

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ
ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ
ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ -
ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ
ΜΕΤΑΞΥ ΤΗΣ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ
ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Η εργασία υποβάλλεται για τη μερική κάλυψη των απαιτήσεων με στόχο την
απόκτηση μεταπτυχιακού διπλώματος στην

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

του Τμήματος Οικονομικής Επιστήμης

από

ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

ΑΔΑΜΑΝΤΙΑ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ ΧΑΤΖΗΓΝΑΤΙΟΥ

ΔΗΛΩΣΗ

Δηλώνω ότι η εργασία αυτή είναι πρωτότυπη, δεν αποτελεί αντιγραφή άλλης εργασίας και εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο για την απόκτηση του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού τίτλου.

Η συγγραφέας,
Αδαμαντία Χατζηγνατίου

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου προς την καθηγήτρια Κα Σταματίνα Χατζηδήμα, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, για την καθοδήγηση, την εμπιστοσύνη και την τιμή που μου έκανε αναλαμβάνοντας την επίβλεψη της διπλωματικής εργασίας μου.

Επίσης, ένα τεράστιο ευχαριστώ στην οικογένειά μου, για την συμπαράσταση και την υποστήριξή τους.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	σελ.
ΣΥΝΟΨΗ	1
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	2
ΠΡΩΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	
1.1. Ορισμός και Χαρακτηριστικά Οργανωσιακής Κουλτούρας	5
1.2. Τύποι Οργανωσιακής Κουλτούρας	11
1.3. Οργανωσιακή Κουλτούρα και Αλλαγή	16
1.4. Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηγεσία κατά τους Cameron και Quinn	25
1.5. Η σημασία της Οργανωσιακής Κουλτούρας και της Ηγεσίας στη Διαχείριση της Γνώσης της Οργάνωσης	32
ΔΕΥΤΕΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ - ΗΓΕΣΙΑ	
2.1. Ορισμός και Χαρακτηριστικά της Ηγεσίας	35
2.2. Η Υποκίνηση στις Θεωρίες και τα Μοντέλα	49
2.3. Μορφές Ηγεσίας	50
2.4. Προσεγγίσεις στην Ηγεσία – Μοντέλα Ηγεσίας	54
2.4.1. Συμπεριφορική Προσέγγιση	54

2.4.1.1. Η θεωρία X και Y	54
2.4.1.2. Η Διοικητική Σχάρα	55
2.4.1.3. Το μοντέλο Ανταλλαγής Ηγέτη – Υφισταμένων	57
2.4.1.4. Η προσέγγιση των Τεσσάρων Πλαισίων Δράσης	59
2.4.2. Ενδεχόμενη Προσέγγιση	60
2.4.2.1. Το Ενδεχομενικό Μοντέλο	60
2.4.2.2. Η θεωρία του Κύκλου Ζωής	61
2.4.2.3. Η θεωρία των Στόχων	62
2.4.2.4. Το Μοντέλο Ηγεσίας.....	62
2.5. Τύποι Ηγεσίας	63
2.5.1. Χαρισματική Ηγεσία	63
2.5.2. Ηγεσία στην Υπηρεσία της Οργάνωσης και των Εργαζομένων	64
2.5.3. Συναλλακτικό Μοντέλο Ηγεσίας & Μεταρρυθμιστικό – Μετασχηματιστικό Μοντέλο Ηγεσίας	66
2.5.4. Οραματική Ηγεσία	67
2.5.5. Πνευματική Ηγεσία	68
2.5.6. Αυθεντική Ηγεσία	68
2.6. Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηγεσία	70

ΤΡΙΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

3.1. Η παρακίνηση βάση της ανθρώπινης συμπεριφοράς	74
--	----

3.2. Η παρακίνηση στον εργασιακό χώρο και η σημασία της	78
3.3. Θεωρίες Παρακίνησης	82
3.3.1. Η θεωρία της Ιεράρχησης των Αναγκών	83
3.3.2. Η θεωρία Παρακίνησης – Υγιεινής	86
3.3.3. Η θεωρία της Δικαιοσύνης	89
3.3.4. Η θεωρία της Προσδοκίας	90
3.4. Συνέπειες για τη Διοικητική Πρακτική	93
3.5. Ζητήματα των Θεωριών	94
ΤΕΤΑΡΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΚΙΝΗΤΡΑ	
4.1. Τα κίνητρα στον εργασιακό χώρο	95
4.2. Παρακίνηση και Ομάδες	98
4.2.1. Κίνητρα σε ομάδες	98
4.2.2. Κίνητρα σε Ομάδες και Άτομα	102
4.3. Διακρίσεις Κινήτρων	105
4.3.1. Εσωτερικά και Εξωτερικά Κίνητρα	105
4.3.2. Χρηματικά και Μη Χρηματικά Κίνητρα	106
4.4. Χρηματικά Κίνητρα	108
4.4.1. Ατομικά Κίνητρα Επιδόσεων	108
4.4.2. Χρηματικά Ομαδικά Κίνητρα – Συμμετοχές στα αποτελέσματα	109
4.5. Μη Χρηματικά Κίνητρα	113
4.5.1. Ιδιοσυγκρασία	113
4.5.2. Δίκαιη Μεταχείριση	114

4.5.3. Αυτοσεβασμός	115
4.5.4. Αίσθημα Επιτυχίας	115
4.5.5. Πρωτοβουλίες	116
4.5.6. Ανάπτυξη και Εξέλιξη των εργαζόμενων	117
4.5.7. Το κίνητρο της Εκπαίδευσης	118
4.5.8. Το ενδιαφέρον περιεχόμενο της Εργασίας	121
4.5.9. Το εργασιακό περιβάλλον	122
4.5.10. Η δύναμη του Οράματος και η συμβολή του Ηγέτη	126
4.5.11. Πολιτική Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης	126
4.5.12. Δέσμευση	127
4.6. Αντικίνητρα	129

ΠΕΜΠΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ – Ο ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ

5.1. Εξελίξεις και Τάσεις στον Τραπεζικό κλάδο σε Ευρωπαϊκό και Διεθνές επίπεδο	131
5.2. Ο Τραπεζικός κλάδος στην Ελλάδα	137
5.3. Ανθρώπινο Δυναμικό, Ηγεσία και Κουλτούρα στις Ελληνικές Τράπεζες ...	142

ΕΚΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΗΣ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

6.1. Σύντομο Ιστορικό Σημείωμα	146
6.1.1. Αγροτική Τράπεζα	146
6.1.2. Τράπεζα Πειραιώς	147

6.2. Όραμα – Στρατηγική – Στόχοι	149
6.2.1. Αγροτική Τράπεζα	149
6.2.2. Τράπεζα Πειραιώς	152
6.3. Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηγεσία	155
6.3.1. Αγροτική Τράπεζα	155
6.3.2. Τράπεζα Πειραιώς	160
6.4. Ανθρώπινο Δυναμικό	164
6.4.1. Αγροτική Τράπεζα	164
6.4.2. Τράπεζα Πειραιώς	165
6.5. Παρακίνηση και Κίνητρα Ανθρώπινου Δυναμικού	168
6.5.1. Αγροτική Τράπεζα	168
6.5.2. Τράπεζα Πειραιώς	169
6.6. Συγκριτική Ανάλυση των δύο Τραπεζών	173
 ΕΒΔΟΜΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	
7.1. Συμπεράσματα	178
 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α	186
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β	190
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	193

ΣΥΝΟΨΗ

Οι στόχοι της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας είναι καταρχήν με βάση την βιβλιογραφική έρευνα να γίνει μια διευρυμένη ανασκόπηση των όρων Οργανωσιακή Κουλτούρα, Ηγεσία, Παρακίνηση και Κίνητρα Ανθρώπινου Δυναμικού, που καθορίζουν την Οργανωσιακή Συμπεριφορά, η συσχέτιση των εννοιών μεταξύ τους και η εξέταση των θεωρητικών μοντέλων που έχουν αναπτυχθεί γύρω από αυτές. Το δεύτερο μέρος της εργασίας εστιάζεται στον Τραπεζικό κλάδο και συγκεκριμένα στη μελέτη των Τραπεζών Αγροτική Τράπεζα και Τράπεζα Πειραιώς, όσον αφορά τις έννοιες που αναπτύχθηκαν στο πρώτο μέρος της εργασίας, και η συγκριτική ανάλυση μεταξύ τους.

Αναλυτικότερα στο δεύτερο μέρος της εργασίας παρουσιάζεται η οργανωσιακή κουλτούρα που χαρακτηρίζει τις δύο Τράπεζες, αποτυπώνονται οι υφιστάμενοι προσανατολισμοί και ο ρόλος της Ηγεσίας στη διαμόρφωση αυτών, όπως και του βαθμού ανταπόκρισής της στις σημερινές μεταβαλλόμενες τραπεζικές συνθήκες, αλλά και οι μέθοδοι, οι τεχνικές και τα κίνητρα που χρησιμοποιούνται για την παρακίνηση του ανθρώπινου κεφαλαίου. Τέλος, η συγκριτική ανάλυση των δύο Τραπεζών και τα συμπεράσματα που προκύπτουν βοηθούν στην εξαγωγή των απαραίτητων συμπερασμάτων.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι Οργανισμοί - Επιχειρήσεις, σήμερα, λειτουργούν σε ένα περιβάλλον που αλλάζει συνεχώς και με γρήγορους ρυθμούς και η αποτελεσματικότητά τους, αλλά και η βιωσιμότητά τους εξαρτάται από την ικανότητά τους να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος. Η επίλυση των προβλημάτων δεν μπορεί να προέλθει μόνο από μια τεχνοκρατική προσέγγιση αλλά μέσα από την κατανόηση του τρόπου σκέψης και δράσης των εμπλεκόμενων φορέων έτσι ώστε η οποιαδήποτε απόφαση να τύχει καθολικής υποστήριξης με θετικά αποτελέσματα. Σε ποιους τομείς, μέσα στην επιχείρηση, παρουσιάζονται δυσλειτουργίες, σημειώνονται ή απαιτούνται αλλαγές, ποιος ο ρόλος και οι ευθύνες όλων για να σημειωθεί η αναγκαία αλλαγή ή να επιλυθεί κάποιο πρόβλημα, ποιες αντιδράσεις παρουσιάζονται και πώς αυτές ξεπερνιούνται, είναι μερικά από τα θέματα που απασχολούν ολοένα και περισσότερο της διοικήσεις των Οργανισμών – Επιχειρήσεων. Η επίλυση τέτοιου είδους θεμάτων προκύπτουν από την ανάλυση και τους παράγοντες που επηρεάζουν την Οργανωσιακή Συμπεριφορά, που είναι και το θέμα της παρούσας εργασίας.

Η Οργανωσιακή Συμπεριφορά (Organizational Behavior) είναι ένας χώρος μελέτης (επιστημονικός κλάδος), που αναπτύχθηκε στις αρχές του 1960 και ασχολείται με τη μελέτη της συμπεριφοράς των εργαζομένων στους οργανισμούς-επιχειρήσεις. Αναλυτικότερα η Οργανωσιακή Συμπεριφορά περιγράφει, εξηγεί, ερμηνεύει, προβλέπει και ελέγχει την ανθρώπινη συμπεριφορά, καθώς και των παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοση των ανθρώπων στο εργασιακό περιβάλλον.

Οι επιχειρήσεις συμπεριφέρονται καθ' αυτό τον τρόπο, επειδή αποτελούνται από συγκεκριμένα άτομα και έχουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά (π.χ. μέγεθος, οργάνωση, στόχοι,

κ.λπ.). Η συμπεριφορά των ατόμων είναι η εξωτερίκευση της συνολικής επίδρασης πολλών και διαφορετικών παραγόντων, που σχετίζονται

1. με το ίδιο το άτομο (ανάγκες, στόχοι, αξίες, αντίληψη, κ.λπ.), δηλαδή τα ατομικά του Γνωρίσματα, τις Αξίες, τις Στάσεις, την Αντίληψη και την Προσωπικότητα.
2. το περιβάλλον του (π.χ. οικογένεια, ομάδες αναφοράς, κοινωνική τάξη, κ.λπ.) και
3. με το συγκεκριμένο περιβάλλον της επιχείρησης (π.χ. στόχοι επιχείρησης, δομή, ρόλοι, κ.λπ.).

Στην παρούσα εργασία γίνεται μία προσπάθεια παρουσίασης και ανάλυσης των όρων Οργανωσιακή κουλτούρα, Ηγεσία, Παρακίνηση και Κίνητρα Ανθρώπινου Δυναμικού, που είναι οι καθοριστικοί παράγοντες διαμόρφωσης της Οργανωσιακής συμπεριφοράς. Αναλυτικότερα παρουσιάζονται οι Οργανωσιακές διαδικασίες, όπου με αυτό τον όρο εννοούνται οι δραστηριότητες που γίνονται και οι σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα στους Οργανισμούς - Επιχειρήσεις. Δηλαδή, ορίζονται ως οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ όλων των εργαζομένων. Οι πιο σημαντικές από αυτές τις διαδικασίες είναι: η Ηγεσία, η Επικοινωνία, η Δύναμη, η Επιρροή και η Εξουσία. Το πώς ο προϊστάμενος-στέλεχος θα συμπεριφερθεί, δηλαδή τι στυλ ηγεσίας θα υιοθετήσει και ποιο κάθε φορά, στις διαπροσωπικές σχέσεις με τους υφισταμένους του, ώστε αυτοί να εκτελέσουν αποτελεσματικά και ικανοποιητικά το έργο τους. Μερικά άτομα και ομάδες μπορούν και επηρεάζουν σημαντικά άλλους, επειδή γνωρίζουν πώς να χρησιμοποιούν τη δύναμη - εξουσία που τους δίνει ο Οργανισμός-Επιχείρηση ή και τη δική τους προσωπική δύναμη κι' ακόμη επειδή γνωρίζουν πώς να αναπτύξουν πολιτικές διεργασίες (κατάλληλες κινήσεις) για να επιτύχουν τους στόχους τους.

Βέβαια η συμπεριφορά όλων των φορέων εξαρτάται από την Οργανωσιακή κουλτούρα, η οποία περιλαμβάνει τις κοινές αντιλήψεις που υπάρχουν και έχουν γίνει αποδεκτές στον ρου του χρόνου αναφορικά με τον τρόπο οργάνωσης και διάρθρωσης της επιχείρησης, τον τρόπο εξουσίας των ανωτέρων, τον τρόπο απόδοσης ανταμοιβών και επιβολής κυρώσεων, τον τρόπο ελέγχου, τον τρόπο γενικότερα λειτουργίας της επιχείρησης ώστε να εξασφαλίζεται όχι μόνο η επιβίωση αλλά και η μακρόπνοη εύρυθμη και επικερδής ανάπτυξή της. Η οργανωσιακή κουλτούρα εμπεριέχει μια δυναμική η οποία προσδίδει μια ζωντάνια σε αυτούς που καλούνται να την υπηρετήσουν αφού ταυτόχρονα είναι αυτοί που την διαμορφώνουν και αυτοί δεν είναι άλλοι από το έμψυχο δυναμικό της επιχείρησης, δηλαδή εργαζόμενοι, στελέχη, μέτοχοι.

Φυσικά σημαντικό ρόλο στις Επιχειρήσεις – Οργανισμούς παίζει η παρακίνηση των ανθρώπων, γενικότερα (ανθρώπινες ανάγκες και κίνητρα), και ειδικότερα στην παρούσα εργασία παρουσιάζονται οι πιο σημαντικές θεωρίες ή υποδείγματα παρακίνησης των εργαζομένων.

Στα τελευταία δύο κεφάλαια της παρούσας εργασίας γίνεται αποτύπωση της διαμόρφωσης της τραπεζικής αγοράς σε διεθνές και τοπικό επίπεδο, παρουσίαση της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδος και της Τράπεζας Πειραιώς στο πλαίσιο μελέτης περίπτωσης και η συγκριτική ανάλυση των δύο τραπεζών με την εξαγωγή των απαραίτητων συμπερασμάτων, πρωτίστως όσον αφορά τη συγκριτική ανάλυση και εν συνεχεία την εργασία γενικότερα.

ΠΡΩΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ - ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

1.1. ΟΡΙΣΜΟΣ & ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Έχει ειπωθεί ότι η λέξη «κουλτούρα» είναι μία από τις δύο – τρεις πιο περίπλοκες λέξεις της αγγλικής γλώσσας, και ο όρος που έχει κατά καιρούς θεωρηθεί το αντίθετό της – η φύση – κατά γενική ομολογία τιμάται με τον τίτλο της πιο περίπλοκης λέξης που υπάρχει. Ωστόσο, μιλώντας από ετυμολογική άποψη, η λατινική ρίζα της λέξης «κουλτούρα» είναι colere που μεταφράζεται ως καλλιέργεια, κατοίκηση, λατρεία, ακόμη και προστασία. Η λέξη colere, όμως, ξεκινώντας από τη λατινική ρίζα cultus, πρόσδωσε στην έννοια της κουλτούρας την εφήμερη αίσθηση του θεϊκού και του υπερβατικού. Συνεπώς, η κουλτούρα παραπέμπει σε θετικά και αρνητικά σημεία. Από επιστημολογική σκοπιά, ο όρος κουλτούρα είναι μία έννοια που υπονοεί ότι υπάρχει μία φύση ή ένα φυσικό προϊόν πέρα από εμάς, το οποίο όμως πρέπει να υποστεί κάποια επεξεργασία για να αποκτήσει κάποια ανθρώπινη σημασία.

Η σημαντικότητα της κουλτούρας αναδεικνύεται και από τα λεγόμενα του μεγάλου νομπελίστα ποιητή μας Γιώργου Σεφέρη, αφού υποστήριζε ότι στη βάση κάθε διαλόγου, ακόμα και εντελώς αντιφατικού, οι «διαλεγόμενοι» πρέπει να έχουν υπογράψει κατά κάποιο τρόπο ένα συμβόλαιο αποδοχής, πώς θα μιλήσουν στην ίδια γλώσσα και θα ελέγχουν σαφώς κατά τη διάρκεια της «μάχης» το κοινό τους όργανο.

Ωστόσο, ενώ η κουλτούρα απασχόλησε διάφορους διανοούμενους, επιστήμονες, πολιτικούς και λογοτέχνες ανά τον κόσμο από την απαρχή της ανθρωπότητας η οργανωσιακή κουλτούρα κέρδισε ευρεία αποδοχή ως ένας τρόπος κατανόησης ανθρώπινων συστημάτων μόλις τα τελευταία 25 χρόνια.

Η σημαντικότητα της κουλτούρας σε μία επιχείρηση μπορεί να γίνει πλήρως κατανοητή θεωρώντας πως είναι η προσωπικότητα της Οργάνωσης και αποτελείται από υποθέσεις, αξίες, νόρμες, απτά σύμβολα μελών της Οργάνωσης και των συμπεριφορών τους. Ωστόσο, σε αυτό το σημείο πρέπει να τονίσουμε πως η οργανωσιακή κουλτούρα μιας κερδοσκοπικής εταιρίας είναι διαφορετική από εκείνη ενός Πανεπιστημίου ή ενός Νοσοκομείου. Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ο ιδιαίτερος τρόπος δράσης της Οργάνωσης, είναι αυτό που καθιστά μια Οργάνωση διαφορετική από μιαν άλλη, είναι οι διαφορετικές πρακτικές τα εθιμοτυπικά, οι διαδικασίες, το εξωτερικό των κτιρίων και των γραφείων, είναι εν τέλει μια δυναμική μίξη που προσδιορίζει το ιδιαίτερο στίγμα και την ίδια την ύπαρξη της Οργάνωσης. Η κουλτούρα αποτελείται από διαφορετικά στοιχεία και γι' αυτό είναι δύσκολο να περιγραφεί επακριβώς. Η οργανωσιακή κουλτούρα τροποποιείται με τον καιρό καθώς αλλάζουν οι άνθρωποι και δημιουργείται από τις ενέργειες των υπαλλήλων, τις αποφάσεις και την επικοινωνία μεταξύ τους. Προκειμένου να κατανοήσουμε τι είναι οργανωσιακή κουλτούρα, πώς αυτή επηρεάζει τις καθημερινές δραστηριότητες και τις επιχειρηματικές εργασίες παρατίθενται οι θεωρίες που έχουν διατυπωθεί.

Η πρώτη ολοκληρωμένη προσέγγιση ορισμού της οργανωσιακής κουλτούρας έγινε από τους Deshpande και Webster (1989), οι οποίοι την όρισαν ως ένα πρότυπο μοιρασμένων αξιών και πιστεύω που βοηθά τα άτομα να καταλάβουν την οργανωσιακή λειτουργία και έτσι τους παρέχονται οι κανόνες για την συμπεριφορά τους στην Οργάνωση.

Οι Bolman και Deal (1991) ορίζουν την κουλτούρα ως «ταυτόχρονα προϊόν και διαδικασία». Ως προϊόν ενσωματώνει τη συσσωρευμένη σοφία εκείνων που ήταν μέλη πριν

προσχωρήσουν νέα μέλη. Ως διαδικασία συνεχώς ανανεώνεται και αναδημιουργείται και τα νέα μέλη διδάσκονται από τους παλαιούς τρόπους με μεγάλη πιθανότητα να γίνουν και οι ίδιοι δάσκαλοι.

Για τον John Kotter (1992) η οργανωσιακή κουλτούρα αφορά στις απόρρητες, κοινά αποδεκτές αξίες μιας ομάδας ανθρώπων σχετικά με το τι είναι σωστό και προκύπτουν ανεξάρτητα από το εάν το επιθυμούν τα μέλη ή όχι. Το ζητούμενο είναι να δημιουργηθεί μια κουλτούρα που να διευκολύνει τις αλλαγές αντί να ενεργεί ως τροχοπέδη, μια κουλτούρα που να βοηθά την επιχείρηση να προσαρμοστεί και δεν θα την περιορίζει με κύρια χαρακτηριστικά ότι η διευθυντική ομάδα εκτιμά βαθιά, αληθινά και ειλικρινά όλους τους εταιρικούς δρώντες, ότι η ανάληψη πρωτοβουλιών και η άσκηση ηγεσίας εκτιμώνται πραγματικά και ενθαρρύνονται σε κάθε επίπεδο της οργάνωσης, γίνεται αποκέντρωση διοικητικών λειτουργιών στα χαμηλότερα επίπεδα της οργάνωσης, διατηρείται η εσωτερική οργάνωση της επιχείρησης απλή και ξεκάθαρη και υπάρχει ο ελάχιστος αριθμός ιεραρχικών επιπέδων.

Ο Handy C. (1993) προσδιορίζει την Οργανωσιακή κουλτούρα ως τους διαφορετικούς τρόπους που κάνουμε τα πράγματα, την ατμόσφαιρα, τα επίπεδα ενέργειας και ατομικής ελευθερίας, τα είδη προσωπικοτήτων, τα διάφορα πιστεύω για την εξουσία, τον έλεγχο, την ανταμοιβή, την υπακοή και τους κανόνες.

Σύμφωνα με τον Robbins.S.P. (1993) τα χαρακτηριστικά της Οργανωσιακής κουλτούρας είναι :

1. η ταυτότητα του μέλους, ο βαθμός δηλαδή στον οποίον οι υπάλληλοι ταυτίζονται με το σύνολο της Οργάνωσης και όχι μόνο με τον τομέα τους,

2. η έμφαση στη ομάδα, ο βαθμός στον οποίον οι εργαζόμενοι οργανώνονται γύρω από ομάδες,
3. η εστίαση στους ανθρώπους, ο βαθμός στον οποίον οι αποφάσεις λαμβάνουν υπόψη την επίδραση του αποτελέσματος στους ανθρώπους της Οργάνωσης,
4. η ολοκλήρωση των μονάδων, ο βαθμός στον οποίον τα τμήματα της Οργάνωσης λειτουργούν με έναν τρόπο αλληλεξάρτησης,
5. ο έλεγχος, ο βαθμός στον οποίον οι κανονισμοί χρησιμοποιούνται για τον έλεγχο συμπεριφοράς,
6. η ανοχή στον κίνδυνο, ο βαθμός στον οποίον οι υπάλληλοι ενθαρρύνονται να είναι καινοτόμοι,
7. τα κριτήρια αμοιβής, ο βαθμός στον οποίον το σύστημα αμοιβών και προαγωγών γίνεται σύμφωνα με την απόδοση παρά με την αρχαιότητα,
8. η ανοχή στη διαφωνία, ο βαθμός στον οποίον οι εμπλεκόμενοι μπορούν να αντιμετωπίζουν ανοιχτά την κριτική και την διαφωνία,
9. ο προσανατολισμός στα μέσα-στόχους, ο βαθμός στον οποίον η διοίκηση εστιάζεται σε αποτελέσματα παρά σε διαδικασίες και
10. η εστίαση στο ανοιχτό σύστημα, ο βαθμός στον οποίον η Οργάνωση ανταποκρίνεται στο εξωτερικό περιβάλλον.

Ο Gareth Morgan (1997) περιγράφει την οργανωσιακή κουλτούρα ως ένα ενεργό φαινόμενο μέσω του οποίου οι άνθρωποι από κοινού δημιουργούν και αναδημιουργούν τους κόσμους στους οποίους ζουν. Τα στοιχεία της Οργανωσιακής κουλτούρας μπορεί να είναι δηλωμένες ή υπαινισσόμενες αξίες, συνήθειες, προσδοκίες για την συμπεριφορά υπαλλήλων, τελετουργικά, σύμβολα, μεταφορές, ιστορίες, μύθοι σχετικά με το παρελθόν

της ομάδας, η «γλώσσα» που χρησιμοποιεί η ομάδα και το γενικό κλίμα που αντανακλάται στον τρόπο αλληλεπίδρασης των μελών μεταξύ τους, με το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον. Η οργανωσιακή κουλτούρα διαμορφώνεται από την προσωπικότητα του ιδρυτή της, την οργανωσιακή εμπειρία και την εσωτερική αλληλεπίδραση, δηλαδή την επαφή ομάδων ατόμων μέσα στον Οργανισμό.

Τα τέσσερα βασικά σημεία της Οργανωσιακής κουλτούρας ως μέθοδο αποτίμησης των ανθρωπίνων συστημάτων είναι:

1. Εστίαση της προσοχής στην ανθρώπινη πλευρά της ζωής της Οργάνωσης και εκπαίδευση σε γήινες πλευρές όπως το στήσιμο μιας άδειας αίθουσας συναντήσεων.
2. Αναγνώριση της σημαντικότητας της δημιουργίας κατάλληλων συστημάτων υποβοήθησης των ανθρώπων να δουλεύουν μαζί προς τα επιθυμητά αποτελέσματα.
3. Αναγνώριση της επίδρασης της συμπεριφοράς μελών και κυρίως ηγετών στην Οργανωσιακή κουλτούρα.
4. Παραδοχή σχέσης μεταξύ Οργάνωσης και Περιβάλλοντος.

Τέλος, ο Gareth Jones (2001) θεωρεί πως η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα συλλογικό φαινόμενο, μας περιβάλλει όλους και μοιράζεται στους ανθρώπους που ζουν στο ίδιο εργασιακό περιβάλλον μέσα στο οποίο και την έμαθαν. Η προέλευση της οργανωσιακής κουλτούρας είναι κυρίως η αλληλεπίδραση μεταξύ των ατόμων της Οργάνωσης και μεταξύ αυτών και του εξωτερικού περιβάλλοντος, ενώ η διαμόρφωσή της προκύπτει από την αλληλεπίδραση των χαρακτηριστικών των μελών, της οργανωσιακής δομής, της οργανωσιακής ηθικής και του συστήματος ανταμοιβών των μελών. Είναι κανόνες, αξίες

τελικού σκοπού και τρόπου συμπεριφοράς (terminal and instrumental values), τελετουργίες, παραδόσεις, ιστορίες, σύμβολα, πρακτικές κοινωνικοποίησης. Είναι σαφές πως η οργανωσιακή κουλτούρα προσδίδει στα μέλη της μια αίσθηση ταυτότητας και αναγνώρισης ενώ ο σαφής προσδιορισμός αξιών και προσδοκώμενων συμπεριφορών, κοινών για τα μέλη της, δημιουργεί δεσμούς ανάμεσα στα μέλη και αφοσίωση προς το όραμα και την αποστολή της Οργάνωσης. Παράλληλα με την αποσαφήνιση κανόνων συμπεριφοράς, η οργανωσιακή κουλτούρα οδηγεί σε συγκεκριμένες συμπεριφορές δημιουργώντας ένα πλαίσιο σταθερής συμπεριφοράς με σεβασμό στους υπολοίπους. Με αυτόν τον τρόπο η Οργάνωση ελέγχει τις αλληλεπιδράσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών της επιχείρησης με τους πελάτες, τους προμηθευτές και την κοινότητα με στόχο την βελτίωση της αποτελεσματικότητας.

Οι αξίες κουλτούρας δημιουργούν ένα κοινό σημείο αναφοράς και έτσι η οργανωσιακή κουλτούρα λειτουργεί ως μια φόρμα άτυπης οργάνωσης που δίνει τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να αναδείξουν μέρος των ικανοτήτων τους. Μία πετυχημένη οργανωσιακή κουλτούρα προσδίδει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον Οργανισμό, βελτιώνει τον τρόπο που η οργανωσιακή δομή λειτουργεί και αυξάνει τα κίνητρα των υπαλλήλων για την επίτευξη των συμφερόντων της Οργάνωσης.

1.2. ΤΥΠΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται οι θεωρητικές προσεγγίσεις διάφορων ακαδημαϊκών όσον αφορά τους τύπους οργανωσιακής κουλτούρας.

Για τον Jeffrey Sonnenfeld (1988) υπάρχουν τέσσερις τύποι κουλτούρας που ανταποκρίνονται σε τέσσερις διαφορετικούς τύπους προσωπικότητας. Αναλυτικότερα, οι τύποι κουλτούρας είναι:

1. ACADEMY CULTURE, που αναφέρεται σε Οργανισμούς με σταθερό περιβάλλον και υπαλλήλους με υψηλές δεξιότητες. Δίνεται η δυνατότητα για άσκηση δεξιοτήτων και περαιτέρω εκπαίδευση (π.χ. πανεπιστήμια, νοσοκομεία).
2. BASEBALL TEAM, όπου σε μια τέτοια ομάδα υπάρχουν υπάλληλοι που λειτουργούν ως ελεύθεροι πράκτορες με υψηλά αμειβόμενες δεξιότητες και έχουν ιδιαίτερα υψηλή ζήτηση, γι' αυτό βρίσκονται σε αναζήτηση ομάδων που θα διέθεταν μεγαλύτερα ποσά για να τους αποκτήσουν (διαφήμιση, τραπεζικός τομέας)
3. CLUB CULTURE, που το βασικό γνώρισμα είναι το ταίριασμα με την ομάδα και η εξασφάλιση ενός πνεύματος πίστης και αφοσίωσης. Τα μέλη ξεκινούν από χαμηλά και η Οργάνωση προάγει υψηλές αξίες (π.χ. στρατός, νομικές υπηρεσίες).
4. FORTRESS, όπου εμφανίζονται ευκαιρίες για τους υπαλλήλους που έχουν συγκεκριμένες δεξιότητες. Ένα τέτοιο περιβάλλον είναι κατάλληλο για εκείνους που αναζητούν την αλλαγή και δεν ενδιαφέρονται για την εξασφάλιση της εργασίας (π.χ. μεγάλες εταιρείες αυτοκινήτων).

Ο επόμενος διαχωρισμός της οργανωσιακής κουλτούρας έγινε το 1990 από τον Denison και διακρίνει τέσσερις υποθέσεις που παρουσιάζουν τις βασικές όψεις της οργανωσιακής κουλτούρας. Αναλυτικότερα, οι υποθέσεις είναι:

1. THE CONSISTENCY HYPOTHESIS

Η βασική ιδέα είναι ότι το μοίρασμα των πιστεύω και κοινών αξιών ανάμεσα στους συμμετέχοντες αυξάνει τον εσωτερικό συντονισμό και δημιουργεί την έννοια της ταυτότητας από την πλευρά των μελών. Η θετική επίδραση της υπόθεσης εστιάζεται στη παροχή ολοκλήρωσης και συνεργασίας, ενώ η αρνητική επικεντρώνεται στην αυξημένη πιθανότητα αντίστασης σε αλλαγές.

2. THE MISSION HYPOTHESIS

Σε αυτή την υπόθεση η ιδέα είναι πως το μοίρασμα σκοπών, στρατηγικής και κατεύθυνσης μπορεί να συντονίσει τα μέλη προς συλλογικούς στόχους και δίδεται έμφαση στη σταθερότητα του Οργανισμού.

3. THE ADAPTABILITY HYPOTHESIS

Η ιδέα είναι ότι κανόνες και πιστεύω που βελτιώνουν την ικανότητα της Οργάνωσης να μεταφράζει σημάδια του περιβάλλοντος σε εσωτερικές συμπεριφορικές αλλαγές θα προάγει την επιβίωση και ανάπτυξή της.

4. THE PARTICIPATION HYPOTHESIS

Η ιδέα είναι ότι η συμμετοχή συνεισφέρει στην έννοια της ευθύνης, αποστολής, δέσμευσης και πίστης.

Ολοκληρώνοντας τις υποθέσεις του Denison σημειώνουμε πως οι δύο πρώτες υποθέσεις προάγουν τη σταθερότητα, ενώ οι άλλες δύο επιτρέπουν την αλλαγή και την προσαρμογή. Επίσης, οι consistency και participation υποθέσεις εστιάζουν στις εσωτερικές οργανωσιακές δυναμικές, ενώ οι mission και adaptability υποθέσεις στη σχέση της Οργάνωσης με το εξωτερικό περιβάλλον.

Μία ακόμη προσέγγιση της οργανωσιακής κουλτούρας έγινε το 1992 από την Joanne Martin, βάση της οποίας δίδονται τρεις διαφορετικές προοπτικές:

1. **η προοπτική της ενσωμάτωσης - ολοκλήρωσης**, όπου κουλτούρα είναι ό,τι μοιράζονται και ό,τι φέρνει κοντά τα μέλη,
2. **η προοπτική της διαφοροποίησης**, όπου η κουλτούρα εκδηλώνεται μέσα από τις διαφορές ανάμεσα στις υποομάδες και
3. **η προοπτική της κατάτμησης**, όπου υποθέτει ότι η κουλτούρα είναι άγνωστη και διαφορούμενη.

Βέβαια, όλες αυτές οι προοπτικές είναι παρούσες στην κουλτούρα, η οποία καθίσταται επιτυχής όταν κατορθώσει να φέρει τα μέλη κοντά και ξεπεράσει τα φαινόμενα κατάτμησης που χαρακτηρίζουν το εξωτερικό περιβάλλον.

Το 1995 ο Handy C. έκανε λόγο για τέσσερις τύπους οργανωσιακής κουλτούρας που αντιστοιχούν σε τέσσερις μυθικούς θεούς. Συγκεκριμένα οι τύποι είναι:

- **ΔΙΑΣ (club culture)**. Το κύριο χαρακτηριστικό αυτού του τύπου οργανωσιακής κουλτούρας είναι η δύναμη με εστίαση στο αποτέλεσμα, αφού υπάρχει ένα κεντρικό πρόσωπο που διευθύνει την επιχείρηση με συγκεντρωτικό και αυταρχικό τρόπο και τα εκτελεστικά μέλη της επιχείρησης τα οποία είναι έμπιστα και αφοσιωμένα. Αυτός ο τύπος είναι κατάλληλος για την ταχύτητα των αποφάσεων, είναι φτηνός στην οργάνωσή του, η επιτυχία όμως εξαρτάται αποκλειστικά από τον έναν και βασίζεται σε ένα δίκτυο από φίλιες.
- **ΑΠΟΛΛΩΝ (role culture)**. Αυτός ο τύπος κουλτούρας βασίζεται στο ρόλο, όπου τα πάντα απορρέουν από την τυπική αρμοδιότητα, την εξουσία και το ρόλο με έμφαση στις διαδικασίες, τους κανονισμούς, την τυποποίηση και τη σταθερότητα. Ο

συγκεκριμένος τύπος κουλτούρας ανταποκρίνεται κυρίως στο γραφειοκρατικό σύστημα διοίκησης των δημόσιων υπηρεσιών.

- ΑΘΗΝΑ (task culture). Προτεραιότητα αυτού του τύπου κουλτούρας είναι η επίτευξη του έργου, η δημιουργικότητα και η επίλυση προβλημάτων. Κυρίαρχο στοιχείο είναι η ομαδική εργασία που αποσκοπεί στην επίτευξη του στόχου, οι επίπεδες δομές και η μετακίνηση προσωπικού. Ο χρόνος ζωής της είναι βραχύς και καθώς μεγαθύνεται θα μετασχηματιστεί σε κουλτούρα ρόλου.
- ΔΙΟΝΥΣΟΣ (existential culture). Ο προσανατολισμός αυτού του τύπου κουλτούρας είναι ο ατομισμός και οι φιλοδοξίες των εργαζομένων. Κύρια χαρακτηριστικά του είναι η ανεξαρτησία, η ευελιξία, η άτυπη οργάνωση και κατανομή εξουσίας, αλλά παράλληλα δίνεται έμφαση στην εμπειρία, το ταλέντο και τη δημιουργικότητα. Αυτός ο τύπος έχει αρχίσει να υπερισχύει έναντι των υπολοίπων και σε αυτή την κατηγορία ανήκουν γιατροί, δικηγόροι αλλά και αναλυτές συστημάτων και επιστημονικοί ερευνητές. Στην ουσία, δηλαδή, πρόκειται για ανεξάρτητους επαγγελματίες που έχουν «δανείσει» τις υπηρεσίες ή τις δεξιότητές τους σε μια Οργάνωση.

Είναι αξιοσημείωτο πως οι περισσότερες σημερινές Οργανώσεις έχουν στοιχεία από όλους τους τύπους κουλτούρας και η προσοχή πέφτει στην ισορροπία και στη διοίκηση του μίγματος. Επειδή όμως τότε υπάρχει ο κίνδυνος να χαθεί κάθε έννοια συνέπειας δίνονται και τεχνολογικοί - λειτουργικοί προσανατολισμοί (σταθερότητα έναντι προσανατολισμού αλλαγής, έλεγχος έναντι ατομικής διακριτικότητας, κατεύθυνση έναντι συμμετοχής, προσανατολισμός στο έργο ενάντια προσανατολισμού στις σχέσεις, αυταρχικό μοντέλο ενάντια δημοκρατικού). Αυτοί οι προσανατολισμοί περιλαμβάνουν συμπεριφορές με

σεβασμό στην αλλαγή, το διαφορετικό, το καινούργιο, τη μάθηση, τη συνεργασία, τη συμμαχία και την εταιρική ευθύνη. Ολοκληρώνοντας πρέπει να σημειωθεί πως για την καλύτερη λειτουργία ενός Οργανισμού απαιτείται συνέργεια ανάμεσα στους διαφορετικούς προσανατολισμούς κουλτούρας.

Σύμφωνα με τον δρ. Rupert Baumgartner (2003) η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί βασική μεταβλητή για τη διαχείριση συνεχούς ανάπτυξης. Η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας περιλαμβάνει μηχανισμούς εναρμόνισης της ατομικής συμπεριφοράς των μελών, κοινές υποθέσεις, μοιρασμένες αξίες και κανόνες, κοινή κατανόηση συμβόλων, κοινούς τρόπους ερμηνείας και κανόνες επικοινωνιακής λειτουργίας.

Ωστόσο, ο συσχετισμός οργανωσιακής κουλτούρας και οικονομικής επιτυχίας αναγνωρίστηκε μετά την πετυχημένη εργασιακή πρακτική της Ιαπωνίας στα τέλη της δεκαετίας του '70 και πολλές μελέτες έλαβαν χώρα συγκρίνοντας διαφορετικές εθνικές κουλτούρες. Από την δεκαετία του '80 όλο και περισσότερο γίνεται λόγος και τονίζεται η σημαντικότητα της οργανωσιακής κουλτούρας.

1.3. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ

Η κουλτούρα και οι αξίες της επιχείρησης, οι σχέσεις με τους πελάτες, η ανάπτυξη διαδικασιών και συστημάτων αποτελούν τα άυλα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης τα οποία σύμφωνα με έρευνες στις ΗΠΑ, Αγγλία και Σκανδιναβία αποτελούν τα 2/3 της περιουσίας της με το υπόλοιπο να συντίθεται από τα εργοστάσια, τα μηχανήματα και τα κεφάλαιά της.

Σύμφωνα με τα στοιχεία που συγκεντρώνει το Great Place to Work Institute Hellas οι 3 πυλώνες του βέλτιστου εργασιακού περιβάλλοντος από τη σκοπιά του ανθρώπινου δυναμικού είναι η αξιοπιστία, ο σεβασμός και η δικαιοσύνη. Αξιοπιστία σημαίνει τα στελέχη να επικοινωνούν συχνά με τους εργαζόμενους σχετικά με την πορεία και τα σχέδια της επιχείρησης και να ζητούν τις ιδέες τους. Σεβασμός σημαίνει παροχή του κατάλληλου εξοπλισμού και εκπαίδευσης στους εργαζόμενους, δηλαδή σημαίνει εκτίμηση της καλής δουλειάς και ισορροπία της προσωπικής και επαγγελματικής δουλειάς. Τέλος, Δικαιοσύνη σημαίνει τίμιο μοίρασμα της οικονομικής επιτυχίας μέσα από ανταμοιβές και προγράμματα παροχών. Ο εργασιακός χώρος φροντίζει να αποδεσμεύεται από οποιαδήποτε φύσης διακρίσεις, ορίζοντας ξεκάθαρες διαδικασίες αντιμετώπισης και επίλυσης διαφορών.

Ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζονται οι άνθρωποι αυξάνει σημαντικά τα συγκριτικά πλεονεκτήματα του Οργανισμού. Σε μια εταιρία με βέλτιστο εργασιακό περιβάλλον οι αποστάσεις μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων εξασθενούν. Ο εργασιακός χώρος γίνεται μια κοινότητα και οι εργαζόμενοι νιώθουν υπερήφανοι για την δουλειά τους, την ομάδα τους και την εταιρία τους.

Σύμφωνα με το ετήσιο άρθρο του Fortune «οι 100 εταιρείες με τα καλύτερα εργασιακά περιβάλλοντα στις ΗΠΑ» επιβεβαιώνεται ότι οι εταιρείες που περιλαμβάνονται

στη λίστα λαμβάνουν καλύτερες υποψηφιότητες ατόμων για τις κενές θέσεις εργασίας, έχουν χαμηλότερο ποσοστό αλλαγής προσωπικού, απολαμβάνουν μεγαλύτερα ποσοστά ικανοποίησης και αφοσίωσης πελατών, αναπτύσσουν μεγαλύτερες καινοτομίες και δημιουργικότητα και επωφελούνται από μεγαλύτερη κερδοφορία και παραγωγικότητα.. Είναι ευκολονόητο πως όταν ένας Οργανισμός επενδύει στους ανθρώπους του επενδύει και στην επιτυχία του (Η Καθημερινή, 27/3/2005).

Ο Richard MacMillan, διευθύνων σύμβουλος της Adecco Βρετανίας και Ιρλανδίας θεωρεί πως οι περισσότερο πετυχημένες εταιρείες είναι αυτές που ακούνε και λαμβάνουν υπόψη τους αυτά που λένε τα στελέχη τους και τους δίνουν τη δυνατότητα ν' ανταποκρίνονται σε ερεθίσματα που δέχονται. Είναι οι εταιρείες που επικοινωνούν τις αξίες τους με σαφήνεια και προάγουν τη δημιουργία μιας θετικής κουλτούρας που προσφέρει ευκαιρίες για όλους. Οι εταιρείες αυτές έχουν εξασφαλίσει κάτι σημαντικό ότι το ανθρώπινο δυναμικό τους μπορεί να δρα προνοητικά, είναι ενεργοποιημένο και παραγωγικό και -το σπουδαιότερο- είναι πιστό και αφοσιωμένο. Από τα ευρήματα της έρευνας γίνεται αυτονόητο, γιατί οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην εξεύρεση και στη συγκράτηση των κατάλληλων ανθρώπων αφού η ατμόσφαιρα που δημιουργούν μέσα σε αυτές προάγει μια κουλτούρα που δεν είναι θετική, ούτε ενδυναμώνει και στηρίζει τις νέες ιδέες, όλα αυτά που χρειάζονται δηλαδή για να συγκρατήσουν το καλό προσωπικό και να χτίσουν τη φήμη που χρειάζεται για να προσελκύσουν τα νέα talέντα. Τα επίπεδα ενέργειας των εργαζομένων είναι επικίνδυνα χαμηλά, όχι γιατί φοβούνται να εργασθούν στο επίπεδο αυτό αλλά γιατί απαιτούν να εισακούγονται οι ιδέες τους, ν' αναγνωρίζεται η αξία τους και να μπορούν να εργάζονται με ευελιξία» (Η Καθημερινή, 31/10/2004).

Ένα σημαντικό θέμα προς διερεύνηση ως προς την οργανωσιακή κουλτούρα είναι το κατά πόσο αυτή παραμένει αναλλοίωτη μέσα στον χρόνο ή είναι αποτέλεσμα συνεχών αλλαγών, ανακατατάξεων, αναπροσαρμογών και επαναπροσανατολισμού.

Η οργανωσιακή αλλαγή είναι μια συνεχής διαδικασία με συνέπειες για την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Συνήθως η αλλαγή προκύπτει από την ώθηση που προκαλείται από ανταγωνιστικές, δημογραφικές, οικονομικές, κοινωνικές, πολιτικές, ηθικές και παγκόσμιες δυνάμεις. Βέβαια η αλλαγή δεν είναι εύκολο να προκύψει, γιατί υπάρχουν αντιστάσεις σε ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο. Συγκεκριμένα, η ατομική αντίσταση συνδέεται με την αβεβαιότητα, την ανασφάλεια, την επιλεκτική αντίληψη και συνήθεια. Η αντίσταση της ομάδας οφείλεται σε κανόνες, συνεκτικότητα, συλλογική σκέψη και κλιμάκωση της δέσμευσης. Η αντίσταση σε επίπεδο Οργάνωσης οφείλεται στη δύναμη και τη διαφωνία, σε διαφορές ως προς τον λειτουργικό προσανατολισμό, τη μηχανιστική δομή και την οργανωσιακή κουλτούρα. Άρα οι Οργανώσεις με υψηλή ιεραρχία, κεντρικό σύστημα λήψης αποφάσεων και τυποποίηση συμπεριφοράς μέσω κανόνων δεν ευνοούν τις αλλαγές.

Μια κουλτούρα είναι ανοιχτή στην αλλαγή όταν ενθαρρύνονται η καινοτομία και η δημιουργικότητα, λαμβάνονται συλλογικές αποφάσεις, υπάρχει ανοιχτή ενδοεπικοινωνία, οι άνθρωποι οργανώνονται στη βάση των δεξιοτήτων τους και αμείβονται με βάση την απόδοσή τους. Στην προσπάθεια γι' αλλαγή πρέπει να εμπλακούν όλα τα μέλη, να οικοδομηθεί συναίνεση, να μοιραστεί ένα όραμα που θα εκφράζει όλα τα μέλη, να χρησιμοποιηθούν νέες πρακτικές, να επιλεγούν άτομα που να έχουν αγκαλιάσει την προσπάθεια αλλαγής και οι αλλαγές να αφορούν όχι μόνο επιφανειακά σε επίπεδο συμβόλων και εικόνας αλλά και σε αξίες.

Σύμφωνα με την θεωρία του Lewin (1951) περί πεδίου δυνάμεων, οι Οργανώσεις ισορροπούν ανάμεσα στις δυνάμεις που ωθούν για αλλαγή και εκείνες που αντιστέκονται στην αλλαγή. Η αλλαγή μπορεί να είναι εξελικτική ή επαναστατική. Η **εξελικτική** περιλαμβάνει την ανάπτυξη ευέλικτων εργαζομένων και ομάδων εργασίας, τη διοίκηση ολοκληρωτικής ποιότητας και τη σημαντικότητα της αλλαγής ρόλων και έργων, περνώντας από τον έλεγχο στην υποστήριξη, ενώ η **επαναστατική** αλλαγή περιλαμβάνει την αναδόμηση και την καινοτομία. Εδώ επιδιώκεται η μείωση των γραφειοκρατικών εξόδων με μείωση της ιεραρχικής δομής και η δυσκολία εντοπίζεται στην κάμψη των αντιστάσεων τόσο από πλευράς απλών εργαζομένων, οι οποίοι φοβούνται μην χάσουν τη δουλειά τους, όσο και από πλευράς ανώτατης ηγεσίας που ανησυχεί ότι θα χάσει μέρος της εξουσίας της και κατά συνέπεια θα αναθεωρηθεί η αναγκαιότητα ύπαρξης και λειτουργικότητάς της. Στην **εξελικτική** μορφή, η αλλαγή επιτυγχάνεται από τη βάση προς την κορυφή- σε αντίθεση με την **επαναστατική** που ξεκινάει από την κορυφή. Φυσικά, η επαναστατική αλλαγή είναι ευκολότερη στην εκπλήρωση, αφού οι Οργανώσεις είναι συνηθισμένες στις αλλαγές και υπάρχει μεγαλύτερος βαθμός ομαλότητας ως προς την εύρεση και πραγμάτωση καλύτερων τρόπων αποτελεσματικής λειτουργίας της Οργάνωσης.

Για τον Gareth Jones (2004) η οργανωσιακή αλλαγή συνδέεται άμεσα με τα μεμονωμένα άτομα και τις ομάδες της επιχείρησης, τη δομή της, το ηθικό σύστημα ατόμων, ομάδων και ολόκληρης της επιχείρησης και τα ιδιοκτησιακά δικαιώματα των στελεχών. Η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας μπορεί να είναι μια δύσκολη υπόθεση, γιατί αυτοί οι παράγοντες αλληλεπιδρούν και συχνά χρειάζονται μεγαλύτερες τροποποιήσεις για την αλλαγή των αξιών της Οργάνωσης. Εξάλλου πολλές μελέτες έχουν δείξει ότι οι κανόνες και οι αξίες είναι σταθερές και αντιστέκονται σε οποιαδήποτε

απόπειρα αλλαγής. Για την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας η Οργάνωση μπορεί να χρειαστεί να επανασχεδιάσει τη δομή της, να αναθεωρήσει το σύστημα των ιδιοκτησιακών δικαιωμάτων που χρησιμοποιεί για την κινητοποίηση και την ανταμοιβή των υπαλλήλων της και να αλλάξει τους ανθρώπους της και ειδικά τα ανώτατα στελέχη.

Κατά τον σχεδιασμό της αλλαγής και τον επανασχεδιασμό της οργανωσιακής κουλτούρας θα πρέπει να αναπτύξουμε κριτήρια για την αξιολόγηση του είδους της αλλαγής που χρειάζεται και αφού αναλύσουμε τις αντιστάσεις στην αλλαγή να σχεδιάσουμε τη μείωση αυτών συμπεριλαμβάνοντας όλα τα εμπλεκόμενα μέρη με απώτερο στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας. Η μείωση των αντιστάσεων στην αλλαγή μπορεί να έρθει μέσα από την ανάπτυξη τεχνικών οργανωσιακής ανάπτυξης όπως την εκπαίδευση και την επικοινωνία, την συμμετοχή και την ενδυνάμωση, τη διευκόλυνση, τη διαπραγμάτευση και τη διαχείριση ή ακόμα και τον εξαναγκασμό.

Για τον Schein η οργανωσιακή κουλτούρα αποκτά ιδιαίτερη σημασία όταν έρχεται να διαχειριστεί ευρεία αλλαγή. Η οργανωσιακή αλλαγή δεν είναι μόνο αλλαγή δομής και διαδικασιών, αλλά και εταιρικής κουλτούρας. Στην περίπτωση που οι στρατηγικές αξίες της Οργάνωσης δεν έχουν προσδιοριστεί με σαφήνεια όταν προσδιορίζεται το όραμα και η αποστολή υπάρχει μεγάλη πιθανότητα αποτυχίας λόγω ελλιπούς κατανόησης του ισχυρού ρόλου της κουλτούρας στην Οργάνωση.

Για να καταλάβουν οι Οργανώσεις τον ρόλο της οργανωσιακής κουλτούρας στην επίτευξη επιδιωκόμενων αλλαγών θα πρέπει να κατανοήσουν όχι μόνο την εσωτερική κουλτούρα, αλλά τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας που ταιριάζουν καλύτερα στην προώθηση επιθυμητών συμπεριφορών από την πλευρά της επιστήμης ως σύνολο. Απαιτείται για τον λόγο αυτόν η δημιουργία κινήτρων γι' αλλαγή και ο σαφής

προσδιορισμός του στόχου που είναι η αλλαγή. Στα πλαίσια αυτού, η Οργάνωση συντηρεί κάποια συνέχεια με το παρελθόν, κεφαλαιοποιεί τις ευμενείς στιγμές, δημιουργεί ψυχολογική ασφάλεια διαμέσου της εμπλοκής των υπαλλήλων και της επίσημης και ανεπίσημης εκπαίδευσης προωθώντας ένα ρεαλιστικό σχέδιο μετάβασης. Ακόμη ο Οργανισμός καλλιεργεί χαρισματικούς ηγέτες επιλέγοντας, τροποποιώντας και δημιουργώντας κατάλληλους τύπους κουλτούρας και συμπεριφορές με την εξάσκηση της διαχείρισης του ρίσκου και την κατανόηση του κέρδους που προκύπτει από αυτό. Επειδή η κουλτούρα είναι βαθιά ριζωμένη στην ιστορία της Οργάνωσης και αποτελεί συλλογική εμπειρία, η αλλαγή απαιτεί περισσότερη επένδυση χρόνου και πηγών. Κάποιες φορές η συνδρομή ενός διευκολυντή (facilitator) είναι επιθυμητή, γιατί οι εντός της Οργάνωσης αδυνατούν να αντιληφθούν την πραγματικότητα.

Οι Trice και Beyer (1992) κατέγραψαν τρεις τύπους αλλαγής, που στηρίζονται στις προσπάθειες που γίνονται για αλλαγή. Ο πρώτος τύπος αλλαγής βασίζεται στις επαναστατικές προσπάθειες για αλλαγή κουλτούρας όλης της Οργάνωσης, ο δεύτερος σε βελτιωτικές και σταδιακές προσπάθειες που όμως προάγουν έναν επανασχεδιασμό ολόκληρης της κουλτούρας και ο τρίτος σε περιορισμένες προσπάθειες για ριζικές αλλαγές σε συστατικά στοιχεία διαφοροποιημένων τύπων κουλτούρας.

