας επιτυχίας», όπως την περιγράψαμε παραπάνω, είναι η διατύπωση κατάλληλων και αποτελεσματικών στόχων. Οι στόχοι από μόνοι τους δεν είναι ικανοί να μας βοηθήσουν αν δεν είναι ρεαλιστικοί, συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι και δεν έχουν συγκεκριμένο χρόνο περάτωσης.

Γενικά στο management οι στόχοι για δώσουν αποτέλεσμα πρέπει να είναι **S.M.A.R.T** (έξυπνοι). Τα αρχικά SMART συμβολίζουν τα 5 χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχουν οι στόχοι που βάζουμε (Specific = συγκεκριμένοι, Measurable=μετρήσιμοι, Achievable=εφικτοί, Realistic=ρεαλιστικοί, Timebound=με χρονικό περιορισμό).



Παρακάτω θα αναλύσουμε τα 5 χαρακτηριστικά στοιχεία των S.M.A.R.T στόχων μας.

- **SPECIFIC (συγκεκριμένοι)**: Στόχος δεν είναι όταν λέμε αόριστα << Θέλω να βγάλω περισσότερα χρήματα >>. Αυτό είναι ευχή! Συγκεκριμένος στόχος είναι << θέλω αυξήσουμε το μέσο όρο απόδειξης των πελατών μας >> και ακόμα << θέλω να αυξήσουμε το πελατολόγιό μας >>. Όσο πιο απλοί και κατανοητοί είναι οι στόχοι τόσο το καλύτερο για εμάς και τους υφισταμένους μας. Σε περίπτωση που οι στόχοι μας δεν είναι συγκεκριμένοι και κατανοητοί από όλους μας περιμένει σίγουρη αποτυχία.
- **MEASURABLE (μετρήσιμοι)**: Στόχος για να μπορεί να αξιολογηθεί πρέπει να μπορούμε να τον μετρήσουμε. Δεν αρκεί το <<θέλω να αυξήσουμε το

μέσο όρο απόδειξης των πελατών μας>> . Πρέπει να ορίζεται ποσοτικά <<Θέλω να αυξήσουμε το μέσο όρο απόδειξης των πελατών μας κατά 3%>> και << Θέλω να αυξήσουμε το πελατολόγιό μας κατά 100 πελάτες >> .

- **ACHIEVABLE (εφικτοί)** : Πολύ σημαντικό οι στόχοι που αναθέτουμε να είναι εφικτοί ! Κανένας από τους υφισταμένους μας δεν θα προσπαθήσει να επιτύχει έναν στόχο που είναι αδύνατον να πιάσει . Στο παράδειγμά μας δεν μπορούμε να πούμε <<θέλω να αυξήσουμε το μέσο όρο απόδειξης των πελατών μας κατά 50%>> .
- **REALISTIC (ρεαλιστικοί)** : Πρέπει να να ξέρουμε τις δυνατότητες της ομάδας μας και να θέτουμε στόχους με βάση αυτές .Αυτό θα αυξήσει την πιθανότητα επιτυχίας . Οι εξωπραγματικοί στόχοι για τις δυνατότητες της ομάδας μας , όπως στο παραπάνω παράδειγμα , το μόνο που θα κάνουν, είναι να δημιουργήσουν περισσότερο άγχος , απογοήτευση για την μη υλοποίηση τους και αμφισβήτηση για τις ικανότητες των μελών της .
- **TIMEBOUND (με χρονικό περιορισμό)** : Πάντα στους στόχους μας πρέπει να ορίζουμε ένα χρονικό περιθώριο . Πρέπει να είναι σαφές στους υφισταμένους μας πότε ξεκινάει και πότε τελειώνει ο στόχος . Στο παράδειγμά μας <<Θέλω να αυξήσουμε το μέσο όρο απόδειξης των πελατών μας κατά 3% το πρώτο τρίμηνο του 2018>> και << Θέλω να αυξήσουμε το πελατολόγιό μας κατά 100 πελάτες μέσα στο πρώτο εξάμηνο του έτους 2018 >>.

Με τον τρόπο αυτό που είδαμε μπορέσαμε να ορίσουμε σωστούς και αποτελεσματικούς στόχους . Αυτό όμως δεν αρκεί . Θα χρειαστεί να κάνουμε κάποια βήματα ώστε χρησιμοποιήσουμε ευκολότερα αυτή τη τεχνική και να μπορέσουμε μέσω μίας συνάντησης να ορίσουμε τους στόχους μας στην ομάδα μας (υφισταμένους).

ΒΗΜΑ 1 : Συνοψίζοντας τους στόχους

Πρώτα κάνουμε καταγραφή των στόχων που έχουμε στο μυαλό μας περιληπτικά . Ύστερα αναλύσουμε τον καθένα ξεχωριστά και τους αξιολογούμε . Κατά αυτή τη διαδικασία μπορεί να κατανοήσουμε αν οι στόχοι που έχουμε στο μυαλό μας είναι εφικτοί και να βάλουμε προτεραιότητα σε αυτούς που είναι πιο σημαντική την συγκεκριμένη χρονική περίοδο .

ΒΗΜΑ 2 : Κατηγοριοποίηση των στόχων

προσδιορίζουμε τι ακριβώς θέλουμε να πετύχουμε με τους στόχους που ορίσαμε . Στο παράδειγμά μας << Θέλουμε να αυξήσουμε το πελατολόγιό μας κατά 100 πελάτες , γιατί οι πελάτες αυτοί θα μετατραπούν σε πωλήσεις >>

ΒΗΜΑ 3 : Ορίστε Συγκεκριμένους μετρήσιμους στόχους

Ποσοτικοποιούμε τους στόχους μας . Όπως αναφέραμε και πριν οι στόχοι πρέπει να είναι μετρήσιμοι (measurable) χωρίς βέβαια να ξεχνάμε να είναι και εφικτοί !

ΒΗΜΑ 4 : Θέστε χρονικό περιορισμό και σημεία ελέγχου

Ορίζουμε το διάστημα που αρχίζει και τελειώνει η περάτωση των στόχων μας . Επίσης πολύ σημαντικό είναι να οριστούν και κάποια σημεία ελέγχου της προόδου του στόχου μας . Συνήθως σε ένα διάστημα 6μήνου (όπως στο παράδειγμά μας) μπορούμε να κάνουμε ανά μήνα ή ανά δίμηνο σύντομες συναντήσεις όπου θα ελέγχουμε πως πάμε με την υλοποίηση του στόχου .

ΒΗΜΑ 5 : Δεσμευτείτε

Δεσμευόμαστε ότι θα είμαστε κοντά στην ομάδα μας και θα δουλέψουμε μαζί για την υλοποίηση των στόχων μας . Είναι πολύ σημαντικό να νιώθουν οι υφισταμένοι σας ότι είστε κοντά τους οποιαδήποτε στιγμή χρειαστεί .

ΒΗΜΑ 6 : Ανάλυση πιθανών προβλημάτων

Μαζί με τους υφισταμένους σας καταγράφετε πιθανά προβλήματα που μπορούν να προκύψουν κατά την υλοποίηση των στόχων σας . Σκοπός είναι να αποφευχθούν όσο το δυνατό νωρίτερα . Επίσης καλό είναι κατά τις ενδιάμεσες συναντήσεις που κάνετε για να ελέγξετε την πρόοδο των στόχων σας να υπάρχει ανατροφοδότηση ως προς τα προβλήματα . Αν μαζεύονται πολλά θα χρειαστεί να κάνετε ξεχωριστές , πιο χρονοβόρες συναντήσεις ώστε να καταγραφούν και να μπορέσετε να βρείτε λύσεις .

ΒΗΜΑ 7 : Επιβράβευση

Ένα από τα πιο σημαντικά κομμάτια στην θέσπιση των στόχων μας είναι η επιβράβευση που θα έχουν οι υφιστάμενοι μας σε περίπτωση επίτευξης των στόχων

που τους δώσαμε . Η επιβράβευση μπορεί να είναι είτε ατομική είτε ομαδική και είναι το μέσο το οποίο θα παρακινήσει την ομάδα μας να εργασθεί σκληρά για να πετύχει .