Από την στιγμή που η Οργάνωση ορίσει τους στόχους της θα πρέπει να προσδιορίσει τον τύπο κουλτούρας που χρειάζεται για να προχωρήσει στην επίτευξη των στόχων και την πετυχημένη εκπλήρωση των αναγκαίων αλλαγών. Η κουλτούρα αποτελεί αναγκαίο συστατικό για μια πετυχημένη οργανωσιακή αλλαγή και βελτιστοποίηση της αξίας του ανθρώπινου κεφαλαίου, ενώ με την κατάλληλη διαχείρισή της μπορεί να προάγει το εταιρικό ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Η έμφαση στην οργανωσιακή κουλτούρα οδήγησε το ενδιαφέρον από τις λειτουργικές και τεχνικές πλευρές της διοίκησης στην ποιοτική διαπροσωπική πλευρά. Παλαιότερα υπήρχε η απλή υπόθεση ότι αν μια Οργάνωση κατέχει δυνατή κουλτούρα εκθέτοντας ένα αποτελεσματικό πακέτο ειδικών αξιών, πιστεύω και συμπεριφορών τότε θα παρουσιάσει μεγάλη παραγωγικότητα. Σήμερα το ενδιαφέρον προσανατολίζεται στην κουλτούρα που διευκολύνει την κινητικότητα, τη συμμαχία, τα δίκτυα και τις συνεργασίες, ενθαρρύνει τη διαχείριση γνώσης και αγκαλιάζει την διαφορετικότητα. Η διαφορά σε σχέση με τις θεωρήσεις του παρελθόντος είναι ότι τώρα η οργανωσιακή κουλτούρα εξετάζεται ως ανταγωνιστικό περιουσιακό στοιχείο που είναι διαχειρίσιμο, ενώ παλιά θεωρούνταν φυσικό, οργανικά αναδύμενο φαινόμενο.

Στη σημερινή εποχή οι Οργανώσεις χρειάζονται μια κουλτούρα που να μεγιστοποιεί την πνευματική συμμετοχή και να διευκολύνει την ατομική και συλλογική μάθηση, τη δημιουργία γνώσης και εφαρμογής και την επιθυμία για μοίρασμα γνώσης με άλλους. Η κουλτούρα πρέπει να παίζει ένα ρόλο κλειδί στην προώθηση δημιουργικότητας, διαχείρισης γνώσης, ηγεσίας και συμμετοχικής διοίκησης.

Ο John Kotter (1996) στο βιβλίο του «Καθοδηγώντας τις αλλαγές» παραθέτει τα 8 διακριτά βήματα που καθιστούν το μετασχηματισμό της οργανωσιακής κουλτούρας επιτυχή. Αναλυτικότερα, τα βήματα αυτά είναι τα ακόλουθα:

1. Ενδυνάμωση της αίσθησης του επείγοντος με εστίαση της προσοχής στην αποδοτικότητα και εξέλιξη του κλάδου.
2. Η δημιουργία κατάλληλου ηγετικού συνασπισμού
3. Ανάπτυξη οράματος και στρατηγικής και προσπάθεια κοινοποίησης του οράματος σε όλο το εύρος της επιχείρησης

4. Εξουσία στους εργαζόμενους για επίτευξη αλλαγών
5. Κέρδη για τους εργαζόμενους και ανταμοιβές για την συμβολή τους
6. Παγίωση αξιοπιστίας επιτυχιών για περαιτέρω προώθηση της διαδικασίας
7. Προώθηση διαδικασίας αλλαγών
8. Θεσμοποίηση της διαδικασίας αλλαγής ως μια νέα κουλτούρα.

Οι James A. Belasco και Ralph C. Stayer (2000) στο βιβλίο τους «Το πέταγμα του Βούβαλου» σημειώνουν πως προκειμένου να επιτευχθεί μία οργανωσιακή αλλαγή, ένας ηγέτης πρέπει να ακολουθήσει τα ακόλουθα βήματα:

1. Καθορισμός εστίασης και κατεύθυνσης, δηλαδή πρέπει να γίνει ένας σαφής καθορισμός του προορισμού που πρέπει να ακολουθήσουν τα μέλη του Οργανισμού.
2. Απομάκρυνση των εμποδίων, δηλαδή ο ηγέτης πρέπει να απομακρύνει τα εμπόδια που εντοπίζονται είτε στις νοοτροπίες των εργαζομένων είτε στα συστήματα, τις δομές και τις πρακτικές.
3. Ανάπτυξη ευθύνης, δηλαδή τα υψηλά στελέχη μίας επιχείρησης πρέπει να αναπτύξουν το κατάλληλο περιβάλλον έτσι ώστε οι υπάλληλοι να αναλαμβάνουν μόνοι τους ευθύνη όσον αφορά τα προβλήματα που εμφανίζονται και τους εμποδίζουν να επιτύχουν υψηλή απόδοση.
4. Ενθάρρυνση πρωτοβουλιών, δηλαδή ο ηγέτης πρέπει να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους προκειμένου εκείνοι να καταφέρουν να επιτύχουν τη ζητούμενη υψηλή απόδοση προς όφελος των πελατών.

Σύμφωνα με τον Shein, οποιαδήποτε διαδικασία αλλαγής πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα:

1. Αποκάλυψη σημαντικών αξιών και πιστεύω ακόμα και εκείνων που περικλείονται σε μεταφορές, μύθους, ιστορίες και συμπεριφορές των μελών.
2. Σεβασμός και συζήτηση επί της διαφορετικότητας ως προς τις αξίες και τα πιστεύω.
3. Αποκάλυψη δυσαρμονιών στις συνειδητές και ασυνείδητες αξίες και πιστεύω και επίλυση με επιλογή εκείνων τις οποίες η Οργάνωση θα αναλάβει.
4. Εγκαθίδρυση νέων κανόνων συμπεριφοράς που δείχνουν ξεκάθαρα τις επιθυμητές αξίες
5. Επανάληψη των βημάτων αυτών για μακρύ χρονικό διάστημα.
6. Διασφάλιση ότι τα νέα μέλη έχουν πάρει ξεκάθαρα το μήνυμα για την κουλτούρα στην οποία εισέρχονται.

1.4. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ & ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΤΑ ΤΟΥΣ CAMERON ΚΑΙ QUINN

Μεταξύ των ακαδημαϊκών που έχουν συστηματικά μελετήσει την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας ξεχωρίζουν οι Cameron και Quinn.

Οι Cameron και Quinn (1999) χρησιμοποίησαν ένα ερωτηματολόγιο για την διάγνωση της οργανωσιακής κουλτούρας, το οποίο απαιτεί απάντηση από τα μέλη σε έξι διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας με δύο βήματα. Σε πρώτο στάδιο γίνεται η αναγνώριση της υφιστάμενης οργανωσιακής κουλτούρας και μετέπειτα ακολουθεί η αναγνώριση της επιθυμητής κουλτούρας, δηλαδή αυτής που πιστεύουν τα μέλη ότι πρέπει ν' αναπτύξουν για να μπορέσει ο Οργανισμός να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Συγκεκριμένα, οι έξι διαστάσεις είναι:

1. Τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά ενός Οργανισμού, δηλαδή πώς είναι ο Οργανισμός σαν σύνολο,
2. Η Οργανωσιακή ηγεσία, δηλαδή το στυλ ηγεσίας που χαρακτηρίζει τον Οργανισμό,
3. Η διοίκηση των εργαζομένων, δηλαδή πώς αντιμετωπίζονται οι εργαζόμενοι και πώς είναι το εργασιακό περιβάλλον,
4. Η Οργανωτική συνοχή, δηλαδή το σύνολο των μηχανιστικών δεσμών που κρατούν τον Οργανισμό ενωμένο,
5. Οι στρατηγικές προτεραιότητες, δηλαδή σε ποιες περιοχές δίνει έμφαση η στρατηγική του Οργανισμού
6. Τα κριτήρια της επιτυχίας, δηλαδή πώς ορίζεται η επιτυχία, τι ανταμείβεται και τι γιορτάζεται από τον Οργανισμό.

Αυτές οι διαστάσεις αντανakλούν τις βασικές αξίες της κουλτούρας ενός Οργανισμού και δίνουν μια εικόνα για τον τύπο κουλτούρας που επικρατεί στον Οργανισμό.

Η ερμηνεία του προφίλ της υφιστάμενης κουλτούρας μπορεί να γίνει από διαφορετικές οπτικές και στη βάση τουλάχιστον έξι τύπων σύγκρισης :

- Ο κυρίαρχος τύπος κουλτούρας που υφίσταται στην Οργάνωση.
- Αντιφάσεις μεταξύ της υπάρχουσας και της επιθυμητής μελλοντικής κουλτούρας.
- Η δύναμη του κυρίαρχου τύπου κουλτούρας της Οργάνωσης.
- Η αναλογία – αντιστοιχία των προφίλ κουλτούρας που δημιουργούνται από διαφορετικά άτομα στην Οργάνωση.
- Η σύγκριση ανάμεσα στο προφίλ κουλτούρας της Οργάνωσης με το μέσο προφίλ χιλίων Οργανώσεων.
- Η συγκρισιμότητα της Οργάνωσης με μερικές γενικές τάσεις που έχουν παρατηρηθεί στο πέρασμα 10 ετών χρήσης του οργάνου αξιολόγησης της οργανωσιακής κουλτούρας.

Το Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας (Organizational Culture Assessment Instrument-OCAI) αποτελεί ένα μοντέλο μέτρησης κλίμακας σταθερού αθροίσματος που αναπτύχθηκε από τους Quinn & Cameron το 1999 και μετράει την απόκλιση μεταξύ της υφιστάμενης και της επιθυμητής κουλτούρας βασιζόμενο στο πλαίσιο των ανταγωνιστικών αξιών του (Παράρτημα Α).

Οι Cameron και Quinn (1999) ονόμασαν το θεωρητικό μοντέλο, στο οποίο βασίζεται το ερωτηματολόγιο που κατασκεύασαν, «πλαίσιο ανταγωνιστικών αξιών». Αυτό το πλαίσιο συνίσταται στον συνδυασμό δύο θεμελιωδών διαστάσεων:

1. Η πρώτη διάσταση «ευελιξία-έλεγχος» διαφοροποιεί τα κριτήρια της αποτελεσματικότητας ενός Οργανισμού σε αυτά που δίνουν έμφαση στην ευελιξία από αυτά που δίνουν έμφαση στον έλεγχο και τους κανονισμούς. Στον προσανατολισμό της ευελιξίας υπάρχουν άτυπες σχέσεις, ομαδική δέσμευση των μελών, ελευθερία πρωτοβουλιών, προσαρμοστικότητα. Όταν το κριτήριο είναι ο έλεγχος οι Οργανισμοί χαρακτηρίζονται από σταθερότητα, εφαρμογή κανόνων και διαδικασιών, μέτρηση αποτελεσμάτων και μηχανισμών ελέγχου.
2. Η δεύτερη διάσταση «εσωτερικός-εξωτερικός» προσανατολισμός διαφοροποιεί τα κριτήρια αποτελεσματικότητας σε αυτά που δίνουν έμφαση στην εσωστρέφεια, ολοκλήρωση και ενότητα, συνδεδεμένη άμεσα με τις δομές, το κλίμα και το ανθρώπινο δυναμικό και σε αυτά που δίνουν έμφαση στην εξωστρέφεια, διαφοροποίηση και ανταγωνιστικότητα και συνδέονται με στοιχεία αγοράς, ανταγωνισμού και καινοτομίας.

Από τον συνδυασμό αυτών των δύο διαστάσεων δημιουργούνται τέσσερα τεταρτημόρια που αντιστοιχούν σε τέσσερις διαφορετικούς τύπους Οργανωσιακής κουλτούρας με διαφορετικούς προσανατολισμούς, παραδοχές, πρακτικές και αξίες.

Οι τέσσερις βασικοί τύποι Οργανωσιακής κουλτούρας, αλλά και οι ρόλοι της ηγεσίας στους επιμέρους τύπους κατά τους Cameron και Quinn (1999) είναι:

1. BUREAUCRATIC-HIERARCHY CULTURE-MΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ

Σε έναν Οργανισμό με τέτοιου είδους κουλτούρα, η συμπεριφορά των μελών καθορίζεται από τυπικούς κανόνες και σταθερές διαδικασίες ενώ ο συντονισμός αυτών επιτυγχάνεται με σχέσεις ιεραρχικής αναφοράς. Ιδιαίτερη προσοχή παρουσιάζεται στις εσωτερικές διαδικασίες, στη σταθερότητα και το χαμηλό κόστος. Αποτελεί χαρακτηριστικό και μόνιμο

τύπο κουλτούρας σε όλους τους Δημόσιους Οργανισμούς προκειμένου να εξασφαλίζεται η ενιαία και όχι επιλεκτική αντιμετώπιση των πελατών-πολιτών. Οι ηγέτες τέτοιων Οργανισμών ενδιαφέρονται για την οργάνωση και τον συντονισμό και αντλούν τη δύναμή τους από τη θέση που κατέχουν.

2. CLAN CULTURE-MONTELO ΤΗΣ ΦΥΛΗΣ

Και αυτός ο τύπος κουλτούρας είναι εστιασμένος στο εσωτερικό του Οργανισμού με ιδιαίτερη έμφαση να δίνεται όχι τόσο στον τυπικό έλεγχο αλλά στην παράδοση, την εμπιστοσύνη, την αυτοδέσμευση. Παράδειγμα τέτοιου τύπου κουλτούρας είναι διάφορες ιαπωνικές εταιρείες όπου πολλά στηρίζονται στην ομαδική εργασία και τη συναίνεση και η επιλογή και προαγωγή των υπαλλήλων γίνεται με γνώμονα και τον βαθμό αφομοίωσης των στοιχείων κουλτούρας του Οργανισμού. Η επιτυχία συνδέεται με το μακροπρόθεσμο κέρδος που θα έχει το ανθρώπινο δυναμικό, την ευαισθησία προς τους πελάτες και τη γενικότερη φροντίδα των ανθρώπων. Οι ηγέτες τέτοιων Οργανισμών είναι μέντορες, προπονητές, διευκολυντές, προάγουν τη συνοχή την άτυπη επικοινωνία και άτυπους μηχανισμούς λήψης αποφάσεων. Η ηγεσία στηρίζεται στα άτομα και είναι φιλική.

3. ENTREPRENEURIAL-ADHOCRACY CULTURE-MONTELO ΑΝΟΙΧΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

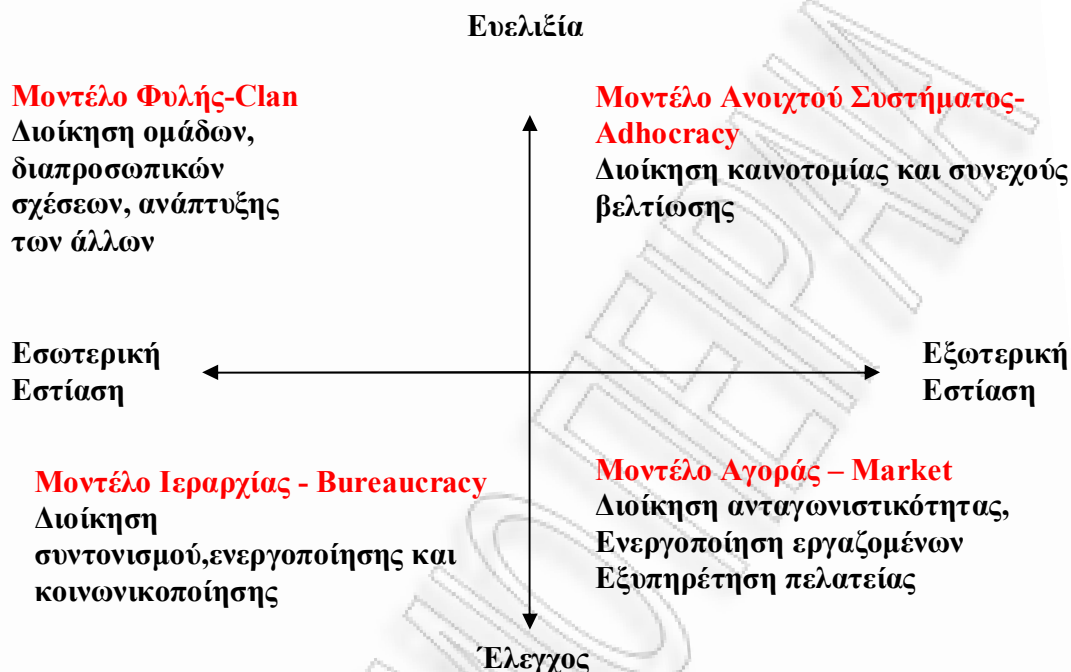
Μία άλλη ονομασία του συγκεκριμένου συστήματος είναι «αναπτυξιακό μοντέλο» (developmental) και η εστίαση είναι προσανατολισμένη στο εξωτερικό περιβάλλον. Μέσω του ανοιχτού συστήματος ενισχύεται η πρωτοβουλία, η ευελιξία, η δημιουργικότητα και ο δυναμισμός. Αποτελεί τύπο κουλτούρας σύγχρονων Οργανισμών που δραστηριοποιούνται εκμεταλλευόμενοι τις δυνατότητες που παρέχει η σύγχρονη τεχνολογία και το διαδίκτυο, ενώ ευνοεί και την έρευνα για την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Οι άνθρωποι που ηγούνται

λειτουργούν ως επιχειρηματίες-οραματιστές προσανατολισμένοι στο ρίσκο, την καινοτομία και το μέλλον.

4. MARKET CULTURE-MONTELO ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Ο Οργανισμός με αυτόν τον τύπο κουλτούρας εστιάζει στο εξωτερικό περιβάλλον και στη διαφοροποίηση. Οι σχέσεις μεταξύ των μελών περιορίζονται στην επίτευξη των στόχων και ολοκλήρωση έργου ενώ ορίζονται στη βάση της αμοιβαιότητας και ανταποδοτικότητας (απόδοση-αμοιβές). Ο συγκεκριμένος τύπος κουλτούρας κυριαρχεί στις εταιρείες εμπορίας καταναλωτικών ειδών και παροχής υπηρεσιών. Η επιτυχία μετριέται σε όρους διεξόδου και μεριδίου αγοράς και δίνεται μακροχρόνια έμφαση στην ανταγωνιστική δράση και την επίτευξη μετρήσιμων στόχων. Οι άνθρωποι που ηγούνται διακρίνονται για το ανταγωνιστικό τους πνεύμα και την ικανότητά τους στην παρακίνηση των άλλων. Η ηγεσία εδώ είναι σκληρή και απαιτητική. Ο συγκεκριμένος τύπος ονομάζεται και «ορθολογικός» (rational).

Στην πραγματικότητα κάθε Οργανισμός έχει ένα μείγμα στοιχείων από όλους τους τύπους τα οποία μεταξύ τους μπορεί να είναι συμπληρωματικά ή αντιφατικά. Οι αποτελεσματικοί Οργανισμοί μπορούν να συμπεριφέρονται μ' έναν ευέλικτο αλλά και αντιφατικό τρόπο, αφού μπορούν να είναι προσανατολισμένοι στην επίτευξη αποτελεσμάτων και παραγωγικότητας ενώ παράλληλα να προωθούν το μοντέλο συμμετοχικής ηγεσίας με εξουσίες να διαχέονται σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας.



Σχεδιάγραμμα 1: Το πλαίσιο των ανταγωνιστικών αξιών

Οι Cameron και Quinn συσχετίζοντας την οργανωσιακή κουλτούρα με τον κύκλο ζωής της Οργάνωσης εντόπισαν και άλλη μία παράμετρο που προσδιορίζει το μοντέλο που καλείται να υιοθετήσει η Οργάνωση.

Στα αρχικά στάδια του κύκλου ζωής της Οργάνωσης, η Οργάνωση κυριαρχείται από το μοντέλο του ανοιχτού συστήματος, που χαρακτηρίζεται από άτυπη δομή και επιχειρηματικότητα. Επίσης, ο Οργανισμός καθοδηγείται από έναν μοναδικό, δυνατό οραματιστή ηγέτη. Καθώς, όμως ο Οργανισμός αναπτύσσεται, συμπληρώνεται από έναν προσανατολισμό στο μοντέλο της φυλής διότι αναπτύσσεται μια προσωπική ταύτιση με την Οργάνωση. Έτσι ικανοποιούνται εντός των ορίων του οι κοινωνικές και συναισθηματικές ανάγκες των μελών. Καθώς η Οργάνωση μεγεθύνεται και επεκτείνεται μπορεί να βρεθεί αντιμέτωπη με μια πιθανή κρίση και για να καταφέρει να ελέγξει τις

διαρκώς επεκτεινόμενες ευθύνες βρίσκεται αντιμέτωπη με την ανάγκη έμφασης στις δομές και διαδικασίες. Έτσι γίνεται μια στροφή στο μοντέλο της ιεραρχίας, αφού απαιτείται τάξη και προβλεψιμότητα. Αυτός ο αναπροσανατολισμός της Οργάνωσης την καθιστά απόμακρη προς τους εργαζομένους και η προσωπική ικανοποίηση μειώνεται. Τελικά ο **προσανατολισμός στην ιεραρχία** πιθανόν να συμπληρωθεί από το **μοντέλο της αγοράς**, με εστίαση στην ανταγωνιστικότητα, στην επίτευξη αποτελεσμάτων και στις σχέσεις με το εξωτερικό περιβάλλον. Ο προσανατολισμός μεταφέρεται από τον απρόσωπο, τυπικό έλεγχο εντός της Οργάνωσης σε έναν έντονα πελατοκεντρικό και ανταγωνιστικό προσανατολισμό εκτός Οργάνωσης. Σαφώς υπάρχει η περίπτωση για ώριμες και υψηλής αποτελεσματικότητας Οργανώσεις να τείνουν να αναπτύσσουν υποτμήματα αντιστοιχώντας και πάλι σε αυτούς τους τέσσερις τύπους οργανωσιακής κουλτούρας.

Οι κυρίαρχοι τύποι κουλτούρας που υιοθετούν οι περισσότερες Οργανώσεις είναι το **μοντέλο της ιεραρχίας** και **της αγοράς** και γι' αυτό τον λόγο οι Οργανώσεις χρειάζονται μεγάλη προσπάθεια και ικανή ηγεσία προκειμένου να στραφούν και στα άλλα δύο μοντέλα και έτσι να επέλθει ισορροπία.

Κατά τους Cameron και Quinn οι πετυχημένες εταιρείες έχουν ισχυρή ηγεσία που προωθεί μοναδικές στρατηγικές και ισχυρές κουλτούρες που τους βοηθούν να πραγματοποιήσουν τις στρατηγικές τους. Η δυναμική κατανόηση της κουλτούρας και του ρόλου των ηγετών είναι καίριας σημασίας, διότι για να παραμείνει μια Οργάνωση πετυχημένη για μακρύ χρονικό διάστημα ίσως να χρειαστεί ν' αλλάξει κουλτούρα ανά τον κύκλο ζωής της και να προσαρμόσει τις αλλαγές στις ανάγκες της Οργάνωσης

1.5. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Η σημασία της γνώσης είναι τεράστια για κάθε Οργάνωση. Σύμφωνα με τους Baker και Baker (2001) έχει γίνει πλέον κοινή συνείδηση ότι ο πλούτος προέρχεται από τη γνώση και τα άυλα περιουσιακά στοιχεία της οργάνωσης, οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν το σημαντικότερο συστατικό της γνώσης, ο έντονος ανταγωνισμός απαιτεί συνεχή εκμάθηση, η καινοτομία πηγάζει από την εφαρμογή της γνώσης και εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης είναι πολύ σημαντική η γνωστική συναλλαγή.

Οι DeTienne, Dyer, Hoopes και Harris (2004) πρότειναν ως αποτελεσματικές πρωτοβουλίες διαχείρισης γνώσης την οργανωσιακή κουλτούρα, την οργανωσιακή ηγεσία, την τεχνολογία και τους προϊστάμενους διαχείρισης γνώσης.

Οι De Long και Fahey (2000) κατέληξαν στα τέσσερα μέσα με τα οποία η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει τις συμπεριφορές προς τη δημιουργία, τη διάχυση και τη χρήση της γνώσης. Καταρχήν η κουλτούρα και η υποκουλτούρα σχηματίζουν τις προϋποθέσεις ως προς το τι είναι γνώση και ποια γνώση είναι άξια διαχείρισης. Δεύτερον η κουλτούρα καθορίζει τις σχέσεις μεταξύ ατόμων και οργανωσιακής γνώσης ορίζοντας και εκείνον που αναμένεται να ελέγχει την ειδική γνώση. Τρίτον η κουλτούρα δημιουργεί το πλαίσιο για κοινωνική αλληλεπίδραση και καθορίζει πώς η γνώση θα χρησιμοποιηθεί σε ιδιαίτερες καταστάσεις. Έτσι η κουλτούρα σχηματίζει τις διαδικασίες μέσω των οποίων δημιουργείται η νέα γνώση, νομιμοποιείται και μοιράζεται στις Οργανώσεις.

Σε άλλη μελέτη οι Knapp και Yu (1999) υποστήριξαν πως οι υπάλληλοι αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες διαχείρισης γνώσης όταν τους παρέχονται κίνητρα. Ο Gupta (1999) έθεσε τη φύση των ιεραρχιών της οργανωσιακής κουλτούρας σαν το

μεγαλύτερο εμπόδιο για να προωθήσει την αλλαγή από την επικοινωνία και τις διαπροσωπικές σχέσεις που είναι κριτικές απέναντι στη διαχείριση γνώσης. Ο Chin-Loy (2003) αιτιολόγησε ότι αφότου η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων, η μορφή διοίκησης, τις σχέσεις υπαλλήλων και το υπόδειγμα συμπεριφοράς στις Οργανώσεις οποιαδήποτε πρωτοβουλία διαχείρισης γνώσης πρέπει να «ταιριάζει» με την οργανωσιακή κουλτούρα. Σύμφωνα με τους Baker και Baker (2001) η Οργανωσιακή κουλτούρα είναι η καρδιά της διαχείρισης γνώσης αφού αυτή έχει να κάνει με την αλλαγή συμπεριφοράς των μελών για να καταστήσει την εμπειρία και την επιδεξιότητα διαθέσιμη στους άλλους.

Η παραγωγή, κατανομή και εφαρμογή της γνώσης έχει κεντρική σημασία για την προσωπική ικανοποίηση και επαγγελματική ευημερία. Η επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί κεντρικό εργαλείο προσαρμογής στα νέα δεδομένα και τις προκλήσεις. Οι παραγωγικές ηλικίες χρειάζονται νέες γνώσεις και δεξιότητες για την καλύτερη ανταπόκριση στην κοινωνία της γνώσης, την καινοτομία, την ικανότητα ανάπτυξης και της εφαρμογής νέων τεχνολογιών. Οι δημογραφικές εξελίξεις, οι αλλαγές στο πεδίο απασχόλησης, οι αναδιαρθρώσεις σε περιφερειακό επίπεδο, η αντιμετώπιση του κοινωνικού αποκλεισμού οδηγούν στην ανάγκη για δια βίου κατάρτιση και στην διακλαδική ανάπτυξη υψηλού επιπέδου γνώσεων και δεξιοτήτων.

Η οργανωσιακή μάθηση αποτελεί πηγή διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για τον λόγο αυτόν θα πρέπει να γίνεται χαρτογράφηση των πόρων και ικανοτήτων, αξιολόγηση αυτών για το κατά πόσο στοιχειοθετούν ικανότητες σε συνδυασμό με άλλους (κατάλληλη κουλτούρα, κλίμα, ανθρώπινο δυναμικό), αναγνώριση

της σημασίας του κάθε πόρου στη δημιουργία ικανότητας και κατά πόσο αυτή αντανακλάται στην αγορά με συγκεκριμένα αποτελέσματα.

Σύμφωνα με τους Konno, Toyama και Nonaka (2002) η δημιουργία γνώσης στην ηγεσία επιτυγχάνεται μέσω βασικών μέσων που είναι η παροχή οράματος, η ανάπτυξη κεφαλαίου γνώσης και η προώθηση της συνεχούς δημιουργίας γνώσης.

Η διάρθρωση του οράματος από τους ηγέτες καθορίζει το σύστημα αξιών και την οργανωσιακή κουλτούρα της εταιρίας που με την σειρά της θ' αξιολογήσει, δικαιολογήσει και καθορίσει την ποιότητα γνώσης που δημιουργεί η εταιρία. Ιδιαίτερα στο στάδιο ανάπτυξης της Οργάνωσης η οργανωσιακή κουλτούρα είναι αντανάκλαση της φιλοδοξίας της Ηγεσίας γιατί αυτοί είναι σε θέση να κινητοποιήσουν όλες τις διαθέσιμες πηγές της Οργάνωσης προς τους επιδιωκόμενους στόχους.

ΔΕΥΤΕΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ– ΗΓΕΣΙΑ

2.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Μέχρι το τέλος του 19ου αιώνα, λόγω κυρίως της χαμηλής μόρφωσης που διέθεταν οι εργαζόμενοι, κυριαρχούσε η πεποίθηση ότι σωστός προϊστάμενος είναι αυτός που διοικεί με σκληρή συμπεριφορά και αυταρχικό τρόπο, χρησιμοποιώντας τους εργαζομένους του αποκλειστικά σαν μέσα παραγωγής. Το τρίπτυχο της παραδοσιακής αυταρχικής διοίκησης ήταν σχεδιασμός, οργάνωση και έλεγχος. Σήμερα η εικόνα αυτή αλλάζει σταδιακά αφού μια πλήρως απομονωμένη ηγεσία αδυνατεί να κατανοήσει πλήρως την πραγματικότητα και από την άλλη οι εργαζόμενοι με την πάροδο των ετών, και κυρίως χάρη στη μόρφωση και τις γνώσεις που αποκτούσαν, διαφοροποίησαν τη θεώρησή τους και απαίτησαν να μην αντιμετωπίζονται μόνο σαν παραγωγικοί πόροι. Φυσικό επακόλουθο ήταν η αναθεώρηση των αρχών διοίκησης, αφού διαφαινόταν πως από μόνη της η διοίκηση δεν επαρκεί και σταδιακά τέθηκαν τα πρώτα θέματα ηγεσίας.

Η σημερινή ηγεσία πολλών επιχειρήσεων νιώθει αγωνία σχετικά με τις επερχόμενες αλλαγές αφού αισθάνεται να απειλείται ο κυρίαρχος ρόλος τους. Νιώθει αμηχανία στο άκουσμα νέων μοντέλων διοίκησης που βασίζονται στην ομαδικότητα και την συμμετοχή όλων στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Στη βιβλιογραφία υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός ορισμών της έννοιας της ηγεσίας, οι οποίοι συγκλίνουν ως προς τον στόχο που είναι η επιρροή της συμπεριφοράς των μελών μιας κοινωνικής οργάνωσης.

Οι Bennis & Nanus (1985) ορίζουν την ηγεσία ως την φυσική έκφραση ενός ανθρώπου ολοκληρωμένου και ο Cashman (1998) ως την αυθεντική αυτοέκφραση που δημιουργεί αξία.

Σύμφωνα με τον Δ. Μπουραντά (2001) η ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα.

Ενώ πάντως μέχρι τώρα γινόταν αποκλειστικά λόγος για ατομική ηγεσία, τελευταία η ηγεσία προσεγγίζεται ως συλλογικό φαινόμενο. Ο Drath (2001) υποστηρίζει ότι η ηγεσία δεν είναι η κατοχή ενός ηγέτη αλλά μια πλευρά της κοινότητας, είναι η κοινή ικανότητα, η κοινή επίτευξη στόχων. Στα ίδια συμπεράσματα έχουν καταλήξει και οι Bass (1991), Chanoch & House (2001) και Hunt (2004).

Σύμφωνα με το λεξικό της νεοελληνικής γλώσσας του καθηγητή γλωσσολογίας Μπαμπινιώτη (1998), η ηγεσία είναι η άσκηση εξουσίας και κατέχει καθοδηγητικό ρόλο στα πλαίσια μιας ομάδας. Ηγεσία σημαίνει να κατευθύνουμε την προοπτική και τα οράματα των ανθρώπων σε υψηλότερες σφαίρες, να βελτιώνουμε τις αποδόσεις και την αποτελεσματικότητα των συνεργατών μας ανεβάζοντάς την σε υψηλά επίπεδα και να χτίζουμε προσωπικότητες απαλλαγμένες από συνηθισμένες ανεπάρκειες και πέρα από μέτριες επιδόσεις.

Η ουσία της ηγεσίας υποθέτει ότι κάθε άνθρωπος που εργάζεται για τον ηγέτη είναι ένας εθελοντής, δηλαδή προσφέρει τις υπηρεσίες του επειδή το επιθυμεί και όχι επειδή είναι αναγκασμένος. Πολλοί ειδικοί, στηριζόμενοι σε εμπειρικά δεδομένα καταλήγουν πως η ηγεσία είναι ένα σύνολο αφομοιώσιμων ικανοτήτων, όπου η εκπαίδευση και η κατάρτιση μπορούν να βοηθήσουν προς αυτή την κατεύθυνση.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να σημειωθεί πως πολλές ηγετικές ικανότητες διδάσκονται ακόμη και από τις πρώτες τάξεις του Δημοτικού σχολείου, αλλά η εκπαίδευση από μόνη της είναι ανεπαρκής. Τις περισσότερες ικανότητες ο ηγέτης τις αποκτά από την εμπειρία και από τη σχέση του με τους άλλους ανθρώπους.

Σύμφωνα με τον συγγραφέα Κωστούλα (1996) η ηγεσία είναι μια τέχνη και ως τέτοια έχει περιθώρια για καλλιέργεια και εξέλιξη. Όπως όμως κάθε μορφή τέχνης, αν γίνει στερεότυπη, παύει να είναι τέχνη, αλλά απλώς ένα αριθμημένο πανομοιότυπο, έτσι και η ηγεσία δεν επιτρέπεται και δεν μπορεί να περιοριστεί και να τυποποιηθεί από πλευράς αποστολής, μεθόδων και μορφής.

Πέρα από τον στενό χώρο των επιχειρήσεων υπάρχει δραστηριοποίηση σε θέματα ηγεσίας και στο δημόσιο τομέα στην κατεύθυνση δημιουργίας ηγετών σε τοπικό και ευρύτερο κυβερνητικό επίπεδο σε διαφορετικούς τομείς. Μέσα από επίσημες ανακοινώσεις κυβερνητικών φορέων φαίνεται η σημαντικότητα που δίνεται σε θέματα ηγεσίας ως απάντηση στην αβεβαιότητα. Γι' άλλους η εμμονή εδώ και χρόνια στο θέμα της ηγεσίας αποτελεί έκφραση λατρείας του ατομικισμού, ενώ για άλλους ήρθε ως απάντηση στην απαίτηση – ανάγκη για αλλαγή της διοίκησης, η οποία έχει πια ταυτιστεί με τη διατήρηση του συστήματος, ενώ η έννοια της ηγεσίας συνδέεται με το όραμα και την έμπνευση της δημιουργικότητας. Όμως η ηγεσία από μόνη της δεν είναι ικανή να «σώσει» την επιχείρηση. Θα πρέπει λοιπόν να μελετηθεί και να αξιοποιηθεί στα πλαίσια της οργάνωσης που αποτελεί την κυρίαρχη ανεξάρτητη μεταβλητή.

Κάποιες φορές η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να περιορίσει το δυναμικό της ηγεσίας, ενώ άλλες φορές προσφέρει περισσότερο περιθώριο. Η αντιλαμβανόμενη ανάγκη για ηγεσία πηγάζει από την αβεβαιότητα και την πίεση που ασκεί η απαίτηση για την

γρήγορη ανταπόκριση στις ανάγκες του πελάτη. Βέβαια το θέμα καινοτομίας, δημιουργικότητας και συναισθηματικής δέσμευσης από πλευράς εργαζομένων απαιτεί μια συλλογική ηγετική προσπάθεια από μια ηρωική παρέμβαση ενός χαρισματικού διευθύνοντα συμβούλου. Το δίλημμα της ηγεσίας είναι η υπεράσπιση υπάρχουσών αξιών και σκοπών ή η ανάγκη ανανέωσης αυτών για προσαρμογή στις νέες καταστάσεις.

Σύμφωνα με τον Bendix (1956) οι ηγέτες όπως και όλοι εκείνοι που διασκεδάζουν την υπεροχή τους έναντι των άλλων, θέλουν να βλέπουν τη θέση τους ως νόμιμη και δικαιολογημένη και ότι αυτό το πλεονέκτημα τους αξίζει. Ωστόσο, μια καλή ηγεσία αποτελεί κεφάλαιο φήμης για την οργάνωση και εξαργυρώνεται θετικά στην αντίληψη των μετόχων.

Ο καλός ηγέτης δεν γεννιέται αλλά γίνεται. Βέβαια για να εμπνεύσει κάποιος τους εργαζομένους για υψηλότερες σφαίρες ομαδικής δουλειάς οφείλει να υπάρχει, να γνωρίζει και να ενεργεί, γι' αυτό χρειάζεται συνεχή διαδικασία αυτογνωσίας, εκπαίδευσης και εμπειρίας, εργασία και μελέτη. Η κατοχή δύναμης καθιστά κάποιον αφεντικό, όχι όμως και ηγέτη. Η ηγεσία διαφοροποιείται στο γεγονός ότι κάνει τους ακόλουθους να επιθυμούν την επιδίωξη υψηλών στόχων.

Ο канаδόσ θεωρητικός των Οργανώσεων Elliot Jaques (R.Gibson, 2003) ισχυρίζεται ότι αυτό που διαφοροποιεί τα άτομα που βρίσκονται σε διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα είναι το πόσο μακριά μπορεί να δει ο καθένας στο μέλλον. Ο P.Senge προσθέτει (2003) ότι αυτό που νομιμοποιεί τον ρόλο της ιεραρχίας είναι η ευρεία οπτική γωνία που έχει να κάνει ακριβώς με το γεγονός ότι δίνει τη δυνατότητα σε κάποια άτομα να δουν τις πιθανές επιπτώσεις κάποιων αποφάσεων οι οποίες δεν είναι ορατές στους ανθρώπους που βρίσκονται κοντά στην παραγωγική διαδικασία.

Η κλασική προσέγγιση περί ηγεσίας πραγματοποιήθηκε από τον Landsberg Max (2003) και παρουσιάζεται με τη μορφή των ακόλουθων παραγόντων:

1. Όραμα (Vision): εννοείται εκείνη η θετική εικόνα που παρουσιάζει την επιχείρηση στην μορφή που θα μπορούσε να φτάσει στο μέλλον, καθώς και του “δρόμου” που θα οδηγήσει προς αυτήν την κατεύθυνση.
2. Έμπνευση (Inspiration): η πνευματική – συναισθηματική κατάσταση των ατόμων που στελεχώνουν την επιχείρηση και που τους υποκινεί να δράσουν. Ο ηγέτης χρησιμοποιεί τις διαπροσωπικές του δεξιότητες για να υποκινήσει τους εργαζόμενους και να τους βοηθήσει να αντιληφθούν πως και οι ίδιοι μπορούν να ωφεληθούν από την επίτευξη του οράματος, αλλά και ακόμη από την προσπάθεια υλοποίησής του.
3. Διάρκεια – Διατήρηση (Momentum): αναφέρεται στην συνεχιζόμενη και διαρκή προσπάθεια ανάληψης πρωτοβουλιών και εφαρμογής σχεδιασμών και προγραμματισμού που θα οδηγήσουν την επιχείρηση απaréγκλιτα προς το Όραμα.

Από την μαθηματική απόδοση της ηγεσίας μέσω του τύπου:

$$\text{ΗΓΕΣΙΑ} = \text{ΟΡΑΜΑ} \times \text{ΕΜΠΝΕΥΣΗ} \times \text{ΔΙΑΡΚΕΙΑ}$$

γίνεται σαφές, πως η αλληλεπίδραση των τριών αυτών στοιχείων έχει καθοριστική επίδραση στο τελικό αποτέλεσμα, ενώ παράλληλα, κανένα από αυτά δεν θα πρέπει να λαμβάνει μηδενική τιμή, διαφορετικά δεν υφίσταται Ηγεσία.

Ο καθηγητής Χ.Τσούκας στο βιβλίο του «Αν ο Αριστοτέλης ήταν διευθύνων σύμβουλος» αναφέρει ότι πίσω από κάθε σπουδαίο ηγέτη βρίσκεται μια εξίσου σπουδαία κοινότητα- το ατομικό και το συλλογικό αλληλοπροσδιορίζονται. Σύμφωνα με τον

καθηγητή «πάνω απ' όλα ο ηγέτης, ο καλός ηγέτης υπηρετεί», η ηγεσία δεν έχει προνόμια αλλά ευθύνη. Όταν η αλλαγή και η αβεβαιότητα είναι συνεχής, ο ηγέτης δεν είναι μόνο αυτός που παροτρύνει τους συνεργάτες του να μαθαίνουν και ν' αλλάζουν, αλλά, συγχρόνως, τους παρέχει ένα ψυχολογικό δίχτυ ασφαλείας. Ο καλός ηγέτης συμπεριφέρεται όπως ένας ψυχοθεραπευτής, έχει το σθένος ν' απορροφά τα συναισθήματα αγωνίας και ανασφάλειας και να δημιουργεί ένα αίσθημα ασφάλειας και σταθερότητας με τον ίδιο τρόπο που άλλα πρόσωπα εξουσίας, όπως οι γονείς, πρέπει να παρέχουν ένα αίσθημα ασφάλειας στα παιδιά τους.

Στη σημερινή όμως εποχή της αβεβαιότητας ο ηγέτης δεν μπορεί από μόνος του να εγγυηθεί τη σταθερότητα. Στην παγκοσμιοποιημένη οικονομία της γνώσης κάθε επιχείρηση είναι περισσότερο ευάλωτη σε κινδύνους από ποτέ άλλοτε. Ενώ λοιπόν στο παρελθόν η διαχείριση του κινδύνου ήταν κυρίως υπόθεση της ηγεσίας, σήμερα στην εποχή της αβεβαιότητας, της γνώσης και της πολυπλοκότητας είναι υπόθεση όλων. Ο ρόλος του ηγέτη σήμερα είναι αφενός να εμπνεύσει το αίσθημα της ομαδικότητας και αφετέρου να συνδράμει τα άτομα να διαχειριστούν τους κινδύνους συλλογικά.

Οι προκλήσεις της επιχειρηματικής ζωής είναι τόσο σύνθετες που ο σημερινός ηγέτης πρέπει ν' αποδεχτεί την εξάρτησή του από τους συνεργάτες του και ν' αναγνωρίζει τα όριά του. Γι' αυτό χρειάζεται μεγάλη ψυχική ωριμότητα προκειμένου να αναγνωρίσουν οι ηγέτες ότι δεν κατέχουν όλη τη γνώση και ότι εξαρτώνται ουσιαστικά από τους υφισταμένους τους. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα σήμερα στην επιχείρηση της γνώσης η οποία διακρίνεται από ασάφεια εξουσίας και βρίθει από πολυεπίπεδες ομάδες εργασίας, όπου ενδέχεται προσωρινά ένας υφιστάμενος να ηγείται του προϊσταμένου του. Σε ένα

περιβάλλον εντάσεως γνώσης εξάλλου, ένας ηγέτης μπορεί να αισθάνεται ιδιαίτερα ευάλωτος.

Η πρόκληση της ηγεσίας αναφέρεται στον τρόπο που οι ηγέτες μετατρέπουν τις προκλήσεις σε επιτυχίες. Οι προκλήσεις για αλλαγή είναι καθημερινές, αλλά καθημερινές είναι και οι ευκαιρίες για ηγεσία που είναι διαθέσιμες για όλους. Ο πραγματικός ηγέτης δεν είναι αποκλειστικά άνθρωπος της δράσης, όπως πιστεύουν πολλοί. Μάλλον είναι ένας πνευματικός άνθρωπος, με την έννοια και το βάρος που δίνει στη λέξη «πνευματικός», μια ολοκληρωμένη αντίληψη ηθικής που κατά τεκμήριο έχουν οι μεγάλοι ηγέτες.

Ο ηγέτης πρέπει να έχει όραμα. Το όραμα εκφράζει υψηλότερα πρότυπα και αξίες και θα πρέπει να απευθύνεται σε όλους. Εξάλλου το όραμα αποτελεί την ιδανική εικόνα του μέλλοντος. Ηγεσία σημαίνει στάθμιση ικανοτήτων και οικοδόμηση προσωπικοτήτων απαλλαγμένων από συνηθισμένες ανεπάρκειες και μέτριες επιδόσεις, σημαίνει αναζήτηση καινοτομιών και «ενάρετο» πειραματισμό, ενθάρρυνση συνεργασίας για την επίτευξη στόχων, ενίσχυση των μελών με διανομή σε αυτούς πληροφοριών, εξουσιών και αναγνώρισης. Ηγεσία σημαίνει οι πράξεις να αποτελούν παράδειγμα για τους υφισταμένους, αναγνώριση της συνεισφοράς του καθενός και επιβράβευση της εξαιρετικής απόδοσης.

Η ηγεσία προϋποθέτει ατομική ικανότητα, είναι οργανωσιακό φαινόμενο και βασίζεται περισσότερο στην προσωπικότητα παρά στο ρόλο. Στην ουσία η ηγεσία εργάζεται για τους άλλους και εξαρτάται από τους άλλους, αφού δεν μπορεί να ξέρει και να επιλύει τα πάντα. Η ηγεσία αναδεικνύεται από την εμπειρική εκπαίδευση, το ανοιχτό μυαλό, την περιέργεια, την έκθεση του εαυτού σε διάφορες κοινωνικές καταστάσεις και την αλληλεπίδραση με εκπαιδευμένο μέντορα. Η ηγεσία είναι μια σχέση αλληλεπίδρασης

μεταξύ του ηγέτη και των οπαδών. Η πλήρης εικόνα της ηγεσίας μπορεί να αποκρυσταλλωθεί μόνο εάν ερωτηθούν οι οπαδοί τι αναζητούν και τι θαυμάζουν στον ηγέτη.

Σε μια έρευνα της KPMG με θέμα «Χαρακτηριστικά και πρακτικές των επιτυχημένων Ηγετών στην Ελλάδα» (Η Καθημερινή,30/10/2005), που διεξήχθη σε μια προσπάθεια εντοπισμού κάποιων ιδιαίτερων στοιχείων στην συμπεριφορά των στελεχών ή ηγετών. Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας βασική προτεραιότητα στον ρόλο του ηγέτη αποτελούν η ικανότητα στρατηγικών χειρισμών, όπως για παράδειγμα η σύναψη συμμαχιών, η έγκαιρη πρόβλεψη επιχειρηματικών ευκαιριών ή η υποστήριξη αλλαγών και καινοτομικών ενεργειών. Ο επιτυχημένος ηγέτης πρέπει πρώτος να ενεργεί σύμφωνα με τις αξίες του Οργανισμού δίνοντας το καλό παράδειγμα στους ανθρώπους του, ενώ όσον αφορά στις περιοχές βελτίωσης των ηγετών, αυτές σχετίζονται με την καθοδήγηση και τη διαδοχή, τη σωστή διαχείριση του χρόνου και το θάρρος στη λήψη δυσάρεστων αποφάσεων.

Ένας πετυχημένος ηγέτης διακρίνεται από τα ακόλουθα γνωρίσματα:

1. ΤΙΜΙΟΤΗΤΑ.

Σε σχέση με όλα τα χαρακτηριστικά, η τιμιότητα έχει τη μεγαλύτερη συχνότητα επιλογής από τους οπαδούς στις έρευνες που έχουν γίνει παγκόσμια. Η απαίτηση που υπάρχει από τον ηγέτη είναι να είναι συνεπής στις υποσχέσεις και τα έργα του.

Η τιμιότητα σχετίζεται επίσης με την ηθική. Εκτιμάμε τους ανθρώπους που έχουν σημαντικές ηθικές αξίες και τις σέβονται. Το σημαντικότερο κοινό γνώρισμα ενός Ηγέτη πρέπει να είναι η ακεραιότητα του χαρακτήρα του. Οι οπαδοί του πρέπει να τον εμπιστεύονται.

2. ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ

Προκειμένου να ακολουθήσουμε κάποιον, πρέπει να πιστέψουμε ότι ξέρει τι κάνει. Πρέπει να βεβαιωθούμε ότι είναι ικανός και αποτελεσματικός. Ο ηγέτης πρέπει να προσδώσει προσθετική αξία στη θέση.

3. ΠΡΟΝΟΗΤΙΚΟΤΗΤΑ-ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ

Από τους ηγέτες αναμένεται να έχουν αίσθηση της κατεύθυνσης και μακροπρόθεσμο όραμα. Το όραμα του ηγέτη αποτελεί την πυξίδα της επιχείρησης. Οι οπαδοί απαιτούν ο ηγέτης να έχει έναν προσανατολισμό στο μέλλον, καθορισμένο με σαφήνεια.

4. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ-ΕΜΠΙΝΕΥΣΗ

Δεν είναι αρκετό για τον ηγέτη να έχει όραμα για το μέλλον. Πρέπει να έχει την ικανότητα να το μεταδώσει, με τρόπο που να ενθαρρύνει τους οπαδούς να το ακολουθήσουν και να παλέψουν για την πραγμάτωσή του.

Τα τέσσερα χαρακτηριστικά που προαναφέρθηκαν θα μπορούσαν να συνοψιστούν στη λέξη: αξιοπιστία. Οι άνθρωποι εν ολίγοις αποζητούν τους ηγέτες που είναι αξιόπιστοι και έχουν σαφή αίσθηση της πορείας. Η αξιοπιστία κερδίζεται μέσω της διαδρομής του ηγέτη. Ο ηγέτης έχει επίγνωση του ότι η συμπεριφορά του διαμορφώνει τη γνώμη των ανθρώπων για το άτομό του. Η αξιοπιστία είναι το θεμέλιο πάνω στο οποίο θα χτιστεί το όραμα.

Οι αρχές της ηγεσίας είναι οι ακόλουθες:

1. Ο ηγέτης να είναι απόλυτα γνώστης του αντικείμενου εργασίας,
2. Ο ηγέτης ν' αναζητά και ν' αναλαμβάνει την ευθύνη των πράξεών του,
3. Ο ηγέτης να παίρνει έγκαιρες αποφάσεις,
4. Ο ηγέτης να δίνει το παράδειγμα,

5. Ο ηγέτης να γνωρίζει τους ανθρώπους του και να ενδιαφέρεται για την καλή τους κατάσταση,
6. Ο ηγέτης να κρατά τους εργαζόμενούς του ενημερωμένους,
7. Ο ηγέτης να αναπτύσσει ένα αίσθημα ευθύνης στους υπαλλήλους του,
8. Ο ηγέτης να εξασφαλίζει ότι το αντικείμενο δουλειάς είναι κατανοητό, επιβλέπεται και εκτελείται,
9. Ο ηγέτης να εκπαιδεύει τους υφισταμένους του ως πραγματική ομάδα,
10. Ο ηγέτης να κάνει πλήρη χρήση των ικανοτήτων της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τους Cameron K. Και Quinn R. (1999) υπάρχουν τέσσερις βασικοί παράγοντες στην άσκηση της ηγεσίας, όπου διάφορες δυνάμεις επιδρούν σε αυτούς όπως οι σχέσεις με τους ιδιοκτήτες, οι δεξιότητες των υπαλλήλων, οι ανεπίσημοι ηγέτες και ο τρόπος οργάνωσης της επιχείρησης. Αναλυτικότερα οι παράγοντες αυτοί είναι:

1. Ο Ακόλουθος - διαφορετικοί άνθρωποι αποζητούν διαφορετικές μορφές ηγεσίας,
2. Ο Ηγέτης - πρέπει να πείσει τους ακολούθους ότι αξίζει να τον ακολουθήσουν,
3. Η Επικοινωνία - παίζει σημαντικό ρόλο το τι και πως επικοινωνεί ο ηγέτης σε λεκτικό και μη λεκτικό επίπεδο,
4. Η Κατάσταση - όλα είναι διαφορετικά και γι' αυτό ο ηγέτης θα πρέπει ν' αποφασίζει ανάλογα με την κατάσταση και όχι ομοιόμορφα.

Ο W.Bennis (2003) πιστεύει ότι η μεγαλύτερη πρόκληση για τους ηγέτες του 21^{ου} αιώνα θα είναι πώς να απελευθερώσουν τη διανοητική δύναμη των οργανώσεών τους. Αυτό που θα πρέπει να μάθουν να κάνουν είναι να αναπτύξουν μια κοινωνική αρχιτεκτονική, η οποία θα ενθαρρύνει τους εξαιρετικά ευφυείς ανθρώπους, παρόλο τον

εγωισμό τους, να συνεργάζονται με επιτυχία και ν' αναπτύσσουν τη δημιουργικότητά τους. Ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να αλλάξει όπως και ολόκληρες οι επιχειρήσεις θα γίνουν χαοτικοί χώροι εργασίας, οι οποίοι θα προκαλούν συνεχώς εκπλήξεις. Η επιτάχυνση της δημιουργικής καταστροφής είναι ολοένα και εντονότερη και αυτό για τους ηγέτες σημαίνει ότι θα πρέπει να ανασυνθέτουν και να επανεφευρίσκουν συνεχώς την έννοια της δικής τους ηγεσίας, να αναπτύσσουν τη δημιουργικότητα των εργαζομένων και να αναεπινοούν συνεχώς και την ίδια την Οργάνωση. Θα πρέπει να μάθουν να δημιουργούν ένα περιβάλλον το οποίο στην πραγματικότητα θα ενσωματώνει την αλλαγή, όχι ως απειλή αλλά ως ευκαιρία. Οφείλουν να διαθέτουν αυτογνωσία, αυτοεκτίμηση, διαγνωστική ικανότητα και ευελιξία. Πρέπει να βρίσκονται σε συνεχή επαφή με τους πελάτες κρατώντας τα σύνορα διαπερατά και πορώδη ώστε να αντλούνται πληροφορίες.

Σύμφωνα με τους W. Bennis και J. Goldsmith (2003), όλοι οι ηγέτες, αναξαρτήτως φύλου ή χαρακτηρισισιολογικών ιδιοτήτων πρέπει να:

1. έχουν απολύτως καθορισμένη αίσθηση σκοπού και αίσθηση οράματος. Αυτή είναι και η διαφορά στο «ηγείσθαι» και στο «διοικείν». «Ηγείσθαι» σημαίνει να κάνεις τα σωστά πράγματα και «διοικείν» απλά να κάνεις τα πράγματα σωστά.
2. έχουν την ικανότητα να εκφράζουν με σαφήνεια ένα όραμα.
3. επικοινωνούν το όραμα, να το ζουν καθημερινά, να το ενσαρκώνουν, να μεταβιβάζουν την εξουσία σε άλλα άτομα μέσα στην Οργάνωση ώστε και αυτά να πραγματώνουν το όραμα σε καθετί που κάνουν. Το όραμα θα πρέπει να ταιριάζει στην πραγματικότητα της Οργάνωσης ώστε να καταστεί πρότυπο για τη λήψη

αποφάσεων. Θα πρέπει να είναι κοινά αποδεκτό και για να γίνει αυτό θα πρέπει να παράγει νόημα για τους ανθρώπους στους οποίους αφορά.

4. οικοδομήσουν κλίμα εμπιστοσύνης με απευθείας επαφές δια ζώσης.
5. δοκιμάζουν, να ρισκοκινδυνεύουν και να διδάσκονται από τις εμπειρίες.
6. καλλιεργήσουν πηγές «στοχαστικής αντιλογίας», δηλαδή να προσελκύσουν γύρω τους ανθρώπους των οποίων την συμβουλή εκτιμούν, να δέχονται κριτική από τους άλλους, να αμφισβητούν αλλά και να δρουν.
7. αποκτήσουν άνεση με τη χρήση της νέας τεχνολογίας γιατί η εισβολή της προηγμένης τεχνολογίας στον εργασιακό χώρο επιφέρει αλλαγές. Η τεχνολογία της πληροφορικής μπορεί όμως να στηρίζει την ανοιχτή επικοινωνία και να βοηθήσει στην καλλιέργεια και ανάπτυξη αντίστοιχου κλίματος.
8. επιδεικνύουν δεξιότητα στον χειρισμό των διαπροσωπικών σχέσεων και στην άμεση εμπλοκή τους στα καθημερινά θέματα.

Ο ηγέτης νέου τύπου είναι ο «ηγέτης των ηγετών», κεντρικό καθήκον του οποίου είναι η διάπλαση άλλων ηγετών. Αυτό πρακτικά σημαίνει δημιουργία συνθηκών που βελτιώνουν την ικανότητα όλων των εργαζομένων να λαμβάνουν αποφάσεις και να δημιουργούν προϋποθέσεις γι' αλλαγές. Οι ηγέτες στην κεντρική διοίκηση οφείλουν να βλέπουν εκείνους στις επιμέρους μονάδες ως συνεργάτες και όχι ως υποτελείς τους έτσι ώστε να εξασφαλίζεται ισορροπία ισχύος.

Για τον John Kotter (2003) ένα καλό διευθυντικό στέλεχος που δεν είναι ταυτόχρονα και καλός ηγέτης, δεν μπορεί να χειριστεί με επιτυχία το θέμα της κουλτούρας. Οι ηγέτες κατανοούν βαθιά τη σημασία της κουλτούρας, ασκούν επιρροή στα μέλη μέσω

της προσωπικής επικοινωνίας και επιδιώκουν τη δημιουργία μιας κουλτούρας που θα συνάδει με τους στόχους που έχουν θέσει.

Η ύπαρξη ενός ηγέτη στα ηνία ενός Οργανισμού δεν μπορεί να επιφέρει την αλλαγή αν δεν υπάρχει και η κατάλληλη ομάδα που θα καθοδηγήσει τις αλλαγές. Οι κουλτούρες που μπορούν να επιβιώσουν και να προσαρμοστούν στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον είναι εκείνες που δημιουργούν μια οργάνωση, στην οποία η ηγεσία ασκείται σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας, δηλαδή οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι ο ρόλος τους δεν είναι μόνο να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους αλλά να διαβλέψουν πώς αυτά θα πρέπει να εκτελούνται στο μέλλον. Δυστυχώς ακόμα και σήμερα και σχεδόν καθολικά στον δημόσιο τομέα το υφιστάμενο γραφειοκρατικό μοντέλο περιχαράκωνει τα εργασιακά καθήκοντα όλων των μελών, ώστε ακόμα και οι ιεραρχικά υψηλά ιστάμενοι να συντηρούν το «βόλεμά» τους και να ασκούν κακής ποιότητας διοίκηση σε μικροκλίμακα αλλά σε καμιά περίπτωση ηγεσία. Θα πρέπει να ξεφύγουμε από τους παραδοσιακούς τύπους υποκίνησης, δηλαδή τον γραφειοκρατικό, που επιδιώκει να εναρμονίσει την συμπεριφορά των μελών με αυτή του Οργανισμού μέσω επίσημων πρακτικών και κανόνων, και να προχωρήσουμε σε αυτόν της κουλτούρας, που δίνει έμφαση στην κοινωνική λειτουργία του Οργανισμού και επιδιώκει να εναρμονίσει τη στάση των μελών με αυτήν του Οργανισμού. Σε ένα ενδιάμεσο στάδιο μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι τύποι της απόδοσης και των κινήτρων. Ο πρώτος επιδιώκει να εναρμονίσει τους στόχους μελών και Οργανισμού διαμέσου πωλήσεων, κερδών και μεριδίων αγοράς και ο δεύτερος επιδιώκει την εναρμόνιση των ατομικών συμφερόντων των μελών με αυτά του Οργανισμού μέσω ανταμοιβών και κυρώσεων.

Η ηγεσία οφείλει να διασφαλίσει ότι η οργανωσιακή κουλτούρα δεν θα είναι τροχοπέδη των αλλαγών αλλά θα αποτελεί στρατηγικό πλεονέκτημα και αυτό θα γίνει

μέσα από μια ρεαλιστική αποτίμηση της τρέχουσας κατάστασης και εκτίμηση της συγκεκριμένης κουλτούρας στα πλαίσια των αλλαγών που συντελούνται και της ανάγκης προσαρμογής της στα νέα δεδομένα. Η δημιουργία προσαρμοστικής κουλτούρας δεν είναι εύκολη υπόθεση αλλά επιβάλλεται για την επιβίωση του Οργανισμού στο σημερινό χαοτικό περιβάλλον, όπου οι εξελίξεις του εξωτερικού περιβάλλοντος επιβάλλουν συνεχείς αναπροσανατολισμούς των δραστηριοτήτων τους.

Για τον Robin Sharma (2004) υπάρχουν 10 πράγματα που οι αυθεντικοί ηγέτες κάνουν:

Λένε την αλήθεια, καθοδηγούν μέσα από την καρδιά τους, διαθέτουν υψηλή ηθική, κουράγιο, είναι ονειροπόλοι, φροντίζουν τη φυσική τους κατάσταση, εμβαθύνουν και κάνουν ενδελεχή ενδοσκόπηση, φτιάχνουν ομάδες και δημιουργούν κοινότητες, επιδιώκουν την τελειότητα ανεβάζοντας συνεχώς τα όρια και να αφήνουν την κληρονομιά τους.

2.2. Η ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΣΤΙΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΑΙ ΤΑ ΜΟΝΤΕΛΑ

Η συνεχώς αυξανόμενη αναγνώριση της επιρροής που έχουν στην απόδοση των υπαλλήλων των επιχειρήσεων οι διαφορετικοί τύποι ηγετικών συμπεριφορών, απασχόλησε ιδιαίτερα τη Διοικητική Επιστήμη. Αποτέλεσμα ήταν, να αναπτυχθούν πολλές θεωρίες και μοντέλα που προσπάθησαν να καταγράψουν τα διάφορα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη, της μορφής ηγεσίας που υπάρχουν, να προτείνουν τη μορφή ηγεσίας που είναι περισσότερο αποτελεσματικό ή τις συνθήκες κάτω από τις οποίες μία μορφή ηγεσίας καθίσταται αποτελεσματικό. Στη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία, καταγράφονται αρκετές καινοτόμες προσεγγίσεις, ενώ δεν λείπουν και κάποιες θεωρίες που παρουσιάζονται είτε ως αλληλοσυμπληρούμενες, είτε ως αλληλοσυγκρουόμενες.

2.3. ΜΟΡΦΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Το 1939 οι K.Lewin, R.Lippit, και R. White κατέγραψαν τρεις διαφορετικές μορφές ηγεσίας που ταυτίζονται με διαφορετικές τεχνικές διοίκησης. Φυσικά, κάθε τεχνική έχει θετικά και αρνητικά χαρακτηριστικά και καθεμιά χρησιμοποιεί την ηγεσία με διαφορετικό τρόπο.

1. Το αυταρχικό στυλ (The autocrat)

Ο ηγέτης κυριαρχεί επί των μελών των ομάδων οι οποίοι επιδεικνύουν παθητικότητα, γι' αυτό απαιτείται συνεχής πίεση και κατεύθυνση από τον ηγέτη. Αν και η αυταρχική προσέγγιση δεν είναι ο καλύτερος τρόπος για να παίρνει κάποιος τα μέγιστα από μια ομάδα, μερικές φορές φαντάζει ο κατάλληλος τρόπος σε καταστάσεις που απαιτούν επείγουσα δράση ενώ άλλες φορές το προτιμούν οι υφιστάμενοι και στις περισσότερες των περιπτώσεων ισχύει ότι οι άνθρωποι είναι εξοικειωμένοι με αυταρχικές ηγεσίες και έτσι δεν χρειάζεται να μάθουν γι' αυτό.

2. Το εξουσιοδοτικό στυλ (The laissez-faire)

Ο ηγέτης ασκεί λίγο έλεγχο στην ομάδα αφήνοντάς τους περιθώρια αυτενέργειας. Υπάρχει μικρού μεγέθους κατεύθυνση και κινητοποίηση. Το εξουσιοδοτικό στυλ είναι αποτελεσματικό όταν στην ομάδα υπάρχουν υψηλών προσόντων άτομα. Εφόσον ο ηγέτης έχει μια ομάδα την οποία χαρακτηρίζει έμπιστη, ικανή και κινητοποιημένη μπορεί ν' αποφασίσει να μείνει λίγο πίσω αφήνοντάς τους να προχωρήσουν το έργο τους δίχως να τους αποσπά από την αποτελεσματικότητά τους.

3. Το δημοκρατικό στυλ (The democrat)

Ο δημοκρατικός ηγέτης ενώ διατηρεί τον έλεγχο της ομάδας, συμβουλεύει την ομάδα του και επιτρέπει στα μέλη ν' αποφασίζουν τον τρόπο που θα προχωρήσουν, το ποιος και τι θ'

αναλάβει. Ο καλός δημοκρατικός ηγέτης ενθαρρύνει την συμμετοχή και εξουσιοδοτεί ευρέως αλλά ποτέ δεν χάνει την οπτική του γεγονότος γιατί αυτός έχει την κομβική ευθύνη της ηγεσίας. Αξιολογεί τις ομαδικές συζητήσεις, εστιάζεται στα δυνατά σημεία του καθενός και αποκτά ό,τι καλύτερο από τον καθένα, δίνει κίνητρο στην ομάδα να αυτοκαθοριστεί και να αυτενεργήσει. Ο κακός δημοκρατικός ηγέτης είναι εκείνος που εξαιτίας της αβεβαιότητας για τον εαυτό του και των σχέσεων με τους υφισταμένους του ανάγει τα πάντα σε ομαδική συζήτηση και απόφαση.

Τη χρονική περίοδο 1961-1967 ο Likert ερεύννησε το θέμα της ηγεσίας και παρουσίασε τέσσερα συστήματα ηγεσίας. Αναλυτικότερα, οι μορφές ηγεσίας κατά Likert είναι:

ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΤΙΚΟ

Στο αυταρχικό - εκμεταλλευτικό, οι στόχοι της οργάνωσης καθορίζονται από την ανώτατη διοίκηση και με την μορφή διαταγών φτάνουν στους εργαζομένους. Η εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη είναι πολύ περιορισμένη και η υποκίνηση επιδιώκεται μόνο μέσω της τιμωρίας.

ΚΑΛΟΠΡΟΑΙΡΕΤΟ

Κατά το καλοπροαίρετο αυταρχικό, ο ηγέτης είναι αυταρχικός, όμως επιτρέπει κάποιας μορφής επικοινωνία με τους υφισταμένους του και τούτο για να τους δείξει ότι είναι προσιτός αλλά γίνεται αυστηρός μόνο και μόνο για το δικό τους συμφέρον. Στο σύστημα αυτό επιτρέπεται μιας μορφής επικοινωνίας και οι εργαζόμενοι αποδίδουν πιο αποδοτικά.

ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟ

Κατά το συμβουλευτικό σύστημα, η εμπιστοσύνη επικεντρώνεται στα μέλη της ομάδας. Ο ηγέτης μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας χρησιμοποιεί τις γνώσεις των υφισταμένων του.

ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟ

Κατά το συμμετοχικό σύστημα, ο ηγέτης έχει εμπιστοσύνη στα μέλη της ομάδας. Οι αποφάσεις λαμβάνονται με δημοκρατικές διαδικασίες, όπου τα μέλη της ομάδας συμμετέχουν στην λήψη των αποφάσεων. Το κύριο χαρακτηριστικό είναι η αμφίδρομη επικοινωνία και η συλλογική εργασία.

Ο Likert κατέληξε ότι το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας είναι το πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό. Επίσης υποστήριξε ότι δεν υπάρχει αιτιατή σχέση μεταξύ μορφή ηγεσίας και βαθμού απόδοσης της ομάδας, αλλά αυτή δημιουργείται με την παρέμβαση μιας κατηγορίας άλλων μεταβλητών. Η κατηγορία των μεταβλητών χωρίζεται σε δύο επιμέρους κατηγορίες. Η πρώτη περιλαμβάνει τις αιτιατές - casual variables, ή ανεξάρτητες μεταβλητές οι οποίες ελέγχονται από τον ηγέτη της ομάδας. Η δεύτερη ομάδα μεταβλητών είναι εξαρτημένες από αυτές της προηγούμενης ομάδας. Εδώ ανήκουν οι στάσεις των ατόμων, η παρακίνηση κτλ.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω μπορούμε να καταλήξουμε ότι οι βασικές αρχές στις οποίες πρέπει να στηρίζεται το συμμετοχικό σύστημα είναι τα ακόλουθα:

- ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ: Κύριος στόχος του ηγέτη πρέπει να είναι η ενθάρρυνση και η ενίσχυση της ομαδικής εργασίας. Η ανάπτυξη του ομαδικού πνεύματος είναι το κυρίαρχο στοιχείο. Οι αποφάσεις οι οποίες λαμβάνονται περνούν στα μέλη της ομάδας συνοδευόμενες με κάποιες οδηγίες και παρατηρήσεις. Κυρίαρχος παράγοντας για την επιτυχία μιας οργάνωσης είναι η ομαδική εργασία. Η ομαδική εργασία προϋποθέτει ότι μεταξύ των μελών μιας οργάνωσης υπάρχει συνεργασία και ομοψυχία. Και ο ρόλος του ηγέτη πρέπει να είναι η ενίσχυση της ομαδικής εργασίας. Ένας από τους παράγοντες που κρίνουν την επιτυχία του ηγέτη είναι η ενίσχυση της ομαδικότητας.

- ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ: Στην οργάνωση πρέπει να επικρατούν συνθήκες κατάλληλες που να ενισχύουν την θέληση των ατόμων για εργασία. Οι συνθήκες αυτές πρέπει να ικανοποιούν τις ανάγκες των ατόμων.
- ΘΕΣΠΙΣΗ ΥΨΗΛΩΝ ΣΤΟΧΩΝ: Οι στόχοι τους οποίους θέτει η ομάδα θα πρέπει αφενός να είναι τιθέμενοι με δημοκρατικές διαδικασίες αφενός, αλλά να είναι και αρκετά υψηλοί αφετέρου. Η θέσπιση υψηλών στόχων κάθε φορά αυξάνει το αίσθημα αυτοπεποίθησης των μελών της ομάδας, καθώς και την ικανοποίηση που λαμβάνουν από την επίτευξη των στόχων.
- ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ: Ο ηγέτης της ομάδας πρέπει να επιδιώκει τον συντονισμό των μελών της ομάδας αλλά και τον συντονισμό των ομάδων μεταξύ τους. Δεν είναι αρκετός ο συντονισμός των μελών της ίδιας ομάδας αλλά επιβάλλεται και ο συντονισμός των ομάδων μεταξύ τους.

Επειδή υπάρχουν πολλαπλές και διαφορετικές μορφές ηγεσίας ο κάθε «υποψήφιος» έχει την ευχέρεια να επιλέξει τον τύπο που αρμόζει στην προσωπικότητά του. Έτσι υπάρχει ο οραματιστής ηγέτης, ο ηγέτης ομάδας, ο κατά περίπτωση ηγέτης, ο ηγέτης που εξυπηρετεί, ο ηγέτης σχέσεων, ο ηγέτης διαδικασιών, ο ηγέτης με προσανατολισμό σε στόχους ή με προσανατολισμό σε μοντέλα λήψης αποφάσεων, ο ηγέτης-προπονητής, που δίνει έμφαση στην ανάπτυξη του προσωπικού, ο ανταγωνιστής ηγέτης, που κινητοποιεί δημιουργώντας ανταγωνιστική ατμόσφαιρα στα μέλη, ο ηγέτης που είναι προσανατολισμένος σε συγκεκριμένα δεδομένα και αριθμούς, ο ηγέτης ενδυνάμωσης, που ενισχύει τις πρωτοβουλίες του προσωπικού, ο ηγέτης- παράδειγμα για τις κινήσεις των υπολοίπων, ο ηγέτης- εξαίρεση, που βρίσκεται στα μετόπισθεν και επεμβαίνει όταν προκύπτουν προβλήματα. (Ensmann Richard, 2004)

2.4. ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ- ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΓΕΣΙΑΣ

2.4.1. ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Στις προσπάθειες κατανόησης της Ηγεσίας και κατά την περίοδο ανάδειξης της σπουδαιότητας των ανθρωπίνων σχέσεων, οι μελετητές εστίασαν στην συμπεριφορά του ατόμου γενικά, αλλά και ως παράγοντα αύξησης της παραγωγικότητας ιδιαίτερα. Επιζητούσαν τον ένα και μοναδικό καλύτερο τύπο ηγεσίας, δίνοντας βάρος στη συμπεριφορά της ηγεσίας, τις πηγές της και την αποτελεσματικότητά της.

Η ηγεσία εξεταζόταν πλέον ως περισσότερο πολυσύνθετη έννοια (σε σχέση με τις παλιότερες προσεγγίσεις της κληρονομικής ηγεσίας και της ηγεσίας των χαρακτηριστικών του ηγέτη), πάνω σε δύο βασικές διαστάσεις:

- ① Του προσανατολισμού στην εργασία (task orientation) και
- ② Του προσανατολισμού στον εργαζόμενο (employee orientation)

Η βασική παραδοχή πάνω στην οποία στηρίζονται οι συμπεριφορικές θεωρίες, είναι πως η ηγεσία μαθαίνεται και συνεπώς, με τον καθορισμό και καταγραφή των στοιχείων που συνθέτουν την ηγετική συμπεριφορά, μπορεί να δημιουργήσει ένα πλαίσιο εκμάθησης και εκπαίδευσης πάνω στην ηγεσία.

2.4.1.1. Η θεωρία X και Y του Douglas McGregor (1960)

Σημαντική συμπεριφορική προσέγγιση είναι **η θεωρία X και Y**, που σύμφωνα με αυτήν οι ηγέτες ταξινομούνται σε δύο κατηγορίες:

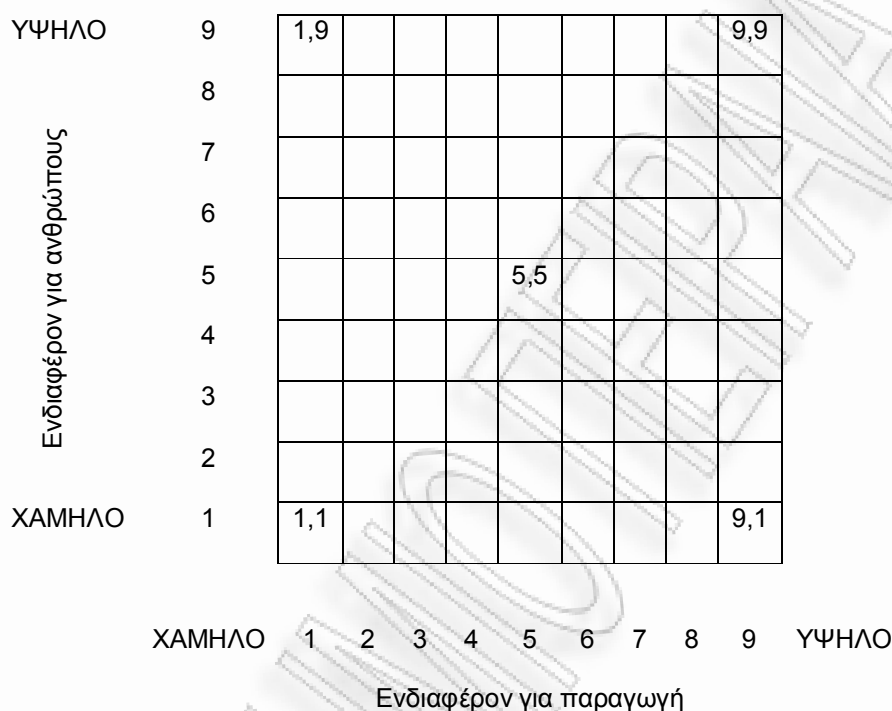
α) στους αυταρχικούς ηγέτες (θεωρία X), που θεωρούν ότι το προσωπικό δεν θέλει να εργάζεται, προτιμά τον ελεύθερο χρόνο και την χαλάρωση, χρειάζεται ενεργοποίηση και οι περισσότεροι άνθρωποι πρέπει να πιέζονται, να καθοδηγούνται στενά και να απειλούνται

ακόμα και με τιμωρία. Γι' αυτούς ο μέσος άνθρωπος προτιμά να κατευθύνεται παρά να ηγείται και το συνολικό πιστεύω της θεωρίας οδηγεί σε οργανωσιακά συστήματα που βασίζονται σε κανόνες, ανταμοιβές και κυρώσεις και

β) στους δημοκρατικούς ηγέτες (θεωρία Y) που θεωρούν ότι η σωματική και πνευματική προσπάθεια για την περαίωση της εργασίας αποτελεί ικανοποιητική δραστηριότητα όπως η ψυχαγωγία και το παιχνίδι, ότι η απειλή ποινής δεν είναι αποτελεσματικός τρόπος κινητοποίησης των μελών και ότι αν νιώσουν δέσμευση θ' αναπτύξουν αυτοέλεγχο στους σκοπούς της Οργάνωσης. Αναγνωρίζεται η επίδραση της μάθησης και το γεγονός ότι η ευφυΐα, η φαντασία και η διορατικότητα χαρακτηρίζουν μεγάλο ποσοστό ανθρώπων. Μέχρι τώρα γίνεται μερική χρήση του πνευματικού δυναμικού του μέσου ανθρώπου, ο οποίος είναι σε θέση να χειριστεί σύνθετα προβλήματα. Εδώ ο ηγέτης εξηγεί, κατανοεί και έχει στενή διαπροσωπική σχέση με τα μέλη. Για τον εμπνευστή της θεωρίας αυτής χρειάζεται εφαρμογή των αρχών της θεωρίας Y για τη διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας.

2.4.1.2. Η Διοικητική σχάρα των R. Blake και J. Mouton (1966)

Μια άλλη συμπεριφορική προσέγγιση είναι η **διοικητική σχάρα (Managerial Grid)**, που βάση αυτής υπάρχουν δύο βασικές ηγετικές συμπεριφορές. Η πρώτη αναφέρεται στον προσανατολισμό του ηγέτη στους ανθρώπους και η δεύτερη στον προσανατολισμό στην παραγωγή, όπως φαίνεται στο παρακάτω σχεδιάγραμμα.



Σχεδιάγραμμα 2: Η Διοικητική Σχάρα των Blake και Mouton.

Με βάση τα παραπάνω προκύπτουν τα ακόλουθα πέντε στυλ ηγεσίας:

- Στο σημείο (1,1) ανταποκρίνεται η **χρεοκοπημένη διοίκηση (*improverished management style*)**, όπου ο ηγέτης με δυσκολία διατηρεί τη θέση του, αφού ο προϊστάμενος δίνει μηδενική σημασία στους ανθρώπους και την παραγωγή με αποτέλεσμα να καταφέρνει μόνο να διατηρεί τη θέση του στην ιεραρχία της επιχείρησης.
- Στο σημείο (1,9) αντιστοιχεί το στυλ που ονομάζεται **η διοίκηση λέσχης (*country club management style*)**, όπου δίνεται έμφαση στην ικανοποίηση των αναγκών του ανθρώπινου κεφαλαίου. Πρωταρχικό μέλημα του προϊστάμενου αποτελεί η δημιουργία και διατήρηση ευχάριστων συναισθημάτων μεταξύ των συνεργατών

και των μελών της ομάδας, ακόμη και σε βάρος της επίτευξης των στόχων που έχουν τεθεί.

- Στο σημείο (9,1) συναντάται **η διοίκηση καθυκόντων (*authority obedience-produce style*)**, με εστίαση στις διαδικασίες και την απόδοση. Ο προϊστάμενος αδιαφορεί για τους ανθρώπους και τις ανάγκες του και η προσήλωσή του είναι στραμμένη στην παραγωγή.
- Στο σημείο (5,5) στο μέσο του σχεδιαγράμματος συναντάται **η ενδιάμεση διοίκηση (*middle of the road-organization man management style*)**, με προσανατολισμό άλλοτε στους ανθρώπους και άλλοτε στην παραγωγή ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν.
- Στο σημείο (9,9) βρίσκεται **η διοίκηση ομάδας (*team style*)**, η οποία θεωρείται και η πιο αποτελεσματική, αφού είναι προσανατολισμένη εξίσου στην ικανοποίηση των ανθρώπων και στην παραγωγή. Αυτού του είδους η ηγεσία αποτελεί μία στοχοθετημένη, συνεργατική και ομαδική προσπάθεια για την επίτευξη των μέγιστων αποτελεσμάτων μέσω κοινών προσπαθειών και δεσμεύσεων.

2.4.1.3. Το μοντέλο Ανταλλαγής Ηγέτη – Υφισταμένων των Dansereau F., Graen G. Και Haga W (1975)

Το μοντέλο ανταλλαγής ηγέτη-υφισταμένων (LMX-Leader Member Exchange Model) διαφοροποιείται από τα υπόλοιπα ως προς το γεγονός ότι εξηγεί πώς οι σχέσεις του ηγέτη με τα μέλη είναι μοναδικές και αναπτύσσονται με διαφορετικό τρόπο. Δίνεται έμφαση στην επικοινωνία και στις σχέσεις ανάμεσα στον ηγέτη και στα μέλη της ομάδας. Υπάρχει διάκριση μεταξύ ηγεσίας και εξουσίας και η επιτυχημένη ηγεσία χαρακτηρίζεται

από υψηλό βαθμό αλληλεπίδρασης. Έτσι οι ηγέτες μπορούν να αναπτύξουν υψηλής ποιότητας σχέσεις με μέλη στα οποία δίνονται ευθύνες, πρωτοβουλίες και προνόμια (έσω-ομάδα) σε αντίθεση με άλλα μέλη με τα οποία διατηρείται μια λιγότερο στενή και περισσότερο τυπική σχέση (έξω-ομάδα). Η ποιότητα της σχέσης συνδέεται με την εργασία και τα αποτελέσματα των στάσεων. Οι σχέσεις ηγέτη-μέλους είναι αποτέλεσμα αλληλεπίδρασης στη διάρκεια των ρόλων που αναπτύσσουν.

Η διαδικασία σχηματισμού ρόλου περιλαμβάνει 3 φάσεις

- Role-taking, όπου ηγέτης και μέλη πρέπει να κατανοούν πώς οι απόψεις και επιθυμίες των άλλων γίνονται σεβαστές
- Role-making, όπου πρέπει ν' αναπτυχθεί εμπιστοσύνη για περαιτέρω ανάπτυξη σχέσεων και επιρροών στη στάση των άλλων
- Role-routinization, όπου η κοινωνική αλληλεπίδραση γίνεται ρουτίνα

Η διαδικασία αναπτύσσεται μέσω ενός μηχανισμού που αναφέρεται ως “negotiating latitude”. Η ανταπόκριση επιρροής των ηγετών-μελών στην αρχική αλληλεπίδρασή τους είναι βασικά συστατικά στην LMX σχέση. Όσο αντιλαμβάνονται εαυτούς ως ομοίους τόσο θα συμπαθούν ολοένα και περισσότερο ο ένας τον άλλον και θ' αναπτύξουν υψηλής ποιότητας σχέση. Άνθρωποι που είναι ικανοί ν' αντιλαμβάνονται σε βάθος τις προοπτικές των άλλων, που μπορούν να παρατηρήσουν καταστάσεις από διαφορετικές προοπτικές και είναι ικανοί ν' αντιλαμβάνονται πώς οι άλλοι καταλαβαίνουν και ανταποκρίνονται στον κόσμο έχουν υψηλότερης ποιότητας LMX σχέσεις.

2.4.1.4. Η Προσέγγιση των Τεσσάρων Πλαισίων Δράσης των Bolman και Deal (1991)

Σύμφωνα με την προσέγγιση των τεσσάρων πλαισίων δράσης (The Four Framework Approach) των Bolman και Deal, κάθε ηγέτης κατατάσσεται σε μια από τις ακόλουθες τέσσερις κατηγορίες:

1. Δομικό πλαίσιο δράσης (Structural Framework). Σε μια πετυχημένη κατάσταση ο ηγέτης είναι κοινωνικός αρχιτέκτονας, που αναλύει και σχεδιάζει ενώ σε μια αποτυχημένη ένας τύραννος που εμμένει στην λεπτομέρεια. Εδώ ο ηγέτης εστιάζει στη δομή, στρατηγική, πειραματισμό και προσαρμογή.
2. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Framework). Σε μια πετυχημένη κατάσταση ηγεσίας ο ηγέτης είναι υπηρέτης που υποστηρίζει και ενδυναμώνει ενώ σε μια αποτυχημένη είναι ανατροπέας και απατεώνας. Ο ηγέτης του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι προσιτοί, μοιράζονται τις πληροφορίες και αυξάνουν τη συμμετοχή των μελών.
3. Πολιτικό πλαίσιο δράσης (Political Framework). Σε μια πετυχημένη ηγεσία ο ηγέτης είναι δικηγόρος που οικοδομεί και συμφιλιώνει ενώ σε μια αποτυχημένη είναι ο καταφερτζής. Ο ηγέτης του πολιτικού πλαισίου δράσης ξεκαθαρίζει τι θέλει, χρησιμοποιεί την πειθώ αρχικά και κατόπιν την διαπραγμάτευση και τον εξαναγκασμό μόνο αν είναι αναγκαίο.
4. Συμβολικό πλαίσιο δράσης (Symbolic Framework). Σε μια πετυχημένη ηγεσία ο ηγέτης είναι προφήτης που εμπνέει ενώ σε μια αποτυχημένη ένας φανατικός ή τρελός. Οι «συμβολικοί» ηγέτες βλέπουν την Οργάνωση σαν θέατρο, όπου έχουν να διαδραματίσουν συγκεκριμένους ρόλους. Χρησιμοποιούν σύμβολα για να αιχμαλωτίσουν την προσοχή, ανακαλύπτουν και επικοινωνούν ένα όραμα.

2.4.2. Η ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ (CONTINGENCY THEORIES)

Η κεντρική ιδέα αυτής της προσέγγισης της ηγεσίας μέσω των “ενδεχόμενων καταστάσεων” που θα προκύψουν ή υπάρχουν, αναφέρεται στην αποδοτικότερη ηγεσία που προκύπτει ως αποτέλεσμα προσαρμογής της ηγετικής συμπεριφοράς σε αντίστοιχες καταστάσεις.

Τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό περιβάλλον σε μια επιχείρηση, μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση του Ηγέτη. Για παράδειγμα, μπορούν να αναφερθούν η ποιότητα του εργατικού κεφαλαίου και το ανταγωνιστικό περιβάλλον. Όταν οι υπάλληλοι είναι ανταγωνιστικοί, μπορεί ο ηγέτης να δώσει βάρος στις διαδικασίες επίτευξης ομοφωνίας σε συντομότερα χρονικά πλαίσια, ενώ όταν η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, μπορεί να δοθεί έμφαση στην “ευθυγράμμιση” των υπαλλήλων προς την επίτευξη κάποιου νέου στόχου – οράματος.

Υποστηρίζεται δηλαδή, πως κάθε μορφή ηγεσίας μπορεί να είναι καταλληλότερο για μια κατάσταση, παρά για κάποια άλλη. Γενικά, με αυτή τη προσέγγιση αποδίδεται ιδιαίτερη σημασία στις διάφορες ιδιαίτερες μεταβλητές της κάθε επιτελούμενης εργασίας, όπως η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία, η πολυπλοκότητα της εργασίας, το στυλ του άμεσου προϊστάμενου – ηγέτη, η έκταση ελέγχου που δίνεται σε αυτόν, η σημασία της εργασίας και η ισχύς της νοοτροπίας της επιχείρησης.

2.4.2.1. Το Ενδεχομενικό Μοντέλο του F.Fielder (1967)

Ο F.Fielder, ένας από τους υποστηρικτές της ενδεχομενικής σχολής, υποστήριξε ότι η αποτελεσματικότητα του μοντέλου εξαρτάται από την ποιότητα των σχέσεων, τη φύση του έργου, τη σχετική θέση δύναμης του ηγέτη και των υπολοίπων. Η αποτελεσματικότητα

της ομάδας θα έρθει με την εκπαίδευση των ηγετών αλλά και του περιβάλλοντος όπου δρουν προκειμένου ν' αποδώσουν.

Οι κεντρικές έννοιες είναι 1.η κατάσταση που προσδιορίζεται από τις σχέσεις ηγετών-μελών, τη δομή καθηκόντων και τη δύναμη θέσης του ηγέτη. Όταν οι σχέσεις είναι καλές και η δομή καθηκόντων και δύναμη θέσης ισχυρές τότε υπάρχει ευνοϊκή κατάσταση για τον ηγέτη, 2.η μορφή ηγεσίας, το οποίο μπορεί να είναι προσανατολισμένο προς τους ανθρώπους και τις σχέσεις ή προσανατολισμένο στο έργο και το καθήκον, το οποίο ως πιο αυταρχικό ενδείκνυται σε ακραίες καταστάσεις (πολύ ευνοϊκές ή πολύ δυσμενείς).

2.4.2.2. Η Θεωρία του Κύκλου Ζωής (Situational theory, Hersey and Blanchard, 1993)

Η αποτελεσματικότητα της μορφής ηγεσίας εξαρτάται από την ψυχολογική ασφάλεια και την προσωπική ωριμότητα των εργαζομένων ενώ οι διαστάσεις ηγεσίας είναι η συμπεριφορά έργου (ορισμός ρόλων) και η συμπεριφορά σχέσεων (υποστήριξη ομάδων). Όσο αυξάνεται η ωριμότητα των εργαζομένων τόσο οι ηγέτες θα πρέπει να αυξάνουν τη συμπεριφορά σχέσεων. Ανάλογα με τον βαθμό ωριμότητας και το επίπεδο ανάπτυξης (ικανότητες-δέσμευση) αντιστοιχεί και κάποια μορφή ηγεσίας όπως το διευθυντικό για υπαλλήλους με ελάχιστο βαθμό ωριμότητας, το συμβουλευτικό, το υποστηρικτικό και το εξουσιοδοτικό για υπαλλήλους με βαθιά ωριμότητα. Η αποτελεσματική ηγεσία κινείται ανάλογα με την κατάσταση οπότε δεν υπάρχει η μοναδική σωστή μορφή αν και πάντα τείνουμε να έχουμε προτίμηση για κάποιο.

2.4.2.3. Η Θεωρία των Στόχων των R.J.House και T.R.Mitchell (1974)

Εστιάζει στο τι πρέπει να κάνουν οι ηγέτες για να κινήσουν τους υφισταμένους ν' αποδώσουν καλά και να ικανοποιούνται. Η συγκεκριμένη θεωρία ορίζει τέσσερις μορφές ηγεσίας ανάλογα με την περίπτωση, τις ανάγκες και το δυναμικό των υφισταμένων, τον ηγέτη και το έργο που πρέπει να επιτελεστεί. Αυτά είναι α) το διευθυντικό, το οποίο είναι κατάλληλο για σύνθετα έργα, β) το υποστηρικτικό για έργα ρουτίνας, γ) το συμμετοχικό, όπου ζητείται η άποψη των υφισταμένων και δ) το προσανατολισμένο στην επίτευξη στόχων, όπου ο ηγέτης θέτει τους υψηλότερους στόχους για τους υφισταμένους και αναμένει την καλύτερη απόδοση.

Η επιλογή της κατάλληλης μορφής ηγεσίας καθορίζεται από τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων και του έργου.

2.4.2.4. Το Μοντέλο Ηγεσίας Vroom-Yetton (1973)

Σύμφωνα με αυτό υπάρχουν πέντε μορφές ηγεσίας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων

- Αυταρχικός 1 ,με το πρόβλημα να λύνεται από πληροφορίες που είναι διαθέσιμες
- Αυταρχικός 2 ,με το πρόβλημα να λύνεται με τη λήψη πρόσθετων πληροφοριών μέσα από την ομάδα
- Συμβουλευτικός 1 ,όπου η λύση έρχεται μέσα από ατομικές συζητήσεις με τους υφισταμένους του
- Συμβουλευτικός 2 , όπου γίνεται ανοιχτή συζήτηση με το σύνολο της ομάδας
- Ομάδα 2 ,όπου η ομάδα αποφασίζει πάνω στο πρόβλημα και η ηγεσία έχει τον ρόλο της προεδρεύουσας αρχής.

2.5. ΤΥΠΟΙ ΗΓΕΣΙΑΣ

2.5.1. Χαρισματική Ηγεσία των D.DenHartog, R.House, P.Hanges (1999)

Σύμφωνα με τον M. Weber η χαρισματική ηγεσία περιλαμβάνει πίστη, δέσμευση, αφοσίωση, εμπιστοσύνη, έμπνευση, θαυμασμό, εξαιρετικότητα, ανάληψη ρίσκου, αυτοθυσία, διάρθρωση οράματος, ισχυρό πιστεύω σε αυτό και ικανότητα μετάδοσής του, μη συμβατική συμπεριφορά και ευαισθησία στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Η χαρισματική ηγεσία κινητοποιεί τους ακολούθους να προχωρήσουν πέρα από τα προσωπικά συμφέροντα για το καλό του Οργανισμού. Βέβαια, στην πάροδο του χρόνου πολλοί ηγέτες χρησιμοποίησαν αυτό το χάρισμα για κακό σκοπό και χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η ολοκληρωτική, εκμεταλλευτική αλλά χαρισματική ηγεσία του Χίτλερ.

Η χαρισματική ηγεσία έρχεται σε αντιδιαστολή με την συναλλακτική ηγεσία. Οι ομάδες κουλτούρας μπορούν να ποικίλλουν στη σύλληψη των πιο σημαντικών χαρακτηριστικών αποτελεσματικής ηγεσίας. Έτσι διαφορετικά πρότυπα εξουσίας αναμένονται να συμβούν σε κοινωνίες που έχουν διαφορετικό προφίλ κουλτούρας. Σε μερικές κουλτούρες κάποιος μπορεί να χρειάζεται ν' αναλάβει αποφασιστικές δράσεις ώστε να ιδωθεί ως ηγέτης ενώ σε άλλες η συμβουλευτική, δημοκρατική προσέγγιση μπορεί να είναι προαπαιτούμενο. Σε μια κουλτούρα που εμπεριέχει το αυταρχικό στυλ η ευαισθησία του ηγέτη μπορεί να εκληφθεί ως αδυναμία. Σύμφωνα με τον Jung (1995) η χαρισματική ηγεσία αναδύεται πιο εύκολα σε συλλογικό επίπεδο παρά σε επίπεδο ατομικισμού με χαρακτηριστικά τον σεβασμό στην εξουσία και την κεντρική θέση της εργασίας στη ζωή.

Μια σημαντική όψη της χαρισματικής ηγεσίας είναι η επικοινωνία του οράματος. Η χαρισματική ηγεσία είναι συνδεδεμένη με τη δυναμική ρητορική. Ο τύπος του

επικοινωνιακού ηγέτη ποικίλλει από κουλτούρα σε κουλτούρα και υπάρχουν βαθιές διαφορές στη χρήση της γλώσσας και στους μη λεκτικούς υπαινιγμούς. Για παράδειγμα σε μια αγγλοσαξωνική χώρα θεωρείται ευγενικό και σωστό να μιλήσει ο Β όταν ο Α θα έχει ολοκληρώσει ενώ στις λατινικές κουλτούρες η διακοπή του άλλου σημαίνει ενδιαφέρον για τα λεγόμενά του. Στην Ασία οι παύσεις είναι μεγάλες κάτι που δημιουργεί εκνευρισμό στις δυτικές κουλτούρες. Διαφορές υπάρχουν όσον αφορά και τον τόνο της φωνής, τις χειρονομίες ακόμη και την αίσθηση του χιούμορ.

Πάντως και η συμμετοχική ηγεσία μπορεί να ιδωθεί ως συστατικό της χαρισματικής ηγεσίας. Ο Den Hartog (1999) διαπίστωσε υψηλή συσχέτιση μεταξύ χαρισματικής ηγεσίας και συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων. Ο Bass (1997) θεωρεί ότι σε δυνατές κοινωνίες ισότητας οι χαρισματικοί ηγέτες χρειάζεται να είναι πιο συμμετοχικοί από ότι σε άλλες. Η χαρισματική ηγεσία μπορεί να περιλαμβάνει και την ανάμειξη στην προσωπική ζωή των υπαλλήλων όμως και αυτό ερμηνεύεται διαφορετικά από χώρα σε χώρα. Για παράδειγμα οι κινέζοι managers σε περίπτωση ασθένειας κάποιου οικείου τους δέχονται με ευχαρίστηση το ενδιαφέρον του εργοδότη τους, οι μεξικάνοι το ίδιο, όμως οι Ολλανδοί θεωρούν κάτι τέτοιο ως εισβολή στην ιδιωτική τους ζωή και προφανώς μια τέτοια κίνηση δεν εκτιμάται.

2.5.2. Ηγεσία στην Υπηρεσία της Οργάνωσης και των Εργαζόμενων (Servant leadership) του R. Greenleaf (1977)

Πολλές φορές η ομάδα γίνεται μη λειτουργική, επειδή ο ηγέτης δεν έχει χρόνο να μοιραστεί την εικόνα ενός προβλήματος με τα μέλη μιας ομάδας. Είναι πολύ

απασχολημένος για να ακούσει και εστιασμένος στον εαυτό του για να συνειδητοποιήσει ότι η συνολική εξυπνάδα είναι ανώτερη από αυτήν ενός ατόμου.

Ο R. Greenleaf, εμπνευστής της ιδέας του servant leadership, παρατήρησε ότι οι επιτυχημένοι ηγέτες καθοδηγούν με διαφορετικούς τρόπους. Αντί να εστιάζονται σε βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα, έχουν ως όραμα την μακροπρόθεσμη ανάπτυξη των μελών της ομάδας τους. Χρησιμοποιούν καθημερινά προκλήσεις ως ευκαιρίες για την ανάπτυξη κρίσης και ικανότητας λήψης αποφάσεων στο κάθε μέλος της ομάδας. Ένα ακόμη γνώρισμά τους είναι πως ακούν περισσότερο και δίνουν λιγότερο εντολές, αφού θέτουν ερωτήσεις όχι για να ταπεινώσουν τον συνάδερφο ή να τον παγιδεύσουν αλλά για να του αυξήσουν την ικανότητα να βλέπει όλες τις πλευρές μιας πρόκλησης και να διακρίνει τα εμπόδια πριν συμβούν. Είναι η λογική πρακτική της συνέργειας των μελών σε αντιδιαστολή με τον ηγέτη-ήρωα που αποφασίζει και ενσαρκώνει την κεντρική εικόνα της εταιρίας.

Ένας servant leader δεν κινητοποιείται από την ανάγκη για δύναμη, γόητρο, υλικές ανταμοιβές αλλά επιθυμεί να προσδώσει αξία κάνοντας οτιδήποτε υποστηρίζει το μέγιστο καλό για όλους. Ακούει σε ένα επίπεδο παραπέρα δίχως να ασκεί κριτική και επεξεργάζεται το σύνθετο και διφορούμενο στο μυαλό του γνωρίζοντας ότι υπάρχουν 3-4 σωστές απαντήσεις σε ένα πρόβλημα, μοιράζεται το πρόβλημα και «προσκαλεί» ιδέες και προτάσεις, δίνει την κατεύθυνση, είναι βοηθός και δάσκαλος πρώτα και μετά ηγέτης, σκέφτεται και μετά αντιδρά, επιλέγει προσεκτικά την φρασεολογία, χρησιμοποιεί διαίσθηση και πρόβλεψη, βλέπει ολιστικά τα πράγματα ως ένας συστηματικός οραματιστής.

Φυσικά για να προκύψουν τέτοιου είδους συμπεριφορές χρειάζεται και η κατάλληλη εταιρική κουλτούρα. Όταν η εταιρία χειρίζεται τους συνεργάτες της ως

ιδιοκτήτες και το εργασιακό περιβάλλον είναι απαλλαγμένο από εμπόδια τότε δίδεται η δυνατότητα βελτίωσης των εργασιακών σχέσεων και ανάδειξη των ηγετικών συμπεριφορών.

2.5.3. Συναλλακτικό Μοντέλο Ηγεσίας (Transactional leadership) & Μεταρρυθμιστικό – Μετασχηματιστικό Μοντέλο Ηγεσίας (Transformational leadership) του Bass (1990-1998)

Το συναλλακτικό μοντέλο συνδέεται με τις εργαλειακές θεωρίες (Instrumental theories) και το μετασχηματιστικό μοντέλο με τις θεωρίες έμπνευσης (Inspirational theories).

Ο συναλλακτικός ηγέτης αποδίδει ανταμοιβές και κυρώσεις για να πετύχει τη συμμόρφωση των υφισταμένων του, αποφεύγει τη λήψη αποφάσεων, είναι πιο συμβατικός και προορίζεται για να κάνει τα πράγματα σωστά. Σε αντιδιαστολή ο μετασχηματιστικός ηγέτης είναι για να κάνει τα σωστά πράγματα, ανυψώνει το ηθικό των υφισταμένων με τους οποίους αναπτύσσει προσωπικές σχέσεις, είναι χαρισματικός, εμπνέει και νιώθει ηθικά δεσμευμένος πέρα από ατομικά συμφέροντα, διαμορφώνει ένα όραμα με βάση τα ηθικά πρότυπα και αξίες και παροτρύνει τα μέλη στην εκπλήρωσή τους μέσω και της δικής τους δέσμευσης. Σύμφωνα με τον Bass τα τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι το χάρισμα, η έμπνευση, η πνευματική παρότρυνση και η εξατομικευμένη προσέγγιση.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να σημειώσουμε πως πέρα από τους μετασχηματιστικούς ηγέτες έχει παρατηρηθεί η ύπαρξη των ψευτομετασχηματιστικών ηγετών, οι οποίοι υποστηρίζουν ειδικά συμφέροντα και εκμεταλλεύονται τις σχέσεις με τους άλλους.

Ακόμη ο Bass κατέγραψε τα τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά της συναλλακτικής ηγεσίας και είναι τα ακόλουθα :

- Κατά περίπτωση αμοιβή
- Management by exception (active) - διορθώνει αποκλίσεις
- Management by exception (passive) - επέμβαση σε περίπτωση μη τήρησης προδιαγραφών
- Laissez faire - αποφυγή του κρατικού κανονισμού λειτουργίας

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες θεωρούνται απαραίτητοι για τις σύγχρονες επιχειρήσεις, γιατί διαθέτουν πραγματικές ικανότητες υποκίνησης και θέτουν υψηλά πρότυπα συμπεριφοράς αποτελώντας εγγύηση και για το επιχειρηματικό ήθος των μελών τους.

2.5.4. Οραματική Ηγεσία (Visionary leadership) του B. Nanus (1992)

Το όραμα θα πρέπει να προσφέρει μια προοπτική του μέλλοντος, η οποία να είναι ξεκάθαρη και αποδεδειγμένα καλύτερη για τον Οργανισμό και τα μέλη του. Το όραμα πρέπει να είναι πραγματοποιήσιμο και να επικεντρώνεται σε αξίες. Το στέλεχος που ασκεί οραματική ηγεσία πρέπει να έχει την ικανότητα να εξηγήσει το όραμα στους άλλους, να εκφράζει το όραμα εμπράκτως και όχι μόνο λεκτικά και να μπορεί να επεκτείνει το όραμα σε διαφορετικά πλαίσια εργασίας. Το όραμα είναι τόσο υποκινητικό ώστε στην ουσία δημιουργεί το μέλλον με την πρόσκληση ικανοτήτων, ταλέντων και πόρων ώστε να γίνει πραγματικότητα. Πάντως κάθε τύπος ηγεσίας περιλαμβάνει το «όραμα» ως κεντρικό στοιχείο.

2.5.5. Πνευματική Ηγεσία των E.Dent, M.Higgins, D. Wharff (2005)

Ηγέτες που φέρουν την πνευματικότητά τους στην εργασία αλλάζουν τις Οργανώσεις από δραστηριότητες αποστολής σε χώρους όπου η ατομική και συλλογική πνευματικότητα ενθαρρύνονται και η πνευματική ανάπτυξη ολοκληρώνεται μέσα στην καθημερινή εργασιακή ζωή. Τέτοιου τύπου ηγέτες εμπνέουν και ενεργοποιούν συμπεριφορές στους υπαλλήλους βασισμένες στο νόημα και τον σκοπό παρά στην ανταμοιβή. Η πνευματικότητα στο χώρο εργασίας αν και πρόκειται για μια έννοια αντι-υλιστική οδηγεί σε κερδοφορία.

Ο Faiholm (1998) υποστηρίζει ότι η ηγεσία είναι μια προσωπική πραγματικότητα που κάποιος υιοθετεί για να κατανοήσει τη δυναμική αλληλεπιδραστική διαδικασία της ηγεσίας. Η σχετική επιτυχία της ηγεσίας μετριέται από την πλευρά του παρατηρητή και ο τρόπος με τον οποίο βλέπουμε την ηγεσία εξαρτάται από την ψυχολογική κατάσταση της στιγμής και το εικονικό περιβάλλον της στιγμής βασισμένο σε ένα πενταβάθμιο ιεραρχικό-συμπεριφορικό μοντέλο: ηγεσία ως διοίκηση, ως εξαιρετική διοίκηση, ως αξίες, ηγεσία εμπιστοσύνης, πνευματική ηγεσία.

2.5.6. Αυθεντική Ηγεσία των Avolio, Luthans και Walumbwa (2004)

Οι αυθεντικοί ηγέτες ορίζονται ως άτομα που γνωρίζουν καλά τον τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς τους και οι άλλοι τους αντιλαμβάνονται ως γνώστες αξιών και δυνατοτήτων, άτομα που γνωρίζουν το πλαίσιο όπου ενεργούν και είναι αισιόδοξοι, ελπιδοφόροι, έμπιστοι και ηθικοί.

Οι Michie και Gooty (2005) υποστηρίζουν ότι η κοινωνική δικαιοσύνη, η τιμιότητα, η πίστη, η υπευθυνότητα, η εκτίμηση και το ενδιαφέρον για τους άλλους

παίζουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη αυθεντικής ηγεσίας, ενώ για την Erickson (1995) η αυθεντική ηγεσία είναι μια σχετική έννοια γιατί επιτυγχάνονται διάφορα επίπεδα αυθεντικότητας. Κατά τον Eagly (2005) η αυθεντική σχέση με τους υφισταμένους μπορεί να αποτύχει γιατί πιθανόν να μη μοιράζονται όλοι τις κυρίαρχες αξίες.

Για τους Shamir και Eilam (2005) η αυθεντική ηγεσία και η ζωή αυτών κατευθύνει και τους ακολούθους και εισάγουν τον όρο «αυθεντικοί ακόλουθοι» επειδή αναπτύσσεται μεταξύ αυτών και της ηγεσίας μία αυθεντική σχέση. Βάση της θεωρίας τους οι αυθεντικοί ηγέτες είναι αληθινοί προς τους εαυτούς τους και δεν τους ενδιαφέρει ν' ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των άλλων, κινητοποιούνται από προσωπικές πεποιθήσεις και όχι γιατί προσδοκούν προσωπικά κέρδη, διακρίνονται για την πρωτοτυπία τους και δεν αντιγράφουν και οι ενέργειές τους βασίζονται σε προσωπικές τους αξίες και πεποιθήσεις.

Η αυθεντική ηγεσία μπορεί να ενσωματώνει διαφορετικούς τύπους ηγεσίας, χωρίς να σημαίνει ότι είναι υποχρεωτικά κάτι από τα παραπάνω. Οι αυθεντικοί ηγέτες επηρεάζουν τους υφισταμένους στην αυτογνωσία και ενσωμάτωση αξιών που βασίζονται στον ατομικό χαρακτήρα, το προσωπικό παράδειγμα, την αφοσίωση και όχι στις δραματικές παρουσιάσεις και τις κινήσεις εντυπωσιασμού. Οι αυθεντικοί ηγέτες δεν χρησιμοποιούν τη ρητορική αλλά δημιουργούν νόημα και οικοδομούν θετική κοινωνική πραγματικότητα για τους ίδιους και τους υφισταμένους τους.

2.6. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

Η ηγεσία και η οργανωσιακή κουλτούρα βρίσκονται σε μια συνεχή διαδικασία αλληλεπίδρασης. Σε ένα αρχικό στάδιο οι ιδρυτές είναι αυτοί που καθορίζουν τις κυρίαρχες αξίες, τις οποίες ενστερνίζονται τα άτομα που επιλέγονται να εργαστούν στον Οργανισμό. Με την πάροδο του χρόνου οι αρχικές αξίες της ηγεσίας της Οργάνωσης γίνονται η κυρίαρχη κουλτούρα. Οι επαγγελματικές και ηθικές αξίες που εμφυσούνται από την ηγεσία θα αποτελέσουν το κανονιστικό πρότυπο για τους εργαζομένους συντελώντας στη αποτελεσματική και ενιαία χειραγώγηση δύσκολων καταστάσεων. Αυτή η ομοιογενοποίηση της συμπεριφοράς των μελών είναι που εξασφαλίζει τη σταθερή λειτουργία της Οργάνωσης, αλλά παράλληλα καθίσταται εμπόδιο σε οποιαδήποτε πρόκληση γι' αλλαγή. Ακριβώς αυτή η αλληλεπίδραση με το δυναμικό εξωτερικό περιβάλλον είναι που επιβάλλει αναπροσδιορισμό της ύπαρξης, δομής, λειτουργίας και κουλτούρας, η οποία και θα καθορίσει έναν τύπο ηγεσίας πιο σύγχρονο, προσαρμοστικό και λειτουργικό με βάση τη συνεχώς μεταβαλλόμενη ανταγωνιστική πραγματικότητα. Όπως σημειώνει ο Schein υπάρχει συσχετισμός μεταξύ κουλτούρας και ηγεσίας. Από την μια οι ηγέτες πρέπει να σέβονται τις συνθήκες κουλτούρας από την άλλη είναι αποστολή τους να αναπτύσσουν μια συμφέρουσα κουλτούρα .