2.3 Στάδιο 3: Μέτρηση και παρατήρηση της απόδοσης

Μετά τον ορισμό της καλής απόδοσης και έχοντας δώσει στόχους στους υφισταμένους μας , ακολουθεί το τρίτο στάδιο, το οποίο περιλαμβάνει τη **δημιουργία κριτηρίων**, ποσοτικών και ποιοτικών, με βάση τα οποία θα μετρηθεί η απόδοση. Συνήθως, δεν είναι ιδιαίτερα δύσκολο να εντοπίσουμε τα βασικά κριτήρια που μας ενδιαφέρουν, όπως:

- Αριθμός πωλήσεων
- Αριθμός παραπόνων των πελατών
- Ποσοστό απουσιών κ.λπ.

Αυτό, όμως, δεν είναι αρκετό. Θα χρειαστεί όλα να είναι πιο ξεκάθαρα και συγκεκριμένα. Για παράδειγμα, σε σχέση με τα παράπονα των πελατών:

- Ποιά παράπονα μετράμε;
- Με ποιό τρόπο θα τα καταγράφουμε;
- Ποιός θα συγκεντρώνει τα δεδομένα; κ.λπ.

Έτσι, θα εξασφαλίσουμε ότι έχουμε κοινή γλώσσα και οπτική για τις μετρήσεις που θα αποφασίσουμε να κάνουμε.

Σχετικά με τα ποιοτικά δεδομένα, στόχος μας είναι να μπορέσουμε να δούμε την ποιότητα της εργασίας που παράγεται. Έτσι, το πόσο ολοκληρωμένη είναι μια εργασία που γίνεται, η ποιότητα της επικοινωνίας που διατηρούμε με τους πελάτες, το ηθικό της ομάδας μας κ.ά. μπορούν να αποτελέσουν ποιοτικούς δείκτες, οι οποίοι στη συνέχεια χρειάζεται να αναλυθούν περαιτέρω.

Για παράδειγμα, αν θέλουμε να αξιολογήσουμε την ποιότητα της σχέσης που διατηρούμε με τους πελάτες, μερικοί δείκτες μπορεί να είναι:

Αρνητικοί Δείκτες	Θετικοί Δείκτες
<ul style="list-style-type: none">✘ Δημιουργούνται διαφωνίες και διενέξεις με τους πελάτες.✘ Περιμένει τους πελάτες να ζητήσουν αυτό που θέλουν.✘ Επικεντρώνει στα προϊόντα και τις διαδικασίες αντί για τη λειτουργία τους και τα οφέλη που έχουν για τον πελάτη.✘ Κατηγορεί τους πελάτες όταν προκύπτουν προβλήματα.✘ Κρύβει σημαντικές πληροφορίες από τους πελάτες.	<ul style="list-style-type: none">✓ Αφιερώνει χρόνο σε κάθε πελάτη, ώστε να αναπτυχθεί μια καλή σχέση.✓ Εντοπίζει σημαντικές πληροφορίες για κάθε πελάτη.✓ Φροντίζει να παίρνει ανατροφοδότηση από τους πελάτες για την εξυπηρέτηση που προσφέρει και να την αξιοποιεί.✓ Εκπλήσσει τους πελάτες του βελτιώνοντας την εξυπηρέτηση που τους προσφέρει.

2.4 Στάδιο 4: Επισκόπηση της απόδοσης

Για την αποτελεσματική εποπτεία των ανθρώπων μας χρειάζεται να οργανώνουμε συναντήσεις με τους συνεργάτες μας, για να κάνουμε μια επισκόπηση της απόδοσης τους. Οι συναντήσεις αυτές είναι ένα πολύ ουσιαστικό στάδιο και συμβάλουν σημαντικά στην επιτυχία της διεργασίας.

Τα **χαρακτηριστικά** αυτών των συναντήσεων έχουν ως εξής:

- Πραγματοποιούνται χρονικά πολύ κοντά στο περιστατικό ή το επίτευγμα.
- Επικεντρώνονται σε ένα θέμα ή σε συγκεκριμένα θέματα.
- Μπορούν να οδηγήσουν σε άμεσες βελτιώσεις της απόδοσης.
- Αξιοποιούνται για να προλαβαίνουν θέματα που δημιουργούνται.
- Δίνουν ευκαιρίες για να παρέχεται άμεσα και συχνά ανατροφοδότηση.
- Δίνουν την ευκαιρία να έχουμε μια ενημερωμένη εικόνα της απόδοσης της ομάδας.

Οι συναντήσεις αυτές μπορούν να πάρουν πολλές **μορφές**, όπως:

- Μια πεντάλεπτη κουβέντα στο διάδρομο.
- Ένα διάλειμα για καφέ εκτός χώρου εργασίας.
- Μια σύντομη συνάντηση για να συζητήσουμε πως πάνε τα πράγματα.
- Μια προγραμματισμένη σύντομη επισκόπηση ανά ημέρα, μήνα ή εβδομάδα.
- Μια συνάντηση για την επίλυση ενός προβλήματος.
- Μια συζήτηση που προέκυψε από μια ερώτηση του συνεργάτη μας για ένα πρόβλημα που αντιμετωπίζει.

2.5 Στάδιο 5: Βελτίωση της απόδοσης

Στο στάδιο αυτό, θα μπορούσε κανείς να πει ότι ως Διευθυντές/Υποδιευθυντές δεν έχουμε να κάνουμε τίποτα. Από τη στιγμή που έχουμε ακολουθήσει τα παραπάνω βήματα κι ο συνεργάτης μας ανταποκριθεί, έχουμε την ευκαιρία απλά να δούμε τη βελτίωση της απόδοσης του. Στην πραγματικότητα όμως, έχουμε κι εδώ να διαχειριστούμε δύο βασικές καταστάσεις: την περίπτωση που ο συνεργάτης μας έχει εξαιρετικά υψηλή απόδοση και την περίπτωση που έχει απόδοση χαμηλότερη από την αναμενόμενη.

Στην πρώτη περίπτωση, είναι πολύ εύκολο να μην ασχοληθούμε καθόλου με την απόδοση, καθώς δεν αποτελεί πρόβλημα. Έτσι, μας απασχολούν περισσότερο όσοι δεν τα καταφέρνουν το ίδιο καλά. Είτε γιατί δεν καταφέρνουν να υλοποιήσουν τους στόχους, είτε γιατί δε μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις μας, είτε γιατί δεν είναι κινητοποιημένοι, αποτελούν ένα πρόβλημα που θα χρειαστεί να αντιμετωπίσουμε. Παρόλα αυτά, όλοι, είτε με χαμηλή είτε με υψηλή απόδοση, χρειάζονται ενθάρρυνση και πρόκληση για να βελτιώνουν την απόδοσή τους.

Για όσους έχουν **υψηλή απόδοση** μπορούμε να:

- Αναζητήσουμε ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης για να ενισχύσουμε τις ικανότητες και την ειδίκευσή τους σε κάποιο θέμα.
- Τους αναθέσουμε ένα μέρος της δικής μας εργασίας και να τους βοηθήσουμε να γίνουν «ειδικοί» στο θέμα.
- Τους εμπλέξουμε σε έργα που αφορούν τη βελτίωση των διαδικασιών συνολικά, ενθαρρύνοντάς τους να συνεργαστούν με άλλα άτομα του Καταστήματος ή της Εταιρίας.
- Συμφωνήσουμε ως στόχο να εκπαιδεύσουν άλλα μέλη της ομάδας σε ό,τι γνωρίζουν να κάνουν πολύ καλά – πιθανότατα με άλλο ένα άτομο που έχει πολύ καλή απόδοση και θα μπορούσε κι εκείνο να κάνει το ίδιο γι' αυτόν σε κάποιο άλλο θέμα.
- Τους αναθέτουμε μεγαλύτερες ευθύνες και καθήκοντα.
- Τους αναθέσουμε να ετοιμάσουν προτάσεις για να υλοποιηθούν μεγάλες αλλαγές, που θα μπορούσαν να βοηθήσουν συνολικά τον τρόπο λειτουργίας και την απόδοση της ομάδας.