Ο ρόλος των ηγετών είναι να δημιουργούν συνθήκες αλλαγής της κουλτούρας. Δεν αλλάζουν οι ίδιοι την κουλτούρα αλλά προσκαλούν τους ανθρώπους να αλλάξουν την κουλτούρα μέσα από την καθημερινή συμπεριφορά. Εξασφαλίζουν ότι τα συστήματα και οι διαδικασίες υποστηρίζουν τις νέες συμπεριφορές και αυτές πρέπει να ξεκινήσουν από την κορυφή. Οι ηγέτες έχουν ικανότητα στην συνεργασία και το διάλογο, εκτιμούν την

αξία της συνεισφοράς των άλλων και διαθέτουν μία ισορροπία ανάμεσα στο συναίσθημα και τη λογική.

Ο E. Schein, πρωτοπόρος της οργανωσιακής κουλτούρας, λέει ότι ενώ οι ηγέτες δημιουργούν κουλτούρα στα αρχικά στάδια της οργάνωσης, η οργάνωση δημιουργεί ηγέτες καθώς αυτή ωριμάζει. Ο ακαδημαϊκός προτείνει η κουλτούρα να είναι ευρεία, σταθερή και βαθιά. Μπορεί να είναι μια συνειδητή ορίζουσα του ποιος προσλαμβάνεται, ποιος προάγεται και ανταμείβεται και το πώς όραμα-αποστολή και στρατηγική συνυπάρχουν και συντηρούνται. Η απαίτηση για αλλαγή δημιουργεί ανασφάλεια και προϋποθέτει εκπαίδευση. Οι ηγέτες πρέπει να βελτιώνουν την ψυχολογική ανασφάλεια ώστε η αγωνία της εκμάθησης να μειώνεται ενώ παράλληλα να διατηρούν ελεγχόμενη την αγωνία της επιβίωσης.

Οι Erkall και Arvonen (1991, 1994) πρότειναν ένα στυλ ηγεσίας με επίκεντρο την αλλαγή συμπληρώνοντας το στυλ προσανατολισμού σε σχέσεις και έργα. Αυτό το στυλ ηγεσίας συνδέεται με τις εργασιακές πλευρές της ηγεσίας προσαρμόζοντας την οργάνωση σε εξωτερικές αλλαγές απαιτήσεων και συνθηκών, ενθαρρύνει συζητήσεις για μελλοντικές δυνατότητες και προτείνει ιδέες για αλλαγή και ανάπτυξη. Μέσα από έρευνα που διεξήγαγαν σε Φινλανδία, Σουηδία και ΗΠΑ κατέληξαν ότι ένα στυλ ηγεσίας έχει θετικό ισχυρό συσχετισμό με την ικανοποίηση του ηγέτη όταν είναι επικεντρωμένο στους υπαλλήλους και θετικό ισχυρό συσχετισμό με την ικανοποίηση των υφισταμένων όταν είναι επικεντρωμένο στην αλλαγή. Με ένα τέτοιο στυλ ηγεσίας οι υφιστάμενοι νοιώθουν δέσμευση και ικανοποίηση γιατί κατανοούν την ανάγκη για αλλαγή για να μπορέσουν να διαφυλάξουν την μελλοντική καριέρα τους.

Κατά τους Jerry Porras και Susan Hoffer (1986) η πετυχημένη ηγεσία είναι επικοινωνιακή, ανοιχτή, συνεργατική. Η πετυχημένη ηγεσία παραθέτει τρόπους μέσω των οποίων επέρχεται βελτίωση στην παραγωγή, το κέρδος και την εργασιακή ζωή. Φυσικά η αλλαγή εξαρτάται από τη θετική χρήσης δύναμης και εμπλοκής των μετόχων και των πελατών. Η ομαδική εργασία και η άμεση και συχνή επικοινωνία είναι τα πρωταρχικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη αλλαγής. Η ηγεσία που είναι απαραίτητη για την αλλαγή κουλτούρας και την γενικότερη αλλαγή στην Οργάνωση δεν είναι μια ηγεσία που περιορίζεται στη δημιουργία οραμάτων αλλά επικοινωνεί ανοιχτά και συνεργάζεται. Οποιαδήποτε απόπειρα αλλαγής θα πρέπει να λάβει υπόψη την κουλτούρα της εταιρίας, την ηγεσία που θα την επιχειρήσει και το υπάρχον δίκτυο διανομής. Η διαδικασία αλλαγής της Οργάνωσης γίνεται με και διαμέσου της υπάρχουσας κουλτούρας με κύριο στόχο τη βελτίωση της εταιρίας και δευτερεύοντα αυτόν της αλλαγής της κουλτούρας που εξάλλου δεν είναι μια διαδικασία ούτε εύκολη, ούτε γρήγορη. Η οργανωσιακή ανανέωση θα μπορούσε να ξεκινήσει και από τη βάση με εστίαση στις έννοιες συντονισμός, όπου τμήματα-κλειδιά και άτομα δουλεύουν μαζί για ν' αποφασίσουν πώς θα βελτιώσουν την Οργάνωση, δέσμευση, για τους managers χαμηλότερων επιπέδων και τους υπαλλήλους, αρμοδιότητες, όπου περιλαμβάνονται αναλυτικές και διαπροσωπικές δεξιότητες αναγκαίες για την αλλαγή κουλτούρας.

Ανακεφαλαιώνοντας θα λέγαμε ότι μεταξύ ηγέτη και οργανωσιακής κουλτούρας υπάρχει μια αμφίδρομη σχέση και σχέση αλληλεξάρτησης. Όσο πιο ανοιχτοί κρατηθούν οι διάλογοι επικοινωνίας στους δύο άξονες τόσο καλύτερα αποτελέσματα θα υπάρξουν για την Οργάνωση στο σύνολό της. Η ηγεσία που διατυπώνει με σαφήνεια το όραμα, κωδικοποιεί και αποκωδικοποιεί, σχεδιάζει, αφουγκράζεται τις ανάγκες, κατέχει γνώση, ελέγχει

διακριτικά τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον και φιλτράρει πληροφορίες. Η ηγεσία μετουσιώνει την ιδέα σε πράξη φέρνοντας απτά αποτελέσματα. Απόρροια αυτών των ενεργειών είναι πως η ηγεσία δημιουργεί κουλτούρα σε μια Οργάνωση, αλλά και ζυμώνεται με και από αυτήν και τους ανθρώπους που είναι εκφραστές της. Αυτοί οι άνθρωποι είναι αποδεκτοί, γιατί αρχικά αυτοί ενστερνίζονται την κουλτούρα της ηγεσίας και με την πάροδο του χρόνου εκείνοι που τη διαφυλάσσουν και την μεταλαμπαδεύουν. Με αυτό τον τρόπο η κουλτούρα αποτελεί την κινητήριο δύναμη όλης της Οργάνωσης, αφού η κουλτούρα γίνεται ταυτόσημη με την ίδια την Οργάνωση, τους ανθρώπους και τα σύμβολά της, τις αξίες, τις παραδοχές και τις πρακτικές της.

Η οργανωσιακή κουλτούρα περικλείει την ηγεσία και περικλείεται από την ηγεσία, αφού υπάρχει μια δυναμική εξάρτηση της μια έννοιας από την άλλη. Μία Οργάνωση καταφέρνει να διατηρεί συγκριτικά πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών μακροπρόθεσμα όταν η κουλτούρα της ενστερνίζεται από τα μέλη της και η ηγεσία στοχοθετεί και επικεντρώνεται στην αλλαγή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ – ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

3.1. Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΒΑΣΗ ΤΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Το ζήτημα της παρακίνησης είναι το πιο πολυσυζητημένο και αμφιλεγόμενο στη θεματολογία της Εργασιακής Ψυχολογίας και της Οργανωτικής Συμπεριφοράς. Οι θεωρίες που έχουν διατυπωθεί είναι πολυάριθμες και οι μεταξύ τους αντιθέσεις έντονες και συχνά αγεφύρωτες. Η εμπειρική έρευνα δεν έχει οδηγήσει σε συμπεράσματα που να συγκλίνουν. Ακόμη, δεδομένου ότι οι ερευνητικές μεθοδολογίες εγείρουν συχνά αντιρρήσεις, ο βαθμός επαλήθευσης ή διάψευσης κάθε θεωρίας από την εμπειρική έρευνα είναι δύσκολο να κριθεί.

Παρά τις δυσχέρειες αυτές, το ενδιαφέρον τόσο της θεωρίας όσο και της πράξης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για την παρακίνηση παραμένει υψηλό. Ο λόγος είναι η μεγάλη συνάρτηση μεταξύ παρακίνησης και απόδοσης από τις παραμέτρους που καθορίζουν την απόδοση, δηλαδή τις εργασιακές ρυθμίσεις (π.χ. τεχνολογία, οργάνωση, διαδικασίες), την ικανότητα (γνώσεις και δεξιότητες) και την παρακίνηση, η οποία είναι και η πλέον κρίσιμη.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να σημειωθεί ότι κάθε ανθρώπινη ενέργεια αποτελεί μια ανταπόκριση σε εξωτερικούς ερεθισμούς ή εσωτερικές παρορμήσεις. Ερέθισμα μπορούμε να ορίσουμε καθετί το οποίο προκαλεί μια αντίδραση του ανθρώπινου οργανισμού και ανταπόκριση της αντίδρασης του οργανισμού στα διάφορα ερεθίσματα. Η ανταπόκριση λοιπόν του ανθρώπου στους εξωτερικούς ή εσωτερικούς ερεθισμούς συνίσταται στην αντίδρασή του, σ' αυτό που συνηθίζουμε να αποκαλούμε συμπεριφορά. Με την έννοια αυτή, η συμπεριφορά του ατόμου προκαλείται και κατευθύνεται πάντοτε προς ένα στόχο.

Αυτό σημαίνει ότι καθένας δρα πάντα κατά ένα τρόπο που, ο ίδιος τουλάχιστον, τον θεωρεί απόλυτα λογικό και κατάλληλο, ενώ οι άλλοι ενδέχεται να τον χαρακτηρίζουν σαν μη λογικό ή και παράλογο.

Σχηματικά μπορούμε να παραστήσουμε το μηχανισμό της συμπεριφοράς με το επόμενο σχήμα.



Προκειμένου να κατανοήσουμε πως συμπεριφέρονται οι άνθρωποι στον εργασιακό χώρο πρέπει να αναλύσουμε τις βασικότερες και συνηθέστερα χρησιμοποιούμενες έννοιες που είναι οι ανάγκες, οι αξίες, οι στόχοι, τα κίνητρα και οι ανταμοιβές. Αναλυτικότερα λοιπόν:

ΑΝΑΓΚΗ είναι ό,τι προϋποτίθεται για την επιβίωση και την ευτυχία ενός ατόμου. Υπάρχουν δύο ευρείες κατηγορίες αναγκών: οι φυσικές ανάγκες, δηλαδή οι προϋποθέσεις για την υγεία και την καλή λειτουργία του σώματος, και οι ψυχολογικές ανάγκες, δηλαδή οι προϋποθέσεις για την υγεία και την καλή λειτουργία της συνείδησης. Παραδείγματα φυσικών αναγκών είναι η τροφή, το νερό και η ρύθμιση της θερμοκρασίας. Παραδείγματα ψυχολογικών αναγκών είναι η ευχαρίστηση, η αυτοεκτίμηση και η ολοκλήρωση. Οι δύο κατηγορίες αναγκών είναι αλληλεξαρτώμενες, δηλαδή η ικανοποίηση της μιας συνδέεται με την ικανοποίηση της άλλης.

ΑΞΙΑ είναι ό,τι το άτομο θεωρεί ως καλό ή ωφέλιμο και δραστηριοποιείται για να το αποκτήσει ή να το κρατήσει. Το περιεχόμενο των αξιών ποικίλλει: οι αξίες μπορεί να είναι από θεμελιώδεις ηθικές αρχές μέχρι προτιμήσεις σε θέματα φαγητού. Ενώ οι ανάγκες είναι

εγγενείς, οι αξίες αποκτώνται μέσω της εμπειρίας και της σκέψης. Ακόμη, ενώ οι ανάγκες είναι κοινές για όλους τους ανθρώπους, ως προς τις αξίες τους οι άνθρωποι μπορεί να διαφέρουν σημαντικά. Η βιολογική λειτουργία που υπηρετούν οι αξίες είναι ότι κατευθύνουν την πράξη προς την ικανοποίηση των αναγκών. Η αντιστοιχία αξιών – αναγκών δεν είναι αμφιμονοσήμαντη, αφού διάφορες αξίες μπορεί να ικανοποιούν την ίδια ανάγκη, ή η ίδια αξία να ικανοποιεί πολλές ανάγκες. Οι άνθρωποι μπορεί να έχουν ή να μην έχουν συνείδηση των αξιών τους, γεγονός που καθιστά δύσκολη την καταγραφή της ιεράρχησης των αξιών σε ένα άτομο.

ΣΤΟΧΟΙ είναι τα μέσα που οδηγούν στην εξειδίκευση και την πραγμάτωση των αξιών, δηλαδή είναι ο μηχανισμός που μετατρέπει τις αξίες σε πράξη.

ΚΙΝΗΤΡΟ είναι ό,τι μπορεί να κατευθύνει τη συμπεριφορά, ή να οδηγήσει σε δράση. Στη γλώσσα της Διοίκησης Προσωπικού κίνητρο είναι οτιδήποτε μπορεί να προσελκύσει, να κρατήσει, ή να παρακινήσει τους εργαζόμενους. Τα κίνητρα συνηθίζεται να διακρίνονται σε εσωτερικά και εξωτερικά. Ως εσωτερικά κίνητρα εννοούνται εκείνα τα εγγενή χαρακτηριστικά ενός έργου τα οποία ελκύουν τον εργαζόμενο και τον ωθούν να καταβάλλει τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια. Παραδείγματα αποτελούν η ελευθερία δράσης, η ευθύνη, η δυνατότητα δημιουργίας, μάθησης και ολοκλήρωσης. Εξωτερικά κίνητρα είναι τα πλεονεκτήματα που προσφέρονται με προοπτική να παρακινήσουν τους εργαζόμενους (π.χ. υψηλές αποδοχές, δυνατότητα προαγωγής, αναγνώριση, κύρος). Στην ίδια ομάδα θα πρέπει να περιληφθούν και τα αντικίνητρα, όπως είναι οι πειθαρχικές ποινές, η στέρηση μισθού, η απόλυση κ.ά., τα οποία επίσης στοχεύουν στον επηρεασμό της συμπεριφοράς.

ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ είναι ό,τι προσφέρεται στα μέλη μιας επιχείρησης σε αντάλλαγμα για την εργασία τους ή, γενικότερα, για τη συνεισφορά τους στο συνολικό προϊόν. Διακρίνονται,

και αυτές, σε εξωτερικές και εσωτερικές. Πολλές φορές οι ανταμοιβές λειτουργούν ταυτόχρονα και ως κίνητρα, γεγονός που οδηγεί σε σύγχυση και εσφαλμένα ταυτόσημη χρήση των δύο εννοιών. Θα πρέπει, όμως, να είναι σαφές ότι οι ανταμοιβές έχουν αναδρομικό χαρακτήρα, δηλαδή παρέχονται για εργασία που έχει ήδη προσφερθεί και με τον τρόπο αυτό αναγνωρίζεται, ενώ τα κίνητρα αναφέρονται στο μέλλον.

3.2. Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ

Η παρακίνηση έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης και έρευνας από τους αρχαίους χρόνους μέχρι σήμερα. Στην αρχαιοελληνική εποχή, η παρακίνηση είχε την έννοια της «απαλής παρότρυνσης». Ο Αριστοτέλης, όταν μιλούσε για τις αιτίες των πραγμάτων διέκρινε δύο κατηγορίες: Το «ποιητικό αίτιο», το οποίο αφορά το πώς ένα αρχικό γεγονός γίνεται πρόξενο ενός επομένου, και αυτό αλλού, και το «τελικό αίτιο», το οποίο αφορά τους σκοπούς ή στόχους που είναι υπεύθυνοι για τη διαμόρφωση μιας παρούσας κατάστασης. Στην περίπτωση του ποιητικού αιτίου, η αιτία προηγείται του αποτελέσματος ενώ στην περίπτωση του τελικού αιτίου, η αιτία ακολουθεί.

Ο όρος παρακίνηση ή υποκίνηση στη νεοελληνική γλώσσα χρησιμοποιείται για να μεταφράσει τον αγγλικό όρο «motivation», ο οποίος προέρχεται από τη λατινική λέξη «movere», που σημαίνει κινώ. Συχνά ο όρος αυτός θεωρείται ταυτόσημος των λέξεων θέληση, επιθυμία, κίνητρο, στόχος.

Με τον όρο παρακίνηση έχουν ασχοληθεί πολλοί ακαδημαϊκοί και στελέχη επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, ο Robert A. Baron (1991) θεωρεί πως παρακίνηση είναι μια εσωτερική διαδικασία που ενεργοποιεί, καθοδηγεί και υποστηρίζει τη συμπεριφορά και ιδιαίτερα τη συμπεριφορά με προσανατολισμένους στόχους (goal-directed)». Ο Andrezej Huczynsk (1996) θεωρεί πως παρακίνηση είναι μία διαδικασία λήψης αποφάσεων μέσω της οποίας ένα άτομο επιλέγει τα επιθυμητά σε αυτό αποτελέσματα και κινητοποιεί την κατάλληλη συμπεριφορά, που θα τον οδηγήσει στα αποτελέσματα αυτά. Ο Λ. Χυτήρης (2001) θεωρεί πως παρακίνηση είναι το σύνολο των ενεργειών από την πλευρά της διοίκησης, να προκαλέσει και να διατηρήσει τη διάθεση του εργαζομένου να συμπεριφερθεί κατά συγκεκριμένο τρόπο. Σύμφωνα με τον καθηγητή Ε. Θεοδωράτο

(2004) παρακίνηση είναι η προσπάθεια για τη δημιουργία κατάλληλων κινήτρων και ερεθισμάτων ικανών για να κινητοποιήσουν τις δυνατότητες των εργαζομένων, ώστε να υπάρχει συνεργασία, εξέλιξη, κοινή προσπάθεια για την πραγματοποίηση των στόχων και της εργασιακής μονάδας.

Η διαδικασία της παρακίνησης έχει την εξής θεωρητική μορφή: Αρχικά στο άτομο εμφανίζεται κάποια ανάγκη, επιθυμία ή προσδοκία, που του δημιουργεί κατάσταση ανισορροπίας (disequilibrium), την οποία θα επιχειρήσει να εξαλείψει. Η κατάσταση αυτή συνοδεύεται από κάποιες προσδοκίες εκ μέρους του ατόμου, ότι δηλαδή ορισμένες ενέργειές του θα βοηθήσουν στη μείωση της ανισορροπίας αυτής. Επομένως, πριν το άτομο προχωρήσει σε κάποια μορφή συμπεριφοράς, περνάει μια φάση ενεργοποίησης που καταλήγει στην επιλογή κάποιου στόχου, ο οποίος θα επιτευχθεί μέσω της συμπεριφοράς. Ωστόσο, η διαδικασία αυτή δεν είναι ούτε απλή, ούτε εύκολο να μελετηθεί γιατί διαδραματίζεται εντός ενός πολυδιάστατου πλαισίου στο οποίο υπεισέρχονται από τη μια μεριά τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ατόμου (ενδιαφέροντα, στάσεις, ανάγκες) και από την άλλη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εργασίας και του εργασιακού χώρου, καθώς και η αλληλεπίδραση όλων αυτών.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις προκειμένου να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν μέσα στον επιχειρησιακό στίβο καλούνται σήμερα, περισσότερο από ποτέ, να εκμεταλλευθούν αποτελεσματικά όλα τα στοιχεία που ενδέχεται να δώσουν σε αυτές ένα συγκριτικό πλεονέκτημα. Το κυριότερο στοιχείο σε αυτή τη διαδικασία είναι το ανθρώπινο δυναμικό που τις στελεχώνει και ο βαθμός αποτελεσματικότητας που το διακατέχει.

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το σημαντικότερο κεφάλαιο που διαθέτει μια επιχείρηση. Η κατοχή ικανοτήτων και ανθρώπινης ευφυΐας αποτελεί το στρατηγικό

περιουσιακό επιχειρηματικό στοιχείο έναντι του φυσικού κεφαλαίου. Εν τούτοις, η συμμετοχή των κινήτρων, έχει σημασία πολλές φορές μεγαλύτερη κι απ' την ικανότητα στην εργασία, αφού εργαζόμενοι με μεγαλύτερη ικανότητα σε γνώση και δεξιότητα δεν αποδίδουν σύμφωνα μ' αυτές. Αλλά και το αντίθετο, η πράξη έχει δείξει περιπτώσεις εργαζομένων μέτριας ικανότητας να έχουν απόδοση πολύ ικανοποιητική, γιατί παρακινητικοί παράγοντες επιδρούν ευνοϊκά κατά την εκτέλεση της εργασίας τους.

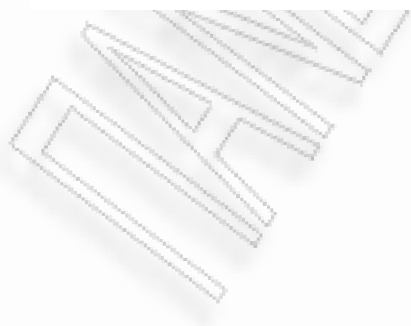
Για την επιχείρηση λοιπόν, αυτό που προέχει είναι να μπορέσει να αξιοποιήσει κατάλληλα το εργατικό δυναμικό της, παρακινώντας το να προσφέρει το μέγιστο των δυνατοτήτων του, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της. Ο βαθμός που αυτό θα επιτευχθεί, εξαρτάται από το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν οι εργαζόμενοι, το οποίο και τους ωθεί να έχουν τη διάθεση να δώσουν τον καλύτερο τους εαυτό στην εργασία και στην επιχείρηση. Σύμφωνα με τον καθηγητή Δ. Μπουραντά (2002) η δυνατότητα των επιχειρήσεων να απελευθερώνουν και να αξιοποιούν το μέγιστο των δυνατοτήτων όλων των ανθρώπων τους αποτελεί "κρυφή αξία", η οποία δεν αντιγράφεται και δεν μεταφέρεται στον ανταγωνισμό.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να σημειωθεί πως η επιχείρηση, εκτός από την οικονομική αμοιβή και τα άλλα οφέλη που καταβάλει στον εργαζόμενο, πρέπει να διαμορφώσει όλες εκείνες τις συνθήκες, το περιβάλλον δηλαδή, που θα τον παρακινήσουν να αξιοποιήσει σε μεγαλύτερο βαθμό τα προσόντα του και το χρόνο που διαθέτει σε αυτή.

Τα τελευταία χρόνια, η παρακίνηση των υπαλλήλων μιας επιχείρησης έχει αναδειχθεί σε παράγοντα που συμβάλλει αποφασιστικά στην επιτυχία της. Η παρακίνηση, εκτός του ότι είναι στενά συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά και την απόδοση στο χώρο της οργάνωσης, προσδιορίζει τις πιο κρίσιμες στάσεις των εργαζομένων ως προς

την εργασία και τη δέσμευση- αφοσίωση τους (commitment) στον οργανισμό. Σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον εργασίας, η ανακάλυψη των ιδιαιτεροτήτων και των κλίσεων του υπαλληλικού προσωπικού της επιχείρησης, η κατανόηση των χαρακτήρων και των βλέψεων τους, είναι για το σύγχρονο μάνατζερ - εργοδότη ένα εργαλείο διοίκησης που, σε συνδυασμό με την παροχή κινήτρων που εδραιώνουν την καριέρα των εργαζομένων, συμβάλλει στη μεγιστοποίηση της απόδοσης τους και βοηθά τους ίδιους να βελτιώνουν τις επιδόσεις τους σ' ένα περιβάλλον άκρως απαιτητικό, όπου η απώλεια ικανού και εκπαιδευμένου εργαζόμενου είναι πλέον πολυτέλεια.

Σύμφωνα με τον καθηγητή Γιάννη Θανόπουλο (2003) τα καλύτερα μυαλά θα πάνε όπου νομίζουν ότι υπάρχουν οι καλύτερες ευκαιρίες και στην περίπτωση που δεν ικανοποιούνται αποχωρούν (brain drain). Φυσικά, οι καλύτερες ευκαιρίες για κάθε εργαζόμενο εντοπίζονται στους δημόσιους ή ιδιωτικούς Οργανισμούς που ο εργαζόμενος μπορεί να αξιοποιήσει τις δυνατότητες - ταλέντα τους. Επιπροσθέτως κάθε εργαζόμενος προτιμά μία επιχείρηση που τον μεταχειρίζεται με αξιοπρέπεια, εμπιστοσύνη, σεβασμό και εκτίμηση. Τέλος οι εργαζόμενοι προτιμούν τις επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται από αξίες και κουλτούρα που τους εκφράζει και αποδέχονται.



3.3. ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Τα τελευταία χρόνια έχει αναπτυχθεί ένα καινούριο ενδιαφέρον για τη σχέση μεταξύ της οικονομίας της αγοράς εργασίας και της ψυχολογίας του εργαζομένου. Οι οικονομολόγοι όπως και άλλοι θεωρητικοί έχουν εντείνει την προσοχή τους σε προηγουμένως παραμελημένες έννοιες, όπως είναι η σχέση μεταξύ της οργανωτικής δομής της επιχείρησης, των εργαζομένων σε αυτή, των κινήτρων, της αμοιβής στο χώρο εργασίας και των επιδόσεων.

Η σύντομη αναδρομή στην ιστορία των μελετών για την παρακίνηση και τα κίνητρα στον εργασιακό χώρο την οποία επιχειρούν οι Latham και Ernst μας δείχνει ότι μόνο σχετικά πρόσφατα το ενδιαφέρον των ερευνητών στράφηκε σε μη-χρηματικά κίνητρα. Στο πρώτο μισό του 20ου αιώνα η έρευνα ήταν εμπειρική και ελάχιστα ή και καθόλου θεωρητική. Ο Taylor, θεωρούσε ότι το χρήμα είναι το ισχυρότερο κίνητρο για έναν εργαζόμενο ώστε να μεγιστοποιήσει την απόδοση του. Από την δεκαετία του 1930 όμως, ήλθαν στο προσκήνιο ορισμένοι παράγοντες που θεωρούνταν μέχρι τότε δευτερεύοντες, όπως το εργασιακό status. Αργότερα, ο Maslow και η πυραμίδα των αναγκών που εισηγήθηκε έθεσε τις βάσεις για να συνδεθούν οι ποικίλες υλικές ανάγκες του ανθρώπου με ψυχολογικά ερείσματα και τις αντίστοιχες ψυχικές ανάγκες. Πράγματι, η ικανοποίηση ορισμένων στοιχειωδών υλικών αναγκών φαίνεται το πρώτο βήμα για την ανάπτυξη και την επιδίωξη μη υλικών ή/και μη χρηματικών αναγκών από το άτομο, τόσο εντός, όσο και εκτός εργασίας. Στη δεκαετία του 1960 πλέον μπήκαν οι βάσεις για την σύνδεση με επιστημονικό πλέον τρόπο των υλικών και των ψυχολογικών αναγκών του ατόμου σε ένα συνεπές ερευνητικό πλαίσιο. Στα υποκεφάλαια που ακολουθούν παρουσιάζονται αναλυτικά οι θεωρίες που έχουν καταγραφεί.

3.3.1. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

Οι θεωρίες του Α. Maslow για τις ανθρώπινες ανάγκες έχουν επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τους μάνατζερς, όσον αφορά το τι θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους όταν προσπαθούν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους.

Σύμφωνα με την θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Abraham Maslow (1954), οι άνθρωποι παρακινούνται από τις ανάγκες τους, οι οποίες κατατάσσονται σε πέντε βασικές κατηγορίες:

Α) Φυσιολογικές ανάγκες, όπου συγκαταλέγονται οι ανάγκες που συνδέονται με τη φυσική ύπαρξη του ανθρώπου (τροφή, νερό, οξυγόνο, ύπνος).

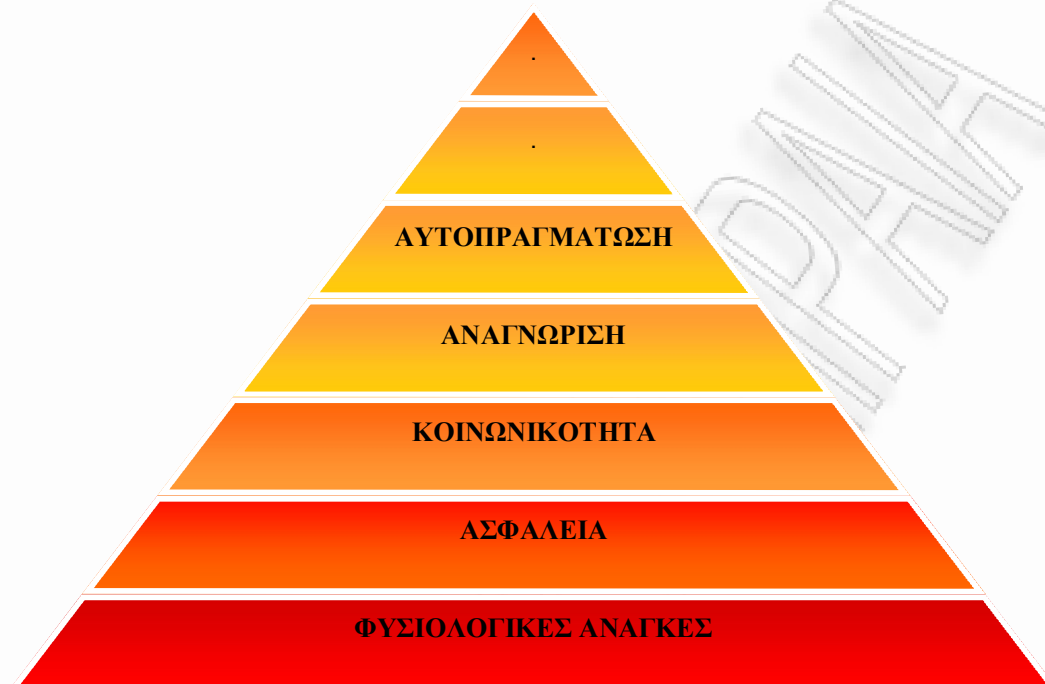
Β) Ανάγκες ασφάλειας, που περιλαμβάνουν τις ανάγκες που σχετίζονται με την ύπαρξη ενός σταθερού και ελεύθερου από απειλή περιβάλλοντος (στέγαση, εργασία, περίθαλψη).

Γ) Κοινωνικές ανάγκες, που είναι ανάγκες που σχετίζονται με την κοινωνικότητα των ανθρώπων (αγάπη, στοργή, αποδοχή, φιλία, κοινωνικές επαφές).

Δ) Ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης, όπου συγκαταλέγονται οι ανάγκες για εκτίμηση και σεβασμό από τους άλλους, για αυτοεκτίμηση, επιτεύγματα, ελευθερία και ανεξαρτησία (δύναμη, κύρος, αποδοχή).

Ε) Ανάγκες για αυτοπραγμάτωση, οι οποίες είναι ανάγκες καθαρά ψυχολογικής φύσης και ανακύπτουν όταν οι άνθρωποι αναπτύσσουν πλήρως τις ικανότητές τους έτσι ώστε να προσεγγίσουν αυτό που θεωρούν ιδανικό.

Οι ανάγκες αυτές σχηματίζουν μία πυραμίδα ιεραρχίας, στην οποία η βάση είναι οι φυσιολογικές ανάγκες και η κορυφή είναι οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης.



Σχεδιάγραμμα 3: Η πυραμίδα των αναγκών του Maslow

Κατά τον Maslow, για να εμφανιστεί μία κατηγορία αναγκών, δηλαδή για να αποτελέσει κίνητρο για δράση, πρέπει να έχει ικανοποιηθεί, έστω και εν μέρει, το αμέσως κατώτερο επίπεδο. Αν μία ανάγκη ικανοποιηθεί, η δύναμή της να λειτουργεί ως κίνητρο μειώνεται, με εξαίρεση την ανάγκη αυτοπραγμάτωσης, που δεν καλύπτεται ποτέ. Η ψυχολογική ωρίμανση επιτυγχάνεται καθώς οι άνθρωποι κινούνται προς ανώτερες ανάγκες.

Φυσικά έχουν παρατηρηθεί διάφορες εξαιρέσεις και αποκλίσεις που περιορίζουν την ισχύ της θεωρίας. Πρωτ' απ' όλα σε κάποιους ανθρώπους οι ανάγκες δεν ιεραρχούνται κατά τον προτεινόμενο τρόπο και ότι κάποιες ανάγκες μπορεί να εξαφανιστούν μόνιμα και, συνεπώς, να μην έχουν κανένα ρόλο στην παρακίνηση. Επιπροσθέτως, συχνά η συμπεριφορά καθορίζεται από πολλές ανάγκες ταυτόχρονα και υπάρχουν περιπτώσεις στις

οποίες η συμπεριφορά δεν καθορίζεται καν από τις ανάγκες. Επίσης, η κατάταξη των αναγκών στις δεδομένες κατηγορίες είναι απλουστευτική και δεν λαμβάνει υπόψη τη μεταξύ τους αλληλεξάρτηση. Ένα ακόμη σημείο που πρέπει να σημειωθεί είναι πως η στέρηση κάποιας ανάγκης δημιουργεί δυσaréσκεια και ανησυχία ποικίλης έντασης, χωρίς να παρουσιάζεται και ο τρόπος αντιμετώπισής της. Τέλος, η θεωρία αδυνατεί να προτείνει έναν αξιόπιστο τρόπο για τη μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης ή κάλυψης μιας ανάγκης, δεδομένου ότι αυτές λειτουργούν υποσυνείδητα.

Παρά τις αδυναμίες που κατέδειξαν διάφοροι επικριτές και εμπειρικές έρευνες, η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών αποτελεί ένα σημαντικό βήμα στην προσπάθεια για την κατανόηση του φαινομένου της παρακίνησης. Είναι η πρώτη θεωρία που επιχειρήσε να φωτίσει την πολλαπλότητα και πολυπλοκότητα των ανθρωπίνων αναγκών. Ακόμη, είναι η πρώτη θεωρία που υπέδειξε ότι υπάρχουν κίνητρα διαφορετικά από τα οικονομικά και ότι αυτό που λειτουργεί ως κίνητρο για έναν άνθρωπο μπορεί να μην έχει καμία ισχύ σε κάποιον άλλο.

3.3.2. Η ΘΕΩΡΙΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ - ΥΓΙΕΙΝΗΣ

Ο Herzberg (1957), ερευνώντας τα πιθανά αίτια που προκαλούν ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια στην εργασία, κατέληξε σε δύο ομάδες παραγόντων: στους παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης και στους παράγοντες παρακίνησης ή κίνητρα. Οι παράγοντες υγιεινής περιγράφουν τη σχέση του εργαζόμενου με το περιβάλλον εργασίας, δηλαδή αφορούν στις αποδοχές, την ασφάλεια, τις κοινωνικές σχέσεις, τη βαθμίδα και το κύρος της θέσης και, τέλος, την πολιτική της επιχείρησης. Οι παράγοντες αυτοί δεν οδηγούν από μόνοι τους στην παρακίνηση, αλλά αποτελούν προϋπόθεσή της, διότι όταν δεν είναι ευνοϊκοί δημιουργούν δυσαρέσκεια. Στον αντίποδα υπάρχουν οι παράγοντες που περιγράφουν τη σχέση του εργαζόμενου με το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας και αφορούν στο περιεχόμενό της, τις ευθύνες που συνεπάγεται, την αναγνώριση που παρέχει και, ακόμη, τις δυνατότητες δημιουργίας και ολοκλήρωσης που προσφέρει. Οι παράγοντες αυτοί, επειδή συνδέονται με την αυτοπραγμάτωση, οδηγούν σε αυξημένη προσπάθεια και, συνεπώς, αποτελούν κίνητρα.

Η θεωρία του Herzberg σχετίζεται άμεσα με τη θεωρία του Maslow, αφού οι παράγοντες υγιεινής αντιστοιχούν στις ανάγκες κατώτερου επιπέδου του Maslow και οι παράγοντες παρακίνησης λειτουργούν για να ικανοποιήσουν ανάγκες ανώτερου επιπέδου.

Ο Herzberg προτείνει ως λύση για το ζήτημα της παρακίνησης τον εμπλουτισμό της εργασίας (job enrichment). Με τον όρο αυτό εννοεί την κάθετη επέκταση των καθηκόντων μίας θέσης εργασίας, έτσι ώστε αυτή να περιλάβει στοιχεία σχεδιασμού και ελέγχου (π.χ. προσωπική ευθύνη). Ακόμη, ο Herzberg προτείνει να παρέχεται στους εργαζόμενους άμεση ανατροφοδότηση, καθώς και η δυνατότητα να βλέπουν τη συνεισφορά τους στο τελικό προϊόν της επιχείρησης. Ο εμπλουτισμός υπόσχεται να καταπολεμήσει την ανία και

την αλλοτρίωση, στις οποίες οδηγούν οι μονότονες, επαναλαμβανόμενες και ανούσιες εργασίες. Ακόμη, παράλληλα με την παρακίνηση των εργαζομένων, υπόσχεται και άλλα οφέλη, όπως είναι ο εντοπισμός (σε αντίθεση με τη διάχυση) της ευθύνης και η εξοικονόμηση πόρων, αφού εκείνοι που τους διαχειρίζονται έχουν την πλήρη ευθύνη γι' αυτούς.

Ο Herzberg για να κάνει λειτουργική τη θεωρία του ώστε να μπορεί να εφαρμόζεται από τις επιχειρήσεις, προτείνει τις ακόλουθες επτά κατευθυντήριες γραμμές:

1. Κατάργηση ορισμένων ελέγχων επί των εργαζομένων και ταυτόχρονα διατήρηση της ευθύνης του μάνατζερ.
2. Αύξηση της προσωπικής ευθύνης των εργαζομένων σχετικά με την εργασία τους.
3. Ανάθεση ενός ολοκληρωμένου κύκλου εργασίας στον κάθε εργαζόμενο και όχι κατακερματισμένα και μεμονωμένα καθήκοντα.
4. Αύξηση του κύρους των εργαζομένων στα πλαίσια των δραστηριοτήτων τους στο χώρο της εργασίας, ώστε να αυξηθεί η ελευθερία και η αυτονομία τους.
5. Κατά τακτά χρονικά διαστήματα να γίνονται εκθέσεις σχετικές με την εργασία, που να γνωστοποιούνται και στους εργαζόμενους (όχι μόνον στους επόπτες).
6. Εισαγωγή νεότερων και δυσκολότερων στόχων στην εργασία.
7. Ανάθεση συγκεκριμένων και εξειδικευμένων καθηκόντων στους εργαζόμενους για να αποκτήσουν την απαραίτητη πείρα στην εργασία τους.

Η θεωρία του Herzberg δέχτηκε αυστηρές κριτικές οι κυριότερες των οποίων αναφέρονται στο ότι η θεωρία αυτή δεν ισχύει στην περίπτωση των εργατών, όπου οι βασικές ανάγκες τους δεν έχουν ικανοποιηθεί και στο ότι δεν λαμβάνει υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά ατόμων ή ομάδων. Όμως παρόλη την κριτική που της ασκήθηκε, πρέπει να αναγνωρισθεί

ότι βοήθησε τα στελέχη να κατανοήσουν ότι για να δραστηριοποιηθούν οι κατ' εξοχήν υποκινητικοί παράγοντες, οι Παράγοντες Διατήρησης πρέπει να είναι σε ικανοποιητικό επίπεδο.

ΓΑΛΕΡΙΟ ΤΗΛΩΟ ΓΕΡΑΝ

3.3.3. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ

Η θεωρία που ανέπτυξε ο J. S. Adams (1965) στηρίζεται στην υπόθεση ότι οι άνθρωποι επιθυμούν να υπάρχει δικαιοσύνη στις σχέσεις συναλλαγής που έχουν με άλλους ανθρώπους ή με οργανώσεις. Η αίσθηση της δικαιοσύνης δημιουργείται μέσω μίας διαδικασίας συγκρίσεων, κατά την οποία αξιολογούνται ο βαθμός προσφοράς και οι αντίστοιχες απολαβές των μελών της οργάνωσης. Ως προσφορά ενός εργαζόμενου καταγράφονται η ποιοτική και ποσοτική του απόδοση, τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα του, οι ειδικές γνώσεις του κ. ά. Παράλληλα, ως απολαβές εννοούνται οι αποδοχές, οι ηθικές αμοιβές, η αναγνώριση κλπ. Έτσι, σύμφωνα με τη θεωρία του Adams, τα μέλος (X) μιας οργάνωσης συγκρίνει το λόγο της προσφοράς (Π) προς τις απολαβές του (Α) με αυτόν κάποιου άλλου μέλους (Ψ), που λειτουργεί ως πρόσωπο αναφοράς. Στην ιδανική περίπτωση οι λόγοι είναι ίσοι, δηλαδή:

$$\frac{\Pi_X}{A_X} = \frac{\Pi_\Psi}{A_\Psi}$$

Αν το άτομο έχει την αίσθηση ότι οι λόγοι δεν είναι ίσοι, δηλαδή ότι υπάρχει αδικία, προσπαθεί να την αναιρέσει με διάφορους τρόπους. Πιο συγκεκριμένα, η θεωρία της δικαιοσύνης προβλέπει ότι:

- Όταν ο εργαζόμενος πληρώνεται με βάση την ποσότητα που παράγει (δηλαδή με το κομμάτι), προσπαθεί να αποκαταστήσει τη δικαιοσύνη μεταβάλλοντας την ποιότητα του έργου του. Δηλαδή, αν θεωρεί ότι υπεραμείβεται σε σχέση με τους συναδέλφους του, βελτιώνει την ποιότητα, ενώ αν, αντίθετα, θεωρεί ότι δεν αμείβεται αρκετά, την υποβαθμίζει.
- Όταν ο εργαζόμενος πληρώνεται με την ώρα, σε περίπτωση που αντιλαμβάνεται αδικία, επιχειρεί να την επανορθώσει μεταβάλλοντας την ποσότητα του έργου του.

Έτσι, αν θεωρεί ότι υπεραμείβεται σε σχέση με τους συναδέλφους του, προσπαθεί να αυξήσει την ποσότητα του έργου του, ενώ στην αντίθετη περίπτωση μειώνει την παραγωγικότητά του.

Συμπερασματικά καταλήγουμε ότι οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί πρέπει να αμείβουν τα άτομα σε μια δίκαιη βάση. Όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι δεν λαμβάνουν δίκαιη ανταμοιβή, τότε μπορεί να δυσαρεστηθούν, να μειώσουν την προσπάθειά τους ή και να αφήσουν την εργασία τους. Επίσης οι εργαζόμενοι βλέπουν τις ανταμοιβές τους σε συγκριτική και όχι σε απόλυτη βάση. Δεν έχει σημασία το ύψος της αμοιβής, αλλά η αμοιβή του εργαζόμενου σε σύγκριση με άλλους, που κάνουν παρόμοια εργασία. Τέλος, η σημαντικότερη αντίρρηση όσον αφορά τη συγκεκριμένη θεωρία είναι ότι βασίζεται μόνο στην αξία της δικαιοσύνης και όχι στο πλήθος των αξιών που κατευθύνουν την ανθρώπινη συμπεριφορά.

3.3.4. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΑΣ

Η ανάπτυξη της θεωρίας του Vroom (1964), βασίζεται πάνω στον συλλογισμό ότι οι άνθρωποι αναμένουν πως συγκεκριμένες πράξεις οδηγούν σε κάποιο επιθυμητό αποτέλεσμα και πως τα επιθυμητά αποτελέσματα μπορούν να επιτευχθούν είτε με έντονη προσπάθεια, είτε με το να αποφεύγονται συγκεκριμένες πράξεις - καταστάσεις.

Ο Vroom υποστηρίζει ότι η προθυμία ενός ατόμου να προβεί σε μία ενέργεια εξαρτάται από τρεις παράγοντες:

- A) την αξία που έχει για το άτομο κάθε ένα από τα πιθανά αποτελέσματα της ενέργειας,
- B) την αντίληψή του για την πιθανότητα που έχει η συγκεκριμένη ενέργεια να οδηγήσει σε ένα ορισμένο αποτέλεσμα και

Γ) την προσδοκία του ότι καταβάλλοντας προσπάθεια θα εκτελέσει επιτυχώς την ενέργεια.

Στο χώρο της εργασίας αυτό σημαίνει ότι για να αισθάνεται παρακίνηση ένας εργαζόμενος θα πρέπει να πιστεύει ότι αν καταβάλλει προσπάθεια θα είναι αποδοτικός (προσδοκία απόδοσης), να περιμένει ότι αν είναι αποδοτικός θα ανταμειφθεί (προσδοκία ανταμοιβής) και να επιθυμεί την προσφερόμενη ανταμοιβή. Η σχέση μεταξύ των τριών μεταβλητών περιγράφεται συνήθως ως πολλαπλασιαστική, αν και κάποιοι θεωρούν πως η σχέση είναι προσθετική:

Σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών θα πρέπει να υπάρχει σαφής και ευδιάκριτη σχέση ανάμεσα στην προσπάθεια, την απόδοση και την ανταμοιβή. Η αποτελεσματικότητα των χρηματικών κινήτρων αυξάνει με το ύψος τους και με τη χρονική τους σύνδεση προς τη στιγμή της απόδοσης, αφού η ανταμοιβή πρέπει να ικανοποιεί κάποια ανάγκη. Σύμφωνα με τη θεωρία τα εσωτερικά κίνητρα, δηλαδή αυτά που συνδέονται με το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας, είναι πιο ισχυρά, διότι στην περίπτωση αυτή η απόδοση ελέγχεται σε μεγαλύτερο βαθμό από τον ίδιο τον εργαζόμενο. Ακόμη, η ίδια η απόδοση αποτελεί ανταμοιβή, γεγονός που αυξάνει ταυτόχρονα την τιμή της προσδοκίας ανταμοιβής.

Η θεωρία της Προσδοκίας βοήθησε πολύ τις Διοικήσεις και τα στελέχη των επιχειρήσεων στο να κατανοήσουν τον τρόπο υποκίνησης των υπαλλήλων τους. Συνέβαλε επίσης στην κάλυψη ενός κενού (αδυναμία) της θεωρίας της Ιεράρχησης των Αναγκών, που ομαδοποιεί τους ανθρώπους θεωρώντας ότι όλοι έχουν τις ίδιες ανάγκες και υποκινούνται με τα ίδια κίνητρα, εξετάζοντας χωριστά όχι τις ανάγκες των ατόμων και τα κίνητρα τους, αλλά το συνδυασμό προτίμησης και προσδοκίας που αφορούν την υποκινητική διαδικασία αυτού.

Μια κριτική που έχει ασκηθεί στη θεωρία αυτή σχετίζεται με το ότι η συμπεριφορά των ανθρώπων, όπως ορίζεται στις υποθέσεις της θεωρίας, δεν είναι πάντοτε τόσο συνειδητή. Τα άτομα δεν επιλέγουν πάντα συνειδητά τι είναι αυτό που τους αρέσει και τους ευχαριστεί ή το αντίθετο. Ακόμη, αποτελεί συχνό και συνηθισμένο φαινόμενο τα άτομα να επιλέγουν επηρεαζόμενοι από τις καταστάσεις και τα δεδομένα του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο ζουν και εργάζονται, οπότε και οι επιλογές τους διαμορφώνονται με βάση τόσο αυτές όσο και τις προσωπικές τους επιθυμίες.

Άλλο ένα σημείο κριτικής είναι ότι ενώ η θεωρία αυτή συνέβαλε στην κατανόηση της λειτουργίας της υποκίνησης, δεν συνέβαλε το ίδιο στην ανάπτυξη και εφαρμογή συγκεκριμένων τεχνικών που θα υποκινήσουν το προσωπικό μιας επιχείρησης. Τέλος, δείχνει να επικεντρώνεται σε μια επικοινωνιακή - εξωστρεφή αντίληψη και ανάλυση της συμπεριφοράς των εργαζομένων, παρά σε μια «εσωτερικότερη» και πιο ουσιαστική έρευνα.

3.4. ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΠΡΑΚΤΙΚΗ

Το ζήτημα της παρακίνησης επηρεάζει έναν μεγάλο αριθμό διοικητικών θεμάτων, όπως είναι ο σχεδιασμός εργασίας, η μορφή ηγεσίας, τα κίνητρα, οι αμοιβές και η οργανωτική κουλτούρα. Ο τρόπος με τον οποίο θα σχεδιαστούν οι θέσεις εργασίας, δηλαδή η εξειδίκευση που θα έχουν και τα καθήκοντα σχεδιασμού και ελέγχου που θα περιλαμβάνουν, εξαρτάται όχι μόνο από την εικόνα που υπάρχει για τις γνώσεις και τις ικανότητες των υπαλλήλων, αλλά και από την αντίληψη που επικρατεί για την προθυμία τους να εργαστούν. Η ίδια αντίληψη επηρεάζει τη μορφή ηγεσίας, δηλαδή το βαθμό στον οποίο ο προϊστάμενος ασκεί στενή εποπτεία και διαρκή έλεγχο. Κυρίως, όμως, η αντίληψη για το τι ωθεί τους εργαζόμενους να καταβάλλουν το μέγιστο της προσπάθειάς τους, καθορίζει τις αμοιβές που θα αποφασιστούν και πιο συγκεκριμένα κατά πόσο η αμοιβή θα συνδεθεί με την απόδοση. Συνήθως οι επιχειρήσεις έχουν κάποια προκαθορισμένη άποψη για τα κίνητρα που μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους. Όμως, οι άνθρωποι μπορεί να παρακινούνται από διαφορετικά πράγματα και να αξιολογούν τις αμοιβές που παρέχονται διαφορετικά. Γι' αυτό, θα πρέπει οι διαθέσεις των ατόμων να διερευνώνται και τα κίνητρα που θα προσφερθούν να σχεδιάζονται ανάλογα. Τα συνήθη είδη κινήτρων είναι τα οικονομικά κίνητρα (ατομικά και ομαδικά), οι ηθικές αμοιβές (βραβεία, εύφημες μνήμες), η προαγωγή, η βελτίωση των συνθηκών και όρων απασχόλησης και, ακόμη, το περιεχόμενο και τα χαρακτηριστικά της εργασίας.

3.5. ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΘΕΩΡΙΩΝ

Παρά την πρόοδο που έχουν επιτύχει στην καταγραφή και κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, οι θεωρίες περί παρακίνησης εξακολουθούν να μην μπορούν να ερμηνεύσουν πλήρως, και πολύ περισσότερο να προβλέψουν, τους μηχανισμούς σκέψης και λειτουργίας των ανθρώπων στον εργασιακό χώρο. Αυτό ίσως να οφείλεται σε εγγενή προβλήματα των θεωριών. Έτσι, για παράδειγμα, οι θεωρίες που πραγματεύονται το τελικό στάδιο της διαδικασίας της παρακίνησης (στοχοθεσία) είναι υπερβολικά ειδικευμένες και δεν απαντούν στο ερώτημα «γιατί». Από την άλλη, οι θεωρίες που προσπαθούν να καλύψουν όλα τα ενδεχόμενα είναι υπερβολικά γενικές και θέτουν τόσες πολλές προϋποθέσεις για την αποδοχή μιας πρότασης που στην πράξη δεν προσφέρουν ουσιαστική βοήθεια. Ίσως ένα πρόβλημα των θεωριών είναι ότι αυτές είναι ορθολογικές, ενώ οι άνθρωποι δεν είναι πάντα. Με άλλα λόγια, οι θεωρίες υποθέτουν ότι τα άτομα κάνουν σκέψεις, υπολογισμούς και λαμβάνουν συνειδητές αποφάσεις, ενώ στην πραγματικότητα πολλές φορές η συνήθεια είναι αυτή που διαμορφώνει την καθημερινή συμπεριφορά. Ακόμη, πολλές φορές τα άτομα φέρονται κατά τρόπο που φαίνεται να αντιβαίνει στα συμφέροντά τους, είτε γιατί οι προσωπικές αξίες τους είναι διαφορετικές, είτε γιατί οι ανάγκες τους είναι πιο πολύπλοκες και περιλαμβάνουν την ανάγκη να αισθάνονται ότι είναι ικανοί και έχουν τον έλεγχο της κατάστασης, είτε ακόμη γιατί υπάρχει η «δέσμευση συμπεριφοράς», δηλαδή αυτό που περιμένουν οι άλλοι από κάποιον να κάνει. Τα πράγματα για τις θεωρίες περί παρακίνησης θα ήταν πιο απλά αν ο εμπειρικός τους έλεγχος δεν ήταν τόσο δύσκολος. Η παρακίνηση, όμως, τεκμαίρεται από τη συμπεριφορά, η οποία επηρεάζεται και από άλλους παράγοντες, με αποτέλεσμα, η ακρίβεια των «μετρήσεων» να είναι πάντοτε αμφισβητήσιμη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ – ΚΙΝΗΤΡΑ

4.1. ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

Στον εργασιακό χώρο, τα κίνητρα και η συμμετοχή τους στην παρακίνηση των εργαζομένων, αποτελούν ζωτικής σημασίας στοιχεία για την επιβίωση της επιχείρησης και την επιτυχία. Η έλλειψη κινήτρων είναι ένα από τα συχνά εμφανιζόμενα κωλύματα και προβλήματα στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, διότι οι υπάλληλοι που στερούνται κινήτρων αποδίδουν λιγότερο, με αποτέλεσμα να πλήττεται οικονομικά η επιχείρηση. Επιπρόσθετα, στο συνεχώς μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον και στην ανταγωνιστική αγορά εργασίας, τα κίνητρα και η συμμετοχή τους στην παρακίνηση των εργαζομένων είναι σημαντικά για την επιβίωση και την επιτυχία της επιχείρησης.

Το κίνητρο είναι ένα σύνολο ενεργητικών δυνάμεων, που δημιουργούνται τόσο εντός όσο και πέραν της ανθρώπινης ύπαρξης, μια ψυχολογική διαδικασία, η οποία είναι αποτέλεσμα της αμοιβαίας αλληλεπίδρασης του ατόμου με το περιβάλλον και που έχει επιπτώσεις στις επιλογές, την προσπάθεια, και την εμμονή ενός προσώπου.

Επιστημονικά το κίνητρο μπορεί να οριστεί ως το μέγεθος κατά το οποίο μία συνεχής και συνεπής προσπάθεια κατευθύνεται προς κάποιο στόχο. Το κίνητρο αποτελεί στοιχείο ζωτικής σημασίας για κάθε επιχείρηση, αφού είναι το στοιχείο που ενεργοποιεί τους εργαζόμενους.

Οι Latham και Pinder (1998) προτείνουν τη θεωρία των κινήτρων που είναι ένα πλαίσιο περιγραφής που κινείται σε τέσσερις άξονες: τις ανάγκες (needs), τα προσωπικά χαρακτηριστικά (personal traits), τις αξίες (values) και τέλος, τα χαρακτηριστικά της εργασίας (characteristics of job).

Οι ανάγκες μπορεί να είναι φυσιολογικές ή ψυχολογικές. Αυτές επηρεάζουν την επιβίωση αλλά και την ευημερία ενός ατόμου. Οι άνθρωποι βάση της προσωπικότητάς τους αντιμετωπίζουν με διαφορετικό τρόπο την ικανοποίηση των αναγκών τους. Κάθε άνθρωπος σε πρωταρχικό στάδιο θέλει να ικανοποιήσει τις κατώτερες ανάγκες που προκύπτουν και στη συνέχεια ψάχνει τρόπους για να ικανοποιήσει τις υψηλότερες ανάγκες.

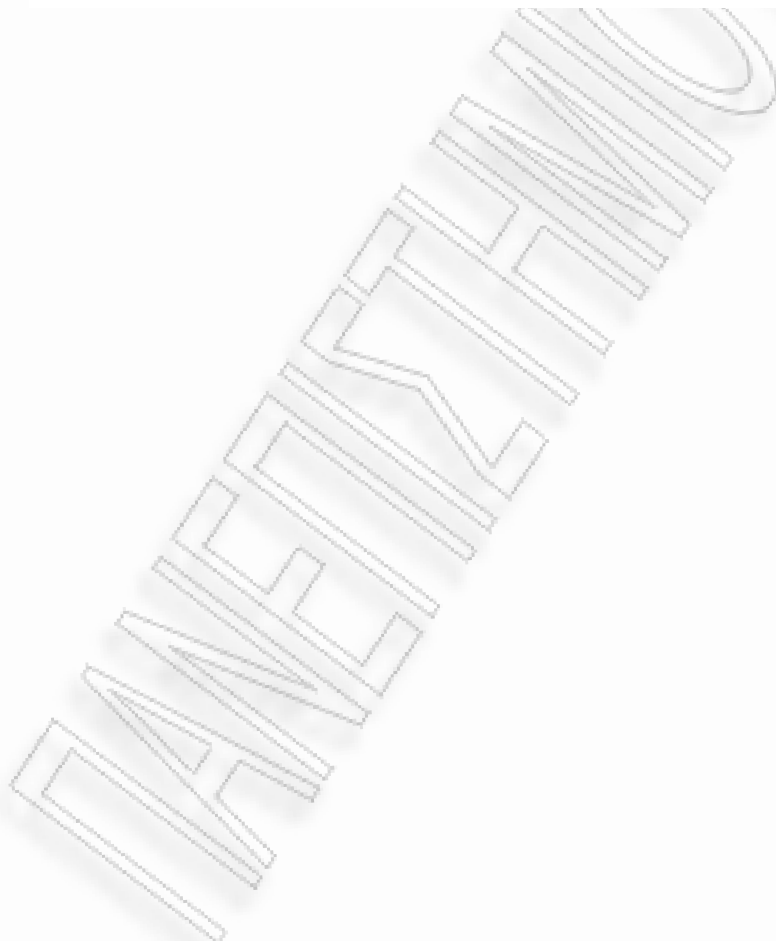
Η κατανόηση των επιπτώσεων των γνωρισμάτων της προσωπικότητας στον εργασιακό χώρο είναι πολύ σημαντική λόγω του ότι οι άνθρωποι τείνουν να επιλέγουν αρμοδιότητες και χαρακτηριστικά εργασίας που είναι σύμφωνα με αυτά τα γνωρίσματά τους. Οι άνθρωποι με ασθενείς προσωπικότητες επιλέγουν τις εργασίες, που επιτρέπουν σε ένα πρόσωπο μεγάλη αυτονομία, ενώ τα άτομα που έχουν ισχυρές προσωπικότητες επιλέγουν εργασίες, που είναι ιδιαίτερα δομημένες.

Οι αξίες χρησιμεύουν ως κατευθυντήριες γραμμές στη ζωή ενός ατόμου και αποκτιούνται μέσω γνώσης και εμπειρίας. Οι ιθύνοντες πρέπει να τις λαμβάνουν σοβαρά υπόψη όταν ψάχνουν να βρουν κίνητρα για να παρακινήσουν τους υπαλλήλους τους, αφού σύμφωνα με έρευνες οι άνθρωποι επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από το κοινωνικό πλαίσιο μέσα στο οποίο εντάσσονται.

Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά της εργασίας, έρευνες έχουν δείξει ότι οι μη εμπλουτισμένες εργασίες μπορούν να οδηγήσουν σε ψυχολογική κατάθλιψη καθώς επίσης και σε καρδιαγγειακές παθήσεις. Η αυτονομία στην εργασία, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και οι ευκαιρίες απόκτησης νέων δεξιοτήτων είναι στοιχεία που μπορούν να εξαλείψουν τέτοιου είδους παθήσεις.

Αν δανειζόμασταν για λίγο τη γλώσσα των μαθηματικών θα περιγράφαμε το εργασιακό περιβάλλον και τα κίνητρα μέσα σε αυτό με τους όρους μίας εξίσωσης.

Μέσα σε κάθε εργασιακό περιβάλλον υπάρχουν εργοδότες και εργαζόμενοι, όπου ανάμεσα τους περνούν εντολές, συναισθήματα και ιδέες. Είναι προφανές ότι κάθε ανταπόκριση θα πρέπει να είναι διπλή και αμφίδρομη και ότι οι καλές προθέσεις από μόνες τους δεν αρκούν. Έτσι, λοιπόν, σε ό,τι αφορά τα κίνητρα και οι δύο πλευρές οφείλουν να δείχνουν τη διάθεση παροχής και ανταπόκρισης αλλά και ένταξης τους στην καθημερινότητα των εργασιακών σχέσεων. Σε διαφορετική περίπτωση, όταν ένα από τα δύο μέρη δεν είναι αρκετά πρόθυμο να ανταποκριθεί στο εγχείρημα, κινδυνεύει με κατάρρευση όλο το μέλλον του εγχειρήματος.



4.2. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΟΜΑΔΕΣ

Τα κίνητρα παρέχονται υποχρεωτικά σε άτομα και ομάδες από κοινού. Αυτό συμβαίνει διότι στα σύγχρονα εργασιακά περιβάλλοντα είναι σχεδόν απίθανο να συναντήσουμε εργαζόμενους οι οποίοι να κινούνται εκτός των πλαισίων μιας ομάδας για να φέρουν σε πέρας την εργασία που τους έχει ανατεθεί. Ακόμα και αν δεν μετέχουν σε μία θεσμοθετημένη εργασία (μία ομάδα δηλαδή που έχει οριστεί από την διεύθυνση και λειτουργεί βάσει εντολών της διεύθυνσης), τότε σίγουρα εξαρτώνται από μία άτυπη ομάδα προσώπων για να υλοποιήσουν τον στόχο τους.

Τα τελευταία χρόνια ο ρόλος της ομάδας στις επιχειρήσεις κατέχει όλο και μεγαλύτερη σημασία. Είναι χαρακτηριστικό ότι πολλά διοικητικά στελέχη σε αρκετές επιχειρήσεις διαθέτουν το 50% του εργασιακού τους χρόνου για συμμετοχή σε ομάδες εργασίας, ενώ το ποσοστό αυτό μπορεί να φθάσει στο 80% όσον αφορά τα ανώτερα στελέχη. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται και λειτουργούν ως μια ώριμη και αποτελεσματική ομάδα, τότε οι επιδόσεις είναι υψηλότερες από το άθροισμα των μελών της.

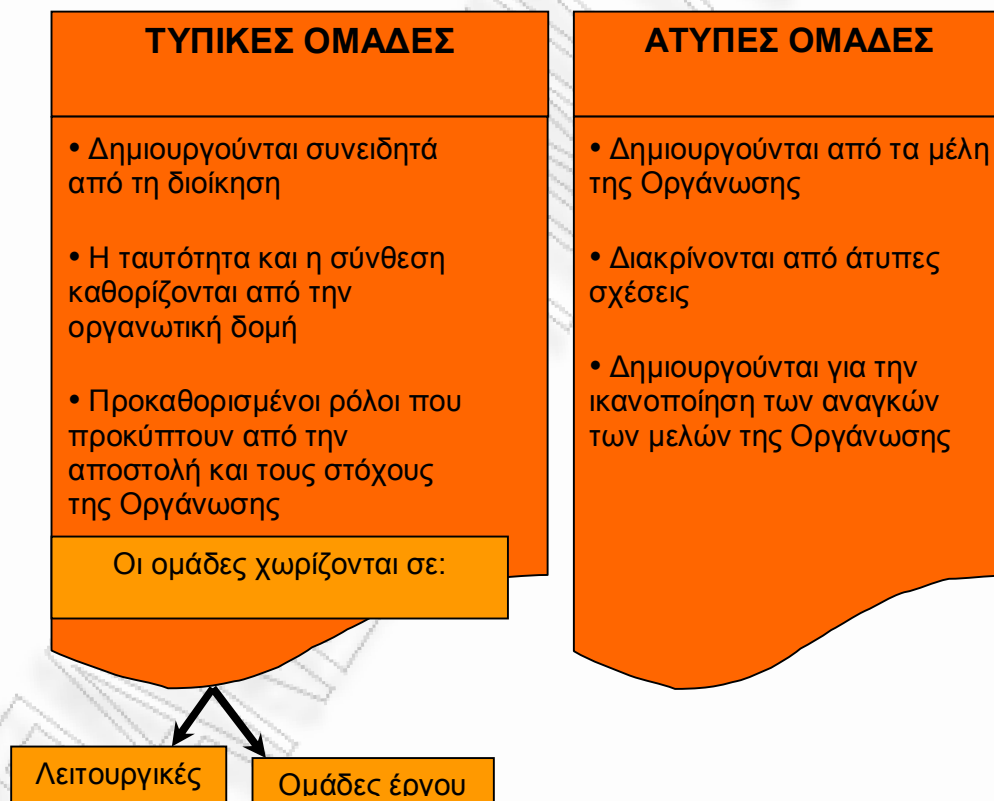
4.2.1. Κίνητρα σε ομάδες

Ομάδα είναι δύο ή περισσότερα άτομα, που έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά ή και ενδιαφέροντα και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους για την επίτευξη κοινού στόχου. Ένα σύνολο ατόμων για να αποτελεί μια ομάδα (εργασίας) θα πρέπει τα άτομα να έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- Καθορισμένη σχέση μεταξύ τους,
- Συνείδηση ομάδας,

- Αίσθηση κοινού σκοπού,
- Αλληλεξάρτηση,
- Αλληλεπίδραση,
- Ικανότητα να λειτουργούν με ενιαίο τρόπο.

Οι ομάδες, που σχηματίζονται για την εξυπηρέτηση των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, διακρίνονται σε τυπικές και άτυπες ομάδες. Στον παρακάτω πίνακα διαφαίνονται τα χαρακτηριστικά των ομάδων αυτών.



Σχεδιάγραμμα 4: Διαχωρισμός ομάδων

Η αποτελεσματικότητα μίας ομάδας καθορίζεται από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά.

Αναλυτικότερα,

A) Το μέγεθος της ομάδας και ο βαθμός συμμετοχής των μελών της ομάδας στο έργο.

Είναι αυτονόητο πως η απόδοση μειώνεται όσο αυξάνει ο αριθμός των μελών μιας ομάδας. Αυτό όμως μπορεί να αναιρεθεί στην περίπτωση που υπάρχει μεγάλη συνοχή μεταξύ των μελών.

B) Ο βαθμός συνοχής μιας ομάδας. Η συνοχή μίας ομάδας εξαρτάται από το βαθμό αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών της ομάδας, από τις προηγούμενες επιτυχίες της ομάδας, από το βαθμό που τα μέλη της ομάδας συμμερίζονται κάποιους κοινούς στόχους και τέλος από το βαθμό που τα μέλη της ομάδας έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά. Η υψηλή συνοχή της ομάδας μπορεί να οδηγήσει σε υψηλές αποδόσεις, λόγω της καλύτερης επικοινωνίας και αλληλεπιδράσεων μεταξύ των μελών της. Όμως, η υψηλή συνοχή μπορεί να οδηγήσει επίσης και σε χαμηλές αποδόσεις, ανάλογα με τους κοινωνικούς κανόνες, που έχει διαμορφώσει η ομάδα.

Γ) Κοινωνικοί κανόνες (norms) της ομάδας. Με τον όρο κοινωνικούς κανόνες εννοούμε τις συμπεριφορές, τις στάσεις και τις αντιλήψεις που είναι αποδεκτές από την ομάδα και αναμένονται ή ακόμη απαιτούνται από τα μέλη της. Οι κοινωνικοί κανόνες έχουν συνήθως σημαντική επίδραση στις σκέψεις και τις πράξεις των μελών της ομάδας. Κάθε ομάδα θα πρέπει να εντοπίζει και να θέτει σε εφαρμογή εκείνους τους κανόνες και τις διαδικασίες, που δεδομένων των χαρακτηριστικών της εκάστοτε περίπτωσης (μέγεθος ομάδας, έργο, χαρακτηριστικά μελών, κλπ.), θα οδηγούν στα καλύτερα αποτελέσματα.

Η σημαντικότητα της ομάδας διαφαίνεται και από το αρχαίο ρητό «η ισχύς εν τη ενώσει». Συγκεκριμένα σε μια ομάδα υπάρχει πλήθος ιδεών, αλληλοκάλυψη,

αλληλοϋποστήριξη, αλληλεγγύη, εμπιστοσύνη, άμιλλα, αρμονική συνεργασία, αμοιβαία προσαρμογή και, συντονισμός και συγχρονισμός των εργαζομένων χωρίς να χρειάζονται γραφειοκρατικές διαδικασίες και συνεχής επίβλεψη και παρεμβάσεις της διοίκησης, στοιχεία που καθιστούν τις ομάδες απαραίτητες για την αποδοτικότερη λειτουργία ενός Οργανισμού.

Επιπροσθέτως, η συμμετοχή στην ομάδα κάνει τους εργαζόμενους να αισθάνονται υψηλή ικανοποίηση, αφού μέσω της ομάδας ικανοποιούν καλύτερα ορισμένες ατομικές τους ανάγκες, με συνέπεια να οδηγούνται σε καλύτερα αποτελέσματα. Χάρη στην ομάδα οι εργαζόμενοι επιτυγχάνουν εταιρική αναγνώριση, γνωρίζουν διακρίσεις και είναι σε θέση να επιτελέσουν τα καθήκοντα τους με αρτιότερο τρόπο, καθώς ανακαλύπτουν νέες διαδικασίες και ανταλλάσσουν ιδέες, αναφορικά με την βελτίωση της παραγωγικότητας τους. Τα άτομα μίας ομάδας αναπτύσσουν ένα έντονο αίσθημα συνοχής, που ανυψώνει το ηθικό τους, τους χαρίζει σιγουριά, τους οδηγεί στο να αναπτύξουν κοινές απόψεις για ορισμένα ζητήματα που τους αφορούν, ενώ παράλληλα είναι δυνατόν να εμφανιστούν και φαινόμενα κοινής συμπεριφοράς, γεγονός που καταδεικνύει ότι η ομάδα λειτουργεί ως μια ενιαία μονάδα στα πλαίσια της επιχείρησης. Με λίγα λόγια, οι εργαζόμενοι επιζητούν την αναγνώριση και την αίσθηση σπουδαιότητας εντός μιας ομάδας, όπου μέσω των κοινών αξιών προσανατολίζονται προς την επίτευξη κοινών στόχων. Με τον τρόπο αυτό παρακινούνται να εργαστούν με μεγαλύτερη προσήλωση, προκειμένου να παράγουν σημαντικό έργο.

Εδώ πρέπει να επισημάνουμε ότι η μεγάλη απόδοση εκ μέρους ενός εργαζομένου ή μίας ομάδας εργαζομένων μπορεί να λειτουργήσει σαν υπόδειγμα για τους υπόλοιπους. Μπορεί να χρησιμεύσει σαν προηγούμενο (antecedent) και να το

υιοθετήσει η ομάδα. Έτσι οι υψηλές αποδόσεις του παρελθόντος αποτελούν ένα αποτελεσματικό κίνητρο για σημερινούς εργαζομένους. Είναι θετικό να υπάρχει ένα σαφές και μετρήσιμο πλαίσιο δράσης και ένα καθορισμένο υπόδειγμα. Με τον τρόπο αυτό, τα εν λόγω κίνητρα λειτουργούν με την σειρά τους και αυτά σαν δευτερογενή κίνητρα, που αναμένεται να προσελκύσουν περισσότερους εργαζομένους και κυρίως νέους σε ηλικία, οι οποίοι γνωρίζουν πλέον ότι μπορούν να επιτύχουν μεγαλύτερη ανταμοιβή βάσει των επιδόσεων που θα επιδείξουν στο μέλλον.

4.2.2. Κίνητρα σε Ομάδες και Άτομα

Η παροχή κινήτρων ανά ομάδες θεωρείται ως μία από τις πλέον υποσχόμενες πρακτικές αφού έχει το επιπλέον πλεονέκτημα να συμβάλλει στην δημιουργία δεσμών ανάμεσα στα μέλη της ομάδας και να ενισχύει το πνεύμα συνεργασίας ανάμεσα τους. Ωστόσο, ο Αριστοτέλης Καντάς κατέγραψε τις ακόλουθες επικρίσεις επί του θέματος:

- Δεν είναι σίγουρο ότι μια ομάδα αποδίδει καλύτερα από ένα άτομο. Όταν το άτομο γνωρίζει καλά το έργο, τότε θα αποδώσει καλύτερα από την ομάδα. Η ομάδα αποδίδει καλύτερα όσον αφορά την ποικιλία των προτεινομένων λύσεων.
- Όταν δεν μπορεί να διαπιστωθεί και να αξιολογηθεί η συνεισφορά του κάθε ατόμου στο έργο, η απόδοση των ατόμων και κατ' επέκταση της ομάδας θα είναι μειωμένη.
- Όταν το άτομο εργάζεται παρουσία άλλων και κάνει κάτι που γνωρίζει καλά και συγχρόνως πιστεύει ότι αξιολογείται, τότε πιθανότατα θα έχει αυξημένη απόδοση. Το αντίθετο όμως συμβαίνει όταν το έργο που

επιτελεί είναι δύσκολο ή άγνωστο σ' αυτό.

- Σε μια ομάδα εργασίας τα άτομα αξιολογούν συνεχώς το ένα τη συνεισφορά του άλλου. Αν όμως ένα άτομο νοιώσει ότι κάποιος άλλος κάνουν τη δουλειά του, ή ότι κάποιος άλλος προσπαθούν να επωφεληθούν από αυτήν, μπορεί να μειώσει την απόδοση του.

Ωστόσο, η λύση των προβλημάτων αυτών δεν είναι εύκολο να δοθεί. Προκειμένου να μην υπάρχουν αντιπαλότητες και καχυποψία εντός των μελών μίας ομάδας, που είναι η πηγή όλων των προβλημάτων, πρέπει να υπάρχει ένας συνδυασμός της ομαδικής εργασίας με την ατομική ανταμοιβή, ειδικά όταν υπάρχουν συγκεκριμένα και αντικειμενικά κριτήρια για την ανταμοιβή των ατόμων. Δηλαδή μέσα στην ομάδα, το κάθε μέλος να εκτιμάται χωριστά για το έργο του, καθώς επίσης και θα εκτιμηθούν από την διοίκηση όλοι μαζί για το έργο, που προσφέρουν σαν ομάδα, αλλά και για την συμπεριφορά τους μέσα σε αυτήν (ομαδικό πνεύμα, συνεργατικότητα, πρωτοβουλίες, κλπ).

Οι J. D. Shaw, M. K. Duffy και E. M. Stark σημειώνουν πως η πολλαπλή διάσταση της παροχής κινήτρων και σε ομάδες και στα μεμονωμένα άτομα, που τις συναποτελούν, αναδεικνύεται με το μοντέλο της Team Reward Attitude (TRA), που επιδιώκει να συνδυάσει την απόδοση ή την ανταπόκριση του ατόμου μέσα σε μία ομάδα, η οποία επιβραβεύεται για την καλή της παρουσία με την απόδοση της ομάδας. Το TRA στο ένα άκρο του έχει την θετική αξιολόγηση των αμοιβών βασισμένες στην αρχή της ισότητας και στο άλλο άκρο του, την αξιολόγηση των αμοιβών βασισμένες στις ατομικές επιδόσεις. Τα άτομα με χαμηλό TRA αξιολογούν θετικά τις αμοιβές μέσα στην ομάδα, βασισμένες όμως στο άτομο. Το σύστημα ανταμοιβών βασισμένο στο άτομο, δίνει έμφαση στις διαφορές της απόδοσης των ατόμων μέσα στις ομάδες και συνεπώς τα μέλη μιας ομάδας

ανταμείβονται με διαφορετικό τρόπο. Τα άτομα με υψηλό TRA, πιστεύουν ότι τα μέλη μιας ομάδας είναι προσηλωμένα στους στόχους της ομάδας και προτιμούν αμοιβές, που βασίζονται στη συνολική απόδοση της ομάδας. Τέλος οι εισηγητές του μοντέλου αυτού τονίζουν την τριπλή διάσταση των ανταμοιβών, που αφορά ταυτόχρονα την συναισθηματική διάσταση (δυσαρέσκεια και ευαρέσκεια του ατόμου), τη νοητική (αντίληψη για την ομάδα) και τη διάσταση της συμπεριφοράς.



4.3. ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ

Τα κίνητρα μπορούν να καταταγούν σε διάφορες κατηγορίες. Δύο μεγάλες κατηγοριοποιήσεις είναι σε (1) *εσωτερικά* και *εξωτερικά κίνητρα* και (2) σε *χρηματικά* (οικονομικά) και *μη-χρηματικά* (μη οικονομικά) κίνητρα.

4.3.1. Εσωτερικά – Εξωτερικά Κίνητρα

Σύμφωνα με τον Kehr (2004) τα κίνητρα μπορούν να διακριθούν σε εσωτερικά και εξωτερικά. Τα εσωτερικά κίνητρα σχετίζονται με τις υποσυνείδητες ανάγκες και είναι συνυφασμένα με την ίδια την ανθρώπινη ύπαρξη, όπως δίψα, πείνα, πόνος, φόβος, ύπνος. Οδηγούν σε αυθόρμητη συμπεριφορά και δεν επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τους κανόνες συμπεριφοράς της κοινωνίας (Deci και Ryan, 2000). Είναι έμφυτα, σε αντίθεση με τα εξωτερικά κίνητρα που διαμορφώνονται κατά τη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου (επίκτητα) από τις επιρροές που δέχεται από το περιβάλλον του. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν τα κίνητρα της κοινωνικής ένταξης, του κύρους και της εξουσίας (MacClelland, 1962). Ορισμένοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι αυτές οι δύο κατηγορίες κινήτρων αλληλοεπηρεάζονται ενώ άλλοι ότι έχουν διακριτή και ανεξάρτητη επίδραση στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Συμπερασματικά τα εσωτερικά κίνητρα «πιέζουν» ενώ τα εξωτερικά κίνητρα «ωθούν» σε δράση.

Ένα ζήτημα που απασχολεί έντονα τους ερευνητές είναι η σύγκρουση των εσωτερικών και των εξωτερικών κινήτρων στο επίπεδο του ατόμου. Το δίλημμα για τον εργαζόμενο είναι αν πρέπει να ακολουθήσει τις επιταγές του οργανισμού όπου βρίσκεται ή να θέσει τους δικούς του στόχους με τα δικά του κίνητρα και να βρει τρόπο ώστε να τα εφαρμόσει προς το δικό του όφελος. Φυσικά η απάντηση σε αυτό το δίλημμα εξαρτάται σε

μεγάλο βαθμό από τη φύση του Οργανισμού (π.χ. σε μία αθλητική ομάδα τα μέλη δεν μπορούν να ξεφύγουν από τους ομαδικούς στόχους και τα κίνητρα είναι ομαδικά).

4.3.2. Χρηματικά και Μη – Χρηματικά Κίνητρα

Μια γενικότερη διάκριση των κινήτρων είναι σε χρηματικά (οικονομικά) και μη-χρηματικά (μη οικονομικά) κίνητρα, ανάλογα με το αν ενέχουν την παροχή χρημάτων ή όχι. Τα χρηματικά κίνητρα με τη σειρά τους, διακρίνονται σε ατομικά κίνητρα επιδόσεων και σε συμμετοχές στο αποτέλεσμα (κέρδη, παραγωγικότητα, κλπ).

Πολλοί θεωρητικοί υποστηρίζουν ότι η αμοιβή μπορεί να δράσει ως παράγοντας παρακίνησης γιατί αποτελεί μέσο για την ικανοποίηση όχι μόνο των φυσιολογικών αναγκών, αλλά και των ανώτερων, όπως η ασφάλεια και το κύρος. Για να αποτελέσει όμως η αμοιβή κίνητρο, πρέπει να συνδέεται με την απόδοση. Πολλές μελέτες έχουν δείξει ότι όταν η πληρωμή εξαρτάται από την απόδοση, οι ατομικές επιδόσεις είναι υψηλότερες από ότι όταν αυτό λείπει. Η σύνδεση των αμοιβών με την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και την υιοθέτηση από τους εργαζόμενους των επιχειρηματικών αξιών, παρέχει ένα αυξημένο κίνητρο στους εργαζόμενους για υψηλή απόδοση και παραμονή στην εταιρία.

Τα συστήματα πληρωμής με βάση την απόδοση χρησιμοποιούνται ευρέως από τις επιχειρήσεις για να παρακινήσουν το προσωπικό τους. Εντούτοις, έρευνες δείχνουν ότι η επιτυχία ενός τέτοιου συστήματος εξαρτάται μόνον από το οργανωτικό επίπεδο μέτρησης της απόδοσης, δηλαδή το επίπεδο των μετρήσεων για το άτομο ή την ομάδα είναι μεγαλύτερο από το καθοριζόμενο επίπεδο μέτρησης της επιχείρησης. Γενικά, οι

παράγοντες που οδηγούν τους υπαλλήλους σε θετικά αποτελέσματα με συστήματα πληρωμής με βάση την απόδοση είναι:

- Να είναι γνωστά τα μέτρα απόδοσης,
- Το επίπεδο πληρωμών να είναι αρκετά υψηλό (οι επαγγελματίες χρησιμοποιούν συχνά μια εμπειροτεχνική μέθοδο, σύμφωνα με την οποία το σύστημα πληρωμής με βάση την απόδοση πρέπει να είναι τουλάχιστον 5% του συνολικού μισθού),
- Οι πληρωμές να γίνονται αρκετά συχνά (τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι μηνιαίες πληρωμές φαίνεται να παρακινούν περισσότερο).

Τα συστήματα πληρωμής με βάση την απόδοση υιοθετούνται εύκολα από τους διευθυντές των επιχειρήσεων, ενδεχομένως επειδή μπορούν ευκολότερα να τα επηρεάσουν προς το δικό τους όφελος. Η συμμετοχή των υπαλλήλων στον προγραμματισμό των συστημάτων πληρωμής είναι πολύ σημαντική, διότι στην περίπτωση που αποφασίζει μόνο ο εργοδότης, το σύστημα είναι πολύ πιθανό να μην παρακινεί τους εργαζόμενους.

Στα επόμενα δύο υποκεφάλαια αναλύεται η διάκριση των χρηματικών κινήτρων σε ατομικά και ομαδικά.



4.4. ΧΡΗΜΑΤΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ

4.4.1. Ατομικά Κίνητρα Επιδόσεων

Όταν η παραγωγικότητα των ατόμων είναι μετρήσιμη, τα ατομικά κίνητρα είναι περισσότερο επιτυχημένα στο να αυξάνουν την απόδοση μέσω μιας ευθείας και δίκαιης σύνδεσης μεταξύ απόδοσης και απολαβών. Η σύνδεση αυτή (απόδοσης - ανταμοιβής) συντελεί σημαντικά στην παρακίνηση του εργαζομένου. Σύμφωνα με τον Δημήτρη Μπουραντά, τα πιο σημαντικά από τα κίνητρα που εφαρμόζονται στην πράξη είναι τα κατωτέρω:

A) Κίνητρα παραγωγικότητας ή επίτευξης στόχων: Σκοπός των κινήτρων αυτών (πριμ- μόνους) είναι η αμοιβή των εργαζομένων με υψηλή παραγωγικότητα. Ο εργαζόμενος για κάθε μονάδα παραγωγής ή έργου που παράγει πέρα μιας συγκεκριμένης ποσότητας, που ορίζεται κατά περίπτωση, λαμβάνει ένα επιπλέον χρηματικό ποσό, που επίσης ορίζεται κατά περίπτωση. Έτσι αμείβονται οι εργαζόμενοι που καταβάλλουν μεγαλύτερες προσπάθειες, αυξάνεται η εργασιακή ικανοποίηση και λειτουργούν παρακινητικά κίνητρα παραγωγικότητας.

B) Κίνητρα Ποιότητας: Για τις επιχειρήσεις, όπου η ποιότητα έχει μεγάλη σημασία, εφαρμόζεται η τεχνική των κινήτρων ποιότητας. Αυτή έχει σαν σκοπό να αυξήσει τη διάθεση του εργαζόμενου να καταβάλλει προσπάθειες για περισσότερο ποιοτική εργασία.

Γ) Κίνητρα Παρουσίας: Η εφαρμογή των κινήτρων αυτών έχει σαν σκοπό την αντιμετώπιση του προβλήματος απουσιών και ροής προσωπικού των επιχειρήσεων. Πρόκειται ουσιαστικά για ένα χρηματικό ποσό που λαμβάνει ο εργαζόμενος όταν δεν πραγματοποιεί περισσότερες απουσίες από ένα καθοριζόμενο χρονικό διάστημα.

Δ) Κίνητρα Βελτιώσεων: Σκοπός των κινήτρων αυτών είναι να παρακινούν τους εργαζόμενους να σκέπτονται και να ερευνούν τρόπους βελτίωσης των διαδικασιών της ροής των εργασιών, της χρήσης των μηχανημάτων, των υλικών και του χρόνου, των προϊόντων, κλπ.

Ε) Κίνητρο Συμπεριφοράς: Σκοπός των κινήτρων αυτών είναι να ανταμείψουν εκείνους τους εργαζόμενους, που με τη συμπεριφορά τους ενισχύουν τη συνεργασία, το ηθικό, το κοινωνικό κλίμα και τις κοινωνικές σχέσεις στο χώρο της επιχείρησης, πράγματα απαραίτητα για την αποτελεσματικότητα της.

Τα ατομικά οικονομικά κίνητρα, αν και εφαρμόζονται στην πράξη, έχουν αρκετά μειονεκτήματα, που μειώνουν την παρακινητική τους δύναμη. Αυτό συμβαίνει, γιατί λειτουργούν σ' αυτά ζημιογόνοι μηχανισμοί που εμποδίζουν τη συλλογικότητα, ενθαρρύνουν βραχυχρόνιες σκοπιμότητες σε βάρος των μακροπρόθεσμων στόχων του οργανισμού και δημιουργούν την εντύπωση ότι οι ανταμοιβές δεν έχουν σχέση με την αποτελεσματικότητα.

4.4.2. Χρηματικά Ομαδικά Κίνητρα – Συμμετοχές στα αποτελέσματα

Τα κίνητρα αυτά, όπως τα ατομικά κίνητρα επιδόσεων, συνδέουν τις αμοιβές με την απόδοση. Αλλά εδώ, η απόδοση μετράται με βάση την αποτελεσματικότητα μιας ομάδας και θεωρείται αποτέλεσμα συνδυαζόμενων προσπαθειών όλων των μελών της και όχι αποτέλεσμα ατομικής προσπάθειας. Σύμφωνα με τους καθηγητές Νάνου Παπαλέξη και Δημήτρη Μπουραντά (2003) τα πιο σημαντικά από τα κίνητρα που εφαρμόζονται στην πράξη είναι τα κατωτέρω:

A) Διανομή Κερδών: Η διανομή κερδών είναι ένα σύστημα κινήτρων στο οποίο οι εργαζόμενοι μοιράζονται τα κέρδη της επιχείρησης. Η επιχείρηση θέτει ένα στόχο βασισμένο στην επίτευξη κέρδους. Αφού έχει επιτευχθεί ο στόχος, ένα ποσοστό των επιπλέον κερδών μπαίνει στο κοινό ταμείο για να μοιραστεί στους συμμετέχοντες. Τα σχέδια αυτά κάνουν τους εργαζόμενους να γνωρίζουν την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης τους στον κλάδο, που ανήκει και διευκολύνουν μια ατμόσφαιρα συνεργασίας.

Τα μειονεκτήματα αυτών των κινήτρων είναι ότι όταν δεν υπάρχουν κέρδη, η επιχείρηση δεν αμείβει τους εργαζόμενους. Επίσης, τα σχέδια αναβαλλόμενων πληρωμών έχουν μικρότερη αξία σαν κίνητρα λόγω του μεγάλου χρονικού διαστήματος, που μεσολαβεί μεταξύ μιας καλής απόδοσης και της τελικής αμοιβής. Τέλος, τα κέρδη διανέμονται σε όλους τους εργαζόμενους με αποτέλεσμα να μην υπάρχει καμιά σύνδεση ανάμεσα στην ατομική παραγωγικότητα και το ύψους του μεριδίου των κερδών.

B) Σύστημα συμμετοχής στα Οφέλη (gain sharing): Το gain sharing είναι ένα είδος ομαδικού κινήτρου, στο οποίο ένα μέρος των κερδών της επιχείρησης, που πραγματοποιείται από την ομαδική προσπάθεια, μοιράζεται στην ομάδα. Το συγκεκριμένο σύστημα αντικατοπτρίζει τη φιλοσοφία του οργανισμού, που στηρίζεται στη συνεργασία και την εμπιστοσύνη που χρειάζεται για να διευκολυνθούν οι ομαδικές προσπάθειες και συντελεί όχι μόνον στην αύξηση της παραγωγικότητας, αλλά και στην μείωση του κόστους εργασίας, στη βελτίωση των εργασιακών σχέσεων και τη σύνδεση αμοιβής και απόδοσης.

Τα σχέδια gain sharing συνήθως εφαρμόζονται πιο αποτελεσματικά στις μικρότερες επιχειρήσεις, όπου υπάρχει μια σύνδεση της ατομικής απόδοσης με τη βελτίωση της επιχείρησης και οι εργαζόμενοι μπορούν να δουν τη διαφορά που προκύπτει από τις προσπάθειες τους. Επίσης εφαρμόζονται σε μονάδες που υπάρχουν καλές εργασιακές σχέσεις και μια κουλτούρα, που δίνει έμφαση στη συμμετοχή των εργαζομένων.

Γ) Σχέδια διάθεσης μετοχών (ESOP- Employee Stock Ownership Programs): Σε πολλές εταιρείες οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα κατέχουν μετοχές του οργανισμού στον οποίο δουλεύουν. Με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζεται η συμμετοχή του εργαζομένου στην διοίκηση της εταιρίας και η σύνδεση του με το μέλλον και τη δραστηριότητα της. Είναι προφανές ότι η κατοχή μετοχών συνεπάγεται και την απαίτηση εκ μέρους του κατόχου διανομής μερίσματος, το οποίο με τη σειρά του εξαρτάται από την γενικότερη απόδοση της εταιρίας. Σε περιόδους οικονομικής ανάπτυξης η διανομή μετοχών στους εργαζόμενους αυξάνει την δέσμευση, την πίστη και την παρακίνηση των εργαζομένων καθώς τα οφέλη είναι σημαντικά. Ωστόσο, οι έρευνες δείχνουν ότι δεν είναι σαφής η αποτελεσματικότητα του μέτρου και αν όντως έχει απτά και θετικά αποτελέσματα.

Στο σημερινό επιχειρηματικό κόσμο, τα προγράμματα αγοράς μετοχών από εργαζόμενους (ESOP – Employee Stock Ownership Programs) είναι δημοφιλή και φαίνονται να βελτιώνουν τις επιδόσεις των εταιρειών που τα διαθέτουν.

Συμπερασματικά καταλήγουμε ότι πολύ συχνά στους εργαζόμενους δίνονται διάφορες μορφές χρηματικές ανταμοιβές για την καλή απόδοση τους. Ακόμη δίνονται και έμμεσα ενισχύσεις με την μορφή προαγωγής, που επίσης συνδέεται με ένα υψηλότερο μισθό. Με αυτό το σκεπτικό μπορούμε να φανταστούμε ότι τα μη-χρηματικά κίνητρα λειτουργούν σαν ένα κίνητρο για την απόκτηση χρημάτων. Το αντίθετο ενδεχόμενο όμως, παροχή χρηματικών κινήτρων για καλύτερη απόδοση στον οργανισμό, δεν έχει καθόλου διασφαλισμένα αποτελέσματα. Όπως παρατήρησε ο Locke τα χρηματικά κίνητρα είναι ευπρόσδεκτα και αποτελεσματικά, αρκεί να δημιουργούν μη χρηματικούς στόχους, θα προσθέταμε επίσης ότι αυτοί οι μη χρηματικοί στόχοι, έχουν ανάγκη από μη χρηματικά κίνητρα για την εκπλήρωση τους.

Ο παράγοντας χρήμα, με την ευρεία έννοια, είναι μόνο μια από τις πηγές παρακίνησης, αλλά δεν είναι ο μοναδικός τρόπος για να παρακινήσουμε εργαζόμενους.

4.5. ΜΗ ΧΡΗΜΑΤΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ

Φυσικά, μεγάλο ποσοστό παρακίνησης των εργαζομένων είναι τα μη χρηματικά κίνητρα. Στα επόμενα υποκεφάλαια παρατίθενται ποια είναι τα μη χρηματικά κίνητρα που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά και με ποιο τρόπο παρακινούν τους ανθρώπους.

4.5.1. Ιδιοσυγκρασία

Με τον όρο ιδιοσυγκρασία νοούμε το σύνολο των αποκρυσταλλωμένων αποτελεσμάτων όλων των επιδράσεων που έχει δεχτεί το άτομο μέχρι την ημέρα της γέννησης του. Η ιδιοσυγκρασία του κάθε ατόμου είναι μοναδική και ανεπανάληπτη. Στον εργασιακό χώρο, η ιδιοσυγκρασία του κάθε εργαζόμενου, αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα προδιάθεσης σχετικά με το αν θα ακολουθήσει μία συγκεκριμένη πολιτική παροχής κινήτρων.

Η σημαντικότερη διάσταση της ιδιοσυγκρασίας είναι η αισιοδοξία, αφού η τελευταία παίζει σημαντικό ρόλο στην απόδοση εργασίας. Υπό την ευρεία έννοια, η αισιοδοξία είναι ένας σημαντικός καθοριστικός παράγοντας απόδοσης εργασίας επειδή είναι αυτή, που οδηγεί στον στόχο και στην δυνατότητα επίτευξής του. Δηλαδή υπάρχει μια θετική συσχέτιση μεταξύ αισιοδοξίας και απόδοσης εργασίας.

Σύμφωνα με έρευνες η αισιοδοξία οδηγεί σε υψηλές αποδόσεις, ενώ η απαισιοδοξία οδηγεί σε χαμηλές αποδόσεις και σε αναπόφευκτες οπισθοδρομήσεις. Οι πιο αισιόδοξοι εργαζόμενοι πιθανώς θα έχουν εξετάσει περισσότερες λύσεις για την επίλυση ενός προβλήματος, γεγονός που οδηγεί συνήθως και στην ανάπτυξη πιο ποιοτικών λύσεων. Επίσης οι εργαζόμενοι αυτοί, σημειώνουν καλύτερες επιδόσεις συγκριτικά με τους άλλους

εργαζόμενους, γιατί έχουν περισσότερες και καλύτερες στρατηγικές για να επιτύχουν τους στόχους τους.

4.5.2. Δίκαιη Μεταχείριση

Η ύπαρξη του αισθήματος αδικίας σε κάθε ανθρώπινη σχέση, όχι μόνο στην εργασιακή, δημιουργεί δυσαρέσκεια που ασφαλώς δεν επιτρέπει την παρακίνηση. Σημαντική λοιπόν προϋπόθεση για την παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί η αίσθηση της δικαιοσύνης ή της δίκαιης μεταχείρισης. Ο εργαζόμενος σε κάθε σχέση του (ακόμη και προσωπική), σταθμίζει αυτά που παίρνει με αυτά που δίνει. Αν αντιληφθεί ότι η προσφορά του είναι περισσότερη, αισθάνεται αδικία και αντιδράει.

Οι διαπολιτισμικές αξίες μεταξύ των εργαζομένων μπορεί να έχουν επιπτώσεις και να επηρεάζουν σημαντικά τον τρόπον με τον οποίο τα άτομα αντιλαμβάνονται την προσφορά τους στον εργασιακό χώρο και την αναφορά τους στους άλλους, καθώς και τον τρόπο που αντιλαμβάνονται και αντιδρούν στην αδικία. Όλη αυτή η προαναφερόμενη διαδικασία της «στάθμισης» διέπεται από μια υποκειμενικότητα και για το λόγο αυτό το αίσθημα της δικαιοσύνης και δίκαιης μεταχείρισης στην πράξη πρέπει να εξασφαλίζεται με διαφανείς κανόνες, σαφή κριτήρια και αποτελεσματικά συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Ο εργαζόμενος, ο οποίος βλέπει ότι στην πράξη οι εργοδότες του δεν τον αξιοποιούν στο μέτρο των δυνατοτήτων του, διακατέχεται από αίσθημα αδικίας, με αποτέλεσμα να έχει περιορισμένη διάθεση να χρησιμοποιήσει τα προσόντα του και κατά συνέπεια να προσπαθήσει για την αύξηση της απόδοσης του. Συνοπτικά, η αδυναμία του εργοδότη να κάνει χρήση των ικανοτήτων του υπαλλήλου προκαλεί το αίσθημα της

αδικίας, της αδυναμίας ή της αδιαφορίας του υπαλλήλου να προβάλλει τα προσόντα του και να τα αξιοποιήσει προς δικό του όφελος και προς όφελος της επιχείρησης.]

4.5.3. Αυτοσεβασμός

Ο αυτοσεβασμός του ατόμου, ο οποίος διαμορφώνεται από τις πολυάριθμες εργασιακές και οργανωσιακές εμπειρίες του, αποτελεί ένα σημαντικό κίνητρο παρακίνησης των εργαζομένων και παίζει έναν καθοριστικό ρόλο στις στάσεις και συμπεριφορές του γύρω από την εργασία. Ο αυτοσεβασμός δημιουργεί εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή δέσμευση, αύξηση του κινήτρου εργασίας και κατά συνέπεια οδηγεί σε αυξημένη απόδοση.

Ο αυτοσεβασμός που διαμορφώνεται από την εργασία και την οργανωσιακή εμπειρία επηρεάζεται από τους εξής καθοριστικούς παράγοντες:

- Τα σιωπηρά σήματα, που στέλνονται από τις οργανωτικές δομές στις οποίες εκτίθεται ο εργαζόμενος,
- Τα μηνύματα, που στέλνονται από σημαίνοντα πρόσωπα του εργασιακού περιβάλλοντος και
- Τα συναισθήματα του εργαζομένου για την αποτελεσματικότητα και την ικανότητα του, που προκύπτουν από την άμεση και προσωπική εμπειρία του.

4.5.4. Αίσθημα επιτυχίας

Επιτυχία σημαίνει να φτάσει κανείς σε μια επίδοση, η οποία σε σχέση με τα δικά του πρότυπα, ή αυτά των άλλων είναι υψηλή και δύσκολα επιτεύξιμη. Η πρόκληση της επιτυχίας αποτελεί για πολλούς ανθρώπους ισχυρό κίνητρο, το οποίο συχνά έχει την έννοια

της αυτοπραγμάτωσης. Οι άνθρωποι όταν επιτυγχάνουν, αισθάνονται υψηλή ικανοποίηση, πράγμα που τους ωθεί στην επιδίωξη νέων ακόμη μεγαλύτερων επιτυχιών. Αναλυτικότερα, οι πρακτικές και οι μέθοδοι που οδηγούν στην επιτυχία είναι:

- Η Στοχοθεσία: Οι στόχοι που είναι δύσκολοι αλλά ταυτόχρονα υλοποιήσιμοι, συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι, ενεργοποιούν την πλειοψηφία των εργαζομένων.
- Το Θετικό Feedback: Τα σωστά συστήματα στοχοθεσίας και μέτρησης των επιδόσεων (Key performance indicators- balanced scorecard), τα συστήματα benchmarking (σύγκριση με τις επιδόσεις των καλύτερων ανταγωνιστών), οι εσωτερικοί διαγωνισμοί, τα σωστά συστήματα αξιολόγησης των εργαζομένων, εξασφαλίζουν την αναπληροφόρηση για τις επιδόσεις τους και όταν αυτές είναι θετικές, δημιουργούν μεγάλη ευχαρίστηση και κίνητρο για επανάληψη τους, ενώ όταν είναι μέτριες δημιουργούν προβληματισμό για βελτίωση και μη επανάληψη.
- Η Επιβράβευση – Αναγνώριση: Η αναγνώριση των προσπαθειών, των ικανοτήτων, των επιδόσεων και γενικώς των όσων προσφέρει ο εργαζόμενος, ενισχύει το αίσθημα επιτυχίας και κατά συνέπεια αποτελεί κίνητρο παρακίνησης.

4.5.5. Πρωτοβουλίες

Η ελευθερία πρωτοβουλιών, η συμμετοχή και η αίσθηση του εργαζομένου ότι αυτός είναι υπεύθυνος για τα αποτελέσματα της εργασίας του, αποτελεί παράγοντα δημιουργίας ευχαρίστησης και παρακίνησης. Και αυτό γιατί ο εργαζόμενος αισθάνεται δημιουργικός όταν με δική του σκέψη και δράση βρίσκονται λύσεις και επιτυγχάνονται αποτελέσματα.

Με την έννοια ελευθερία πρωτοβουλιών εννοούμε ότι οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να χειρίζονται τα εργασιακά θέματα με επιτυχία από μόνοι τους και έχοντας παράλληλα την ευθύνη για τα αποτελέσματα των ενεργειών τους. Ακόμη εννοούμε τη συμμετοχή, με ελευθερία έκφρασης ιδεών και προτάσεων, σε πράγματα που αφορούν τόσο το στενό εργασιακό τους χώρο, όσο και την επιχείρηση γενικότερα. Επίσης, η συμμετοχή και ανάληψη πρωτοβουλιών συχνά εκλαμβάνεται από τους εργαζόμενους ως έκφραση εμπιστοσύνης, εκτίμησης και σεβασμού της επιχείρησης σε αυτούς. Έτσι δημιουργείται στους εργαζόμενους μια σχέση ευθύνης και δέσμευσης στους στόχους του οργανισμού και αναπτύσσονται αισθήματα ικανοποίησης και ευχαρίστησης.

4.5.6. Ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων

Ισχυρά κίνητρα για τους περισσότερους τουλάχιστον εργαζόμενους είναι η ανάπτυξη των γνώσεων και ικανοτήτων τους μέσω της εργασίας. Η ανάπτυξη του ανθρώπου έχει αξία αυτή καθαυτή, αφού κάνει το άτομο να αισθάνεται πιο ικανό, να νιώθει μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και σιγουριά, υψηλότερη αυτοεκτίμηση και αυτοσεβασμό. Εκτός αυτού, συνδέεται με την επαγγελματική του εξέλιξη (προοπτικές προαγωγών), που επίσης αποτελεί ισχυρό κίνητρο. Συνεπώς οι πολιτικές και τα συστήματα ανάπτυξης και εξέλιξης, καθώς και το περιβάλλον συνεχούς μάθησης και ανάπτυξης αποτελούν σημαντικά στοιχεία για την παρακίνηση. Οι περισσότερες επιχειρήσεις θεωρούν ότι το ζήτημα αυτό είναι στρατηγικής σημασίας και επενδύουν σημαντικά στην ανάπτυξη των ανθρώπων τους, ακόμη και σε περιόδους οικονομικής ύφεσης.

4.5.7. Το κίνητρο της εκπαίδευσης

Το περιβάλλον εργασίας τα τελευταία χρόνια, λόγω των δημογραφικών, τεχνολογικών, κοινωνικοπολιτιστικών και οικονομικών εξελίξεων χαρακτηρίζεται από γρήγορη αλλαγή και αυξανόμενη πολυπλοκότητα. Δεδομένου ότι η μεταβαλλόμενη φύση της εργασίας απαιτεί από τους υπαλλήλους τη συνεχή ανάπτυξη και αλλαγή, πολλοί οργανισμοί έχουν αναγνωρίσει την δυνατότητα για μάθηση και συνεχή βελτίωση, ως πηγή συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πράγματι, η εκπαίδευση είναι μια από τις πιο κυρίαρχες και ενδεχομένως ισχυρές μεθόδους ενίσχυσης της παραγωγικότητας του ατόμου και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού.

Σύμφωνα με τους καθηγητές Νάνσυ Παπαλεξανδρή και Δημήτριο Μπουραντά (2003), εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία μάθησης που αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Πρόκειται για μία προγραμματισμένη διαδικασία η οποία σκοπεύει στην απόκτηση και βελτίωση των γνώσεων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων και στην τροποποίηση της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων.

Ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα, μπορεί να πάρει συνήθως μια από τις κατωτέρω μορφές:

- Εναλλαγή στις θέσεις εργασίας (job rotation): ο εργαζόμενος μετακινείται οριζόντια αναλαμβάνοντας μία διοικητική θέση για διάστημα 3-6 μηνών. Έτσι αποκτά εμπειρίες σε διαφορετικές λειτουργίες και τμήματα, έχοντας καλύτερη εικόνα και αντίληψη για ολόκληρη την επιχείρηση.

- Προσωπική καθοδήγηση (coaching): ο άμεσος προϊστάμενος του εργαζόμενου, του δίνει οδηγίες θεωρητικού ή πρακτικού χαρακτήρα, σχολιάζει τη συμπεριφορά του και τον ενημερώνει για την πρόοδο του.
- Καθοδήγηση ή κηδεμονία (mentoring): πρόκειται για οικιοθελή διδασκαλία, καθοδήγηση, υποστήριξη και ενθάρρυνση ενός εργαζομένου από ένα έμπειρο ανώτερο στέλεχος.
- Μελέτη περιπτώσεων (case studies): οι εκπαιδευόμενοι χωρισμένοι σε μικρές ομάδες μελετούν ένα οργανωσιακό πρόβλημα, που τους δίνεται γραπτώς, πραγματικό ή όχι, με στόχο την κατανόηση των επιλοκών, το πλήθος των παραγόντων που θα επηρεάσουν τη λήψη αποφάσεων και κυρίως τις προτάσεις λύσεων.
- Σεμινάρια ή πανεπιστημιακά μαθήματα/ προγράμματα

Οι τομείς οι οποίοι με την εκπαίδευση μπορούν να βελτιωθούν ανάλογα με τα ήδη υπάρχοντα έμφυτα ή επίκτητα προσόντα κάθε στελέχους είναι οι γνώσεις (Knowledge), οι ικανότητες (Skills), οι στάσεις (attitudes) και οι επαγγελματικές δεξιότητες (competencies).

Σε έρευνα που διεξάχθηκε από τον Jens Rowold, αποδείχτηκε ότι η υψηλή παρακίνηση για μάθηση οδηγεί σε υψηλή μεταφορά παρακίνησης (transfer motivation). Έτσι προσπάθειες για να αναπτυχθεί η παρακίνηση των εκπαιδευόμενων είναι απαραίτητες όχι μόνο για τη συμμετοχή στην εκπαίδευση, αλλά και για την συνεπαγόμενη μεταφορά της μάθησης (Learning transfer). Επίσης αποδείχτηκε ότι αρκετές από τις μεταβλητές της προσωπικότητας του ατόμου (εξωστρέφεια, συναισθηματική σταθερότητα και προθυμία), παίζουν θεμελιώδη ρόλο στην παρακίνηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναλυθούν τα ακόλουθα δύο βασικά θέματα εκπαίδευσης που βοηθούν στην κατανόηση της σημαντικότητας της εκπαίδευσης ως κινήτρου των εργαζομένων.

A) Το Κίνητρο της ικανοποίησης από τη συμμετοχή στα εκπαιδευτικά προγράμματα.

Είναι γεγονός πλέον ότι η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας κάνει τη διαρκή εκπαίδευση κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας των υπαλλήλων πολύ σημαντική. Σε έρευνα που διεξήγαγε ο Steven W. Schmidt διαπιστώθηκε ότι υπάρχει υψηλός συσχετισμός μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασιακή εκπαίδευση και της συνολικής ικανοποίησης από την εργασία, προτείνοντας μάλιστα ότι η σχέση αυτή είναι παρόμοια για υπαλλήλους σε διάφορες επαγγελματικές κατηγορίες. Επίσης προσδιόρισε τρεις παράγοντες, που επιδρούν στην ικανοποίηση από την εργασιακή εκπαίδευση: την μεθοδολογία, τον τύπο κατάρτισης και το χρονικό διάστημα, που διαρκεί η κατάρτιση.

Τα στελέχη, μέσω των ευκαιριών κατάρτισης και ανάπτυξης που προσφέρουν, επηρεάζουν τη γενικότερη εργασιακή ικανοποίηση όλων των υπαλλήλων του οργανισμού. Επηρεάζουν επίσης τη διαμόρφωση εργασιακών συμπεριφορών και οργανωσιακής δέσμευσης, τα οποία είναι πολύ σημαντικά για ολόκληρο τον οργανισμό.

B) Η Παραγωγή γνώσης ως Κίνητρο αύξησης της απόδοσης.

Σε επιχειρηματικό πλαίσιο, η γνώση συνδέεται με την πληροφορία ή με τα δεδομένα. Η πληροφορία είναι μία ροή μηνυμάτων ενώ η γνώση δημιουργείται από αυτήν ακριβώς τη πληροφορία, βασιζόμενη στις πεποιθήσεις και τη δέσμευση του κατόχου της.