Με όσους έχουν **χαμηλή απόδοση** θα μπορούσαμε να:

- Παραμένουμε ειλικρινείς στις συζητήσεις μας για το επίπεδο της απόδοσης τους.
- Δίνουμε ξεκάθαρη κι ειλικρινή ανατροφοδότηση, εξασφαλίζοντας ότι έχουν κατανοήσει την άποψή μας για την απόδοση τους.
- Συμφωνήσουμε βραχυπρόθεσμους και συγκεκριμένους στόχους.
- Οργανώσουμε συχνές και προγραμματισμένες συναντήσεις για επισκόπηση της απόδοσης.
- Εξασφαλίσουμε ότι ο συνεργάτης μας έχει κατανοήσει τις επιπτώσεις που έχει η επίτευξη και η μη-επίτευξη των στόχων για τον ίδιο και την ομάδα.
- Επιβραβεύσουμε και να ενισχύσουμε τη βελτίωση της απόδοσης.
- Δρούμε νωρίς, από τα πρώτα σημάδια, ώστε να μειώσουμε τις πιθανότητες περαιτέρω χαμηλής απόδοσης.

2.6 Στάδιο 6 : Ανάθεση καθηκόντων ή εξουσιοδότηση

Το έργο των εφόπων είναι τόσο δύσκολο και πολύπλοκο που δεν μπορούν να πραγματοποιήσουν μόνοι τους όλα τα καθήκοντα. Γιαυτό και η αποτελεσματικότητά τους θα εξαρτηθεί από το πόσο καλά μπορούν να αξιοποιήσουν τις δικές τους ικανότητες και τις ικανότητες των μελών της ομάδας. Με άλλα λόγια οι εφόπτες κρίνονται και από τα αποτελέσματα που παράγονται από την συνεργασία τους με τα μέλη της ομάδας. Επομένως η ικανότητα του εφόπτη να αναθέτει καθήκοντα σε άλλα άτομα αποτελεί μια δεξιότητα κλειδί γι αυτόν.

Μια βασική αρχή της διοίκησης είναι ότι όλη η εργασία, ακόμα και η λήψη των αποφάσεων, πρέπει να πραγματοποιείται, αν είναι δυνατόν, στα χαμηλότερα επίπεδα της οργάνωσης. Επομένως ανάθεση καθηκόντων σημαίνει, πραγματοποίηση της εργασίας από άτομα που βρίσκονται στα χαμηλά επίπεδα εκεί δηλαδή, που συμβαίνουν τα γεγονότα και τα άτομα είναι εξειδικευμένα.

Η λειτουργία των μοντέρνων οργανώσεων στηρίζεται στην έννοια της ανάθεσης ή της διαίρεσης της εργασίας. Κατά την ανάθεση μεταφέρεται η εξουσία ή η ισχύ στο άτομο που πρόκειται να πραγματοποιήσει το καθήκον. Είναι δηλαδή, μια διαδικασία στην οποία εφαρμόζεται η αρχή της κλιμάκωσης της εξουσίας. Η εξουσία κλιμακώνεται στα διάφορα επίπεδα και στα άτομα ανατίθενται καθήκοντα που πρέπει να εκπληρούν.

Οφέλη από την ανάθεση καθηκόντων ή την εξουσιοδότηση

Η εξουσιοδότηση μπορεί:

1. Να ελαττώσει την πίεση που ασκείται από την εργασία στον εφόπτη. Οι εφόπτες που εργάζονται χωρίς πίεση μπορούν καλύτερα να σχεδιάζουν, να οργανώνουν και να εξουσιοδοτούν.
2. Να αυξήσει την πρωτοβουλία και τα κίνητρα των υφισταμένων. Η σωστή διαίρεση της εργασίας και η ανάθεση καθηκόντων όχι μόνο αυξάνει την πρωτοβουλία των

ατόμων, αλλά συγχρόνως δημιουργεί και μεγάλο ενθουσιασμό για την εργασία. Η ανάθεση νέων καθηκόντων αυξάνει το ενδιαφέρον των υφισταμένων και την υπευθυνότητά τους, επειδή έτσι τους δίνεται η ευκαιρία να δημιουργήσουν και μόνοι τους.

3. Να προάγει το ομαδικό πνεύμα στην εργασία. Η ανάθεση καθηκόντων δημιουργεί καλύτερη συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας και του επόπτη.

4. Να βοηθήσει τους υφισταμένους να αναπτυχθούν. Οι υφιστάμενοι αποκτούν μια εμπειρία στην εργασία τους. Επομένως η υπευθυνότητα που αποκτούν να λύνουν μόνοι τους τα προβλήματα που παρουσιάζονται στην εργασία, τους παρέχει τη δυνατότητα να αναπτυχθούν καλύτερα.

Οι επόπτες που δεν κάνουν σωστή ανάθεση καθηκόντων διακρίνονται από τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Παίρνουν κάθε βράδυ εργασία για το σπίτι τους
- Έχουν υφισταμένους που δεν μπορούν να πάρουν μια απόφαση χωρίς τη δική τους συγκατάθεση
- Αισθάνονται ότι οι υφιστάμενοι πρέπει να τους μεταφέρουν τα προβλήματά τους
- Σπαταλούν χρόνο για να κάνουν πράγματα που μπορούν να κάνουν οι υφιστάμενοι
- Σπαταλούν περισσότερο χρόνο σε λεπτομέρειες παρά για τον προγραμματισμό και την εποπτεία
- Πιστεύουν ότι πρέπει να παρακολουθούν στενά τους υφισταμένους για να κάνουν σωστά την εργασία τους
- Δεν θέλουν την ανατροφοδότηση ή άλλες ιδέες από τους υφισταμένους

Γιατί οι επόπτες αποτυγχάνουν να αναθέτουν καθήκοντα

Μερικοί επόπτες πιστεύουν ότι η εργασία δεν θα πραγματοποιηθεί σωστά αν την κάνουν μόνον οι υφιστάμενοι και γιαυτό προτιμούν να μετέχουν και οι ίδιοι στη διαδικασία αυτή. Ακόμη μπορεί να μην έχουν εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους να διευθύνουν και γιαυτό αισθάνονται ευχαριστημένοι όταν και οι ίδιοι συμμετέχουν στην πραγματοποίηση της εργασίας. Τέλος υπάρχουν και μερικοί επόπτες που δε γνωρίζουν να κάνουν την ανάθεση καθηκόντων. Αυτό συμβαίνει γιατί προήχθησαν στη θέση του επόπτη από τη θέση που κατείχαν του εξειδικευμένου εργάτη χωρίς να διαθέτουν διοικητικές ικανότητες.

Οι λόγοι που εμποδίζουν τον επόπτη να κάνει αποτελεσματική εξουσιοδότηση είναι οι παρακάτω:

1. Η πεποίθηση του επόπτη «εγώ το κάνω καλύτερα»

Ο επόπτης που έχει υψηλά προσόντα και δεξιότητες συνήθως θέλει να κάνει κάτι μόνος του παρά να το αναθέσει σε κάποιον άλλον. Το πρόβλημα δεν είναι βεβαίως αν ο επόπτης κάνει καλά το καθήκον, αλλά ποια είναι τα οφέλη από τη σπατάλη χρόνου του επόπτη για κάτι που μπορούν να το κάνουν οι άλλοι.

2. Ανικανότητα να διευθύνει

Μερικοί επόπτες σχεδιάζουν το γενικό πλάνο δράσης, διατυπώνουν τους σκοπούς και μετά επικοινωνούν και ενημερώνουν τους υφισταμένους. Ο επόπτης που δεν έχει την ικανότητα της διεύθυνσης, δημιουργεί ένα κλίμα αμφιβολίας κατά το οποίο οι υφιστάμενοι δεν γνωρίζουν τι περιμένει η διοίκηση από αυτούς.