Η γνώση συγκαταλέγεται μεταξύ εκείνων των ικανοτήτων μίας επιχείρησης οι οποίες χαρακτηρίζονται ως πρωταρχικής σημασίας για τη θεμελίωση των ανταγωνιστικών

της πλεονεκτημάτων. Ο ρόλος που διαδραματίζει είναι εξαιρετικά σημαντικός και πιθανώς καταλυτικός στη διαδικασία του εντοπισμού, της ανάπτυξης και της εσωτερικής διάδοσης των θεμελιωδών ικανοτήτων μίας επιχείρησης. Η συμμετοχή του εργαζομένου στην παραγωγή της γνώσης είναι καθοριστικής σημασίας.

Ένας οργανισμός παροχής υπηρεσιών συχνά ενσωματώνει στο εσωτερικό του και, πολλές φορές μακριά από το βλέμμα και την προσοχή των ανθρώπων που συναλλάσσονται μαζί του, μηχανισμούς παραγωγής γνώσης και πληροφορίας. Το ίδιο συμβαίνει (με διαφορετικούς τρόπους βέβαια) και στην μεταποίηση και στον πρωτογενή τομέα της οικονομίας. Η γνώση αυτή, διαχέεται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, ενσωματώνεται στον τρόπο και την μεθοδολογία εργασίας του υπαλλήλου και με τη σειρά της γίνεται το έναυσμα για την παραγωγή περισσότερης γνώσης.

4.5.8. Το ενδιαφέρον περιεχόμενο της εργασίας

Όσο περισσότερο ενδιαφέρον βρίσκει ο εργαζόμενος το περιεχόμενο της εργασίας, αυτό καθεαυτό, τόσο παρακινείται για μεγαλύτερες επιδόσεις. Το πόσο ενδιαφέρουσα είναι μια εργασία εξαρτάται από την προσωπικότητα του ατόμου, τις κλίσεις του, τη λειτουργία του εγκεφάλου του, κλπ. Πέρα από αυτά όμως, συχνά η επανάληψη της εργασίας, η ρουτίνα δηλαδή, κάνει συχνά την εργασία ανιαρή και μη ενδιαφέρουσα. Επίσης από έρευνες έχει διαπιστωθεί ότι εργασίες δομημένες με ρουτίνα, μπορεί να έχουν δυσμενείς επιπτώσεις πάνω στην υγεία των εργαζομένων, για παράδειγμα μπορεί να οδηγήσουν σε κατάθλιψη ή καρδιακά επεισόδια. Έτσι, προκειμένου να αυξηθεί η παρακίνηση, πρέπει να μειωθεί η επανάληψη των εργασιών. Αυτό μπορεί να συμβεί ή με την εναλλαγή των θέσεων εργασίας ή με τον εμπλουτισμό της εργασίας.

Εναλλαγή των θέσεων εργασίας σημαίνει αλλαγή της θέσης εργασίας ενός εργαζόμενου σε τακτά ή μη χρονικά διαστήματα. Με τον τρόπο αυτό ο εργαζόμενος αποκτά εμπειρίες σε διαφορετικές λειτουργίες και τμήματα έχοντας έτσι καλύτερη εικόνα και αντίληψη για ολόκληρη την επιχείρηση. Επιπλέον αποκτά νέες εμπειρίες και γνώσεις, οι οποίες συντελούν στη μείωση της ανίας από την καθημερινή ρουτίνα και στην αύξηση του ενδιαφέροντος για προσφορά νέων και διαφορετικών ιδεών. Το σημαντικότερο όφελος για τον εργαζόμενο είναι ότι μέσα από αυτή τη διαδικασία ανάληψης διαφορετικών έργων διαπιστώνει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του, γεγονός που θα τον καθοδηγήσει στον καλύτερο δυνατό σχεδιασμό της καριέρας του.

Εμπλουτισμός της θέσης εργασίας σημαίνει να δοθούν στον εργαζόμενο όσο γίνεται μεγαλύτερη ποικιλία διαφορετικών εργασιών καθηκόντων ώστε να χρησιμοποιεί περισσότερες γνώσεις και ικανότητες του. Με αυτόν τον τρόπο νοιώθει πιο δημιουργικός. Επίσης όσο πιο ολοκληρωμένες εργασίες αναθέτονται στους εργαζόμενους, τόσο πιο ενδιαφέρουσες είναι γι' αυτούς, διότι κάνουν κάτι ολοκληρωμένο και αισθάνονται έτσι την ικανοποίηση της δημιουργίας.

4.5.9. Το εργασιακό περιβάλλον

Το εργασιακό περιβάλλον θεωρείται σημαντικό κίνητρο για την αύξηση της απόδοσης γιατί αφενός προδιαθέτει θετικά τον υπάλληλο να εργαστεί περισσότερο και αφετέρου προσφέρει τις κατάλληλες συνθήκες για την ανάπτυξη του «εγώ» και των χαρισμάτων του, που με τη σειρά τους συνιστούν επιπλέον κίνητρα για εργασία.

Καθώς οι σύγχρονες εργασιακές απαιτήσεις οδηγούν στο να δαπανάται ο περισσότερος χρόνος της ημέρας στη δουλειά, η ποιότητα του εργασιακού χώρου έχει πολύ

μεγάλη σημασία. Και όλοι επίσης είναι εξοικειωμένοι με τα συμπτώματα που επιφέρει ένα κακό εργασιακό περιβάλλον-άγχος, σωματική και πνευματική φθορά, χαμηλή παραγωγικότητα.

Το ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον κάνει τους εργαζόμενους να εμπιστεύονται τους διοικούντες, να είναι υπερήφανοι για τη δουλειά τους και να απολαμβάνουν τη συνεργασία με τους συναδέλφους τους. Είναι δε συνάρτηση τριών αλληλένδετων σχέσεων: της σχέσης μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, της σχέσης που έχουν οι εργαζόμενοι με τη δουλειά τους και της σχέσης ανάμεσα στους εργαζόμενους και τους συναδέλφους τους.

Επίσης, τα συναισθήματα των εργαζομένων, μπορεί να μοιάζουν ασήμαντα σε μια επιχείρηση, αποτελούν όμως ουσιαστικούς συντελεστές στη δημιουργία ευχάριστου ή μη εργασιακού περιβάλλοντος. Όταν οι εργαζόμενοι «αισθάνονται καλά», αποδίδουν τα μέγιστα στην εργασία τους. Τα καλά συναισθήματα ενεργοποιούν τη νοητική αποτελεσματικότητα, προσφέροντας έτσι στους εργαζόμενους τη δυνατότητα για καλύτερη κατανόηση πληροφοριών και λήψη σύνθετων αποφάσεων, όπως επίσης και ευελιξία στη σκέψη.

Επιπροσθέτως, έρευνες για το χιούμορ στην εργασία αποκαλύπτουν ότι το αστείο, που έρχεται την κατάλληλη στιγμή, ή το κέφι και το γέλιο αφυπνίζουν τη δημιουργικότητα, ανοίγουν δίαυλους επικοινωνίας, ενισχύουν την αίσθηση των δεσμών και της εμπιστοσύνης και αναμφίβολα κάνουν τη δουλειά πιο διασκεδαστική. Ο Lyttle, ενώ υπερθεματίζει τον ρόλο του χιούμορ στη δημιουργία ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος και τη συμβολή του στην παρακίνηση των εργαζομένων, επισημαίνει ωστόσο ότι χρειάζεται προσοχή στην ορθή χρήση του, κυρίως από τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη.

4.5.10. Η δύναμη του Οράματος και η συμβολή του Ηγέτη.

Το όραμα αποτελεί μια περιγραφή αυτού που η εταιρία είναι ικανή να κάνει και αποτελεί πηγή κινητοποίησης, ενδυνάμωσης, ικανοποίησης και δέσμευσης. Το όραμα είναι ένα όνειρο, μια προσδοκία, μια ελπίδα για ένα καλύτερο μέλλον. Αποτελεί τον πιο ισχυρό παράγοντα που θα οδηγήσει την επιχείρηση στην επιτυχία γιατί εμπνέει και κινητοποιεί τους ανθρώπους να σκέφτονται και να προσπαθούν όσο γίνεται περισσότερο για ό,τι οδηγεί στην υλοποίηση του, αφού συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση των προσωπικών τους ανώτερων αναγκών, όπως η αυτοεκτίμηση, η περηφάνια, η πρόκληση επιτυχίας, η αναγνώριση και η ολοκλήρωση.

Η παρακίνηση μέσω του οράματος, απαιτεί τρία πράγματα:

- Τη σύλληψη ενός ελκυστικού, προκλητικού και ρεαλιστικού οράματος. Το περιεχόμενο του οράματος πρέπει να δημιουργεί ελπίδα στους εργαζόμενους για μια δική τους καλύτερη θέση στο προσδοκώμενο καλύτερο μέλλον της επιχείρησης και να εκφράζει ατομικά ιδανικά, αξίες, φιλοδοξίες και ανάγκες τους. Επίσης να κάνει τους εργαζόμενους να αισθάνονται περήφανοι όταν οδεύουν προς την υλοποίηση του και να τους ενισχύει την αυτοεκτίμηση.
- Την επικοινωνία του οράματος, ώστε να γίνει κατανοητό και αποδεκτό από τους εργαζόμενους. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της διαπροσωπικής επικοινωνίας ώστε οι εργαζόμενοι, εκτός της κατανόησης του οράματος, να πειστούν για την ειλικρίνεια, τη δέσμευση, το πάθος της ανώτερης διοίκησης σε αυτό.
- Τη σύνδεση του οράματος με την καθημερινότητα των εργαζομένων. Για το λόγο αυτό είναι πολύ σημαντικό να συνδέεται με τους στόχους, τις αποφάσεις, τις επιδόσεις, τα συστήματα ανταμοιβών, κλπ., με τρόπο ώστε οι εργαζόμενοι να

αντιλαμβάνονται την πρόοδο προς την κατάκτηση του. Η σύνδεση της καθημερινότητας με το όραμα, γίνεται μέσω του ηγέτη.

Ένα χαρακτηριστικό του ηγέτη, το οποίο έχει άμεση σχέση με την επιρροή και την παρακίνηση των εργαζομένων, είναι η αυτοθυσία. Η κατοχή αυτού του εξαιρετικού χαρακτηριστικού έχει κυρίως διαγνωστεί στη χαρισματική και στη μεταλλακτική (transformational) ηγεσία. Σύμφωνα με τους Yorges, Weiss, & Strickland (1999) η αυτοθυσία ορίζεται ως η «προθυμία ενός προσώπου να υφίσταται απώλειες πραγμάτων προκειμένου να προασπιστεί τις προσωπικές του πεποιθήσεις και αξίες».

Η αυτοθυσία των ηγετών ανυψώνει τα πνεύματα και τις ελπίδες των εργαζομένων μέσω της εξαιρετικής και εμπνευσμένης φύσης της, η οποία απεικονίζεται ιδιαίτερα στην επιρροή που έχει στα συναισθήματα και την παρακίνηση τους. Οι ηγέτες με υψηλή αυτοθυσία έχουν ισχυρά θετικά αποτελέσματα στα συναισθήματα και στα κίνητρα των εργαζομένων.

Σε έρευνα που διεξήγαγε ο David De Cremer (2007) αποδείχτηκε ότι η αυτοθυσία είχε σημαντικότερα αποτελέσματα στα κίνητρα και τα συναισθήματα των εργαζομένων όταν ο ηγέτης δεν ήταν αυταρχικός. Οι αυταρχικές μορφές ηγεσίας επηρεάζουν αρνητικά τα συναισθήματα και τις σχέσεις μέσα στις ομάδες, ιδιαίτερα επειδή οι ομάδες συνδέουν τον αυταρχισμό αρνητικά με τον τρόπο που αυτός περιορίζει και ελέγχει τους άλλους κατά την διάρκεια της διαδικασίας λήψης αποφάσεων ενώ παράλληλα δείχνει χαμηλό σεβασμό προς τους άλλους. Επομένως οι εργαζόμενοι δεν συνδέονται με τον ηγέτη και δεν παρακινούνται από αυτόν να ανταποκριθούν σε επόμενες ενέργειες, κάνοντας έτσι την αυτοθυσία του ηγέτη να παρέχει μικρότερη επιρροή.

4.5.11. Πολιτική Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (CSR)

Η πολιτική εταιρικής κοινωνικής ευθύνης της επιχείρησης (corporate social responsibility - CSR), αποτελεί επίσης πηγή μη χρηματικών κινήτρων. Η πολιτική αυτή εξειδικεύεται σε πρακτικές που αφορούν το κάθε άτομο χωριστά αλλά και σε πρακτικές που αφορούν την πολιτική της επιχείρησης εν γένει. Η εταιρική δέσμευση με την κοινωνία, που ονομάζεται συνήθως εταιρική κοινωνική ευθύνη (CSR), αναφέρεται σαν τη διαδικασία σύμφωνα με την οποία, μια οργάνωση εκφράζει και αναπτύσσει την εταιρική της κουλτούρα και την κοινωνική της συνείδηση. Οι μεμονωμένοι υπάλληλοι, ως μέλη της οργάνωσης, ενδιαφέρονται, συμβάλλουν, και αντιδρούν στην εξελισσόμενη κοινωνική συνείδηση μιας οργάνωσης. Οι υπάλληλοι κρίνουν και σχηματίζουν αντίληψη για τις προσπάθειες του οργανισμού τους για CSR. Αυτές οι αντιλήψεις στη συνέχεια, τους παρέχουν στοιχεία σχετικά με την κάλυψη των ψυχολογικών αναγκών τους καθώς και των πράξεων της κοινωνικής ευθύνης ή ανευθυνότητας από την πλευρά του οργανισμού και επηρεάζουν σταδιακά τις επόμενες στάσεις και συμπεριφορές τους.

Οι αντιλήψεις των υπαλλήλων για την CSR επηρεάζονται θετικά από τα συναισθήματα, στάσεις και συμπεριφορές τους σχετικά με το «περί δικαίου αίσθημα», καταλαβαίνουμε γιατί η CSR είναι σημαντική στους υπαλλήλους. Η παρακίνηση των υπαλλήλων μέσω των πολιτικών εταιρικής και κοινωνικής ευθύνης προέρχεται από εγγενή και ηθικά-βασισμένα κίνητρα τα οποία στηρίζονται στις τρεις βασικές ανάγκες: έλεγχο, belongingness και meaningful existence.

Τα αποτελέσματα από τις αντιλήψεις των εργαζομένων για το CSR λειτουργούν ως κίνητρα παρακίνησής τους, αφού οι αντιλήψεις αυτές ικανοποιούν τις βασικές ανάγκες τους για έλεγχο, belongingness και meaningful existence.

4.5.12. Δέσμευση (commitment).

Δέσμευση (commitment) είναι ο βαθμός αφοσίωσης (loyalty) σε μια κοινωνική μονάδα. Η δέσμευση συνδέεται με τον οργανισμό και αναφέρεται στο ατομικό ψυχολογικό δέσιμο με τον οργανισμό συμπεριλαμβανομένης μίας αίσθησης εμπλοκής, αφοσίωσης και πίστης στις αξίες του οργανισμού. Πρόκειται για μία ιδέα, η οποία δεν είναι ορατή σε εξωτερικούς παρατηρητές, αλλά μόνο στους ίδιους τους εργαζομένους.

Η δέσμευση μπορεί να είναι μια ισχυρή δύναμη προς την κατεύθυνση της αλλαγής σε μία επιχείρηση και μπορεί να παράσχει στα άτομα τα κίνητρα και την ενέργεια που απαιτείται για να θυσιάσουν άλλες προσωπικές επιθυμίες για ένα ευρύτερο καλό.

Σε αυτό το σημείο είναι σκόπιμο να αναφέρουμε τους δύο διαχωρισμούς των δεσμεύσεων έτσι ώστε να κατανοήσουμε πώς επηρεάζονται οι υπάλληλοι.

A) Ανάλογα με το πού αναφέρεται, η δέσμευση μπορεί να διακριθεί σε:

- δέσμευση σχετικά με τον οργανισμό (organizational commitment),
- δέσμευση σχετικά αντικείμενο της δουλειάς (work commitment) και
- δέσμευση σχετικά με την καριέρα ή την απασχόληση (career commitment - occupational commitment).

B) Ανάλογα με το τί διερευνούμε για να βρούμε το βαθμό της δέσμευσης, η δέσμευση διακρίνεται σε:

- Δέσμευση που σχετίζεται με την στάση και τα πιστεύω του εργαζομένου (attitudinal commitment): Αυτή ορίζεται ως η δύναμη της "ταυτότητας" του εργαζομένου και ο βαθμός της εμπλοκής του σε ένα χαρακτηριστικό του οργανισμού. Που σημαίνει τη πίστη και την αποδοχή των στόχων και των αξιών του οργανισμού, τη θέληση για

καταβολή σημαντικής προσπάθειας (go the extra mile) για τον οργανισμό και τέλος τη δυνατή επιθυμία του να παραμείνει μέλος του οργανισμού.

- Δέσμευση που προσδιορίζεται μέσω της συμπεριφοράς του εργαζομένου (Behavioural Commitment): Εδώ ο εργαζόμενος ταυτίζει την στάση του απέναντι στον οργανισμό ανάλογα με το πως ο οργανισμός έχει συμπεριφερθεί μέχρι τώρα στην καριέρα του και τί αποτελέσματα έχουν στον ίδιο οι συμπεριφορές του.

Η διαφορά της Attitudinal από την Behavioural δέσμευση είναι ότι ενώ στην πρώτη ο εργαζόμενος ανταλλάσσει στον οργανισμό τα οφέλη που έχει από αυτόν, στη δεύτερη ο εργαζόμενος εκτιμά το κόστος που θα έχει μία αποχώρηση από τον οργανισμό.

4.6. ΑΝΤΙΚΙΝΗΤΡΑ

Ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στον εργασιακό χώρο παίζουν τα αντικίνητρα, τα οποία αποτρέπουν τους εργαζόμενους να αυξήσουν την απόδοσή τους ή να αναζητήσουν μέσα στο περιβάλλον εργασίας κίνητρα που θα τους οδηγούσαν σε αυξημένη απόδοση. Συνήθη αντικίνητρα για τους εργαζόμενους είναι:

- ΑΙΣΘΗΣΗ ΑΔΙΚΙΑΣ, η οποία προκύπτει από τη μη αντικειμενική αξιολόγηση, τη μη σύνδεση της αμοιβής με τις επιδόσεις, την έλλειψη αξιοκρατίας, την ύπαρξη «ευνοιοκρατίας», την άνιση μεταχείριση κλπ.
- ΚΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΚΛΙΜΑ, που αναπτύσσονται μεταξύ των συνεργατών, γκρίνια, κλίμα έντασης, «παιχνίδια εξουσίας», κλπ. Επίσης ενόχληση, δυσαρέσκεια, αρνητικό κλίμα και έλλειψη επικοινωνίας δημιουργούνται όταν η συμπεριφορά του προϊστάμενου είναι αρνητική.
- ΚΑΚΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΙΣΟΡΡΟΠΙΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΖΩΗΣ, οι οποίες προκύπτουν από τα εξαντλητικά ωράρια, τις κακές συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας και το φυσικό περιβάλλον εργασίας. Επίσης ο φόβος των πειθαρχικών ποινών, που αποτελεί πηγή εργασιακής πίεσης, συμβάλει έντονα στη δημιουργία στρεσογόνων καταστάσεων και κατά συνέπεια στη δημιουργία δυσμενών συνθηκών εργασίας.
- ΜΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΚΑΙ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ, που λειτουργούν αρνητικά στην απόδοση των εργαζομένων.

Οι Benabou και Tirole τονίζουν ιδιαίτερα το κόστος που έχουν για τον εργαζόμενο τα κίνητρα και πολύ περισσότερο το «κρυφό κόστος» από την υλοποίηση των όσων συνεπάγονται τα κίνητρα αυτά. Για παράδειγμα στο ζήτημα της πληροφόρησης και γενικά

των γνώσεων γύρω από ένα θέμα, που ενδέχεται να είναι μονόπλευρα τοποθετημένο υπέρ του εργοδότη, ο εργαζόμενος θα αναλάμβανε να επιτελέσει μια αποστολή μόνον όταν είχε εμπιστοσύνη στην ικανότητα του να πετύχει και στη βεβαιότητα ότι θα του αποδώσει κάποιο όφελος. Είναι πολύ πιθανόν ο εργοδότης όχι μόνο να γνωρίζει περισσότερα για την φύση της εργασίας (π.χ. ελκυστικότητα, δυσκολία), αλλά και να αποκρύπτει από τον εργαζόμενο λεπτομέρειες, που ενδεχομένως θα τον απέτρεπαν από το να αναλάβει το εν λόγω εγχείρημα.

Επίσης οι ανταμοιβές κρύβουν κινδύνους, με την έννοια ότι και αυτές επιφέρουν κρυφό κόστος. Συχνά αποσπούν την προσοχή από την διαδικασία υλοποίησης του μελλοντικού στόχου, της εξέλιξης του προϊόντος ή της επιχείρησης, δίνοντας βαρύτητα στο να πάρουν μια αμοιβή. Οι τρέχουσες ανταμοιβές δηλαδή, μπορούν να μειώσουν την προθυμία του ατόμου να εμείνει, επειδή προσανατολίζουν την δραστηριότητα προς την απόδοση, παρά την πρόοδο. Το άτομο οδηγείται από τις βραχυπρόθεσμες ανταμοιβές στη θυσία μακροπρόθεσμων ωφελειών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ - Ο ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ

5.1. ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΚΑΙ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ ΣΕ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΠΙΠΕΔΟ

Τα τελευταία 20 χρόνια σημειώθηκαν ραγδαίες και σημαντικές αλλαγές στην παγκόσμια οικονομία προς την κατεύθυνση του εκσυγχρονισμού και της απελευθέρωσης του χρηματοοικονομικού συστήματος, πυρήνας του οποίου είναι το τραπεζικό σύστημα. Οι τράπεζες, πλέον, όχι μόνο δρουν ως διαμεσολαβητές μεταξύ πλεονασματικών και ελλειμματικών μονάδων, διευκολύνοντας έτσι την εξομάλυνση στην κατανομή εισοδημάτων και επενδύσεων νοικοκυριών και επιχειρήσεων υπό καθεστώς ατελών αγορών και ασύμμετρης πληροφόρησης, αλλά ταυτόχρονα έχουν μετατραπεί σε σύνθετους οργανισμούς παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Δεν χωράει καμία αμφιβολία ότι οι οικονομικές, τεχνολογικές και θεσμικές εξελίξεις ήταν τέτοιες σε μέγεθος και ουσία, που επέφεραν σημαντικές αλλαγές στη δομή και λειτουργία του τραπεζικού τομέα, τόσο σε επίπεδο θεωρίας όσο και πρακτικής, σε παγκόσμιο, ευρωπαϊκό και τοπικό επίπεδο. Είναι προφανές ότι προκειμένου ο τραπεζικός τομέας να διατηρήσει τον πολύπλοκο ρόλο που του αποδίδεται, θα πρέπει να ανταποκριθεί εγκαίρως και επιτυχώς στις προκλήσεις των καιρών.

Οι τράπεζες κάθε χώρας υπόκεινται σε διαφορετικά ρυθμιστικά πλαίσια, γεγονός το οποίο αποτελεί τροχοπέδη για τον διεθνή ανταγωνισμό. Οι κυβερνήσεις θεωρούν σημαντικό τον ρόλο των τραπεζών αφού τροφοδοτούν την οικονομία παίρνοντας χρήματα των πολιτών και μετατρέποντάς τα σε δάνεια. Καμιά χώρα δεν θα επιτρέψει το κλείσιμο μιας τράπεζας, όμως καθεμιά αντιλαμβάνεται διαφορετικά τον ρόλο των τραπεζών ως

όργανο κυβερνητικής πολιτικής. Στο ένα άκρο έχουμε το κρατικό τραπεζικό σύστημα, όπου οι τράπεζες αποτελούν επέκταση του δημοσίου και δεν πρόκειται να χρεοκοπήσουν και στο άλλο ένα σύστημα ιδιωτικών τραπεζών που διέπεται από χαλαρούς κανονισμούς με τις χρεοκοπίες να αποτελούν σύνηθες φαινόμενο.

Σύμφωνα με την ετήσια έκθεση της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας το 2007 ο ρυθμός της παγκόσμιας οικονομικής ανάπτυξης (εκτός της ζώνης του ευρώ) επιβραδύνθηκε κάπως σε σχέση με τα πολύ υψηλά επίπεδα που είχαν παρατηρηθεί την προηγούμενη τριετία. Η εξέλιξη αυτή συνδεόταν εν μέρει με τις παγκόσμιες χρηματοπιστωτικές εντάσεις που εκδηλώθηκαν στα μέσα του 2007 και επισκίασαν τις οικονομικές εξελίξεις ανά την υφήλιο, καθώς και με την ωρίμανση – έως ένα βαθμό – του κύκλου της παγκόσμιας μεταποιητικής δραστηριότητας. Αν και η κάμψη της αμερικανικής αγοράς κατοικιών είχε μόνο περιορισμένες έμμεσες επιδράσεις σε άλλες συνιστώσες της εγχώριας ζήτησης στις ΗΠΑ, η οποία αυξήθηκε με υψηλούς ρυθμούς το β' και γ' τρίμηνο του 2007, η οικονομική μεγέθυνση στις ΗΠΑ επιβραδύνθηκε σημαντικά το δ' τρίμηνο. Όμως, οι επιπτώσεις σε παγκόσμιο επίπεδο από τη χειροτέρευση των προοπτικών της αμερικανικής οικονομίας παρέμειναν τα 2007 μάλλον περιορισμένες. Στις σημαντικές αναδυόμενες αγορές, η αναταραχή προκάλεσε πρόσκαιρη άνοδο της μεταβλητότητας στις χρηματοπιστωτικές αγορές, αλλά η ικανότητα των περισσότερων αναδυόμενων αγορών να απορροφούν τις επιδράσεις δυσμενών εξελίξεων φάνηκε να έχει ενισχυθεί σε σύγκριση με το παρελθόν. Το 2007 ως σύνολο, η οικονομική επέκταση στις αναδυόμενες αγορές, ιδίως της Ασίας, προχωρούσε με ταχείς ρυθμούς. Ταυτόχρονα, η αβεβαιότητα όσον αφορά τις παγκόσμιες οικονομικές προοπτικές επιτάθηκε, αντανακλώντας τη γενικευμένη επανεκτίμηση των κινδύνων, τη διαμόρφωση λιγότερο ευνοϊκών συνθηκών

χρηματοδότησης, τις αυξήσεις των διεθνών τιμών των βασικών εμπορευμάτων και την υποχώρηση των δεικτών εμπιστοσύνης.

Μετά από μία περίοδο σχετικά συγκρατημένων παγκόσμιων πληθωριστικών πιέσεων από την αρχή του έτους έως το Σεπτέμβριο του 2007, ο μετρούμενος πληθωρισμός αυξήθηκε έντονα στις περισσότερες οικονομίες προς το τέλος του 2007. Οι χώρες του ΟΟΣΑ (Οργανισμός για την Οικονομική Συνεργασία και Ανάπτυξη), ο μετρούμενος πληθωρισμός των τιμών καταναλωτή επιταχύνθηκε σε 3,3% το Δεκέμβριο του 2007, κυρίως λόγω της ανόδου των τιμών των βασικών εμπορευμάτων και των δυσμενών επιδράσεων από τη βάση σύγκρισης. Υπό συνθήκες στενότητας στην αγορά, οι τιμές του πετρελαίου συνέχισαν να αυξάνονται έντονα κατά τη διάρκεια του 2007. Επιπλέον, οι διεθνείς τιμές των βασικών εμπορευμάτων εκτός του πετρελαίου συνέχισαν να αυξάνονται έντονα το πρώτο εξάμηνο του 2007 και στη συνέχεια παρέμειναν μάλλον ευμετάβλητες σε αυξημένα επίπεδα, αντανakλώντας τις μεγάλες αυξήσεις των τιμών των αγροτικών προϊόντων, ιδίως των ειδών διατροφής, οι οποίες μόνο εν μέρει αντισταθμίστηκαν από την υποχώρηση των τιμών των μετάλλων. Οι τιμές των αγροτικών προϊόντων εξακολούθησαν να επηρεάζονται από την ισχυρή ζήτηση εκ μέρους των αναδύομενων οικονομιών, τις εξελίξεις στην παραγωγή βιοκαυσίμων και τις κακές εσοδείες σε ορισμένες χώρες. Με δεδομένη την υψηλότερη στάθμιση των ειδών διατροφής στους αντίστοιχους δείκτες τιμών, οι πληθωριστικές πιέσεις ήταν ακόμη μεγαλύτερες στις αναδύομενες αγορές από ό,τι στις βιομηχανικές χώρες. Ωστόσο, με εξαίρεση τα είδη διατροφής και την ενέργεια, ο πληθωρισμός των τιμών καταναλωτή παρέμεινε συγκρατημένος, και στο σύνολο των χωρών του ΟΟΣΑ ανερχόταν σε 2% το Δεκέμβριο.

Η αναταραχή στις χρηματοπιστωτικές αγορές, η οποία πυροδοτήθηκε από τις αυξημένες επισφάλειες στο πλαίσιο των αμερικάνικων στεγαστικών δανείων προς δανειολήπτες μειωμένης πιστοληπτικής ικανότητας, κορυφώθηκε το καλοκαίρι. Ωστόσο, οι επιπτώσεις της στην πραγματική οικονομία των ΗΠΑ παρέμειναν αρκετά περιορισμένες κατά το μεγαλύτερο μέρος του 2007 και αφορούσαν κυρίως την προσφορά και την τιμολόγηση των δανείων, ιδίως στην περίπτωση των στεγαστικών δανείων που δεν πληρούν τις συμβατικές προϋποθέσεις χρηματοδότησης (non-conforming mortgages). Κατά τα άλλα, η αναταραχή ήταν έκδηλη κυρίως στις αγορές χρήματος και στο χρηματοπιστωτικό τομέα, όπου οι τράπεζες αναγκάστηκαν να προβούν σε σημαντικού ύψους απομειώσεις αξίας απαιτήσεων (ετήσια έκθεση 2007 από ΕΚΤ).

Γενικά πάντως το τραπεζικό σύστημα φαίνεται εύρωστο και αυτό οφείλεται στο ότι οι τράπεζες μεταβιβάζουν τμήμα του ρίσκου τους σε τρίτους, μεταξύ των οποίων τα hedge funds, οι ασφαλιστικές εταιρείες και τα συνταξιοδοτικά ταμεία. Για τον λόγο ότι σήμερα οι τράπεζες δεν προσφέρουν απλώς χρηματοοικονομικές υπηρεσίες αλλά παίζουν με μετοχές και παράγωγα και διαχειρίζονται τις επενδύσεις των πελατών τους, είναι στο συμφέρον των ρυθμιστικών αρχών να διασφαλίζουν την ομαλή λειτουργία τους και να εγγυώνται μian ισορροπία μεταξύ της υπερβολικής προστασίας και του αδυσώπητα σκληρού ανταγωνισμού.

Σχετικές αναλύσεις για το μέλλον της «τραπεζικής βιομηχανίας» δείχνουν την προσπάθεια ανάπτυξης της στηριζόμενη στη μείωση του κόστους και στη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών. Μελέτη της McKinsey (Η Καθημερινή, 12/11/2005) αναδεικνύει 7 σημεία που θα κάνουν τη διαφορά στην τραπεζική λιανική στον ευρωπαϊκό χώρο τα επόμενα χρόνια. Αυτά είναι

1. η καταναλωτική πίστη, όπου τα περιθώρια ανάπτυξης στην Ε.Ε. είναι πολύ μεγάλα,
2. οι υπηρεσίες προς τους συνταξιούχους, με περίπου 4 εκατ. Ευρωπαίους συνταξιούχους κάθε χρόνο,
3. οι κληρονομίες και η ιαχείριση περιουσίας,
4. ειδικές κατηγορίες που αποτελούν ευκαιρίες για τις τράπεζες όπως οι γυναίκες, οι οικονομικοί μετανάστες και οι μειονότητες,
5. το Private Banking,
6. η Νέα Διευρυμένη Ευρώπη με ευκαιρίες και κινδύνους και
7. η Νότια Ευρώπη, με πολλά περιθώρια ανάπτυξης γιατί συγκριτικά εμφανίζουν χαμηλούς δείκτες δανεισμού αλλά και μια δυναμική ανάπτυξης.

Πέραν αυτού η ανταγωνιστικότητα του τραπεζικού κλάδου προκαλεί τεχνολογικές και οργανωτικές αναδιαρθρώσεις, κινητοποιεί τις δυνάμεις της επιχείρησης, δημιουργεί νέες θέσεις εργασίας και υπευθυνότητες, νέους ρόλους, νέες συμπεριφορές και στάσεις. Οι τράπεζες επανεξετάζουν τη στρατηγική τους με αξιοποίηση των οικονομιών κλίμακας και μείωση του λειτουργικού τους κόστους. Ο ρόλος της οργανωσιακής κουλτούρας και της ηγεσίας με αυξημένες διοικητικές ικανότητες είναι καθοριστικός.

Η τεχνολογία μετασχηματίζει τον τραπεζικό κλάδο σε όλες του τις διαστάσεις με νέα προϊόντα, πρόσβαση σε νέες αγορές, νέα κανάλια διανομής, εξάλειψη προβλημάτων που σχετίζονται με τις γεωγραφικές αποστάσεις και γενικά απλοποίηση των δραστηριοτήτων και της διαχείρισης πληροφοριών διαμέσου της πληροφορικής διασύνδεσης και ολοκλήρωσης.

Από την άλλη, οι Οργανωτικές δομές είναι μια συνεχής διαδικασία, αποτελεί εργαλείο και όχι αυτοσκοπό της επιχειρηματικής δραστηριότητας και διαρθρώνονται με

ευέλικτο τρόπο ώστε να προσαρμόζονται στις εκάστοτε συνθήκες. Αυτή η οργανωτική αναδιάρθρωση των τραπεζών έχει ως συνέπεια την αύξηση της απασχόλησης σε συναφείς με τις τραπεζικές εργασίες θυγατρικές των τραπεζών ιδίως σε νέους τομείς παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών (αμοιβαία κεφάλαια, ασφάλειες, επενδύσεις χαρτοφυλακίου, leasing), την αύξηση του αριθμού των εξειδικευμένων στελεχών (ειδικοί πληροφορικής, διοίκησης προσωπικού, χρηματοοικονομικής διαχείρισης), αλλά και την αύξηση απασχόλησης στις θέσεις άμεσης συναλλαγής με τον πελάτη με παράλληλη μείωση εκείνων στα back-offices. Επίσης η αρχή της εξέλιξης των εργαζομένων βάσει της αρχαιότητας κλονίζεται και δίνονται κίνητρα και παροχές υπό προϋποθέσεις για την υποκίνηση των εργαζομένων ενώ δίνεται ιδιαίτερη σημασία στη στελέχωση μονάδων με άτομα που διαθέτουν την ικανότητα αξιοποίησης εξειδικευμένης γνώσης. Ξεφεύγοντας από τα παραδοσιακά εργασιακά πρότυπα οι διοικήσεις των τραπεζών εκσυγχρονίζουν και εκσυγχρονίζονται αποδίδοντας μεγαλύτερη σημασία στην προσαρμοστικότητα του εργαζομένου, την ανανέωση των γνώσεων, τη συνεχή ενημέρωση, την πρωτοβουλία και διαπραγματευτική ικανότητά του.

5.2. Ο ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1980 το ελληνικό τραπεζικό σύστημα ελεγχόταν σε όλα τα επίπεδα με βάση κυβερνητικές ρυθμίσεις. Η έννοια του ανταγωνισμού ήταν άγνωστη αφού η κυβέρνηση ήλεγχε τις τιμές και τις πιστοδοτήσεις των τραπεζών. Η απελευθέρωση του τραπεζικού συστήματος, η επανάσταση στην τεχνολογία των πληροφοριών, της πληροφορικής και των επικοινωνιών, η ραγδαία ανάπτυξη της θεσμικής διαχείρισης με την ταυτόχρονη αποδιαμεσολάβηση των τραπεζικών εργασιών, η διεθνοποίηση κεφαλαιαγορών και τραπεζικών εργασιών, η χρηματοπιστωτική καινοτομία, η αλλαγή στο ιδιοκτησιακό καθεστώς τραπεζικών οργανισμών, και η απορρύθμιση – αποκανονικοποίηση του τραπεζικού συστήματος αποτελούν τις θεμελιώδεις δυνάμεις που μεταμόρφωσαν το χρηματοοικονομικό τομέα, μορφοποίησαν το περιβάλλον λειτουργίας των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα, και επέδρασαν καθοριστικά στην διαμόρφωση της μεσοπρόθεσμης στρατηγικής των πιστωτικών οργανισμών.

Έτσι από το 2003 έχουμε πλήρη απελευθέρωση της καταναλωτικής πίστης με την κατάργηση των περιορισμών στα ποσοτικά όρια χορηγήσεων που ίσχυαν μέχρι τότε. Οι τράπεζες μπορούν πλέον να προσφέρουν:

1. Εξατομικευμένα προϊόντα, όπου οι όροι αποπληρωμής διαφοροποιούνται ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του κάθε πελάτη.
2. Προϊόντα για την αναχρηματοδότηση οφειλών με χαμηλότερα επιτόκια, μεγαλύτερη διάρκεια και μικρότερη δόση.
3. Δανειακά προϊόντα που αξιοποιούν τα περιουσιακά στοιχεία του πελάτη και ανταμείβουν τους συνεπείς πελάτες (Γ. Κωστόπουλος, 2004 & Μ. Βλασταράκης, 2005).

Σύμφωνα με την Έκθεση του Διοικητή της Τράπεζας Ελλάδος κ. Νικόλαο Χ. Γκαργκάνα (2008), το ελληνικό πιστωτικό σύστημα χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό σταθερότητας παρά τη συνεχιζόμενη διεθνή χρηματοπιστωτική αναταραχή. Η αποδοτικότητα και η κεφαλαιακή επάρκεια των τραπεζών διατηρήθηκαν σε ικανοποιητικό επίπεδο το 2007, συμβάλλοντας στη σταθερότητα του τραπεζικού συστήματος. Επίσης, μικρή περαιτέρω βελτίωση εμφάνισε η ποιότητα του χαρτοφυλακίου δανείων των τραπεζών. Όμως, η διεθνής χρηματοπιστωτική αναταραχή, η συνεχιζόμενη ταχεία πιστωτική επέκταση στην Ελλάδα και η ολοένα μεγαλύτερη διείσδυση των ελληνικών τραπεζών σε νέες αγορές στη Νοτιοανατολική Ευρώπη αυξάνουν τους κινδύνους. Για το λόγο αυτό, καθίσταται επιβεβλημένη η διαρκής προσαρμογή και περαιτέρω ανάπτυξη των μηχανισμών μέτρησης και διαχείρισης κινδύνων των τραπεζών, περιλαμβανομένης και της περαιτέρω βελτίωσης της ποιότητας του δανειακού χαρτοφυλακίου τους.

Οι δυσμενείς συνθήκες οι οποίες διαμορφώθηκαν στις χρηματοπιστωτικές αγορές διεθνώς το δεύτερο εξάμηνο του 2007 και εξακολουθούν να υφίστανται και τους πρώτους μήνες του 2008 έχουν επηρεάσει τους παράγοντες που προσδιορίζουν τη σταθερότητα του χρηματοπιστωτικού συστήματος κάθε χώρας. Η επίπτωση των συνθηκών αυτών στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα ήταν κατά το 2007 περιορισμένη και κυρίως έμμεση, καθώς οι ελληνικές τράπεζες είχαν ελάχιστη έκθεση τόσο σε επενδυτικά προϊόντα που συνδέονται με τα στεγαστικά δάνεια προς νοικοκυριά χαμηλής πιστοληπτικής ικανότητας στις ΗΠΑ όσο και σε λοιπά προϊόντα η αποτίμηση των οποίων επηρεάστηκε από την αβεβαιότητα που επικράτησε στις αγορές διεθνώς.

Οι επιπτώσεις της διεθνής αναταραχής είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία αβεβαιότητας ως προς την πιστοληπτική ικανότητα του αντισυμβαλλομένου (πιστωτικός

κίνδυνος) και ως προς την αποτίμηση των τίτλων. Το φυσικό επακόλουθο ήταν η σημαντική μείωση της ρευστότητας στη διατραπεζική αγορά και η τροποποίηση των εποπτικών αρχών, αφού υπό τις συνθήκες αυτές απαιτείται η κατάλληλη προσαρμογή των πολιτικών διαχείρισης κινδύνων, συνεκτιμώντας τη μείωση της ανοχής των επενδυτών στον κίνδυνο, καθώς οι επενδυτές προτιμούν πιο ασφαλείς επενδύσεις και μεγαλύτερη ρευστότητα, αποδεχόμενοι να είναι χαμηλότερη η αναμενόμενη απόδοση των επενδύσεών τους.

Επίσης ο Διοικητής της Τράπεζας Ελλάδος τονίζει πως η ανθεκτικότητα των ελληνικών τραπεζών στη διεθνή αναταραχή ενισχύεται από το γεγονός ότι η αποδοτικότητά τους διατηρήθηκε σε ικανοποιητικό επίπεδο, ιδίως για τις τράπεζες που έχουν διευρυνόμενη παρουσία στο εξωτερικό. Η πιστωτική επέκταση συνέχισε να αποτελεί τον κύριο προσδιοριστικό παράγοντα της κερδοφορίας των τραπεζών, ενώ ένας πρόσθετος παράγοντας ήταν η σημαντική μείωση των προβλέψεων. Τέλος, η ένταση του ανταγωνισμού στην ελληνική τραπεζική αγορά και το αυξημένο κόστος χρηματοδότησης των τραπεζών οδήγησαν το 2007 σε μικρή μείωση του καθαρού επιτοκιακού περιθωρίου σε σχέση με το 2006.

Όσον αφορά στο μέλλον κύρια κατεύθυνση είναι ο επαναπροσδιορισμός της Τράπεζας ως «σύμβουλος» όχι μόνο στο χώρο των επενδύσεων αλλά και στο χώρο των χορηγήσεων. Στο τελικό αποτέλεσμα καθοριστικό ρόλο θα διαδραματίσουν τα συστήματα και οι διαδικασίες αξιολόγησης και διαχείρισης κινδύνων. Πυξίδα σε αυτό το ταξίδι αποτελεί η αυξανόμενη εκπαίδευση και η πιστοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου που στελεχώνει τις τράπεζες. Στο μέλλον το κατάστημα θα μετατραπεί από κέντρο συναλλαγών σε χώρο παροχής χρηματοοικονομικών συμβουλών που θα καλύπτει το σύνολο των

καταθετικών, επενδυτικών, δανειακών αλλά και ασφαλιστικών αναγκών. Οι τράπεζες που θα φτάσουν πρώτες σε αυτό το επίπεδο είναι σίγουρο ότι θα κερδίσουν την εκτίμηση και την εμπιστοσύνη των καταναλωτών.

Μια άλλη προοπτική που ανοίγεται στις ελληνικές τράπεζες είναι η έντονη παρουσία τους στη ΝΑ Ευρώπη. Η επέκταση των ελληνικών τραπεζών στα Βαλκάνια, η οποία ξεκίνησε στις αρχές της δεκαετίας του 1990, διέυρνε τους αναπτυξιακούς τους ορίζοντες. Απέκτησαν νέες δραστηριότητες, νέους πελάτες σε αγορές που παρουσιάζουν μεγάλους ρυθμούς ανάπτυξης, δηλαδή αύξησαν τις δυνητικές πηγές εσόδων και μάλιστα μακροπρόθεσμα. Οι επενδύσεις στις οποίες είχαν προχωρήσει οι ελληνικές τράπεζες στις χώρες των Βαλκανίων και οι οποίες υπολογίζονται στα 2 δις ευρώ, άρχισαν να ωριμάζουν πριν από περίπου 2 χρόνια και σήμερα είναι σε θέση να καρπώνονται τα κέρδη, αφού υπολογίζεται ότι κατά μέσο όρο το 10% του τζίρου τους προέρχεται από τις δραστηριότητές τους στην περιοχή. Μάλιστα το ποσοστό αυτό την επόμενη τριετία αναμένεται να διπλασιαστεί, κάνοντας τα Βαλκάνια βασική πηγή.

Οι δύο βασικοί κίνδυνοι που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι ελληνικές τράπεζες για το 2008 είναι αυτοί της ρευστότητας και της πίστωσης. Αναλυτικότερα, η έντονη αναταραχή στις χρηματοπιστωτικές αγορές διεθνώς, σε συνδυασμό με την ταχεία πιστωτική επέκταση και τη διείσδυση των ελληνικών τραπεζών σε νέες αγορές που ενέχουν υψηλότερο κίνδυνο, επιβεβαίωσαν την ανάγκη διαρκούς προσαρμογής των μηχανισμών μέτρησης και διαχείρισης κινδύνων, ιδίως του πιστωτικού κινδύνου και του κινδύνου ρευστότητας, αλλά και της συσχέτισης μεταξύ των δύο.

Γενικά το τραπεζικό σύστημα στην Ελλάδα βρίσκεται στη διαδικασία σχηματισμού μιας νέας δομής, όπου το μέγεθος των τραπεζών αυξάνεται και η ποιότητα των προϊόντων

και υπηρεσιών βελτιώνεται. Τα νέα χρηματοοικονομικά προϊόντα για την κάλυψη των σύνθετων αναγκών των πελατών αλλά και για την αύξηση των εσόδων των τραπεζών είναι το leasing, τα swaps, τα options, τα ομολογιακά, τα Bank Assurance κ.α. Παράλληλα ενσωματώνουν τις τεχνολογικές εξελίξεις με την ανάπτυξη νέων εναλλακτικών δικτύων όπως webbanking, e-banking, m-banking, ATMs με εφαρμογή και στα συστήματα διοίκησης όπως διοικητική πληροφόρηση (MIS) και διαχείριση σχέσεων με πελάτες (CRM). Αυτά όλα έχουν σαν αποτέλεσμα την βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών, την αύξηση διατήρησης πελατών, τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και την αναδιάρθρωση του προσωπικού εξυπηρέτησης. Προτεραιότητα αποτελεί η μέτρηση συνολικής αξίας που δημιουργείται από τον κάθε πελάτη για την Τράπεζα (Customer Value Management). Η Τράπεζα του 21^{ου} αιώνα βρίσκεται εκεί που βρίσκεται ο πελάτης, εκεί όπου εργάζεται, εκεί όπου διαθέτει τον ελεύθερο χρόνο του.

5.3. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ, ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ

ΤΡΑΠΕΖΕΣ

Οι κύριες διαφορές κουλτούρας στον τραπεζικό κλάδο προκύπτουν από τον διαχωρισμό τους στις ιδιωτικές και τις δημόσιες, που όμως τείνουν να εξαλειφθούν και να εξομοιωθούν στην προσπάθεια όλων των τραπεζών ν' ανταποκριθούν και να προσαρμοστούν στις συνεχείς μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς.

Οι διαφορές επικεντρώνονται στο περιβάλλον της δημόσιας τράπεζας, το οποίο είναι περισσότερο ελεγχόμενο και αυστηρά δομημένο. Η μορφή διοίκησης καθορίζεται από την εξασφαλισμένη απασχόληση, την προβλεψιμότητα και την σταθερότητα των εργασιακών σχέσεων ενώ έμφαση δίνεται στην αποτελεσματικότητα, τον έλεγχο και την ομαλή λειτουργία της. Σε γενικές γραμμές μπορούμε να σημειώσουμε πως τα κύρια χαρακτηριστικά της δημόσιας τράπεζας είναι η εσωτερική τυπικότητα, η ιεραρχία, οι κανονισμοί και οι διαδικασίες με σκοπό τον έλεγχο και την αποφυγή της αβεβαιότητας. Οι ιεραρχικές δομές είναι ξεκάθαρες, τα πάντα απορρέουν από την τυπική αρμοδιότητα και την εξουσία και οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται ως εκτελεστικά όργανα. Τέλος παρουσιάζεται υψηλός προσανατολισμός στο έργο και χαμηλότερος στις ανθρώπινες σχέσεις μέσα από ένα καθοδηγητικό στυλ ηγεσίας.

Από την άλλη στις ιδιωτικές τράπεζες η μορφή ηγεσίας είναι περισσότερο συμβουλευτικό-υποστηρικτικό και συμμετοχικό. Οι ιεραρχικές δομές εμφανίζονται πιο χαλαρές και ευνοείται η ομαδική εργασία, η ανάπτυξη πρωτοβουλίας και η καινοτομία. Επιπροσθέτως δίνεται έμφαση στην ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη, στις καλές σχέσεις των μελών, στην αξιοκρατία και την προώθηση των ικανότερων μέσα από την καλλιέργεια ενός κλίματος ευγενούς άμιλλας.

Όσον αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό υπάρχει ανάγκη αποτελεσματικής διοίκησης και ανάπτυξής του ώστε το ανθρώπινο κεφάλαιο στην Ελλάδα να είναι ανταγωνιστικό με το αντίστοιχο άλλων χωρών. Απαιτείται περισσότερη ευθυγράμμιση με το παραδοτέο έργο και λιγότερη με ένα τσεκάρισμα νόμου και τάξης. Τώρα που το ένα αξιακό μοντέλο κλονίζεται μετά το άλλο, μια προϊόντική πρωτοπορία αντιγράφεται γρήγορα και τα προϊόντα ολοένα και περισσότερο συγκλίνουν, οι εταιρείες αναζητούν το *return on their technology investment* και η έμφαση είναι έντονα επικεντρωμένη στον πελάτη (άνθρωπο) και την προνομιακή εξυπηρέτησή του, οι εργαζόμενοι αναδεικνύονται ως η πιο ελπιδοφόρα αξία της επιχείρησης, που μπορεί να κάνει την διαφορά. Και φυσικά η διαπίστωση αφορά κάθε manager, διευθύνοντες συμβούλους, γενικούς διευθυντές και διευθυντές τμημάτων, οι οποίοι έχουν την ευθύνη στόχων και συνειδητοποιούν την καθοριστική συμβολή της σωστής υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού για την επιτυχία τους (Η Καθημερινή, 6/11/2005).

Το επάγγελμα του τραπεζικού με την παραδοσιακή μορφή του έχει αρχίσει να εκλείπει και είναι πλέον περισσότερο σύνθετο και πολύπλοκο. Τα σημερινά τραπεζικά στελέχη υποχρεούνται να διαθέτουν σύνθετα προϊόντα σε απαιτητικούς και ενημερωμένους πελάτες σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Πρωτίστως οι τραπεζικοί υποχρεούνται να μπορούν να ανταποκρίνονται στην ανάγκη εκτέλεσης περισσότερων της μίας εργασιών και να προσαρμόζονται στις οργανωτικές αλλαγές. Επίσης, υποχρεούνται να έχουν ειδικές γνώσεις των τραπεζικών εργασιών αφού ο υψηλός βαθμός διαφοροποίησης και πολυπλοκότητας των προϊόντων απαιτεί την ύπαρξη προσωπικού που να έχει την γνώση και την ικανότητα να παρέχει συμβουλευτικές και υποστηρικτικές υπηρεσίες προς τους πελάτες πέρα από τις δυνατότητες αυτοματισμού που παρέχει η «εισβολή» της

τεχνολογίας στον τραπεζικό χώρο. Τέλος, υποχρεούνται να προβλέπουν τις ανάγκες του πελάτη προσφέροντας ιδέες στον σχεδιασμό νέων προϊόντων και να διαθέτουν ικανότητες διαχείρισης καθημερινών προβλημάτων και όλα αυτά σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον όπου οι Τράπεζες αναζητούν τρόπους μείωσης των λειτουργικών τους εξόδων προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικές.

Όλο αυτό το πλέγμα συνθηκών και απαιτήσεων προϋποθέτει την ύπαρξη μιας ηγεσίας που θα ανταμείβει και θα εκτιμά τις προσπάθειες των ανθρώπων της τράπεζας προσφέροντας το κατάλληλο περιβάλλον ανάπτυξης των δεξιοτήτων του προσωπικού και οδηγώντας στην ταύτιση των επιδιώξεων μεταξύ εργαζόμενων και τράπεζας.

Αποτελεί συμφέρον για την Τράπεζα να συμβάλλει στην ανάπτυξη των υπαλλήλων της μέσα από διαδικασίες μάθησης καθιστώντας τους ικανούς στην αντιμετώπιση καταστάσεων και ανάληψη πρωτοβουλιών. Αποτελεί συμφέρον για κάθε Τράπεζα να έχει υιοθετήσει μια πολιτική αμοιβών που να διέπεται μεν από τις αρχές της ατομικής και εταιρικής δικαιοσύνης και ανταγωνιστικότητας, όμως να υπάρχει και ένα σύστημα κινήτρων και αμοιβών που να καθορίζουν μια σαφή σχέση μεταξύ απόδοσης και πληρωμής, να δημιουργεί μια κουλτούρα προσανατολισμένη στα αποτελέσματα, να ενθαρρύνει την επιχειρηματική νοοτροπία, να προσελκύει άτομα ικανά και με διάθεση να πετύχουν και να «συγκρατεί» τους άξιους και ικανούς. Στο ολοένα και αυξανόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον, η υιοθέτηση ενός συστήματος κινήτρων και η συνεχής επαγγελματική εκπαίδευση είναι από τις πιο σημαντικές επενδύσεις των επιχειρήσεων.

Σε ότι αφορά στο καταλληλότερο μοντέλο διοίκησης στις νέες συνθήκες, οι Τράπεζες επιλέγουν κατά κύριο λόγο το αποκεντρωμένο-συμμετοχικό μοντέλο. Ωστόσο, τα επιχειρησιακά συνδικάτα εμφανίζονται πιο επιφυλακτικά από τις Τράπεζες ως προς την

καταλληλότητα των αποκεντρωμένων και συμμετοχικών προτύπων διοίκησης στις σύγχρονες συνθήκες, επιλέγοντας κατά πλειοψηφία το συλλογικό-συμβουλευτικό μοντέλο. Όπως και οι Τράπεζες, κανείς σύλλογος δεν υποστηρίζει πλέον το παραδοσιακό συγκεντρωτικό- ιεραρχικό μοντέλο διοίκησης, που κυριαρχούσε επί σειρά ετών, κυρίως στις κρατικού ενδιαφέροντος Τράπεζες του κλάδου.

Η επιφύλαξη των συνδικάτων ως προς τις αποκεντρωμένες και συμμετοχικές διαδικασίες διοίκησης, ενδεχομένως να αντανάκλα την απόπειρα σύνδεσης τέτοιων μεταβολών από ορισμένες Διοικήσεις με ανατροπές στις εργασιακές σχέσεις (αποκέντρωση αρμοδιοτήτων, έλλειψη ελέγχου – αυθαιρεσία στελεχών, ευελιξία όρων αμοιβής και εργασίας), με «συμμετοχή» των εργαζομένων σε ατομική βάση ή/και με απόπειρες επιλεκτικής χειραγώγησης των σωματείων από τον εργοδότη. Ίσως ακόμα να αντανάκλα τη δυσπιστία ορισμένων σωματείων απέναντι στις πραγματικές προθέσεις των Τραπεζών, αλλά και τη δυσπιστία τους απέναντι στις ικανότητες και τη νοοτροπία του υφιστάμενου στελεχιακού δυναμικού να στηρίξουν ένα πραγματικά συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης, ζήτημα που θα εξετάσουμε αμέσως στη συνέχεια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ – ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΗΣ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

6.1. ΣΥΝΤΟΜΟ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

6.1.1. ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

Η Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος ιδρύεται το 1929 ως μη κερδοσκοπικός οργανισμός κοινωφελούς χαρακτήρα, με κύριο σκοπό την αποκλειστική χρηματοδότηση με ευνοϊκούς όρους του αγροτικού τομέα και την ενίσχυση της αγροτικής ανάπτυξης. Το 1950 η Αγροτική Τράπεζα ιδρύει μια σειρά εταιριών μεταποίησης αγροτικών προϊόντων και αξιοποίησης των πλουτοπαραγωγικών πόρων διαφόρων περιοχών της χώρας. Η Αγροτική Τράπεζα διευρύνει τις δραστηριότητές της το 1990 και στον εξωγεωργικό τομέα, αναπτύσσοντας ένα ευρύ δίκτυο καταστημάτων σε όλη την Ελλάδα καθώς και νέα χρηματοοικονομικά προϊόντα και υπηρεσίες. Ένα χρόνο αργότερα γίνεται ανώνυμη εταιρία ενώ παράλληλα ιδρύει ένα ολοκληρωμένο όμιλο παροχής χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών. Το 2000 η Τράπεζα πραγματοποιεί αύξηση μετοχικού κεφαλαίου για την εισαγωγή της στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών και από τον Ιανουάριο του 2001 διαπραγματεύεται η μετοχή της στο ΧΑΑ.

Τη χρονική περίοδο 2004-2006 η Τράπεζα ακολουθώντας πολιτικές εξυγίανσης, βελτιώνοντας την ανταγωνιστικότητα και την αποτελεσματικότητα του Δικτύου της, επιτυγχάνει σημαντικούς ρυθμούς ανάπτυξης που απεικονίζονται στις οικονομικές καταστάσεις της Τράπεζας και του Ομίλου. Η Αγροτική Τράπεζα, με σταθερό ευρωπαϊκό προσανατολισμό, είναι επικεφαλής ενός δυναμικού Ομίλου εξειδικευμένων χρηματοοικονομικών εταιριών, που δραστηριοποιούνται σε ασφάλειες, πιστωτικές κάρτες,

αμοιβαία κεφάλαια, χρηματοδοτική μίσθωση, χρηματιστηριακές υπηρεσίες, υπηρεσίες διαχείρισης κεφαλαίων κ.α.

Σήμερα, η Αγροτική είναι μία Τράπεζα πολλαπλών δραστηριοτήτων που διαθέτει ένα εκτενέστατο πανελλαδικό δίκτυο, το οποίο αποτελείται από 476 Καταστήματα στην Ελλάδα κι ένα στη Γερμανία, 23 Γραφεία, 948 ΑΤΜ και πάνω από 6.000 POS. Παράλληλα, διαθέτει 20,60 δις € Καταθέσεις σε 3.913.865 ενεργούς λογαριασμούς, 24,273 δις € Ενεργητικό, 1,460 δις € Ίδια Κεφάλαια και 417,29 εκατ. € Ακίνητη Περιουσία. Τέλος, οι εταιρίες του Ομίλου, πέρα από την Τράπεζα, είναι η ΑΤΕ Ασφαλιστική, τα ΑΤΕ Αμοιβαία, η ΑΤΕ Κάρτα, η ΑΤΕ Τεχνική, η ΑΤΕ Χρηματιστηριακή, το ΑΤΕxcillity και η ΑΤΕ Rent.

6.1.2. ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Η Τράπεζα Πειραιώς -μητρική εταιρία του Ομίλου Πειραιώς- ιδρύθηκε το 1916 και σήμερα αποτελεί την τέταρτη μεγαλύτερη τράπεζα στην Ελλάδα. Η Τράπεζα Πειραιώς παρέχει πλήρες φάσμα τραπεζικών εργασιών, με ιδιαίτερη τεχνογνωσία στις υπηρεσίες προς μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις και προς ιδιώτες, στην ηλεκτρονική τραπεζική, καθώς και στην κεφαλαιαγορά.

Τον Ιούνιο του 2000 απορρόφησε τις Τράπεζες Χίου και Μακεδονίας-Θράκης, ενώ το Δεκέμβριο του 2003 απορρόφησε την ΕΤΒΑ bank, δημιουργώντας μία από τις μεγαλύτερες ιδιωτικές τράπεζες στην Ελλάδα. Στις 30.06.2008 το ενεργητικό της έφθασε τα €46.633,4 εκατ. και τα κέρδη προ φόρων της περιόδου ανήλθαν σε €208,9 εκατ. Το μερίδιο αγοράς της Τράπεζας στις 30.06.2008 εκτιμάται σε 12,6% στις χορηγήσεις και 10,7% στις καταθέσεις.

Στο τέλος Ιουνίου 2008, ο Όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς διέθετε ένα δίκτυο 832 καταστημάτων (343 στην Ελλάδα και 489 στο εξωτερικό) και ίδια κεφάλαια που διαμορφώθηκαν στα €3.331 εκ. Οι καταθέσεις, τα γeros και τα ομόλογα πελατών του Ομίλου έφθασαν τα €29.552 εκ, οι χορηγήσεις τα €36.287 εκ και το σύνολο του ενεργητικού τα €51.530 εκ. Οι μετοχές της εταιρίας είναι εισηγμένες στο Χ.Α. από το 1918.

Σήμερα, ο Όμιλος Πειραιώς διαθέτει πολυάριθμες εταιρίες που παρέχουν χρηματοοικονομικές υπηρεσίες στην Τραπεζική Ιδιωτών και Επιχειρήσεων, στην Επενδυτική, τη Διαχείριση Κεφαλαίων και Ακίνητης Περιουσίας. Τέλος αξίζει να σημειωθεί πως το σύνολο των απασχολούμενων στον Όμιλο στις 30.06.2008 ανερχόταν σε 13.752 άτομα

6.2. ΟΡΑΜΑ- ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ- ΣΤΟΧΟΙ

6.2.1. ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

Το όραμα του Ομίλου της Αγροτικής Τράπεζας είναι να συνεχίσει να είναι ένας ισχυρός Χρηματοοικονομικός Όμιλος στην Ελλάδα που θα έχει θέση στην ευρωπαϊκή αγορά του 21ου αιώνα και να συμβάλλει αποτελεσματικά στον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας. Επιπροσθέτως, βασική επιδίωξη του Ομίλου είναι η ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών, προσφέροντας τους υψηλά επίπεδα εξυπηρέτησης και ένα ολοκληρωμένο πλέγμα σύγχρονων χρηματοοικονομικών προϊόντων. Τέλος, κεντρικό στοιχείο του οράματος είναι το γεγονός πως έχει στο επίκεντρο τον άνθρωπο είτε ως πελάτη, είτε ως εργαζόμενο.

Το όραμα του Ομίλου όσον αφορά την τράπεζα είναι η Αγροτική Τράπεζα να είναι η τράπεζα όλων των Ελλήνων, όλων των ηλικιών και όλων των επαγγελματικών και κοινωνικών κατηγοριών. Επιπροσθέτως, όραμα και φιλοδοξία της Τράπεζας είναι η κατοχύρωση και ενίσχυση της θέσης της στην προτίμηση του τραπεζικού κοινού της ελληνικής περιφέρειας, εκεί όπου βρίσκεται εξάλλου και το βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της και παράλληλα η ενίσχυση της παρουσία της στα μεγάλα αστικά κέντρα και δραστηριοποίηση σε νέα τμήματα της τραπεζικής αγοράς. Αναλυτικότερα το όραμα της Τράπεζας είναι η τράπεζα να είναι:

1. επικεφαλής ενός δυναμικού Ομίλου, η οποία αξιοποιώντας τους ισχυρούς της δεσμούς με τον αγροτικό χώρο, εξασφαλίζει συνεχώς τον κυρίαρχο ρόλο της στην Ελλάδα και την ισχυρή παρουσία της στο διεθνές περιβάλλον,
2. με ανθρώπινο πρόσωπο, που προτιμούν και εμπιστεύονται οι πελάτες της για τον επαγγελματισμό, την ποιότητα υπηρεσιών, το κύρος, την αξιοπιστία, τα

ανταγωνιστικά της προϊόντα, την εξυπηρέτηση υψηλού επιπέδου και το ανταγωνιστικό της κόστος,

3. που εμπνέει τους ανθρώπους της και τους παρέχει δίκαιες αμοιβές, συμμετοχή στα αποτελέσματα, συνεχή εκπαίδευση, ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης, αξιοκρατικό κλίμα, αναγνώριση και ευχάριστο περιβάλλον,
4. που θα εξασφαλίζει υψηλή κερδοφορία για τους μετόχους της, θα δημιουργεί πραγματικές αξίες και θα συμβάλλει στην οικονομική ανάπτυξη, την πρόοδο και την ευημερία της κοινωνίας,
5. σύγχρονη και ανθρώπινη για όλους τους Έλληνες και για όλους τους πολίτες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Η νέα στρατηγική θεωρεί δεδομένο ότι η Τράπεζα θα είναι πολλαπλών δραστηριοτήτων εξυπηρετώντας ολοκληρωμένα τις αγορές- στόχους, με έμφαση στην ανάπτυξη εργασιών μέσω των καταστημάτων αξιοποιώντας το μεγάλο δίκτυο τόσο στο χώρο των ιδιωτών και αγροτών όσο και στο χώρο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και συνεταιρισμών, σε όλη την επικράτεια.

Συγκεκριμένα, η στρατηγική και οι στόχοι της ATEbank είναι:

1. η συμμετοχή του επενδυτικού κοινού στην αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου της Τράπεζας έτσι ώστε οι επιδόσεις της να φθάσουν να είναι συγκρίσιμες με εκείνες του τραπεζικού ανταγωνισμού,
2. οι δείκτες μετά το πέρας της τριετίας 2005-2007 να καταφέρουν να φτάσουν τα ακόλουθα επίπεδα:
 - απόδοσης ιδίων κεφαλαίων 14%-16%
 - κεφαλαιακής επάρκειας πάνω από 10%

- κόστους-εσόδων κάτω από 60%
- ποσοστό μη εξυπηρετούμενων δανείων γύρω στο 7%
- 3. η διοίκηση με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια,
- 4. η αύξηση των εσόδων,
- 5. ο αυστηρός έλεγχος του κόστους,
- 6. η πιο αποδοτική διαχείριση των ρευστών διαθέσιμων της Τράπεζας και ο εξορθολογισμός των στοιχείων του ενεργητικού, που διευκολύνθηκε με την πρόσληψη από την αγορά εξειδικευμένων στελεχών,
- 7. η συνεχής μέριμνα για βελτίωση της ποιότητας χαρτοφυλακίου δανείων και η χορήγηση νέων δανείων με τραπεζικά και μόνο κριτήρια,
- 8. η ενίσχυση της διαφάνειας,
- 9. η ανάπτυξη στρατηγικών συνεργασιών.

Με ισχυρή κεφαλαιακή δομή, αυξανόμενη κερδοφορία, με αποτελεσματική και σύγχρονη διοίκηση, με διαφάνεια στη λειτουργία της, καθώς και επιχειρησιακή πελατοκεντρική φιλοσοφία, η Αγροτική Τράπεζα στοχεύει στην περαιτέρω ανάπτυξή της στο ελληνικό και διεθνές οικονομικό περιβάλλον. Διαθέτοντας το δεύτερο μεγαλύτερο τραπεζικό δίκτυο εξυπηρέτησης στην Ελλάδα και το μεγαλύτερο στην Ελληνική Περιφέρεια, προσφέρει ένα ανταγωνιστικό πακέτο χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών σε εταιρίες και ιδιώτες. Με έμπειρο, εξειδικευμένο, φιλικό και συνεχώς εκπαιδευόμενο προσωπικό, το οποίο ενημερώνεται συνεχώς για τις τελευταίες εξελίξεις αλλά και με τη χρήση τεχνολογιών αιχμής εκσυγχρονίζει τη λειτουργία της, επιτυγχάνει ταχύτητα και διαρκή ανάπτυξη, βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης και καλύπτει κάθε

ανάγκη του πελάτη. Επενδύει στο έργο του μετασχηματισμού των καταστημάτων της με στόχο την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών προς τους πελάτες της, ώστε να λαμβάνουν την πιο συμφέρουσα χρηματοοικονομική απόφαση.

Ως προς τους εσωτερικούς της πελάτες οραματίζεται να προσφέρει τη μέγιστη δυνατή ικανοποίηση στο προσωπικό της με δίκαιες αμοιβές, συμμετοχή στα αποτελέσματα, αξιοκρατία, συνεχή εκπαίδευση, ευκαιρίες ανέλιξης, ευχάριστο εργασιακό κλίμα.

Η Αγροτική είναι η Τράπεζα συνεργάτης που με την κατανόηση, την αμεσότητα, την ευαισθησία και κοινωνική ευθύνη, εξασφαλίζει γρήγορες και ευέλικτες λύσεις σε διαφορετικές ομάδες κοινού και ικανοποιεί όλες τις χρηματοοικονομικές ανάγκες τους. Εξάλλου, το μέγεθος και η ιστορία της εγγυώνται το κτίσιμο μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες της.

6.2.2. ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Το όραμα του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς είναι η μετεξέλιξή του σε έναν ισχυρό περιφερειακό χρηματοοικονομικό οργανισμό στη Νοτιοανατολική Ευρώπη και την Ανατολική Μεσόγειο, με ανάδειξη του σε κατεξοχήν τράπεζα του μεσαίου χώρου, κυρίως των επιχειρήσεων, αλλά και των ιδιωτών, παραμένοντας προτιμητέος εργοδότης και παρέχοντας υψηλού επιπέδου υπηρεσίες στους πελάτες του.

Κύριες στρατηγικές επιδιώξεις του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς για την Ελλάδα είναι η κεφαλαιοποίηση της εμπειρίας στο χώρο των μεσαίων και μικρών επιχειρήσεων και της λιανικής τραπεζικής, με σκοπό την περαιτέρω επέκταση μέσω ενίσχυσης του δικτύου του και εντατικοποίησης των σταυροειδών πωλήσεων, και αύξηση του μεριδίου αγοράς σε όλους τους τομείς δραστηριότητας.

Οι στρατηγικές επιδιώξεις του Ομίλου για τη Διεθνή αγορά είναι η σημαντική αύξηση μεριδίου αγοράς σε όλες τις χώρες όπου έχει παρουσία μέσω οργανικής ανάπτυξης και επέκτασης του δικτύου καταστημάτων του, ώστε οι διεθνείς δραστηριότητες να συνεισφέρουν σημαντικά στα αποτελέσματα του Ομίλου.

Τέλος, οι στρατηγικοί στόχοι του Ομίλου είναι η συμμόρφωση στις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης του Ομίλου, η έμφαση στη διαχείριση κινδύνου και στον πιστωτικό έλεγχο και η ενοποίηση του εταιρικού μοντέλου και της επιχειρηματικής πρακτικής.

Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να σημειωθεί πως το σύστημα Αξιών πάνω στο οποίο στηρίζεται η πορεία και η ανάπτυξη της Τράπεζας Πειραιώς και του Ομίλου της είναι:

1. **Πάθος για τον Πελάτη:** δημιουργία και συνεχόμενη ανάπτυξη των σχέσεων με τους πελάτες με στόχο την επίτευξη αμοιβαίου κέρδους, προσφορά άριστης ποιότητας εξυπηρέτησης και διαμόρφωση ανταγωνιστικών λύσεων που προσθέτουν αξία για τους πελάτες.
2. **Δημιουργία Αξίας για τους Μετόχους:** κάθε εργαζόμενος συμβάλλει σημαντικά στην κερδοφορία της Τράπεζας, για την ενίσχυση της οποίας όλα τα μέλη εργάζονται με συνέπεια, επηρεάζοντας από την πλευρά τους, τόσο τα έσοδα όσο και τις δαπάνες του Οργανισμού. Επιπροσθέτως, το ανθρώπινο δυναμικό φροντίζει να διασφαλίσει την Τράπεζα έναντι πάσης φύσεως κινδύνων, φροντίζοντας για την τήρηση των νόμων καθώς και των διαδικασιών που η Τράπεζα έχει θέσει για την διασφάλιση της συνεχούς και απρόσκοπτης κερδοφόρας πορείας.

3. **Ηγετική Παρουσία στην Αγορά:** Το όραμα, ο στρατηγικός προσανατολισμός του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς και οι στόχοι που τίθενται αποτελούν την κατευθυντήρια γραμμή του ανθρώπινου κεφαλαίου. Οι κατευθυντήριες γραμμές της ηγεσίας είναι προσανατολισμένες στην αγορά και κυρίως στον εντοπισμό και την αξιοποίηση των ευκαιριών που προκύπτουν. Τέλος, η πρωτοπορία, η δημιουργικότητα και η συνέπεια είναι τα στοιχεία που οδηγούν στη διαρκή βελτίωση τόσο των μελών όσο και του ίδιου του Οργανισμού.
4. **Επένδυση στον Άνθρωπο και την Κοινωνία:** επιλογή των καλύτερων υποψηφίων της αγοράς με έμφαση στο ήθος, την ακεραιότητα, τον επαγγελματισμό, την ικανότητα και την επιχειρηματικότητα και επένδυση με συνέπεια στη διαρκή εξέλιξη, ανάπτυξη και ευμάρεια του ανθρώπινου δυναμικού. Τέλος, η τράπεζα φροντίζει το περιβάλλον, τις τοπικές κοινωνίες, τον πολιτισμό και τους ανθρώπους που χρειάζονται υποστήριξη.

6.3. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

6.3.1. ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

Η Αγροτική Τράπεζα, ανταποκρινόμενη στο ρόλο της, ως χρηματοπιστωτικός όμιλος, αλλά και στις ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις της αγοράς, έχει προβεί σε μία σειρά στρατηγικών ενεργειών, με ποιοτικούς μεταξύ άλλων, μετασχηματισμούς στη λειτουργική δομή της, έτσι ώστε ο πελάτης να τεθεί και στην πράξη στο επίκεντρο της οργανωτικής της προσπάθειας. Η ΑΤΕ προχώρησε σε αλλαγή ονόματος και σε ανανέωση των προσώπων των καταστημάτων της με γενικότερη βελτίωση των υποδομών της και αλλαγή εμφάνισης των καταστημάτων σύμφωνα με τις τάσεις της αγοράς ώστε να είναι συμβατή με τη λογική της εξωστρέφειας και της έμφασης στην ανάπτυξη εργασιών ενώ το μεγάλο δίκτυο που διαθέτει της δίνει την ευχέρεια με τις κατάλληλες διορθωτικές κινήσεις να διαδραματίσει πρωταγωνιστικό ρόλο στον τραπεζικό χώρο.

Ειδικότερα, η Τράπεζα στοχεύει στη συστηματική βελτίωση της εικόνας της και της τοποθέτησής της στο μυαλό του πελάτη με τακτική διαφήμιση στον τύπο και τα ΜΜΕ, καθώς και με τη βελτίωση της εξωτερικής εμφάνισης των καταστημάτων (αφίσες, πινακίδες, κουρτίνες) και της έμφασης του προσωπικού της (δημιουργία εικόνας επαγγελματία που σέβεται τον πελάτη). Η ΑΤΕ πιστεύει στις δυνατότητες που παρέχουν τα ηλεκτρονικά μέσα επικοινωνίας Intranet και Internet και θέλει να συνεχίσει να τα αξιοποιεί στην προσπάθεια βελτίωσης των συστημάτων εσωτερικής επικοινωνίας που διαθέτει. Ο εξοπλισμός και οι εφαρμογές πληροφορικής βελτιώνονται συνεχώς. Δίνονται νέες δυνατότητες στην διεύρυνση της επικοινωνίας με τον πελάτη μέσω των επενδύσεων σε ΑΤΜς και στην ηλεκτρονική τραπεζική. Η μεγαλύτερη επένδυση που πραγματοποιήθηκε το 2004 αφορούσε στον τομέα της ασφάλειας, στο disaster discovery και στην υλοποίηση

ενός γενικότερου project ασφαλείας, ενώ σημαντικές επενδύσεις έγιναν και σε εφαρμογές που συμβάλλουν στην υλοποίηση της πελατοκεντρικής στρατηγικής (στοχοθεσία, αποδοτικότητα πελατών, επέκταση συναλλαγών με ΑΤΜς, υποστηρικτικές εργασίες Dealing room, κ.ά). Το 2004 ξεκίνησε ακόμα η παραγωγική λειτουργία του νέου συστήματος κοστολόγησης και διαχείρισης των λειτουργικών εξόδων ανά κέντρο κόστους καθώς και των προϊόντων και υπηρεσιών ανά πελατειακή διεύθυνση της Τράπεζας. Το εν λόγω σύστημα αποτελεί ισχυρό εργαλείο στην λήψη στρατηγικών αποφάσεων.

Καρπός όλων των παραπάνω είναι η νέα λειτουργική δομή των Καταστημάτων, που αποβλέπει στην επίτευξη ενεργητικών πωλήσεων και γενικότερα τη δυναμική προώθηση των προϊόντων που διατίθενται κάθε φορά (νέα στεγαστικά και επενδυτικά προϊόντα), έτσι ώστε να αυξηθεί ο όγκος των σχετικών εργασιών και αποτελεσμάτων τους και κατ' επέκταση, να διευρυνθεί το μερίδιο της αγοράς που κατέχει.

Το Οργανόγραμμα της Τράπεζας, όπως φαίνεται στο σχεδιάγραμμα που ακολουθεί, στηρίζεται στις αρχές της πελατοκεντρικότητας, δηλαδή δημιουργία μονάδων με ευθύνη την ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση των αγορών-στόχων και την ανάπτυξη προϊόντων που θα καλύπτουν το σύνολο των αναγκών τους, στην μετατροπή των καταστημάτων σε σημεία πώλησης, στην ευελιξία των καταστημάτων του δικτύου, στην κεντρική ευθύνη διαχείρισης του πιστωτικού κινδύνου και στην υπεύθυνη και αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου μέσα από διαδικασίες, συστήματα και πρακτικές (π.χ. role out, δηλαδή κατανομή ρόλων) που αριστοποιούν την απόδοση του ανθρώπινου κεφαλαίου για την επίτευξη των στόχων της Τράπεζας, ικανοποιώντας την ίδια στιγμή τις προσωπικές φιλοδοξίες των εργαζομένων. Επιχειρείται η μείωση του λειτουργικού κόστους των καταστημάτων μέσα από τυποποιημένες και χαμηλότερου κόστους διαδικασίες καθώς

επίσης συγκέντρωση υποστηρικτικών εργασιών και της διαχείρισης κινδύνου ώστε το κατάστημα να εστιαστεί σε νέες προσοδοφόρες λειτουργίες. Έχει γίνει εξορθολογισμός της κατανομής ανθρωπίνων πόρων στη βάση αντικειμενικών κριτηρίων και εστίαση σημαντικής μερίδας του προσωπικού στον τομέα των πωλήσεων, γεγονός που συνεπάγεται βελτίωση της οικονομικής κατάστασης κάθε μονάδας.

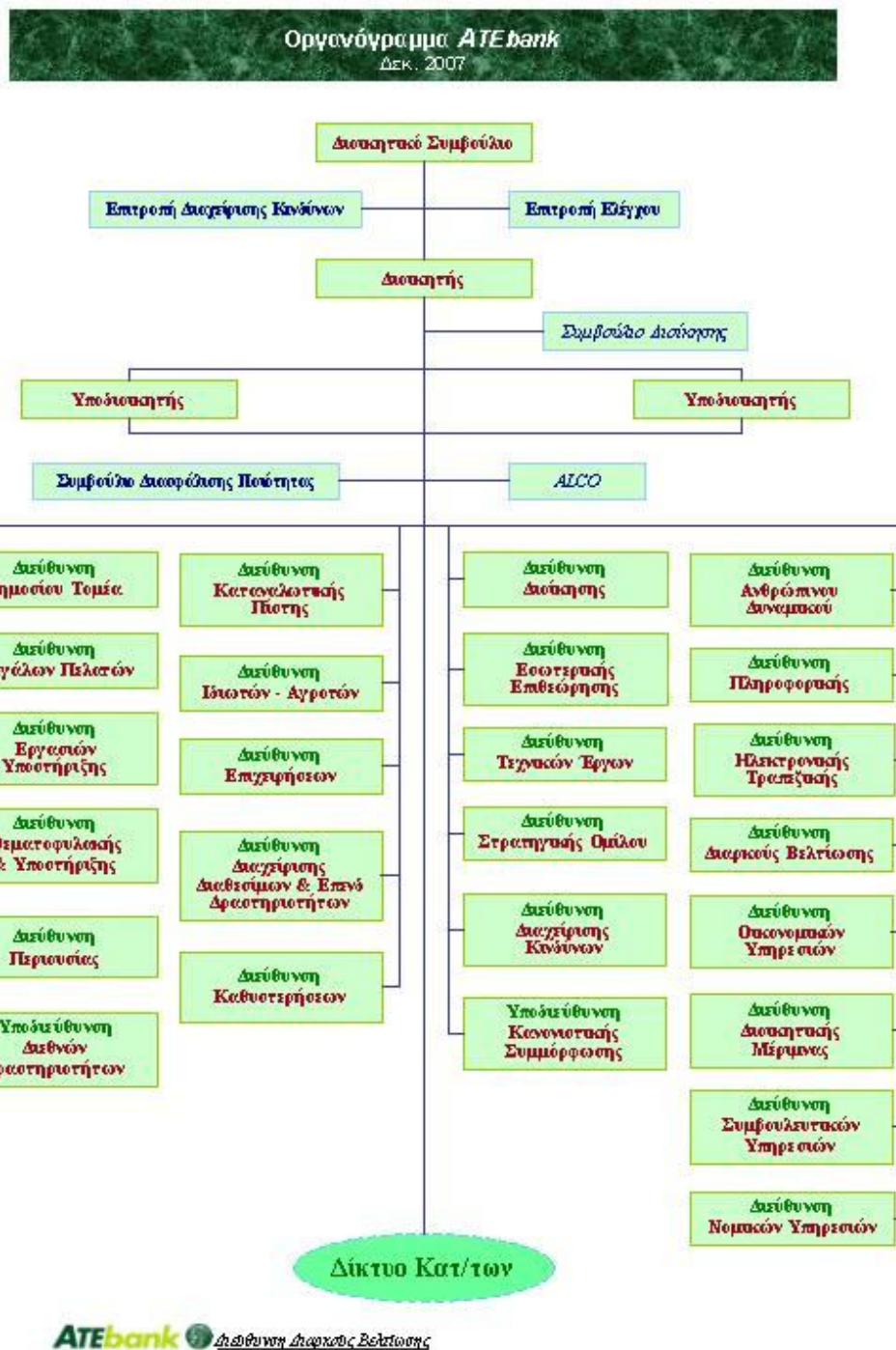
Οι ενδοτραπεζικές σχέσεις είναι τυπικές μεταξύ των εργαζομένων διαφόρων βαθμίδων, οι διάλογοι επικοινωνίας είναι ανοικτοί και λειτουργούν αμφίδρομα όσον αφορά στη γνώση. Η αμφίδρομη επικοινωνία των μελών ενός Οργανισμού είναι καίριας σημασίας και γι' αυτό το λόγο παρέχονται διάφορα κανάλια. Τα μέσα και τα εργαλεία που χρησιμοποιεί η Τράπεζα για αποτελεσματική επικοινωνία είναι ο εσωτερικός διαδικτυακός χώρος (Intranet), η ηλεκτρονική επικοινωνία (e-mail) και τα εσωτερικά έντυπα επικοινωνίας. Επιπροσθέτως οι εταιρικές εκδηλώσεις, οι συναντήσεις μονάδων, η αξιολόγηση της απόδοσης και των δεξιοτήτων των εργαζομένων και τα εκπαιδευτικά προγράμματα παρέχουν την απαραίτητη ομαδική επικοινωνία που απαιτείται για τη σωστή λειτουργία του Οργανισμού.

Όπως έχουμε αναφέρει σε προηγούμενο κεφάλαιο η Αγροτική Τράπεζα έχει στο επίκεντρο του οράματός της τον άνθρωπο είτε ως πελάτη, είτε ως εργαζόμενο. Αυτός ο ανθρωποκεντρικός προσανατολισμός μεταφέρεται σε όλα τα επίπεδα του Οργανισμού και κυρίως στην ηγεσία. Όλοι οι φορείς (ανθρώπινο δυναμικό, στελέχη και μέτοχοι) έχουν ενεργό συμμετοχή στα τεκταινόμενα και έχουν την ευχέρεια έκφρασης και δήλωσης προσωπικών απόψεων πάνω σε θέματα εργασίας, επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων.

Συμπερασματικά, η οργανωσιακή κουλτούρα της Αγροτικής Τράπεζας διαφοροποιήθηκε με την πάροδο του χρόνου. Σήμερα υιοθετούνται νοοτροπίες της αγοράς και του ανταγωνισμού με αποτέλεσμα η οργανωσιακή κουλτούρα της Τράπεζας να παραμερίσει σταδιακά τις αγκυλώσεις που προέκυπταν από τις δημοδιούπαλληλικές νοοτροπίες του παρελθόντος.

Στην Αγροτική Τράπεζα ηγεσία σημαίνει συνεργασία, υποστήριξη και παρακίνηση για απελευθέρωση του δυναμικού των εργαζομένων, αλλά και καθοδήγηση και έμπνευση για βελτιστοποίηση της απόδοσης και των αποτελεσμάτων. Επίσης, η ηγεσία είναι ενεργοποιημένη ανταγωνιστικά που επιδιώκει αύξηση αποδοτικότητας και αποτελεσμάτων κινητοποιημένη και από την πορεία των ανταγωνιστικών τραπεζών. Τέλος, η ηγεσία της Αγροτικής Τράπεζας είναι οργανωτική και συντονιστική που με τη γνώση και την πείρα της συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων.

Οργανωσιακή Συμπεριφορά στα πλαίσια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού
 Συγκριτική ανάλυση μεταξύ της Αγροτικής Τράπεζας και της Τράπεζας Πειραιώς



Σχεδιάγραμμα 5: Οργανόγραμμα Αγροτικής Τράπεζας

6.3.2. ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Η Τράπεζα Πειραιώς ηγείται ενός Ομίλου επιχειρήσεων που καλύπτουν το σύνολο των εργασιών και δραστηριοτήτων του χρηματοοικονομικού τομέα στην Ελλάδα (universal bank). Η Τράπεζα Πειραιώς διαθέτει ιδιαίτερη τεχνογνωσία στην καταναλωτική-στεγαστική πίστη και στα άλλα προϊόντα τραπεζικής ιδιωτών, στο χώρο των μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων, στην παροχή υπηρεσιών κεφαλαιαγοράς και επενδυτικής τραπεζικής, στην αναπτυσσόμενη αγορά της χρηματοδοτικής μίσθωσης και, τέλος, στον τομέα της ναυτιλίας.

Το σύνολο αυτών των υπηρεσιών προσφέρονται τόσο μέσα από το πολύ καλά οργανωμένο δίκτυο καταστημάτων της, όσο και από το ηλεκτρονικό δίκτυο τραπεζικής της winbank. Η τελευταία δημιουργήθηκε στις αρχές του 2000 ως η πρώτη ολοκληρωμένη υπηρεσία ηλεκτρονικής τραπεζικής στην Ελλάδα, παρέχοντας ένα πλήρες και ολοκληρωμένο σύνολο υπηρεσιών ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης. Η winbank έχει βραβευθεί για τις υπηρεσίες της από διακεκριμένους οργανισμούς σε Ελλάδα και εξωτερικό, ενώ είναι η μοναδική ελληνική υπηρεσία ηλεκτρονικής τραπεζικής πιστοποιημένη κατά ISO 9001:2000.

Κύριους στρατηγικούς στόχους του Ομίλου Πειραιώς αποτελούν η περαιτέρω διεύρυνση των μεριδίων αγοράς στην ελληνική και στις τραπεζικές αγορές του εξωτερικού όπου δραστηριοποιείται, η βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών και του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών του, η πρωτοπορία στη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων, η περαιτέρω ενίσχυση της θέσης του Ομίλου στη λιανική τραπεζική και τις μικρές-μεσαίες επιχειρήσεις, η ενδυνάμωση στους τομείς της διαχείρισης περιουσίας

τρίτων και των τραπεζοασφαλειών και, τέλος, η ενίσχυση της κερδοφορίας του, με στόχο τη συνεχή αύξηση της περιουσίας των μετόχων του.

Η οργανωτική δομή της Τράπεζας Πειραιώς είναι διαρθρωμένη κατά τέτοιο τρόπο ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των κύριων επιχειρησιακών τομέων της που είναι η Λιανική Τραπεζική, η Τραπεζική Μεγάλων Επιχειρήσεων, η Επενδυτική Τραπεζική, η Διαχείριση Κεφαλαίων και Treasury και οι Λοιποί Επιχειρηματικοί Τομείς.

Το έργο αυτών των τομέων συνεπικουρείται από λοιπούς υποστηρικτικούς τομείς, όπως Ανθρώπινο Δυναμικό, Οικονομικές & Διοικητικές Υπηρεσίες, Διαχείριση Κινδύνων, Συστήματα και Λειτουργική Υποστήριξη, που στόχο έχουν να διευκολύνουν και να υποστηρίξουν το έργο των κύριων τομέων. Ο τρόπος αυτός υποστήριξης έχει ως βασικές αρχές την αποτελεσματικότητα, τη διάχυση της τεχνογνωσίας του Ομίλου σε όλες τις μονάδες του και τη βελτιστοποίηση του κόστους λειτουργίας.

Βασική επιδίωξη της οργανωτικής δομής της Τράπεζας Πειραιώς είναι η αποφυγή ασυμβίβαστων ή συγκρουόμενων αρμοδιοτήτων και η ελαχιστοποίηση των κινδύνων από τυχόν λάθη και απάτη. Η οργανωτική δομή ενσωματώνει τις εκάστοτε αρχές του θεσμικού πλαισίου που διέπει τη λειτουργία των πιστωτικών ιδρυμάτων.

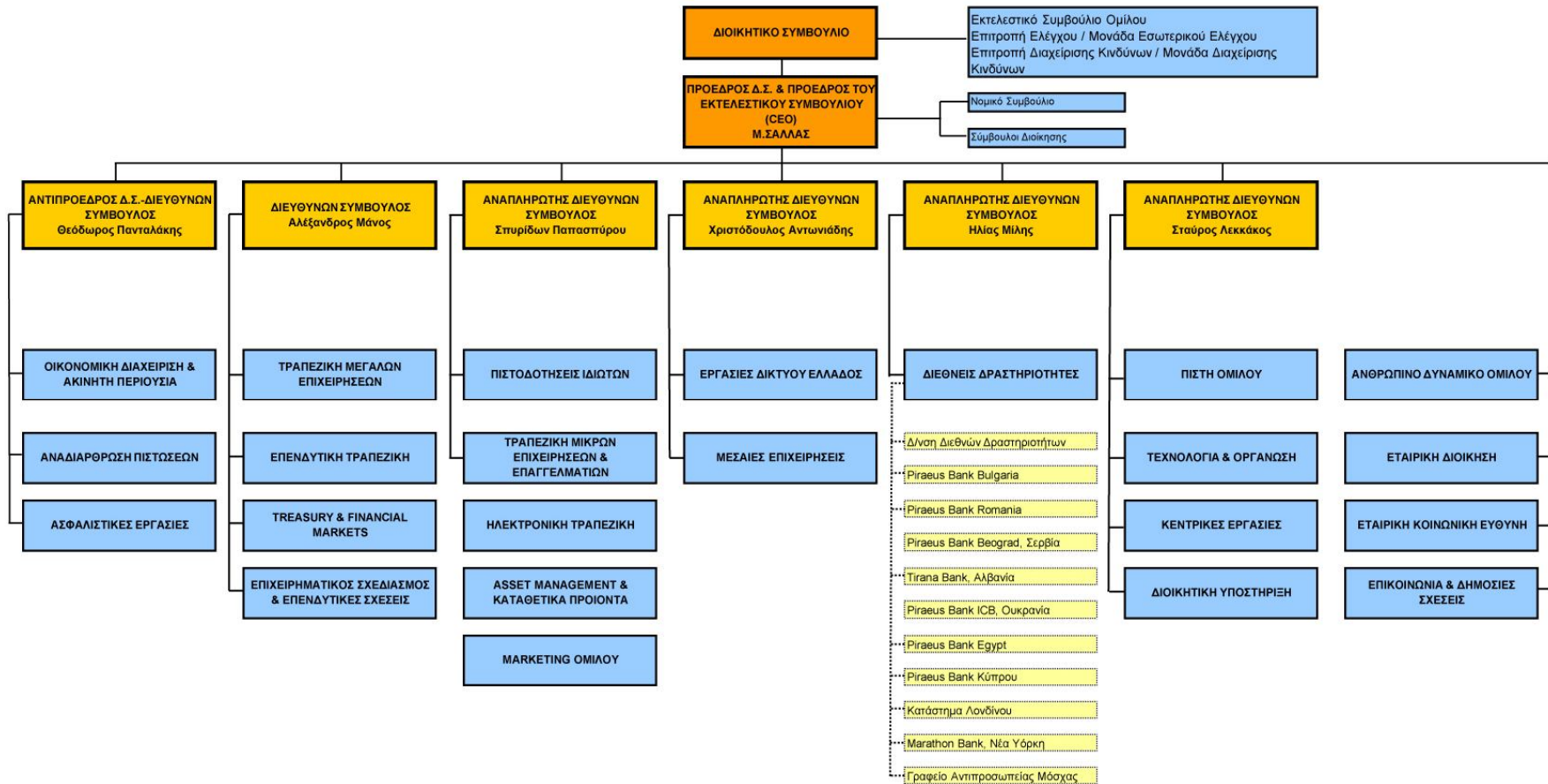
Όσον αφορά την εσωτερική επικοινωνία, η Τράπεζα Πειραιώς δίνει ιδιαίτερη έμφαση, γνωρίζοντας τη σημαντικότητά της, στην καλή λειτουργία του Οργανισμού. Στην καθημερινή δράση αξιοποιείται κάθε ευκαιρία για εξασφάλιση ανοιχτής και αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων. Επιδιώκεται και χτίζεται συστηματικά η επαφή, με κοινό το Όραμα και τις Αξίες του Οργανισμού, ενώ υπάρχει κοινή αντίληψη για τις επιχειρηματικές προτεραιότητες και τους στρατηγικούς στόχους ανάπτυξης του Οργανισμού.

Η Τράπεζα Πειραιώς παρέχει σε όλους τους εργαζόμενους πολλαπλά κανάλια επικοινωνίας, επιδιώκοντας να εξασφαλίσει την αμφίδρομη επαφή σε όλα τα επίπεδα. Στο πλαίσιο αυτό, αξιοποιούνται, πέρα από την άμεση και καθημερινή επικοινωνία, ποικίλα μέσα και εργαλεία Εσωτερικής Επικοινωνίας:

- Intranet, ο εσωτερικός διαδικτυακός χώρος,
- Εξατομικευμένη και ομαδική ηλεκτρονική επικοινωνία μέσω e-mail και Winners, εσωτερικό έντυπο επικοινωνίας που διανέμεται σε όλους τους εργαζόμενους του Ομίλου,
- Εταιρικές εκδηλώσεις,
- Συναντήσεις μονάδων,
- Εκπαιδευτικά Προγράμματα,
- Αξιολόγηση της Απόδοσης και των δεξιοτήτων των εργαζομένων,
- Συμβουλευτική Υποστήριξη και καθοδήγηση εργαζομένων,
- Εστιασμένες συναντήσεις διερεύνησης (focus groups) και
- Έρευνα Εταιρικής Κουλτούρας και Ικανοποίησης Εργαζομένων

Τέλος αυτή η ενότητα ολοκληρώνεται με το ηγετικό μοντέλο διοίκησης που ακολουθείται από την Τράπεζα Πειραιώς. Το μοντέλο διοίκησης της Τράπεζας έχει ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα και στηρίζεται πολύ στην επικοινωνία, στην έμφαση για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων και στην ενεργητική ενδυνάμωση και συμμετοχή των στελεχών σε διατμηματικά και απαιτητικά έργα. Οι κύριες αρχές του ανθρωποκεντρικού μοντέλου διοίκησης που έχει υιοθετηθεί είναι η επίδειξη οράματος και πάθους για τον πελάτη και το αποτέλεσμα, η ανοικτή επικοινωνία και συνεργασία, και η συμμετοχή και αξιοποίηση της δημιουργικότητας του ανθρώπινου δυναμικού.

Οργανωσιακή Συμπεριφορά στα πλαίσια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού
 Συγκριτική ανάλυση μεταξύ της Αγροτικής Τράπεζας και της Τράπεζας Πειραιώς



Σχεδιάγραμμα 6: Οργανόγραμμα Τράπεζας Πειραιώς

6.4. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

6.4.1. ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

Για την Αγροτική Τράπεζα, το ανθρώπινο δυναμικό της αποτελεί το σημαντικότερο κεφάλαιο. Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των λειτουργιών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και στον εκσυγχρονισμό των συστημάτων υποστήριξης των λειτουργιών αυτών έτσι ώστε να επιτύχει τη μέγιστη ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της.

Ειδικότερα:

- Φροντίζει για τη συστηματική αναβάθμιση των γνώσεων και των δεξιοτήτων του προσωπικού με στοχευμένα προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης.
- Εξελίσσει τα συστήματα αξιολόγησης ώστε να συνδεθούν τελικά με τη διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών, την ανάπτυξη καριέρας και τη σύνδεση των αμοιβών με την απόδοση.
- Διαμορφώνει διαδικασίες αναγνώρισης και επιβράβευσης βελτιώνοντας τα συστήματα παροχών και κινήτρων.
- Μεριμνά για την ενίσχυση της ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας, την καλλιέργεια πνεύματος συνεργασίας και ομαδικότητας και την ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης.

Ο ανθρωποκεντρικός χαρακτήρας της Τράπεζας αντανακλάται στον κομβικό ρόλο που έχει αναλάβει η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, ως ουσιαστικός συνεργάτης στη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας και της στρατηγικής διαχείρισης των ανθρώπων της, σε άρρηκτη ενότητα με τη συνολική επιχειρησιακή στρατηγική, στη δυναμική πορεία ανάπτυξής της και επίτευξης των εταιρικών της στόχων.

6.4.2. ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Βασική κατεύθυνση της πολιτικής για την ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου του Ομίλου είναι η αποτελεσματική διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων, διαθέτοντας ικανά και αφοσιωμένα στελέχη με δυνατότητα να λειτουργήσουν αποτελεσματικά στο πλαίσιο της ενιαίας Τραπεζικής αγοράς της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Αναγνωρίζοντας τη συμβολή των ανθρώπων στη συνεχή του ανάπτυξη, η Τράπεζα Πειραιώς επενδύει καθημερινά στους εργαζομένους του και φροντίζει για την ενίσχυση ενός εργασιακού περιβάλλοντος, το οποίο:

- παρέχει ίσες ευκαιρίες ανεξαρτήτως φύλου, ηλικίας, θρησκείας, εθνικότητας και φυσικής ικανότητας σχεδιάζει και υλοποιεί δράσεις, συστήματα ανάπτυξης και κινήτρων, με στόχο την προσέλκυση.
- επιλογή και περαιτέρω αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του, με βάση τις αναπτυξιακές ανάγκες του στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.
- παρέχει ευκαιρίες και ερεθίσματα για επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη, επικοινωνώντας "ανοιχτά" ανάγκες στελέχωσης και καλύπτοντας τις κατά προτεραιότητα με εσωτερική στελέχωση.
- επενδύει στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των ανθρώπων του, αξιοποιώντας σύγχρονες μεθόδους και εξειδικευμένα εργαλεία.
- παρέχει ανταγωνιστικές αμοιβές και παροχές.
- επικοινωνεί "ανοιχτά" αξιοποιώντας, πέρα από την καθημερινή επαφή, ποικίλα εργαλεία και τρόπους ενημέρωσης και αμφίδρομης επικοινωνίας.
- παρέχει προγράμματα υποστήριξης και ενεργητικής διαχείρισης της υγείας-ευεξίας των εργαζομένων.
- παρέχει ασφαλές περιβάλλον εργασίας.

- αντιμετωπίζει με σεβασμό τον άνθρωπο, ενστερνιζόμενος τις αρχές του Οικουμενικού Συμφώνου του Ο.Η.Ε. και προωθώντας τις βασικές αρχές του, σχετικά με τα ανθρώπινα δικαιώματα, τα δικαιώματα εργασίας, την προστασία του περιβάλλοντος και την καταπολέμηση της διαφθοράς

Οι παραπάνω αρχές διέπουν τις πολιτικές και πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Με αυτόν τον τρόπο διασφαλίζεται ότι δεν υπάρχει περιθώριο για δημιουργία διακρίσεων, ενώ η διαφορετικότητα αναγνωρίζεται και προωθείται.

Επιπλέον, η Τράπεζα Πειραιώς, επιδιώκοντας να ενδυναμώσει την επαφή και επικοινωνία με όλους τους εργαζόμενους, έχει φροντίσει για τη δημιουργία ειδικού εσωτερικού διαδικτυακού ιστού ενημέρωσης και επικοινωνίας, στον οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να επικοινωνούν θέματα που τους απασχολούν στη Γενική Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Περαιτέρω, το 2007 δημιουργήθηκε στη Γενική Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού οργανωτική ομάδα Εσωτερικής Επικοινωνίας και Οργανωσιακής Υγείας που, μεταξύ άλλων, παρέχει συμβουλευτική καθοδήγηση σε εργαζόμενους που αντιμετωπίζουν προσωπικά ή εργασιακά θέματα.

Η Τράπεζα Πειραιώς επενδύει συνεχώς στο ανθρώπινο κεφάλαιο έχοντας την πεποίθηση ότι οι γνώσεις, οι ικανότητες και ο διαρκώς αναπτυσσόμενος επαγγελματισμός του ανθρώπινου κεφαλαίου αποτελούν τη βασική πηγή δύναμης του Ομίλου και μοχλό διατήρησης της επιχειρηματικής του πρόκρισης. Οι πολιτικές και οι διαδικασίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού της Τράπεζας είναι οι εξής:

- Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού
- Εκπαίδευση, Ευκαιρίες Ανάπτυξης & Εξέλιξης
- Ανάδειξη Στελεχών και Εξέλιξης
- Ενεργητική Διαχείριση Ταλέντων & Κίνητρα Πιστότητας

- Εφαρμογή Κέντρων Ανάπτυξης για το στελεχιακό δυναμικό του Ομίλου
- Αξιολόγηση Απόδοσης & Επιχειρησιακών δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού
- Προγράμματα Υποστήριξης Εργαζομένων.

ΓΑΛΕΡΙΟ ΓΕΡΑΝ

6.5. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

6.5.1. ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην συνεχή επιμόρφωση των εργαζομένων με την λειτουργία επί σειρά ετών ενός άρτια οργανωμένου εκπαιδευτικού κέντρου. Η εκπαίδευση αποτελεί μια σημαντική τεχνική οργανωσιακής ανάπτυξης που η Τράπεζα μπορεί ν' αξιοποιήσει για να πετύχει την αλλαγή που χρειάζεται για την καλύτερη προσαρμογή της στις νέες συνθήκες (εκπαίδευση πληροφορικής, τραπεζικής, διοίκησης, παιδαγωγική). Η συνεχής εκπαίδευση σε νέα αντικείμενα αποτελεί βασικό όπλο στη σταδιοδρομία του κάθε υπαλλήλου ώστε να μην απαξιώνεται επαγγελματικά και να αναπτύσσει νέες δεξιότητες.

Η επιλογή του ανθρώπινου κεφαλαίου, λόγω του γεγονότος πως το ελληνικό δημόσιο κατέχει το 75,18% των μετοχών, πραγματοποιείται μέσω δημόσιων διαγωνισμών του ΑΣΕΠ. Ωστόσο, όσον αφορά την κάλυψη θέσεων για τις οποίες απαιτούνται ειδικά προσόντα ο Οργανισμός προσανατολίζεται στην αγορά εργασίας. Το σύστημα προαγωγών υποστηρίζεται εσωτερικά και αυτό σημαίνει υποστήριξη και δημιουργία προοπτικών για το ήδη υπάρχον δυναμικό. Το προσωπικό κινητοποιείται μέσα από την ανάδειξη στελεχών, τα οποία είχαν παγιδευτεί σε προηγούμενα συστήματα εξέλιξης, και τα οποία αισθάνονται ηθική ικανοποίηση από την αναγνώριση της προσπάθειάς τους, καθώς επίσης μέσα από την αναβάθμιση πολλών στελεχών της Τράπεζας, τα οποία άξια ανέλαβαν υψηλότερες θέσεις. Πάντως υπάρχει ευελιξία ως προς το θέμα πλήρωσης διευθυντικών θέσεων και από εξωτερικά στελέχη ύστερα από τροποποίηση του οργανισμού που ίσχυε για την περίπτωση που δεν υπάρχουν στελέχη της Τράπεζας με τα απαιτούμενα προσόντα.

Το σύστημα αμοιβών είναι ενιαίο για το σύνολο του προσωπικού ανάλογα με την ιεραρχία και τη θέση που κατέχει στην υπηρεσιακή ιεραρχία. Πάντως η

συγκράτηση των μισθών σε επίπεδο διευθυντικών στελεχών και οι μικροδιαφοροποιήσεις μεταξύ κεντρικής διοίκησης και δικτύου αποτελεί σημείο τριβής.

6.5.2. ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Επιδίωξη στον Όμιλο της Τράπεζας Πειραιώς είναι η προσέλκυση και παραμονή των πιο ικανών εργαζομένων. Σημαντικό ρόλο στην επίτευξη του παραπάνω σκοπού διαδραματίζει το σύνολο των αμοιβών και παροχών που παρέχεται στους εργαζόμενους. Στόχος είναι η δημιουργία ανταγωνιστικών δομών, τόσο στο κομμάτι των αποδοχών, όσο και στο κομμάτι των παροχών, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται στο μέγιστο βαθμό η κάλυψη των αναγκών των εργαζομένων.

Οι αποδοχές και οι παροχές εξελίσσονται ανάλογα με τον εργασιακό ρόλο, την εμπειρία, τις ικανότητες και το βαθμό της ευθύνης που φέρει κάθε εργαζόμενος. Επιπλέον, παρακολουθούνται συνεχώς οι εξελίξεις στην αγορά, έτσι ώστε να διατηρούνται οι αποδοχές και παροχές σε ανταγωνιστικό επίπεδο, ενώ στόχος είναι να αναγνωρίζεται και να επιβραβεύεται η επιπλέον προσπάθεια που καταβάλλει κάθε εργαζόμενος. Για το λόγο αυτό, έχουν σχεδιαστεί συστήματα επιπρόσθετης επιβράβευσης, βραχυπρόθεσμης ή μακροπρόθεσμης διάρκειας.

Η Τράπεζα Πειραιώς επιδιώκοντας να βελτιώνει το βιοτικό επίπεδο των εργαζομένων, φροντίζει να τους παρέχει ανταγωνιστικές αμοιβές και παροχές. Αναλυτικότερα οι εργάζομενοι δέχονται:

- δωρεάν ετήσιο check up για όλους τους εργαζόμενους σε συνεργασία με το Σύλλογο Εργαζομένων

- πλήρης κάλυψη των εξόδων του προγράμματος ομαδικής ασφάλισης (νοσοκομειακή περίθαλψη, ιατρική περίθαλψη, ασφάλιση ζωής, ασφάλιση ατυχημάτων, ασφάλιση μόνιμης ολικής ανικανότητας)
- κάλυψη των εξόδων βρεφονηπιακής φύλαξης
- επιβράβευση των παιδιών των εργαζομένων που σπουδάζουν σε Α.Ε.Ι./ Τ.Ε.Ι. και αντίστοιχα εκπαιδευτικά ιδρύματα στο εξωτερικό
- επιπλέον μέρες αδειάς με αποδοχές στους εργαζομένους (μητρότητας και νοσηλείας παιδιού)
- μηνιαίο επίδομα για τη μετακίνηση τυφλών και αναπήρων εργαζομένων
- χορήγηση εφάπαξ ειδικού επιδόματος πολυτέκνων
- προνομιακή τιμολογιακή πολιτική

Αξίζει μάλιστα να σημειωθεί ότι στο πλαίσιο της κοινωνικής πολιτικής της Τράπεζας, το 2007 τριπλασιάστηκε το μέγεθος των χορηγηθέντων στεγαστικών δανείων προς το προσωπικό σε σχέση με το 2006. Επιπλέον, με υψηλό αίσθημα κοινωνικής ευθύνης και φροντίδας για τους εργαζόμενους, η Τράπεζα Πειραιώς θεσμοθέτησε και παρέχει από το 2007 προγράμματα υποστήριξης και ενεργητικής διαχείρισης της υγείας και ευεξίας τους. Η φροντίδα για υγεία και ευεξία γίνεται πράξη μέσα από μία σειρά ειδικά σχεδιασμένων προγραμμάτων. Συγκεκριμένα, εφαρμόζονται:

1. προγράμματα ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης για την ενεργητική διαχείριση υγείας-ευεξίας (wellness programs)
2. προγράμματα διαχείρισης τραυματικού γεγονότος
3. προγράμματα συμβουλευτικής υποστήριξης και καθοδήγησης εργαζομένων

Όσον αφορά την εκπαίδευση των υπαλλήλων ο Οργανισμός εφαρμόζει διάφορα προγράμματα. Συγκεκριμένα στους εργαζόμενους παρέχονται ενδοτραπεζικά και εξωτραπεζικά εκπαιδευτικά προγράμματα, κύκλοι Συμπληρωματικής Ενημέρωσης

(rotation), ατομικά Προγράμματα Εκπαίδευσης και Εκπαιδευτικά Προγράμματα μέσω intranet. Επίσης, σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να τονίσουμε πως ο Οργανισμός εφαρμόζει την πολιτική Επιδότησης Μεταπτυχιακών Προγραμμάτων Εκπαίδευσης και Εκμάθησης ή/και Βελτίωσης Ξένων Γλωσσών.