3. Πώς μπορώ να παρακινήσω τους συνεργάτες μου;

Μέρος των στόχων μας για αποτελεσματική Διαχείριση της Απόδοσης είναι να βοηθήσουμε τους συνεργάτες μας να αποδώσουν, φανερώνοντας τον καλύτερό τους εαυτό. Έτσι, χρειαζόμαστε κίνητρα τόσο για να τους ενεργοποιήσουμε να δοκιμάσουν και να αναπτύξουν τις ικανότητές τους, όσο και για να διατηρήσουν την απόδοση, την προσπάθεια και την αφοσίωσή τους σε υψηλό επίπεδο. Το βασικό μας εργαλείο εδώ είναι η **αξιοποίηση των κινήτρων**, μια έννοια που ακούμε συχνά. Τα κίνητρα αφορούν την ανθρώπινη συμπεριφορά κι αναφέρονται στην πνευματική κατάσταση που μας οδηγεί σε πράξη.

Σκοπός μας είναι να εστιάσουμε στον τρόπο με τον οποίο τα κίνητρα μπορούν να δημιουργήσουν, να διατηρήσουν και να αυξήσουν την απόδοση της ομάδας μας. Η αξιοποίηση των κατάλληλων κινήτρων αυξάνει την παραγωγικότητα και τις πιθανότητες επίτευξης των στόχων μας.

Σύμφωνα με τον Patrick Forsyth, η έλλειψη κινήτρων οδηγεί σε:

- Παρατεταμένες, αδικαιολόγητες απουσίες.
- Χάσιμο χρόνου, διαλλείματα, συζητήσεις κι ενασχόληση με άσχετα θέματα.
- Διάδοση φημολογιών και διάσπαση της προσοχής.
- Αντιδράσεις κι αμφισβητήσεις κατά της πολιτικής της Εταιρείας.
- Γραφειοκρατία.
- Μείωση του ενδιαφέροντος, της ποιότητας και του ρυθμού εργασίας.
- Αποφυγή ανάληψης ευθυνών.
- Μειωμένη συνέπεια.
- Λιγότερο σεβασμό στην εταιρική φιλοσοφία.

Οι ανάγκες που έχουμε ως άνθρωποι για ασφάλεια, αναγνώριση, αίσθηση ανάπτυξης και εξέλιξης και πολλές ακόμη, αποτελούν κινητήριες δυνάμεις για κάθε συμπεριφορά μας. Μπορεί αυτό να ακούγεται απλό, στην πραγματικότητα όμως, τα κίνητρα είναι πολλά και λειτουργούν με διαφορετικό τρόπο στον καθένα. Ένα κίνητρο, που για κάποιο συνεργάτη μας αποτελεί προτεραιότητα και θα μας βοηθήσει να ξεκινήσουμε δυνατά, δε σημαίνει ότι θα λειτουργήσει με τον ίδιο τρόπο για τους άλλους. Για το λόγο αυτό, λοιπόν, είναι σημαντικό να γνωρίζουμε τα βασικά κίνητρα

και γνωρίζοντας καλά τους συνεργάτες μας να τα αξιοποιούμε κατάλληλα και ανά περίπτωση, ανάλογα με τις ανάγκες τους.

3.1 Θέτοντας τις βάσεις

Η αξιοποίηση του φόβου ως κίνητρο για την εργασία έχει αποτελέσει τον κανόνα για πολλά χρόνια και μάλιστα συχνά λειτουργεί στην πρακτική μας χωρίς να το συνειδητοποιήσουμε. Ιδιαίτερα σήμερα, ο φόβος της ανεργίας και της απώλειας εισοδήματος μπορούν να λειτουργήσουν ως εξαναγκασμός. Ωστόσο, ρόλος ενός υπεύθυνου ομάδας είναι να εξασφαλίσει ότι θα έρθει το επιθυμητό αποτέλεσμα με προθυμία. Καθώς, μόνο όταν κάτι το επιθυμούμε, προσπαθούμε πραγματικά γι' αυτό και θέλουμε να φέρουμε το καλύτερο αποτέλεσμα, αποφεύγοντας τα λάθη. Τα κίνητρα αντανακλούν άμεσα στην ανθρώπινη συμπεριφορά και γι' αυτό μπορούν να έχουν θετικό αποτέλεσμα στην πράξη. Για να αναπτύξουμε, λοιπόν, τις κατάλληλες τεχνικές, θα εξετάσουμε τις βασικές θεωρίες κινήτρων, οι οποίες θα μας βοηθήσουν να κατανοήσουμε τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν στην ανθρώπινη συμπεριφορά.

ΘΕΩΡΙΑ X & Ψ

Ο McGregor όρισε την ανθρώπινη συμπεριφορά, στον επαγγελματικό βίο, σε δύο αντίθετους πόλους:

1. X: υποθέτουμε ότι όλοι οι άνθρωποι είναι αδιάφοροι για την εργασία και τις ευθύνες και θα χρειαστεί να πιεστούν για να κάνουν ό,τι απαιτείται με πειθαρχημένο τρόπο.
2. Ψ: υποθέτουμε ότι όλοι οι άνθρωποι θέλουν να εργάζονται και απολαμβάνουν τα επιτεύγματα της εργασίας τους. Αισθάνονται ικανοποίηση όταν είναι υπεύθυνοι για κάτι κι αναζητούν τρόπους για να γίνεται η εργασία ωφέλιμη εμπειρία.

Και οι δύο υποθέσεις έχουν μέρος της αλήθειας. Περιγράφοντας τις δύο αυτές ακραίες θέσεις, ο McGregor μας βοήθησε να αναγνωρίσουμε ότι υπάρχουν εργασίες που εξ ορισμού είναι συνηθισμένες και συχνά βαρετές, ενώ οι άλλες παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Πειράματα κι έρευνες έδειξαν ότι ακόμη και στις πιο βαρετές εργασίες, η παροχή απλών κινήτρων αυξάνει το ενδιαφέρον των εργαζομένων. Έτσι λοιπόν, είτε υιοθετήσουμε τη θεωρία X, είτε τη θεωρία Ψ, αποδείχθηκε ότι η παροχή

κινήτρων είναι μια διαδικασία που μπορεί να εκμαιεύσει το καλύτερο αποτέλεσμα από κάθε περίπτωση.

Η ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ MASLOW

Σύμφωνα με τον Maslow, οι ανάγκες του ανθρώπου ικανοποιούνται σταδιακά. Δηλαδή, μόνο όταν έχουν εκπληρωθεί οι βασικές ανάγκες (τροφή, νερό, ζέστη κ.λπ.) τίθενται οι επόμενοι στόχοι. Έτσι λοιπόν, σε ένα εργασιακό περιβάλλον, κάθε εργαζόμενος έχει μια βασική ανάγκη, να εξασφαλίσει στον ίδιο και την οικογένειά του τα απαραίτητα για την επιβίωση. Στη συνέχεια, χρειάζεται να ικανοποιηθούν ανάγκες όπως η ασφάλεια κι η προστασία (π.χ. κατάλληλες συνθήκες εργασίας, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη κ.λπ.). Ακολουθούν οι κοινωνικές ανάγκες (π.χ. εργασία στο πλαίσιο της ομάδας), αναγνώριση κ.λπ. Αυτό που η θεωρία του Maslow τονίζει είναι η σημασία της ιεραρχίας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, τα κίνητρα να λειτουργούν θετικά μόνο όταν γίνεται σεβαστή η ιεραρχία των αναγκών. Αν το κατώτερο επίπεδο δεν έχει ικανοποιηθεί, δε μπορεί να λειτουργήσει το κίνητρο που βρίσκεται σε ανώτερο επίπεδο. Έτσι, δε μπορεί κανείς να πάρει ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας του και την αναγνώριση που πιθανότατα λαμβάνει αν το εισόδημά του είναι τόσο μικρό που δε μπορεί να εξασφαλίσει τις βασικές του ανάγκες.



Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ HERTZBERG

Ο Herzberg προέβαλε την αξιοποίηση των κινήτρων, χωρίζοντας τη λειτουργία τους σε δύο κατηγορίες παραγόντων:

1. Οι **παράγοντες συντήρησης** είναι για παράδειγμα ένας καλός μισθός, μία υψηλή θέση και καλές διαπροσωπικές σχέσεις. Η θεωρία προσδιόρισε ότι αυτοί οι παράγοντες δεν οδηγούν σε ανώτερα επίπεδα κινητοποίησης, αλλά χωρίς αυτούς υπάρχει δυσαρέσκεια.
2. Αντίθετα, οι **παράγοντες υποκίνησης** είναι στοιχεία που εμπλουτίζουν την εργασία κάποιου.

Ο Herzberg βρήκε πέντε συγκεκριμένους παράγοντες υποκίνησης, οι οποίοι καθόριζαν σημαντικά την ικανοποίηση από την εργασία: η επίτευξη, η αναγνώριση, η ίδια η εργασία, η ευθύνη κι η προαγωγή. Αυτοί οι παράγοντες συνδέονταν με μακροπρόθεσμα θετικά αποτελέσματα στην εργασιακή απόδοση, ενώ οι παράγοντες συντήρησης σταθερά επέφεραν μόνο βραχυπρόθεσμες αλλαγές στις εργασιακές συμπεριφορές και την απόδοση.

Στην πορεία εξέλιξης των θεωριών σχετικά με τα κίνητρα και βάσει των ερευνών που πραγματοποιήθηκαν, διαπιστώθηκαν μύθοι κι αλήθειες που παρουσιάζουν μεγάλο ενδιαφέρον και μας βοηθούν να κατανοήσουμε τη θέση μας είτε ως υποκινητές, είτε ως παρακινούμενοι.

Μύθος 1: Μπορώ να κινητοποιήσω ανθρώπους

Στην πραγματικότητα μόνο οι ίδιοι μπορούν να κινητοποιήσουν τον εαυτό τους. Μπορούμε να **δημιουργήσουμε ένα περιβάλλον** που να ευνοεί την παρακίνηση και την επαγγελματική ικανοποίηση, δίνοντας την ευκαιρία στους συνεργάτες μας να εργάζονται με ενέργεια κι ενδιαφέρον. Το σημαντικό λοιπόν, είναι να δούμε πως μπορούμε να διαμορφώσουμε ένα περιβάλλον με ευκαιρίες παρακίνησης για τον καθένα.

Μύθος 2: Τα χρήματα είναι το καλύτερο κίνητρο

Συγκεκριμένα αντικείμενα, όπως τα χρήματα μπορούν να βοηθήσουν τους ανθρώπους να συγκρατήσουν τη μείωση της παρακίνησης, αλλά δεν μπορούν να συμβάλουν στην ανάπτυξή της για μεγάλο διάστημα. Η πραγματικοί παράγοντες παρακίνησης είναι διαφορετικοί για κάθε εργαζόμενο.

Μύθος 3: Ο φόβος είναι η καλύτερη παρακίνηση

Ο φόβος είναι σημαντικός παράγοντας παρακίνησης για μικρό χρονικό διάστημα.

Οι φωνές κι οι απειλές θα έχουν άμεσο αποτέλεσμα για πολύ μικρό χρονικό διάστημα, καθώς κάθε συνεργάτης θα αναζητήσει νέες διεξόδους μακριά από αυτές τις συνθήκες.

Μύθος 4: «Ξέρω τι κινητοποιεί εμένα, άρα ξέρω τι κινητοποιεί και τους συνεργάτες μου»

Διαφορετικοί άνθρωποι κινητοποιούνται από διαφορετικούς παράγοντες. Κάποιος μπορεί να κινητοποιείται όταν εξοικονομεί χρόνο από την εργασία του για να περνά χρόνο με την οικογένειά του, κάποιος άλλος μπορεί να κινητοποιείται περισσότερο όταν αναγνωρίζεται η προσπάθεια και το αποτέλεσμα της εργασίας του. Το σημαντικότερο είναι να μάθουμε τι κινητοποιεί τον κάθε συνεργάτη μας ξεχωριστά.

Μύθος 5: «Αυξημένη επαγγελματική ικανοποίηση σημαίνει και αυξημένη απόδοση»

Οι έρευνες δείχνουν ότι αυτό δε λειτουργεί πάντα έτσι. Αν οι στόχοι μας, οι στόχοι της ομάδας μας δεν είναι ευθυγραμμισμένοι με τους στόχους της Εταιρείας, τότε το αποτέλεσμα που παράγεται δε συμβάλει στην αύξηση της απόδοσης του οργανισμού.

Εφαρμογές της θεωρίας στην πράξη...

1. Θα χρειαστεί να **ανακαλύψουμε** τα κίνητρα που έχουν νόημα για κάθε συνεργάτη μας, χωρίς να χρησιμοποιούμε μια «συνταγή» για όλους.
2. Για να μπορούμε να κινητοποιούμε διαφορετικούς ανθρώπους με διαφορετικές ανάγκες, θα χρειαστεί να είμαστε **ευέλικτοι**, να μπορούμε να αφουγκραζόμαστε τις διαφορετικές αυτές ανάγκες και να ανταποκρινόμαστε σε αυτές. Αυτό σημαίνει ότι μερικές φορές μπορεί να χρειαστεί να μάθουμε να συμπεριφερόμαστε και με τρόπους που ως τώρα δεν έχουμε συνηθίσει. Ο κανόνας εδώ είναι: **Μη φέρεσαι στους ανθρώπους όπως θα ήθελες να φέρονται σε σένα, αλλά όπως θα ήθελαν εκείνοι να τους φέρονται.**
3. Αν τα μέλη της ομάδας μας δεν έχουν μια ξεκάθαρη εικόνα για το τι περιμένουμε και ποιος είναι ο ρόλος τους, τότε κι η κινητοποίησή τους δε θα είναι εύκολη. Στην κινητοποίηση συμβάλει η γνώση των **στόχων**, των **ορίων του ρόλου μας** και των **ευθυνών μας**.
4. Σημαντικό στοιχείο για την αποτελεσματική κινητοποίηση είναι η **ενίσχυση της θετικής σκέψης**. Συγκεκριμένα, για να συγκεντρώσουμε την ενέργειά μας σε κάτι, χρειάζεται να πιστεύουμε ότι **μπορούμε** να το επηρεάσουμε, ότι έχουμε τη δύναμη και τη δυνατότητα. Έτσι, χρειάζεται να προσέχουμε να μην ωθούμε τους συνεργάτες μας σε σκέψεις, όπως: «*όποια προσπάθεια κι αν κάνω δεν οδηγεί πουθενά*», «*είναι κάτι που πρέπει να το κάνω*», «*δεν έχω άλλη επιλογή*». Αντίθετα, προωθούμε σκέψεις όπως: «*επιλέγω να το κάνω*», «*μπορώ και καταφέρνω πράγματα*», «*εξαρτάται από μένα*», «*μπορώ να κάνω τη διαφορά*».
5. Δεν υπάρχει καμία μαγική συνταγή κινήτρων που θα μας δώσει τη λύση για την ομάδα. Η παρακίνηση απαιτεί σκέψη και φροντίδα προς κάθε συνεργάτη ξεχωριστά και προς το σύνολο της ομάδας. Τα κίνητρα που θα αξιοποιήσουμε αξίζει να ενταχθούν σε ποικίλες δραστηριότητες και διαδικασίες που υπάρχουν ήδη στην ομάδα.
6. Η χρήση/δημιουργία κινήτρων απαιτεί **ειλικρίνεια**. Είναι πολύ δύσκολο να προσπαθήσουμε να δώσουμε κίνητρα στην ομάδα μας, όταν ελάχιστα ενδιαφερόμαστε για αυτούς τους ανθρώπους.

3.2 Βασικά κίνητρα

Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί παράγοντες που μπορούν να κινητοποιήσουν κάθε συνεργάτη μας. Σε αυτή την υποενότητα, θα εξετάσουμε τους βασικότερους, με στόχο να εντοπίσουμε για κάθε έναν τους τρόπους με τους οποίους μπορεί ο κάθε παράγοντας κινητοποίησης να αξιοποιηθεί κατά την εποπτεία.

1. **ΑΝΕΞΑΡΤΗΣΙΑ:** αφορά την ελευθερία που έχουμε να εκτελούμε τις εργασίες και τα καθήκοντά μας, όπως επιθυμούμε, με αυτονομία και δυνατότητες πρωτοβουλίας, χωρίς να νοιώθουμε άμεσο έλεγχο. Ένα μέλος της ομάδας μας, όταν κινητοποιείται από την ανεξαρτησία, μπορεί να αντιδρά στη στενή επίβλεψη ή να φέρει αντιρρήσεις στις συναντήσεις μας και τους στόχους. Επίσης, έχει την τάση να παίρνει περισσότερες πρωτοβουλίες, να αξιοποιεί δικά του εργαλεία στις πωλήσεις και να μη δέχεται θετικά το στενό έλεγχο. Συχνά, μπορεί να παρατηρήσουμε ότι λειτουργεί αυτόνομα και δεν επιδιώκει τη συνεργασία. Πιθανότατα να μην έχει ανεπτυγμένες ομαδικές ικανότητες και να μην ενθαρρύνει τους άλλους ή να τους κατηγορεί, όταν τα αποτελέσματα δεν είναι τα αναμενόμενα.
2. **ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ:** αποτελεί την ανταπόδοση, με μη υλικούς τρόπους, που παίρνουμε όταν κάνουμε αποτελεσματικά την εργασία μας. Η αναγνώριση μπορεί να έχει πολύ διαφορετικές μορφές και να γίνεται μέσα στην ομάδα μας, αλλά κι εκτός αυτής, στην Εταιρεία ή/και στην κοινωνία. Ένα άτομο που κινητοποιείται από την αναγνώριση χαίρεται ιδιαίτερα όταν έχει την προσοχή των άλλων, όταν βραβεύεται κι όταν ακούει επαινετικά λόγια για την εργασία του.
3. **ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΖΩΗ:** ο βαθμός κι η ποιότητα δραστηριοτήτων με την οικογένεια μπορεί να αποτελέσει σημαντικό κίνητρο για ορισμένους συνεργάτες μας. Η ισορροπία ανάμεσα στην εργασία και την προσωπική ζωή αποτελεί σημαντικό παράγοντα θετικής ενέργειας. Διαπιστώνουμε ότι κάποιος συνεργάτης μας κινητοποιείται από την οικογένειά του, όταν μιλά συχνά για αυτήν, για τα μελλοντικά τους σχέδια και περνά μεγάλο μέρος του ελεύθερου χρόνου του με τα μέλη της οικογένειάς του.

4. **ΕΠΙΤΥΧΙΑ:** αφορά το συναίσθημα που νοιώθουμε όταν έχουμε καταφέρει κάτι σημαντικό, έχουμε επιτύχει τους στόχους μας ή έχουμε ξεπεράσει εμπόδια. Όταν μας κινητοποιεί η επιτυχία, έχουμε την τάση να θέτουμε μόνοι μας τους δικούς μας στόχους κι εργαζόμαστε σκληρά, με προσωπική προσπάθεια, συχνά χωρίς να επιδιώκουμε στενή συνεργασία με άλλους. Παίρνουμε μεγαλύτερη ικανοποίηση από το να κερδίζουμε, παρά από την επιβράβευση που θα πάρουμε για μια μεγάλη μας προσπάθεια. Κινητοποιούμαστε από τη σύγκριση με άλλους κι η υλική επιβράβευση μπορεί να αποτελέσει ένα τέτοιο μέτρο. Τέλος, εργαζόμαστε σκληρά για να επιτύχουμε το σκοπό μας.
5. **ΑΣΦΑΛΕΙΑ:** ένα κίνητρο που αφορά την ανάγκη να νοιώθουμε σταθερότητα σχετικά με τη θέση μας ή το ρόλο μας μέσα στην ομάδα. Όταν ένα μέλος της ομάδας μας κινητοποιείται από την ασφάλεια, θα δούμε ότι παρουσιάζει υψηλό βαθμό ικανοποίησης από την εργασία του κι έχει γενικότερα θετική στάση μέσα στην ομάδα. Δείχνει ενδιαφέρον για θέματα που σχετίζονται με την εξασφάλιση της εργασίας κι έχει την τάση να ακολουθεί τη γραμμή της Εταιρείας.
6. **ΔΥΝΑΜΗ:** η αίσθηση του έλεγχου και της επιρροής στους άλλους. Όταν ένα μέλος της ομάδας μας κινητοποιείται ιδιαίτερα από τη δύναμη, δείχνει ηγετικές τάσεις στις συναντήσεις και κατά την πώληση, στόχος του είναι να επηρεάσει τον πελάτη. Συχνά, μπορεί να του αρέσει να επιβάλλεται κι ίσως να μην ακούει προσεκτικά τους άλλους. Υπάρχει περίπτωση να εμφανίζει κι επιθετική συμπεριφορά ή συμπεριφορά αντιρρησία.
7. **ΧΡΗΜΑΤΑ:** το εισόδημα που παρέχει η εργασία μας μπορεί να αποτελέσει σημαντικό κίνητρο για πολλά μέλη της ομάδας μας. Ένα μέλος που εστιάζεται στα χρήματα θα δούμε ότι εργάζεται σκληρά για να πετύχει τους στόχους που είναι συνδεδεμένοι με bonus. Έχει την τάση να θεωρεί το εισόδημά του ως μέσο προσωπικής κι επαγγελματικής αναγνώρισης. Επίσης, δίνει ιδιαίτερη σημασία στην αγορά υλικών αγαθών.

8. **ΑΥΤΟΕΚΤΙΜΗΣΗ:** αφορά το τι νοιώθουμε ότι αξίζουμε σε σχέση με αυτό που κάνουμε, τους συναδέλφους μας και το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον. Ουσιαστικά, αφορά το κατά πόσο νοιώθουμε σημαντικοί με αυτό που κάνουμε. Όταν μας κινητοποιεί η αυτοεκτίμηση, είμαστε συνήθως αποφασιστικοί, μαθαίνουμε από τα λάθη μας, δε φοβόμαστε να δεχτούμε την κριτική που θα μας βοηθήσει να βελτιωθούμε, είμαστε αισιόδοξοι και δε διστάζουμε να αναγνωρίζουμε τους άλλους για τις προσπάθειές τους.
9. **ΕΛΕΥΘΕΡΟΣ ΧΡΟΝΟΣ:** η ανάγκη για αξιοποίηση του ελεύθερου χρόνου κι η άντληση ικανοποίησης από αυτόν μπορεί να αποτελέσει σημαντικό κίνητρο ενεργοποίησης. Κάποιος που δίνει έμφαση στον ελεύθερο χρόνο, θα δούμε ότι έχει ποικίλα ενδιαφέροντα και δραστηριότητες και διεκδικεί χρόνο για να ασχολείται με αυτά.
10. **ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ:** αποτελεί κίνητρο, όταν μας ενδιαφέρει έντονα η συνεχής προσωπική μας ανάπτυξη, ώστε να γινόμαστε ικανότεροι και πιο αποτελεσματικοί και μάλιστα ευρύτερα ως άνθρωποι κι όχι μόνο ως επαγγελματίες. Συμπεριφορές που μπορεί να εμφανίζει ένα μέλος της ομάδας όταν τον/την ενδιαφέρει η προσωπική ανάπτυξη, είναι η αναζήτηση επικοδομητικής ανατροφοδότησης, η αποδοχή της καθοδήγησης, η μάθηση μέσα από τα λάθη. Το άτομο αυτό έχει αυτοπειθαρχία, δε σταματά να αναζητά ευκαιρίες για μάθηση κι ανάπτυξη, τρόπους να βελτιώνεται και να βρίσκει νέες τεχνικές κι εργαλεία για την εργασία του.
11. **ΚΥΡΟΣ:** αφορά την ανάγκη για σεβασμό από το επαγγελματικό και κοινωνικό περιβάλλον. Όταν κάποιος επιζητά το κύρος, θέλει να δημιουργεί μια καλή εικόνα για τον εαυτό του σε όσους γνωρίζει και μάλιστα τον ενδιαφέρει να αποκτήσει επαφές και πελάτες που έχουν κι οι ίδιοι υψηλό κύρος. Συχνά, ένας εντυπωσιακός τίτλος ή μία θέση ευθύνης αποτελεί τον τελικό του σκοπό. Τέλος, συνήθως τον/την ενδιαφέρουν τα υλικά αγαθά, όπως ένα μεγάλο σπίτι ή ένα πολυτελές αυτοκίνητο.
12. **ΠΙΕΣΗ:** μπορεί να ακούγεται οξύμωρο, όμως υπάρχουν άνθρωποι που κινητοποιούνται από την ανάγκη για συνεχή βελτίωση και γρήγορους ρυθμούς στην εργασία τους. Αυτό θα το διαπιστώσουμε όταν βλέπουμε κάποιον να κινείται νευρικά και με γρήγορους ρυθμούς, ιδιαίτερα πριν την επίτευξη κάποιου στόχου. Δυσκολεύεται με τη διαχείριση του χρόνου κι επιζητά τις έντονες προκλήσεις, ενώ δεν αποφεύγει την αύξηση του φόρτου εργασίας.

4.Οργανώνοντας Αποτελεσματικές Συναντήσεις (MEETINGS)

Ζούμε σε ένα εργασιακό περιβάλλον γεμάτο συναντήσεις . Συναντιόμαστε συχνά για να επιλύσουμε προβλήματα , να συγκεντρώσουμε ή να δώσουμε πληροφορίες , να προγραμματίσουμε εργασίες , να ορίσουμε διαδικασίες , στόχους και πολλά ακόμη . Υπάρχουν φορές όμως που οι συναντήσεις αυτές νιώθουμε πως είναι ανούσιες και απλά σπαταλάμε τον χρόνο μας αλλά και τον χρόνο των συνεργατών μας . Στόχος μας είναι οι συναντήσεις μας να είναι αποτελεσματικές και όχι αντιπαραγωγικές ! Υπάρχουν παράγοντες όπως η σύνθεση των συμμετεχόντων , τα θέματα συζήτησης , η δυνατότητα λήξης αποφάσεων και διάφοροι άλλοι που μπορούν να καθορίσουν την επιτυχία ή τον καθορισμό της συνάντησής μας ως χαμένο χρόνο .

Παρακάτω θα δούμε τους δείκτες (θετικούς και αρνητικούς) που ορίζουν αν η συνάντησή μας είναι επιτυχημένη ή απλά χάσιμο χρόνου

Αρνητικοί Δείκτες	Θετικοί Δείκτες
--------------------------	------------------------

<ul style="list-style-type: none"> * Ξεκινάει και τελειώνει πέρα από το χρόνο που έχει οριστεί * Δεν υπάρχει ξεκάθαρος στόχος * Δεν έχει γίνει προετοιμασία από τους συμμετέχοντες * Ένα ή δύο άτομα μονοπωλούν την συζήτηση * Παράγει διενέξεις που δεν έχουν αποτέλεσμα * Δεν παίρνονται αποφάσεις * Δεν επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχουν τεθεί 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Έχει ξεκάθαρο και συγκεκριμένο σκοπό και τον γνωρίζουν όλοι οι συμμετέχοντες ✓ Συμμετέχουν όσοι είναι απαραίτητοι ✓ Υπάρχει agenda με τα θέματα της συνάντησης , την οποία έχουν όλοι οι συμμετέχοντες πριν την έναρξη της συνάντησης ✓ Ενθαρρύνει τη σε βάθος συζήτηση του θέματος ✓ Αρχίζει και τελειώνει στον καθορισμένο χρόνο ✓ Η συζήτηση παραμένει εντός θέματος ✓ Αποφεύγονται οι άσχετες με το θέμα διενέξεις και συζητήσεις ✓ Εξασφαλίζεται ότι επιτυγχάνεται ο σκοπός της συνάντησης ✓ Οι συμμετέχοντες ακούνε με προσοχή τους συνομιλητές τους ✓ Προωθεί την ανοικτή και ειλικρινή επικοινωνία των μελών της συνάντησης ✓ Ξεκαθαρίζει τις αποφάσεις που πάρθηκαν και τα βήματα που θα γίνουν
--	--

Βασικές Αρχές

Για να μπορέσουμε να οργανώσουμε μία αποτελεσματική συνάντηση είναι σημαντικό να ακολουθήσουμε τις παρακάτω βασικές αρχές :

1. Αναγκαιότητα

Σιγουρευτείτε ότι η συνάντηση είναι απαραίτητη . Αναρωτηθείτε << Ποιές θα ήταν οι συνέπειες αν δεν κάναμε τη συνάντηση ; >>

Δεν είναι αποτελεσματικό να κάνουμε συναντήσεις από συνήθεια ή επειδή θέλουμε να διαχειριστούμε απλά θέματα που θα μπορούσαμε να επιλύσουμε με άλλους τρόπους .

2. Ξεκάθαρος σκοπός

Καταγράψτε το σκοπό της συνάντησης καθώς και όλες τις απαραίτητες πληροφορίες που χρειάζεται να έχουν οι συμμετέχοντες πριν η συνάντηση πραγματοποιηθεί. Όταν ο σκοπός της συνάντησης είναι συγκεκριμένος και τον γνωρίζουν όλοι πριν τη συνάντηση , τους βοηθάμε να :

- Προετοιμαστούν σχετικά με το πώς μπορούν να συμβάλουν αποτελεσματικότερα στη συνάντηση
- Γνωρίζουν ποια θέματα είναι σχετικά και ποια δεν θα διαχειριστούμε σε αυτή τη συνάντηση
- Αποφασίσουν αν είναι χρήσιμη η παρουσία τους στη συγκεκριμένη συνάντηση

Παραδείγματα ερωτήσεων που θα σας βοηθήσουν να ορίσετε το σκοπό της συνάντησης είναι :

- Ποιος είναι ο σκοπός της συνάντησης;
- Πάνω σε ποιο θέμα θα πρέπει να έχουμε αποφασίσει με το τέλος της συνάντησης ;
- Οι ενέργειες που θα αποφασιστεί να γίνουν , τι θα επιτύχουν ;
- Τι είναι αυτό που οι συμμετέχοντες θα μάθουν από τη συνάντηση που δεν το γνώριζαν πριν από αυτή ;
- Ποια προβλήματα θα είχαν επιλυθεί ;
- Τι θα γίνει ως αποτέλεσμα της συνάντησης ;
- Τι είναι αυτό που θα σε κάνει να ξέρεις ότι η συνάντηση ήταν επιτυχημένη ;

Άλλες ερωτήσεις που θα σας βοηθήσουν να οργανώσετε αποτελεσματικότερα τη συνάντηση και να ορίσετε ξεκάθαρο πλαίσιο είναι οι εξής :

- ✘ Ποιος χρειάζεται να είναι παρόν στη συνάντηση ;
- ✘ Τίνος η παρουσία είναι κρίσιμη για την συνάντηση ;
- ✘ Μέχρι πότε χρειάζεται να έχει ολοκληρωθεί η συνάντηση ;
- ✘ Τι προετοιμασία πρέπει να έχω κάνει ;
- ✘ Τι προετοιμασία πρέπει να έχουν κάνει οι συμμετέχοντες ;
- ✘ Πόσος χρόνος χρειάζεται για την για την ολοκλήρωση της συνάντησης ;
- ✘ Ποια είναι τα πιθανά προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίσουμε ;

3. Ξεκάθαρη διαδικασία

Δημιουργήστε μία agenda με τα θέματα που θέλετε να συζητηθούν /επιλυθούν στη συνάντηση και στείλτε τη στους συμμετέχοντες όσο νωρίτερα μπορείτε . Έτσι θα έχουν τον χρόνο να προετοιμαστούν και να συνεισφέρουν με ιδέες και πληροφορίες που έχουν.

Η agenda θα βοηθήσει τόσο εσένα όσο και τους υπόλοιπους συμμετέχοντες της συνάντησης να ξέρουν ότι είναι κατάλληλα προετοιμασμένοι

Παράδειγμα :

Τίτλος της συνάντησης

Χρόνος που θα πραγματοποιηθεί η συνάντηση (αρχή και τέλος), ημερομηνία και τύπος

AGENDA

Στόχοι της συνάντησης

- Στόχος 1
- Στόχος 2
- Στόχος 3

A/A	ΘΕΜΑ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ	ΧΡΟΝΟΣ
1	Εισαγωγή , Στόχοι και agenda	XXXXXXXXXX	15 λεπτά
2	Ανασκόπηση των ενεργειών που έχουν γίνει ως τώρα σχετικά με ...	XXXXXXXXXX	10 λεπτά
3	Πρώτο θέμα :...	XXXXXXXXXX	30 λεπτά
4	Δεύτερο θέμα :	XXXXXXXXXX	20 λεπτά
5	Ανασκόπηση και καταγραφή επόμενων βημάτων και υπευθύνων	XXXXXXXXXX	20 λεπτά

4. Ανάγκη συμμετοχής

Να είστε ξεκάθαροι σχετικά με τους λόγους για τους οποίους καλείτε κάθε μέλος στη συνάντηση. Αν κάποιος δε μπορεί να βοηθήσει στην επίτευξη του στόχου της συνάντησης , μην τον καλέσετε .

5. Διαμορφώνοντας το περιβάλλον

Αξίζει να θυμόμαστε τα απλά πράγματα , ιδιαίτερα όταν θέλουμε να κερδίσουμε υποστήριξη και να χτίσουμε σχέσεις. Φροντίστε να καλωσορίσετε όσους συμμετέχουν στη συνάντηση και να τους κάνετε να νιώσουν άνετα , έχοντας

διαθέσιμο καφέ , αναψυκτικό και νερό , για να πάρουν μία ανάσα σε μια δύσκολη και απαιτητική μέρα .

6. Καταγράφοντας

Είναι απαραίτητο να κρατάμε σημειώσεις και να καταγράφουμε με ακρίβεια όσα λέγονται. Η ποσότητα των λεπτομερειών που καταγράφουμε εξαρτάτε από την φύση του θέματος της συνάντησης. Σε κάποιες περιπτώσεις επίσημων συναντήσεων θα χρειαστεί να κρατάμε λεπτομερή πρακτικά , σχετικά με το ποιος είπε τι , ενώ σε άλλες μπορούμε να σημειώνουμε τις αποφάσεις που λήφθηκαν και τα επόμενα βήματα που ορίστηκαν. Είναι απαραίτητο επίσης , μετά την συνάντηση να αποστείλουμε την καταγραφή που προέκυψε σε όλους τους συμμετέχοντες ώστε να μην χαθούν πληροφορίες στην πορεία. Ιδιαίτερα όταν έχουν αποφασιστεί ενέργειες που θα πρέπει να γίνουν από συνεργάτες , αυτό το βήμα συμβάλει σημαντικά στην αποτελεσματικότητα της συνάντησης .

7. Διαχείριση του χρόνου

Είναι σημαντικό να διαχειριστούμε αποτελεσματικά τον χρόνο και να εξασφαλίσουμε ότι θα τηρηθεί το χρονοδιάγραμμα που έχουμε ορίσει. Όταν καταλαβαίνουμε ότι χάνεται χρόνος είναι σωστό να σταματήσουμε και να επαναφέρουμε το θέμα κάνοντας μία μικρή ανασκόπηση της πορείας της συζήτησης προς αυτή την κατεύθυνση

8. Συνεχής βελτίωση

Μετά την ολοκλήρωση της συνάντησης , ζητείστε από τους συμμετέχοντες να σας δώσουν ανατροφοδότηση (feedback) σχετικά με το τι ήταν χρήσιμο και τι θα μπορούσε να γίνει διαφορετικά

9. Συμμετοχή

Εξασφαλίστε ευκαιρίες ώστε όλοι οι συμμετέχοντες να συμβάλουν στη συζήτηση. Δώστε ιδιαίτερη προσοχή σε όσους συνηθίζουν να σκέπτονται και να επεξεργάζονται τις απόψεις των άλλων πριν μιλήσουν. Συνήθως έχουν πολύ ενδιαφέρουσες απόψεις να εκφράσουν.

10. Σύνοψη

Φροντίστε κατά τη διάρκεια της συνάντησης να κρατάτε χρόνο για γρήγορες ανακεφαλαιώσεις σχετικά με την πορεία της συζήτησης. Αυτό θα δώσει στους συμμετέχοντες τη δυνατότητα να ελέγχουν κατά πόσο έχουν κατανοήσει την πορεία της συζήτησης ..

11. Ειλικρίνεια και ανοικτή επικοινωνία

Προωθείστε την ανοικτή επικοινωνία και την ειλικρίνεια στη συνάντηση. Η ποιότητα της συζήτησης θα είναι πολύ υψηλότερη αν επιτευχθεί η παραπάνω αρχή. Η

<<κρυμμένη agenda>> και οι πληροφορίες που γνωρίζουν μόνο ορισμένοι στη συνάντηση δεν βοηθά στην εξέλιξη της συζήτησης με κανένα τρόπο. Τα θέματα χρειάζεται να αντιμετωπίζονται ανοιχτά από όλους .

Συνοψίζοντας

Στην εργασία αυτή είδαμε πόσο σημαντική είναι η εποπτεία ως εργαλείο για έναν manager και πόσο σημαντικό είναι να ξέρει και να μπορεί να ορίσει την καλή απόδοση των συνεργατών/υφισταμένων του .

Ύστερα με την θέσπιση αποτελεσματικών στόχων ο manager μπορεί να ελέγξει την απόδοσή των συνεργατών και να τους κάνει προσφέροντάς τους κίνητρα , (ξεχωριστά για τον κάθε άνθρωπο) να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

Βιβλιογραφία

- Μύρων Ζαβλάνος : (2000) Οργάνωση και Διοίκηση : Διαδικασίες στην λειτουργία Διοίκησης (τόμος Α΄ και Β΄), Αθήνα , ΕΛΛΗΝ
- Παναγιώτης Φαναριώτης : (1997) Διοίκηση προσωπικού , Αθήνα , ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ
- Patrick Forsyth (2006) : Πώς να εμπνέεται τους συνεργάτες σας , Αθήνα , Γ.Κ Ελευθερουδάκης
- <https://marketingconsultantgr.wordpress.com/2013/04/29/%CE%B8%CE%AD%CF%83%CF%84%CE%B5-%CE%BC%CE%B5-%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%84%CF%85%CF%87%CE%AF%CE%B1-%CF%84%CE%BF%CF%85%CF%82-%CF%83%CF%84%CF%8C%CF%87%CE%BF%CF%85%CF%82-%CE%BC%CE%AC%CF%81%CE%BA%CE%B5%CF%84/>
- Derek Torrington , Laura Hall , Stephen Taylor , Carol Atkinson : (2017) Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων : Broken Hill Publishers LTD
- Μαρία Βαξεβανίδου , Παναγιώτης Ρεκλείτης : (2008) Management Ανθρώπινων Πόρων , Αθήνα , Προπομπός
- Σπύρος Ζευγαρίδης , Γεώργιος Σταματιάδης : (1989) Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού (Γ΄ Έκδοση), Αθήνα , Organopublica
- Μύρων Ζαβλάνος : (1989) εποπτεία Προσωπικού , Αθήνα , Σύγχρονη Εκδοτική
- Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος : (2002) Διοίκηση Προσωπικού , Αθήνα , Ιδιωτική