Όπως έχει αναφερθεί σε προηγούμενα κεφάλαια, το εργασιακό περιβάλλον είναι ένα από τα μη χρηματικά κίνητρα κάθε Οργανισμού και κατέχει σπουδαίο ρόλο υποκίνησης. Το εργασιακό περιβάλλον της Τράπεζας Πειραιώς λειτουργεί κάτω από τις νομοθετικές διατάξεις που προβλέπονται σχετικά με την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων. Δεν είναι καθόλου τυχαίο πως το καλό εργασιακό περιβάλλον της Τράπεζας αναδείχθηκε από τους ίδιους τους εργαζόμενους, με ποσοστό συμμετοχής τους 82,5%, στο διαγωνισμό "Best Workplaces Hellas 2007" που διοργανώνει το "Great Place to Work Institute Hellas".

Αναγνωρίζοντας τη σοβαρότητα του θέματος και ευαισθητοποιημένη γενικότερα για την καλή σωματική και ψυχική υγεία των εργαζομένων της, η Τράπεζα έχει μεριμνήσει και έχει φροντίσει για ένα σύγχρονο, υγιεινό και ασφαλές εργασιακό περιβάλλον, εφαρμόζοντας καλές πρακτικές. Ενδεικτικά:

- οι χώροι εργασίας είναι καλαίσθητοι, σχεδιασμένοι με σύγχρονες και απόλυτα εργονομικές προδιαγραφές.
- στις μεγάλες πόλεις, Αθήνα και Θεσσαλονίκη, όπου εργάζεται και το μεγαλύτερο ποσοστό του ανθρώπινου δυναμικού της, η Τράπεζα διαθέτει ιατρείο στα τρία κύρια κτήριά της.
- λαμβάνοντας υπόψη τις βλαβερές συνέπειες του καπνίσματος, έχει ορίσει ειδικούς χώρους καπνίσματος, προστατεύοντας έτσι τους μη καπνιστές, αλλά σεβόμενη συγχρόνως και το δικαίωμα των καπνιστών.

Τέλος, προκειμένου να ενισχυθεί η ανθρωποκεντρική φιλοσοφία του Οργανισμού, να αξιοποιηθεί με τον καλύτερο τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό και να αυξηθεί το αίσθημα συμμετοχής των εργαζομένων, η Τράπεζα εφαρμόζει ένα ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRMS). Το σημαντικό στοιχείο είναι πως αυτή η λύση αυτοματοποιεί από τη μια όλες τις σημαντικές διαδικασίες, ενώ επιτρέπει από την άλλη σε όλους τους εργαζόμενους του Οργανισμού να συμμετέχουν ενεργά σε αυτές.

6.6. ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΔΥΟ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

Στα προηγούμενα κεφάλαια έγινε ανάλυση των Τραπεζών Αγροτική και Πειραιώς όσον αφορά την Οργανωσιακή κουλτούρα, την Ηγεσία, την Παρακίνηση και τα Κίνητρα του Ανθρώπινου Δυναμικού. Σε αυτό το κεφάλαιο θα γίνει σύγκριση μεταξύ των πρακτικών, των εργαλείων και των δομών που έχουν υιοθετήσει οι δύο τράπεζες και θα καταλήξουμε στα απαραίτητα συμπεράσματα.

Η Οργανωσιακή κουλτούρα των δύο Οργανισμών είναι δομημένη αυστηρά, αλλά αυτό οφείλεται κυρίως στη φύση των χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρουν στους πελάτες. Σε αυτό το σημείο πρέπει να σημειωθεί πως και οι δύο Τράπεζες χρησιμοποιούν συστήματα ελέγχου έτσι ώστε να παρέχεται η απαιτούμενη ασφάλεια σε παντός τύπου παρατυπίες. Ωστόσο, η Τράπεζα Πειραιώς έχει εγκαθιδρύσει ένα στιβαρό μοντέλο ελέγχου μέσω των συστημάτων του Εσωτερικού Ελέγχου, τη Διεύθυνση Κανονιστικής Συμμόρφωσης και των Εξωτερικών Ελεγκτών. Απώτερος στόχος της Τράπεζας είναι η υιοθέτηση βέλτιστων διεθνών πρακτικών και αρχών εταιρικής διακυβέρνησης, η συνεπή υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής με αποτελεσματική χρήση των διαθέσιμων πόρων, η αναγνώριση και αντιμετώπιση των πάσης φύσεως κινδύνων που αναλαμβάνονται, περιλαμβανομένου και του λειτουργικού κινδύνου, η διασφάλιση της πληρότητας και της αξιοπιστίας των στοιχείων και πληροφοριών που απαιτούνται για τον ακριβή και έγκαιρο προσδιορισμό της χρηματοοικονομικής κατάστασης του Ομίλου και την παραγωγή αξιόπιστων οικονομικών καταστάσεων και η πρόληψη και η αποφυγή λανθασμένων ενεργειών και παρατυπιών που θα μπορούσαν να θέσουν σε κίνδυνο τη φήμη και τα συμφέροντα του Ομίλου, των μετόχων και των συναλλασόμενων με αυτόν.

Η εταιρική κουλτούρα και των δύο Τραπεζών διαμορφώνεται συνειδητά από τους εργαζόμενους, τους πελάτες και τους μετόχους. Φυσικά, η Αγροτική Τράπεζα,

όντας μία τράπεζα δημόσιου δικαίου, δέχεται ιδιαίτερες παρεμβάσεις από τον κρατικό μηχανισμό, αφού είναι και ο κύριος μέτοχος. Από την άλλη πλευρά η Τράπεζα Πειραιώς συμμορφώνεται με το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία του Ομίλου, με έμφαση στο νόμο περί Εταιρικής Διακυβέρνησης και την Πράξη του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος περί πλαισίου αρχών λειτουργίας και κριτηρίων αξιολόγησης της οργάνωσης και των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου των πιστωτικών και χρηματοδοτικών ιδρυμάτων και σχετικών αρμοδιοτήτων των διοικητικών τους οργάνων, περιλαμβανομένων των εσωτερικών κανονισμών και των κανόνων δεοντολογίας.

Όσον αφορά το ηγετικό μοντέλο των Οργανισμών, διαπιστώνουμε πως και οι δύο Οργανισμοί έχουν ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα και ενδιαφέρονται για την ικανοποίηση τόσο των αναγκών των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών πελατών. Οι δύο Οργανισμοί έχουν σαφή προσανατολισμό στην καινοτομία και την πρωτοπορία, αφού είναι υψίστης σημασίας στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Σύμφωνα με τις μορφές ηγεσίας κατά Likert, το σύστημα ηγεσίας της Αγροτικής Τράπεζας είναι κυρίως συμβουλευτικό, αφού η διοίκηση χρησιμοποιεί τις γνώσεις των υφισταμένων της για την επίτευξη των στόχων. Ωστόσο, υπάρχουν και στοιχεία από το συμμετοχικό σύστημα ηγεσίας, αφού τα μέλη συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων, υπάρχει αμφίδρομη επικοινωνία και συλλογική εργασία. Το σύστημα ηγεσίας της Τράπεζας Πειραιώς είναι το συμμετοχικό, αφού η διοίκηση έχει περισσότερη εμπιστοσύνη στα μέλη της ομάδας. Οι βασικές αρχές που διέπουν και τους δύο Οργανισμούς είναι η Ομαδική Εργασία, η Παρακίνηση, η Θέσπιση Υψηλών Στόχων και ο Συντονισμός της Ομάδας.

Σύμφωνα με τη Διοικητική Σχάρα, οι δύο Τράπεζες διαφέρουν όσον αφορά τη μορφή ηγεσίας. Η Αγροτική Τράπεζα διοικείται βάση της ενδιάμεσης διοίκησης

(middle of the road-organization man management style), με προσανατολισμό άλλοτε στους ανθρώπους και άλλοτε στην παραγωγή ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν. Η Τράπεζα Πειραιώς έχει υιοθετήσει περισσότερο τη διοίκηση της ομάδας (team style), όπου πάλι η ηγεσία είναι προσανατολισμένη εξίσου στην ικανοποίηση των ανθρώπων και στην παραγωγή, αλλά αυτού του είδους η ηγεσία διακατέχεται περισσότερο από μία στοχοθετημένη, συνεργατική και ομαδική προσπάθεια για την επίτευξη των μέγιστων αποτελεσμάτων μέσω κοινών προσπαθειών. Είναι ευκολονόητο πως και οι δύο Τράπεζες εστιάζουν στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων και την παραγωγή και κάθε σύγχρονος Οργανισμός προκειμένου να επιτύχει είναι υποχρεωμένος να προσανατολίζεται ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν.

Βάση του πλαισίου ανταγωνιστικών αξιών, που ανέπτυξαν οι Cameron και Quinn συσχετίζοντας την Οργανωσιακή Κουλτούρα και την Ηγεσία, η Αγροτική Τράπεζα εφαρμόζει κυρίως το Μοντέλο της Ιεραρχίας με αρκετά στοιχεία από το Μοντέλο της Αγοράς, ενώ η Τράπεζα Πειραιώς εφαρμόζει το Μοντέλο Αγοράς με αρκετά στοιχεία από το Μοντέλο Ανοιχτού Συστήματος. Αναλυτικότερα, η Αγροτική Τράπεζα έχει σαφή εστίαση στο εσωτερικό του Οργανισμού και δίνει ιδιαίτερη έμφαση στον έλεγχο και τους κανονισμούς. Οι ενδοτραπεζικές σχέσεις στην Αγροτική Τράπεζα βασίζονται στην ιεραρχία και οι εργαζόμενοι αισθάνονται ασφαλής με την κατεύθυνση και τον έλεγχο, το συντονισμό και την οργάνωση, τη σταθερότητα και την προβλεψιμότητα που τους ασκείται από τη Διοίκηση. Φυσικά, το κύριο μοντέλο διοίκησης της Αγροτικής Τράπεζας συμπληρώνεται από το Μοντέλο της Αγοράς, αφού η διοίκηση εστιάζει στην ανταγωνιστικότητα, στην επίτευξη αποτελεσμάτων και στις σχέσεις με το εξωτερικό περιβάλλον.

Αντιθέτως η Τράπεζα Πειραιώς εστιάζει στο εξωτερικό περιβάλλον και δίνει έμφαση στον έλεγχο. Κύριο μέλημα του Οργανισμού είναι η διαφοροποίηση από τους

ανταγωνιστές, να εξυπηρετηθούν οι πελάτες με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και να ενεργοποιηθούν οι υπάλληλοι έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι. Οι σχέσεις στο εσωτερικό της Τράπεζας περιορίζονται στην επίτευξη των στόχων και την ολοκλήρωση έργου, ενώ ορίζονται στη βάση της αμοιβαιότητας και ανταποδοτικότητας. Η ηγεσία που ασκείται είναι απαιτητική και η επιτυχία μετριέται σε όρους διεύθυνσης και μεριδίου αγοράς. Βέβαια, το Μοντέλο Ανοιχτού Συστήματος συμπληρώνει το κύριο μοντέλο διοίκησης, αφού ο Οργανισμός δίνει ιδιαίτερη έμφαση και ενισχύει την πρωτοβουλία, τη δημιουργικότητα και τον δυναμισμό. Η Τράπεζα Πειραιώς ώντας ένας σύγχρονος Οργανισμός, εκμεταλλεύεται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις δυνατότητες που παρέχει η σύγχρονη τεχνολογία και το διαδίκτυο, ενώ ευνοεί την ανάπτυξη νέων ανταγωνιστικών προϊόντων.

Όσον αφορά την Παρακίνηση και τα Κίνητρα του ανθρώπινου κεφαλαίου, η Τράπεζα Πειραιώς παρέχει σαφώς μία μεγαλύτερη γκάμα παροχών και κινήτρων σε σχέση με την Αγροτική Τράπεζα. Αυτό οφείλεται κυρίως στο γεγονός πως η Τράπεζα Πειραιώς είναι μία ιδιωτική τράπεζα, που προκειμένου να προσελκύσει και να διατηρήσει ικανά στελέχη πρέπει να παρέχει περισσότερα κίνητρα. Βέβαια, η Αγροτική Τράπεζα δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην εκπαίδευση των εργαζομένων της έτσι ώστε να μπορεί να ανταγωνίζεται επί ίσης όρης. Τέλος, και οι δύο Τράπεζες δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στα Μη Χρηματικά Κίνητρα, ενώ η Τράπεζα Πειραιώς παρέχει περισσότερα Χρηματικά Κίνητρα που συνδέονται με την απόδοση των εργαζομένων έναντι της Αγροτικής.

Σύμφωνα με τη συγκριτική μελέτη που έγινε μπορούμε να καταλήξουμε πως και οι δύο τράπεζες έχουν κοινά γνωρίσματα, αλλά και διαφορές όσον αφορά την ηγεσία, την οργανωσιακή κουλτούρα, την παρακίνηση και τα κίνητρα του ανθρώπινου

κεφαλαίου. Συμπερασματικά λοιπόν τα κοινά χαρακτηριστικά και οι διαφορές καταγράφονται στους πίνακες που ακολουθούν.

ΟΜΟΙΟΤΗΤΕΣ

Ανθρωποκεντρική φιλοσοφία (άνθρωπος = εσωτερικός και εξωτερικός πελάτης)
Ανθρωποκεντρικό Μοντέλο Διοίκησης
Ανοιχτό και αμφίδρομο σύστημα εσωτερικής επικοινωνίας
Συμμετοχή μελών (πελάτες, εργατικό δυναμικό, μέτοχοι) στη λήψη αποφάσεων
Κύρια μορφή παρακίνησης εργαζομένων: αποδοχές και παροχές
Ευχάριστο εργασιακό κλίμα

ΔΙΑΦΟΡΕΣ

ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
Δημόσιου Δικαίου	Ιδιωτικού Δικαίου
Συμβουλευτικό – Συμμετοχικό Σύστημα Ηγεσίας	Συμμετοχικό Σύστημα Ηγεσίας
Ενδιάμεση Διοίκηση	Διοίκηση Ομάδας
Μοντέλο Ιεραρχίας – Αγοράς	Μοντέλο Αγοράς – Ανοιχτού Συστήματος
Προσέλκυση μέσω ΑΣΕΠ	Προσέλκυση μέσω της αγοράς εργασίας
Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: κύρια λειτουργία	Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: υποστηρικτική λειτουργία
Έμφαση κυρίως στην εκπαίδευση	Έμφαση σε ένα πλήρες σύστημα παροχών

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

7.1. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σύμφωνα με μία έρευνα που έλαβε χώρα στο διάστημα Ιουλίου – Νοεμβρίου 2006 και πήραν μέρος σε αυτή 305 ανώτατα διευθυντικά στελέχη επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, μέλη αλλά και μη μέλη της ΕΑΣΕ (Εταιρία Ανωτάτων Στελεχών Επιχειρήσεων) προέκυψαν οι κυριότερες προκλήσεις, απειλές, ευκαιρίες και οι παράγοντες ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, που θα καθορίσουν την πορεία των Ελληνικών επιχειρήσεων. Στόχος της συγκεκριμένης έρευνας ήταν η διερεύνηση των απόψεων των ανωτάτων στελεχών στην Ελλάδα, για την αποτύπωση των μελλοντικών προκλήσεων για τις επιχειρήσεις, όσον αφορά στο εξωτερικό και εσωτερικό τους περιβάλλον, των σημαντικότερων παραγόντων ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς και των δεξιοτήτων και χαρακτηριστικών των ανωτάτων στελεχών του μέλλοντος και των τρόπων ανάπτυξης ηγετικών δεξιοτήτων.

Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν όσον αφορά την ηγεσία, την οργανωσιακή κουλτούρα, την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού και τα κίνητρα των εργαζομένων. Αναλυτικότερα, τα αποτελέσματα της έρευνας είναι τα ακόλουθα:

Οι κυριότερες προκλήσεις αναφορικά με το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αναδεικνύονται:

- Η προσέλκυση και διατήρηση ταλαντούχου ανθρώπινου δυναμικού (90,5%)
- Η δημιουργία ομοιογενούς κουλτούρας, βάσει οράματος και αξιών γνωστών σε όλους τους εργαζόμενους (84,6%)
- Η αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης (82,8%)
- Η συμμόρφωση με τις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης (61,5%)

- Οι παράγοντες ανταγωνιστικότητας για τις επιχειρήσεις στην Ελλάδα αναφορικά με τη διάσταση της στρατηγικής και του οράματος είναι οι εξής:
 - Η στρατηγική ανάπτυξη νέων προϊόντων (38%)
 - Η επιχειρηματική ηθική (36,7%)
 - Η στρατηγική βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων (33%)
 - Η ηγεσία σύμφωνα με το όραμα (28,5%)

- Οι παράγοντες ανταγωνιστικότητας αναφορικά με το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι:
 - Η εταιρική φήμη (48,4%)
 - Η προσέλκυση ατόμων με υψηλές ικανότητες (39,4%)
 - Η ισχυρή κουλτούρα και η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης (30,8%)

- Οι δομές και η τεχνολογία δεν αποτελούν στο σύγχρονο κόσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

- Οι δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά των μελλοντικών ηγετικών στελεχών είναι:
 - Προσαρμοστικότητα και ευελιξία (94,1%)
 - Αποφασιστικότητα στην επίτευξη των στόχων (93,7%)
 - Έμπνευση σεβασμού και εμπιστοσύνης (92,3%)
 - Αποτελεσματικός σχεδιασμός (90,5%)
 - Ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων (89,2%)
 - Γνώση της αγοράς (88,7%)
 - Ικανότητα άσκησης ηθικής διοίκησης (88,2%)
 - Δημιουργία θετικού συναισθηματικού κλίματος (86%)
 - Ξεκάθαρες προσωπικές αξίες (85,5%)

- Επικοινωνία ελκυστικού οράματος (84,6%)
- Ανεκτικότητα στο λάθος (44,4%)
- Τεχνική γνώση (51%)

Οι επιχειρήσεις αποτελούν ανοιχτά συστήματα υπό την έννοια ότι ζουν από το περιβάλλον για το περιβάλλον. Ο λόγος ύπαρξης τους είναι η δημιουργία αξίας για να ικανοποιούν αποτελεσματικά τις ομάδες ενδιαφερομένων, όπως μέτοχοι, πελάτες, εργαζόμενοι, καθώς και της κοινωνίας γενικότερα. Συνεπώς λειτουργούν και αναπτύσσονται μέσα σε ένα περιβάλλον με το οποίο βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση. Βασική προϋπόθεση επιβίωσης τους είναι η παρακολούθηση, η κατανόηση και η προσαρμογή τους στις εξελίξεις και τις αλλαγές που συμβαίνουν στο περιβάλλον αυτό. Η εποχή μας χαρακτηρίζεται από συνεχείς ταχύτατες, μη γραμμικές και σημαντικές αλλαγές. Τα ηγετικά στελέχη είναι υποχρεωμένα να τις παρακολουθούν και να τις λαμβάνουν σοβαρά υπόψιν τους κατά τη λήψη αποφάσεων και την άσκηση της διοίκησης. Αυτές αποτελούν κινητήρια δύναμη οργανωσιακών αλλαγών, βελτιώσεων και προόδου. Οι επιχειρήσεις κατανοούν πρώτα τις εκάστοτε προκλήσεις του περιβάλλοντος και στη συνέχεια απαντούν σε αυτές με νέες λογικές και προσεγγίσεις. Για το λόγο αυτό, τα διοικητικά στελέχη πρέπει να έχουν ξεκάθαρα στο μυαλό τους τις στρατηγικές παραμέτρους που θα πρέπει να διαμορφώσουν και να διαχειριστούν.

Ένα στρατηγικά κρίσιμο, άυλο στοιχείο της επιχείρησης αποτελεί η οργανωσιακή κουλτούρα. Η οργανωσιακή κουλτούρα περιλαμβάνει τις κοινές αντιλήψεις που υπάρχουν και έχουν γίνει αποδεκτές στον ρου του χρόνου αναφορικά με τον τρόπο οργάνωσης και διάρθρωσης της επιχείρησης, τον τρόπο εξουσίας των ανωτέρων, τον τρόπο απόδοσης ανταμοιβών και επιβολής κυρώσεων, τον τρόπο

ελέγχου, τον τρόπο γενικότερα λειτουργίας της επιχείρησης ώστε να εξασφαλίζεται όχι μόνο η επιβίωση αλλά και η μακρόπνοη εύρυθμη και επικερδής ανάπτυξή της. Φυσικά, πρωταρχικό ρόλο στη διαμόρφωση της κουλτούρας κατέχει το έμπυχο δυναμικό της, δηλαδή οι εργαζόμενοι, τα στελέχη και οι μέτοχοι, οι οποίοι στη συνέχεια καλούνται να υπηρετήσουν την οργανωσιακή κουλτούρα που έχει καθοριστεί.

Η εταιρική κουλτούρα όταν είναι εναρμονισμένη στα θεμελιώδη δεδομένα μιας επιχείρησης (όπως φύση δραστηριοτήτων, μέγεθος, στρατηγική, περιβάλλον, κλπ), αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα γι' αυτήν. Η κατανόηση και ο χειρισμός της διαφορετικότητας της κουλτούρας αποτελεί βασική προϋπόθεση επιτυχίας των σύγχρονων επιχειρήσεων.

Ένα ακόμη κρίσιμο συστατικό μίας πετυχημένης επιχείρησης είναι η ηγεσία. Με αυτό τον όρο εννοούμε τη διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα. Βέβαια αυτό που πρέπει να σημειωθεί σε αυτό το σημείο είναι πως η ηγεσία είναι μία τέχνη και γι' αυτό δεν επιτρέπεται και δεν μπορεί να περιοριστεί και να τυποποιηθεί από πλευράς αποστολής, μεθόδων και μορφής.

Η αλληλένδετη σχέση μεταξύ ηγεσίας και οργανωσιακής κουλτούρας είναι αυτονόητη, αφού άλλοτε η ηγεσία είναι εκείνη που καθορίζει την κουλτούρα της Οργάνωσης και άλλοτε η ηγεσία μπορεί να φανεί ελλειμματική και δέσμια της υπάρχουσας κουλτούρας.

Πάνω απ' όλα, όμως, η επιχείρηση αποτελεί μια κοινωνική οντότητα και επομένως είναι οι άνθρωποι, που αποτελούν το κυρίαρχο συστατικό της. Οι άνθρωποι,

αν είναι οι κατάλληλοι-σωστοί, αποτελούν τη βασική πηγή των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για την επιχείρηση. Στις σημερινές συνθήκες, ο σπάνιος πόρος για τη δημιουργία πλούτου είναι οι σωστοί άνθρωποι, οι ιδέες, οι γνώσεις και οι προσπάθειες αυτών, και όχι το κεφάλαιο. Η κρίσιμη αγορά είναι αυτή των ιδεών, της γνώσης, της δημιουργικότητας και των καινοτομιών και όχι η αγορά του κεφαλαίου και των προϊόντων. Η στρατηγική σημασία των ανθρώπων για την επιτυχία της επιχείρησης συνίσταται και στο γεγονός ότι μπορούν να δημιουργήσουν στην επιχείρηση δυνατότητες όπως καινοτομιών, συνεχούς μάθησης και αλλαγών, επιχειρηματικότητας, κλπ, που δεν αντιγράφονται από τον ανταγωνισμό, όπως μπορούν να αντιγραφούν οι στρατηγικές, οι δομές, τα συστήματα και η τεχνολογία.

Η ικανότητα της επιχείρησης να προσελκύει, να διατηρεί, να αναπτύσσει και να αξιοποιεί πλήρως τους σωστούς ανθρώπους αποτελεί μια «κρυφή αξία», η οποία δεν αντιγράφεται και δεν μεταφέρεται στον ανταγωνισμό. Επομένως τα ανώτατα διοικητικά στελέχη, πρέπει να έχουν ως στρατηγική προτεραιότητα τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων.

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα πιο βασικά ζητήματα της Διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, αφού είναι στενά συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά και την απόδοση στο χώρο της οργάνωσης. Προσδιορίζει τις πιο κρίσιμες στάσεις των εργαζομένων ως προς την εργασία και τη δέσμευση στον οργανισμό.

Οι θεωρίες που αναπτύχθηκαν γύρω από την παρακίνηση προσπαθούν να δώσουν απαντήσεις σε ερωτήματα γύρω από το τί κάνει τον άνθρωπο να θέλει να εργάζεται περισσότερο ή λιγότερο, τί προσδιορίζει τη συμπεριφορά απέναντι στην εργασία και την οργάνωση και ποιες μεταβλητές πρέπει να επηρεασθούν και προς ποια κατεύθυνση ώστε ο εργαζόμενος να παρακινηθεί να αποδώσει περισσότερο.

Η απάντηση όμως έχει να κάνει με την κατανόηση της ανθρώπινης

συμπεριφοράς, που είναι θέμα περίπλοκο λόγω του επηρεασμού της από μεταβλητές όπως οι φιλοδοξίες, η παιδεία, τα προσωπικά βιώματα, το κοινωνικό περιβάλλον, η ένταση και ο αριθμός των προσωπικών αναγκών. Το άτομο συμπεριφέρεται κατά τον έναν ή τον άλλο τρόπο επειδή ανταποκρίνεται σε δυνάμεις/ανάγκες που το παρακινούν να συμπεριφερθεί τοιουτοτρόπως. Αφού επί σειρά ετών οι ερευνητές προσπαθούσαν να βρουν τη λυδία λίθο της μιας και μοναδικής θεωρίας παρακίνησης, που θα ερμήνευε τη συμπεριφορά των εργαζομένων, σήμερα όλο και περισσότερο γίνεται συνείδηση ότι αυτό είναι ανέφικτο και μόνο συνδυασμοί των θεωριών αυτών μπορούν να έχουν πρακτική εφαρμογή στον εργασιακό χώρο.

Τα κίνητρα αποτελούν το καθοριστικό στοιχείο της έννοιας της παρακίνησης. Οι σύγχρονοι ψυχολόγοι θεωρούν πλέον τις ανάγκες και τα κίνητρα σαν την «καρδιά» της παρακίνησης, που εξηγούν ένα σημαντικό μέρος της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Τα κίνητρα είναι μια εσωτερική νοητική και συναισθηματική διεργασία, που έχει σχέση με τις αξίες και τις προσδοκίες του ατόμου καθώς και με τον τρόπο που το άτομο βιώνει και ερμηνεύει τον κόσμο. Σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να ταυτιστεί με κανενός είδους καταναγκασμό.

Είναι αφελής η συχνά εμφανιζόμενη πεποίθηση ότι η παροχή χρηματικών κινήτρων αποτελεί πανάκεια στο θέμα της παρακίνησης. Βέβαια, οι μεταβλητές χρηματικές αμοιβές (π.χ. bonus, πριμ) παρακινούν, αφού θεωρούνται μέσω της αναγνώρισης, ως επιβράβευση και επιτυχία. Οι παράγοντες που παρακινούν, ενεργοποιούν και κάνουν τους εργαζόμενους να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό για υψηλές επιδόσεις, είναι κυρίως στοιχεία που έχουν αξία αυτά καθαυτά και αφορούν την εσωτερική παρακίνηση (ψυχική ευχαρίστηση) του εργαζομένου. Επίσης ο χαρακτήρας του εργαζόμενου επηρεάζει σημαντικά το πόσο και πως μπορεί να παρακινηθεί. Υπάρχουν δηλαδή άτομα περισσότερο ή λιγότερο δραστήρια

ή αυτοπαρακινούμενα. Κάθε άνθρωπος παρακινείται από διαφορετικές αιτίες και με διαφορετικά κάθε φορά αποτελέσματα. Όμως η πλειοψηφία των ανθρώπων, παρακινείται - κινητοποιείται για υψηλές επιδόσεις, αν υπάρξουν οι απαραίτητες προϋποθέσεις και τα κίνητρα.

Κατά την εφαρμογή ενός συστήματος κινήτρων οι επιχειρήσεις, ιδίως οι διεθνείς, πρέπει να λαμβάνουν υπόψιν τους και τις ατομικές διαφορές που οφείλονται στις διαφορετικές αξίες ανάμεσα στους διάφορους πολιτισμούς.

Συνοψίζοντας, οι άνθρωποι κινητοποιούνται και δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους στην επιχείρηση όταν:

- Αισθάνονται την εργασία τους ενδιαφέρουσα και σημαντική.
- Επιδιώκουν και ελπίζουν να φθάσουν σε ένα καλύτερο μέλλον, συμμετέχοντας στη διαμόρφωση του οράματος και των εταιρικών αξιών και μέσω της δέσμευσης που αισθάνονται με την επιχείρηση.
- Υπάρχει ευχαρίστηση από την εργασία και αναγνωρίζεται η συμμετοχή τους στα επιτεύγματα της επιχείρησης.
- Στο εργασιακό περιβάλλον κυριαρχούν καλές ανθρώπινες σχέσεις και αίσθημα εμπιστοσύνης.
- Υπάρχει αξιοπρεπής δίκαιη και έντιμη μεταχείριση, ένα μόνιμα παγιωμένο αίσθημα δικαιοσύνης σε σχέση με την αξιολόγηση της απόδοσης, τις αμοιβές και την εξέλιξη τους.
- Αισθάνονται αυτοεκτίμηση και είναι περήφανοι γι' αυτά που κάνουν τόσο οι ίδιοι όσο και η επιχείρηση στην οποία ανήκουν, λόγω της ευαισθητοποίησης και συνεισφοράς της στο κοινωνικό περιβάλλον.
- Διαθέτουν ελευθερία πρωτοβουλιών. Ενθαρρύνονται οι προτάσεις-πρωτοβουλίες για καινοτομίες και επίλυση προβλημάτων, ενώ υπάρχει

ανοχή σε πιθανές αποτυχίες.

- Προσπαθούν και επιτυγχάνουν προκλητικούς στόχους. Αυτό γίνεται όχι μόνο σε ατομικό επίπεδο, αλλά και μέσω της ομαδικής συνεργασίας, που προϋποθέτει κυρίως, κοινή αντίληψη για τους προς επίτευξη στόχους, και ανάπτυξη αμοιβαίας εμπιστοσύνης
- Αναπτύσσονται συνεχώς, μέσω της επαρκούς εκπαίδευσης - κατάρτισης, κατάλληλα σχεδιασμένη με βάση τις ανάγκες κάθε εργαζόμενου.

Επισημαίνουμε ξανά ότι κάθε ένας άνθρωπος είναι ξεχωριστός και παρακινείται από διαφορετικές αιτίες με διαφορετικά κάθε φορά αποτελέσματα. Η επανεξέταση των κινήτρων μας βοηθά να κατανοήσουμε το τί είναι αυτό που πραγματικά παρακινεί τους εργαζόμενους.

Ολοκληρώνοντας τα συμπεράσματα, παρατίθενται οι μελλοντικές προβλέψεις σύμφωνα με την έρευνα της ΕΑΣΕ. Η εταιρική φήμη, η προσέλκυση ατόμων με υψηλές ικανότητες, η ισχυρή κουλτούρα, ο εντοπισμός ταλέντων και η εκπαίδευση είναι οι μελλοντικοί παράγοντες ανταγωνιστικότητας όσον αφορά το ανθρώπινο κεφάλαιο. Επίσης, μελλοντικοί παράγοντες ανταγωνιστικότητας για τη στρατηγική και το όραμα των επιχειρήσεων είναι η στρατηγική ανάπτυξη νέων προϊόντων, η στρατηγική βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων, η επιχειρηματική ηθική, η ηγεσία σύμφωνα με το όραμα, η στρατηγική διείσδυσης σε αγορές του εξωτερικού και η σύνδεση του οράματος με τους στρατηγικούς στόχους. Τέλος, όσον αφορά τις δομές και την τεχνολογία, οι επιχειρήσεις στο μέλλον πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη έμφαση στα συστήματα διαχείρισης της γνώσης, στο Intranet, στα δίκτυα διανομής και εφοδιασμού, σε συστήματα ποιότητας καθώς και σε επένδυση στην έρευνα και την ανάπτυξη.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Το Ερωτηματολόγιο αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας είναι ένα εργαλείο που αποτελείται από δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος, απαντώνται έξι επιμέρους ερωτήσεις, προκειμένου να αποτυπωθεί η υφιστάμενη κουλτούρα ενός οργανισμού, ενώ στο δεύτερο μέρος, το οποίο είναι πανομοιότυπο με το πρώτο, οι ερωτήσεις απαντώνται με βάση το πού θέλουμε να είναι ο οργανισμός σε πέντε χρόνια, αποτυπώνεται δηλαδή η επιθυμητή κουλτούρα του οργανισμού.

Με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου προσεγγίζονται οι έξι διαστάσεις-κλειδιά της οργανωσιακής κουλτούρας, όπως παρακάτω:

1. Τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά	
Α	Ο οργανισμός είναι ένας πολύ προσωπικός χώρος. Είναι σαν μια μεγάλη οικογένεια. Οι άνθρωποι φαίνεται ότι μοιράζονται πολλά μεταξύ τους.
Β	Ο οργανισμός είναι ένας πολύ δυναμικός και επιχειρηματικός χώρος. Οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να αναλάβουν ρίσκο
Γ	Ο οργανισμός είναι προσανατολισμένος στα αποτελέσματα. Ενδιαφέρει η εκτέλεση των εργασιών. Οι άνθρωποι είναι πολύ ανταγωνιστικοί και εστιάζονται στα αποτελέσματα.
Δ	Ο οργανισμός είναι ένας πολύ οργανωμένος και ελεγχόμενος χώρος. Οι άνθρωποι λειτουργούν συνήθως με βάση επίσημες διαδικασίες.

2. Η ηγεσία του οργανισμού	
A	Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα της καθοδήγησης, της διευκόλυνσης και της προστασίας.
B	Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα της επιχειρηματικότητας, της καινοτομίας και της ανάληψης κινδύνου.
Γ	Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα του προσανατολισμού στα αποτελέσματα και στην επιθετική πολιτική.
Δ	Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα του συντονισμού, της οργάνωσης και της αποτελεσματικότητας.
3. Η διοίκηση των εργαζομένων	
A	Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ομαδικό πνεύμα, συναίνεση και συμμετοχή.
B	Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από προσωπική ανάληψη κινδύνου, καινοτομία, ελευθερία και μοναδικότητα.
Γ	Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από σκληρό ανταγωνισμό, υψηλές απαιτήσεις και ανάγκη για επιτεύγματα.
Δ	Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ασφάλεια της απασχολησιμότητας, συμμόρφωση, προβλεψιμότητα και σταθερότητα σχέσεων.
4. Η Οργανωσιακή ενότητα	
A	Ο συνδεδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό είναι η νομιμοφροσύνη και η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Υπάρχει υψηλό επίπεδο δέσμευσης στον οργανισμό.
B	Ο συνδεδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό είναι η δέσμευση

	στην καινοτομία και την ανάπτυξη. Υπάρχει έμφαση στην πρωτοβουλία και στην αρίστευση.
Γ	Ο συνδεδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό είναι η έμφαση στα επιτεύγματα και την υλοποίηση των στόχων. Η επιθετική πολιτική και η κερδοφορία είναι βασικές αρχές.
Δ	Ο συνδεδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό είναι οι επίσημοι κανόνες και πολιτικές. Η διατήρηση της ομαλής Λειτουργίας του οργανισμού είναι σημαντική.
5. Η Στρατηγική Εστίαση	
Α	Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των ανθρώπων του. Υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης, ανοιχτή επικοινωνία και συμμετοχή επικρατούν.
Β	Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην απόκτηση νέων πόρων και στη δημιουργία προκλήσεων. Η δοκιμή νέων ιδεών και προοπτικών εκτιμάται ιδιαίτερα.
Γ	Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ανταγωνιστικότητα και την επίτευξη αποτελεσμάτων. Η επίτευξη υψηλών στόχων και η κερδοφορία είναι οι επικρατούσες αρχές
Δ	Ο οργανισμός δίνει έμφαση στη μονιμότητα και τη σταθερότητα. Η αποτελεσματικότητα, ο έλεγχος και η απρόσκοπτη λειτουργία του οργανισμού είναι σημαντικές αξίες.
6. Τα Κριτήρια Επιτυχίας	
Α	Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του, την ομαδική εργασία, τη δέσμευση των εργαζομένων Και την κοινωνική φροντίδα.
Β	Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση τη δημιουργία μοναδικών και

	νέων προϊόντων. Ο οργανισμός είναι πρωτόπορος στα προϊόντα και καινοτομικός.
Γ	Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την επικράτηση στην αγορά και την υπερκέραση του ανταγωνισμού. Η ηγεσία στην ανταγωνιστική αγορά αποτελεί παράγοντα-κλειδί.
Δ	Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την αποτελεσματικότητα. Αξιοπίστη διανομή και παράδοση, τήρηση προγράμματος και χαμηλό κόστος παραγωγής είναι κρίσιμοι παράγοντες για τον οργανισμό.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

ΠΡΑΚΤΙΚΟΣ ΟΔΗΓΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

1. *Θέσετε ατομικούς και ομαδικούς στόχους στους συνεργάτες σας και συνδέστε τους με συγκεκριμένες οικονομικές ή μη οικονομικές, άμεσες ή έμμεσες ανταμοιβές. Οι στόχοι πρέπει να είναι:*
 - *Συγκεκριμένοι, ποσοτικά ή ποιοτικά μετρήσιμοι, χρονικά προσδιορισμένοι*
 - *Προκλητικοί - αισιόδοξοι*
 - *Εναρμονίσιμοι (όχι αντιφατικοί μεταξύ τους και με τους στόχους της επιχείρησης)*
 - *Συμφωνημένοι με τους συνεργάτες σας*
 - *Υλοποιήσιμοι - ρεαλιστικοί.*
2. *Αναγνωρίσετε τις εξαιρετικές προσπάθειες και τις εξαιρετικές επιδόσεις των συνεργατών σας (ατομικά και ομαδικά), όχι μόνο τυπικά (π.χ. μέσω της αξιολόγησης, bonus, τυπικών επαίνων, κλπ), αλλά και στην καθημερινότητα μέσω της συμπεριφοράς σας.*
3. *Γιορτάστε σημαντικά επιτεύγματα της μονάδας και των συνεργατών σας.*
4. *Να εξηγείτε στους συνεργάτες τις συνέπειες της εργασίας τους για την οργανωτική μονάδα και την εταιρία, ώστε να αντιλαμβάνονται τη σημαντικότητα της.*
5. *Επιβραβεύατε - επαινέστε προσωπικά και δημοσίως (για κάτι πολύ σημαντικό).*
6. *Εκτός από το σύστημα – επιβράβευσης της εταιρίας, χρησιμοποιείτε και δικά σας μέσα (π.χ. κάρτες, μικρά δωράκια, ώρες άδειας). Μην ξεχνάτε ότι οι συμβολικές «χειρονομίες- αμοιβές» έχουν μεγάλη αξία.*
7. *Δώστε δουλειές και αναθέσεις (όταν είναι εφικτό) στους συνεργάτες σας*

παράλληλα με τις κύριες ευθύνες, ώστε να σπάσει η ρουτίνα και να αναπτύσσονται. Επίσης χρησιμοποιείτε την εναλλαγή θέσεων (job rotation) όταν είναι εφικτή.

8. Δώστε ελευθερία πρωτοβουλιών και συμμετοχή στους συνεργάτες σας. Ζητάτε τη γνώμη τους και ενθαρρύνετε τους να σας κάνουν προτάσεις.
9. Δώστε στους συνεργάτες σας τις πληροφορίες που χρειάζεται ώστε να αισθάνονται υπεύθυνοι και να κατανοούν «τί πρέπει, γιατί πρέπει και πώς πρέπει να κάνουν».
10. Ενισχύστε συνεχώς το αίσθημα δίκαιης μεταχείρισης του κάθε συνεργάτη, αξιολογώντας αντικειμενικά τις επιδόσεις, τη συμπεριφορά του και δίνοντας ανάλογες ανταμοιβές (υλικές και μη υλικές). Αυτό ασφαλώς απαιτεί να είναι γνωστά τα standards, τα κριτήρια, «οι κανόνες του παιχνιδιού» και να υπάρχει διαφάνεια, συνέπεια, ακεραιότητα.
11. Κάντε τους συνεργάτες να αισθάνονται ευθύνη για τα αποτελέσματα της δουλειάς τους, δείχνοντας τους ότι οι ίδιοι μπορούν να τα προσδιορίσουν και θα εισπράττουν το «μπράβο» ή την «κριτική».
12. Συστηματικά προσπαθείτε να διατηρείτε σε υψηλό επίπεδο την αυτοεκτίμηση των συνεργατών σας. Δίνετε θετικό feedback με κάθε ευκαιρία.
13. Να διατηρείτε ένα κλίμα στη μονάδα σας, το οποίο να κάνει τους συνεργάτες σας να δουλεύουν ευχάριστα, με κέφι και ενθουσιασμό, και να θέλουν να επιτύχουν υψηλότερες επιδόσεις από αυτές του ανταγωνισμού.
14. Να συνδέεται τους στόχους των συνεργατών σας με το όραμα της μονάδας και του οργανισμού, ώστε να τους εμπνεύσετε και να τους παρακινήσετε για υψηλές επιδόσεις (υψηλότερες του ανταγωνισμού).
15. Να αναπτύσσετε συνεχώς τους συνεργάτες σας, να δίνετε αναπτυξιακή αρνητική

κριτική, να είστε καλός δάσκαλος.

ΠΗΓΗ: Δ. Μπουραντάς: «*ΗΓΕΣΙΑ, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*», Εκδόσεις Κριτική,
Αθήνα 2005, σελ. 305

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

- Avolio B.J., Luthans F., Walumba F.O., “ Authentic Leadership: Theory building for veritable sustained performance working paper”: Gallup Leadership Insitute, University of Nebraska- Lincoln, 2004
- Avolio B.J., Gardner W.L., “Autentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership”, The leadership Quarterly,16,2005, p.315-338
- Avronen J. and Ekvall G., “ Change-centred leadership: An extension of the two dimensional model.”, Scandinavian Journal of Management, 7, p. 17-26, 1991
- Avronen J. and Ekvall G., “ Leadership profiles, situations and effectiveness. Creativity and Innovation Management, 3, p.139-161, 1994
- Baker J.H. and Baker G.A., “Leadership, culture and knowledge management”, weLEAD Online Magazine, Leadendtoday.org”, 2001
- B.M.Bass “From Transactional to Transformational Leadership:Learning to share the vision”, Organizational Dynamics, American Management Assosiation, New York, 1990, p.22
- Bass B., “ Theory, research and managerial applications.”, N.Y., The Free Press, 1990
- Bass B., “Stogdill’s handbook of leadership: A survey of theory and research.”, New York, The Free Press, 1991
- Bass B., “The ethics of transformational leadership”, Working papers-Academy of Leadership Press,1997

- Bass B., “ Trasformational Leadership: Industrial, Military and Educational Impact.”, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1998
- Baron, A. Robert, “Motivation in work settings: reflections on the core of organizational research”, Motivation and Emotion, Vol.15, No1., 1991, 1-8
- Baumgartner R., “Tools for sustainable business management in ecosystems and sustainable development”- Volume 1, Eds, Tiezzi, Brebbia, Uso, WIT Press, Ashurst Lodge, Southampton, 2003, p.187
- Belasco A. James and Stayer C. Ralph, “Το πέταγμα του βούβαλου – Δώστε πρωτοβουλίες στους υπαλλήλους για να κάνετε την επιχείρησή σας να πετάξει”, εκδόσεις Κριτική, Οκτώβριος 2000
- Bennis W., “Πώς γίνεται κάποιος ηγέτης ηγετών», σελ.209-226 από το βιβλίο του R.Gibson “Η Επιχείρηση του Μέλλοντος», εκδ. Καστανιώτη,2003
- Bennis W. & Goldsmith J., “Learning to Lead: A workbook on becoming a leader”,US: Addison-Wesley/UK:Simon and Schuster,1994)
- Bennis W., “Organising Genius: The secrets of creative collaboration”, US: Addison-Wesley,1996
- Bennis W., “ A Force for Change: How leadership differs from management, US/UK:Macmillan,1990
- Bennis W. and Nanus B., “Leaders: The strategies for taking charge.”, New York, HarperCollins, 1985
- Blake R.R. “Human change by design”, Healthcare form Journal, July-August 1992, vol35, #4)
- Blake R.R. and Mouton J.S., “ The Managerial Grid”, Gulf Publishing, Houston,1966

- Bolman and Deal “ Reframing Organizations”, S. Francisco, Jossey-Bass,1991,p.230-248)
- Burke, W. Organizational Development: A Process of Learning and Changing. Reading, Addison-Wesley; 1993.
- Burns J. MacGregor, “Leadership”, Sage Publications, vol.1,2005,p.11-12
- Cameron K. And Quinn R., “Diagnosing and changing Organizational Culture”, Based on the competing Values Framework, Addison-Wesley Publish. Company,1999, chapters2,3 and “Measures of Organizational Culture”, “Principles and Factors of Leadership” Upper Saddle River,NJ:Prentice-Hall,1999
- Chanoch J. and House R., “ Dynamics of charismatic leadership: A process theory, simulation model, and tests”, The Leadershi Quarterly, 12 (1), p.75-113, 2001
- Clement R. “Culture, Leadership and Power: The keys to Organizational change, Business Horizons, Jan-Feb 1994,p.33-39
- Covey S., “The 7 habits of highly effective people”, 1994,p.27,48
- Dansereau F., Graen G., Haga W. “A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of role making processes”, Organizational Behaviour and Human Performance,13,1975,p.46-78
- Denison D., “Corporate culture and Organizational effectiveness, New York,John Wiley and Sons, 1990
- Deshponde’ and Webster “Organizational culture and Marketing: Defining the research agenda”, Journal of Marketing, 53, Jan.,1989, p.3-15,

- Drath W. and Palus C., “Making common sense”, Greensboro: Center for Creative Leadership, 1994
- Dent E., Higgins M., Wharff D., “Spirituality and leadership: An empirical review of definitions, distinctions, and embedded assumptions”, *The Leadership Quarterly*, 16, 2005, p.625-653
- DeTienne K.B., Dyer G., Hoopes C. and Harris S., “Toward a model of effective knowledge management and directions for future research: Culture, Leadership, and CKOs”, *Journal of leadership and organ.studies*, vol 10, n.4, 2004, p.26-43)
- Dickson M., Den Hartog D., Mitchelson J., “Research on leadership in a cross-cultural context: Making progress, and raising new questions”, *The Leadership Quarterly*, 14, 2003, p.729-768
- Dionne L., “Level of negotiating latitude and job satisfaction”
- Duncan and Pinegar, “Leadership for Saints”, Salt Lake City, UT. Desert, 2002
- Eagly A.H., “Achieving relational authenticity: Will the real leader please stand up?”, *The Leadership Quarterly*, 2005
- Ellemers N., D. De Gilder, & S. A. Haslam, “Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance”, *Academy of Management Review*, 29, 2004
- J.Fenton, “101 ways to boost your business performance” *Mandarin Business*, p.113-114, 1990
- Fielder F.E., “A Theory of Leadership”, New York, McGraw-Hill, 1967)
- Fulmer R., “The Evolving Paradigm of Leadership development.”, *Organizational Dynamics* 25 (4): p.59-73, 1997

- Gardner H., “Changing Minds: The Art and the Science of changing our own and other people’s minds”, book review, Sage Publications, 2005, Vol1 (1), p.141, 142
- Gerstner L. “Who says elephants can’t dance?”, New York, N.Y.: Harper Collins. Inc., 2002
- Gertner C., Day D., “Cross-cultural comparison of leadership prototypes, The Leadership Quarterly 5(2), p.121-134, 1994
- Gibson R., “ Η Επιχείρηση του Μέλλοντος”, εκδόσεις Καστανιώτη, 2003
- Greenleaf R.K., “ Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness”, Mahwah, NJ: Paulist Press, 1977
- Gupta V., Macmillan I., Surie G., “Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct”, Journal of Business Venturing, 19, 2004, p.241-260)
- Handy C., “Understanding Organizations”, 4 edition, London, Penguin, 1993
- Harmony#14, p.67, “Organizational change”, 2002
- Hofstede G. “Culture’s consequences: International differences in work related values, CA: Sage, 1980
- Hofstede G. “ Cultural differences in teaching and learning”, International Journal of intercultural relations, 10, p.301-320, 1986
- Hofstede G. “ Cultures and Organizations. Software of the mind.”, Maidenhead, McGrawHill, 1991
- Hofstede G., « Cultural constraints in management theories”, International review of strategic management, 5, 1994, p.27-48

- Hofstede G. “Problems remain but theories will change. The universal and specific in 21th century global management”, Organization Dynamics, 21, (1), p.34-44, 1999
- Hofstede G. “ Cultures and Organizations, intercultural Cooperation and its Importance for survival, software of the mind”, Profile Books LTD, 2003
- Hofstede G., Neuijen B., Dayal Ohayv D., Sanders G., “Measuring Organizational cultures; A qualitative and quantitative study across 20 cases”, Administrative Science Quarterly,35,June1990, p.286-316
- Holden T.and Gross N., “Japan just may be ready to change its ways”, BusinessWeek,3249, Jan.27,1992, p.30
- House R.J. and Mitchell T.R. “Path Goal Theory of Leadership”, Journal of Contemporary Business, 3,1974, p.81-97
- Hunt J., “The nature of leadership.”, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.,2004
- Knapp E. and Yu D., “Understanding organizational culture:How culture helps or hinders the flow of knowledge”, knowledge management review, Issue 7, March/April, p.16-21, 1999
- Kotter J. & Heskett J., “Corporate culture and Performance”, US: Free Press/UK: Macmillan
- Kotter J., “ Leading change”, US: Harvard Business School Press, 1996
- Kotter J. And Cohen D. S., “ Η Καρδιά της Αλλαγής – Πραγματικές ιστορίες ανθρώπων για το πώς άλλαξαν τους Οργανισμούς στους οποίους εργάζονταν”, εκδόσεις Interbooks, 2005

- Kotter J. «Κουλτούρες και Συνασπισμοί», σελ.228-230,234, Rowan Gibson, «Η Επιχείρηση του Μέλλοντος», εκδόσεις Καστανιώτη,2003
- Latham Gary P., Ernst Christopher T., “Keys to motivating tomorrow's workforce”, Human Resource Management Review, 16, 2006
- Lewin K, Lippit R. and White R., “ Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates.”, The Journal of Social Psychology, 10, p.271-299
- Lewin K., “Field Theory in Social Science”, N.Y.:Harper,1951 “Lewin’s K. Change Model- Groups and Group dynamics”
- Likert R., “New Patterns of Management.”, New York,: McGrawHill,1961
- Likert R., “ The human Organization.”, New York, : McGrawHill, 1967
- Morgan M., “Images of Organizations.” Thousand Oaks, CA: Sage Publications,1997, p.141,149)
- Nanus B., “Visionary Leadership”, New York, Free Press, 1992, p.8
- Nonaka, I, Toyama, R and Konno, N. (2002) “SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamical Knowledge Creation” in Little, S., Quitas, P and Ray, T. (2002) Eds. Managing Knowledge: An Essential Reader. Sage Publication. London.
- O’Reilly,Chatman and Caldwell “ People and Organizational culture: A- Sort Approach to Assessing Person-Organization Fit”, Academy of Management Journal 34,Sep.1991,p.487-516
- R.Pascale “Managing on the edge”, Penguin book, p.65, 1990
- Perrow C., “Organizational Analysis.”, Belmont, CA: Wadsworth

- Peraiz A., “Culture and climate for innovation”, European Journal of Innovation Management, 1.1, 1998, p.30-42
- Porras J. and Hoffer S., “ Common Behavior Changes in successful Organization Development Efforts: Journal of Applied Behavioral Science, 22,p.477-494, 1986
- Predspall D., “Developing Quality Improvement Processes in Consulting Engineering Firms”, Journal of management in engineering,p.30-31, May/June 1994
- Rhody and Tang, “ Learning from Japanese transplants and American corporations”, Public Personnel Management,24,(Spring),1995, p.19-32)
- Robins S.P., “Organizational Behavior”, Englewood Cliffs,NJ,Prentice-Hall International,1993, p.602)
- Saxenian A. “ Regional networks and the resurgence of Silicon Valley”, California Management review, 33,(Fall),1990, p.89-112)
- SBA Online Women’s Business Center, TX, 7/97, “Leading vs Managing. They’re 2 different animals” B.Ward, “Are you a leader or a manager?”
- Schein E., Organizational Culture and Leadership, second edition, San Francisco, Jossey-Bass, 1992
- Schein E., “Culture:the missing concept in organizational studies”, Administrative Science Quarterly 41, 1996, p.229-240
- Schein E., “Three cultures of management,the key to organizational learning”, Sloan Management Review, Fall 1996, vol.38, issue 1, p.9-21
- Schein E. “The Corporate Culture. Survival Guide”,1999, San Francisco, Jossey-Bass

- Schreyogg G., Organisationskultur, In Handwörterbuch der Organization, Ed, Frese, Poeschal, Stuttgart, 1991,p.1526,1532)
- Selznick P., “ Leadership in Administration.”, Evanston, IL:Row Peterson, 1957
- Senge P., “ The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization: Doubleday/UK: Century Business, 1993
- Senge P., “Μέσα από την οπή της βελόνας», από το βιβλίο του Rowan Gibson «Η επιχείρηση του Μέλλοντος», Εκδ.Καστανιώτη, 2003
- Shamir B., & Eilam G., “ What’s your story?” A life stories approach to authentic leadership development. The Leadership Quarterly, 2005
- Sharma R., “The Saint, the Surfer and the CEO”, articles on leadership and life renewal, 2004
- Skogstad A., Einarsen S., “ The importance of a change-centred leadership style in four organizational cultures”, Scandinavian Journal of Management, 15, 1999, p.289-306
- Stringer, R. Leadership and Organizational Climate. Upper Saddle River, Prentice Hall; 2002
- Thomson M. « Organizational climate perception and job element satisfaction: A multi frame application in a higher education setting”,2005
- Trevino L., Butterfield K., McCabe D., “The ethical context in Organization. Influences on employee attitudes and behaviors”, Research in ethical issues in Organizations, vol.3,2001, p.301
- Trice H.M. and Beyer J.M., “The cultures of work organizations”, EnglewoodCliffs, NJ: Prentice Hall, 1992
- Vicere A. and Fulmer R., “ Leadership by design”, Oxford, Capstone, 1998

- Vroom V. and Yetton P., “ Leadership and Decision Making.”, Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973
- Ylitalo J., “Leadership and Management”, 23/9/2004, Tuo-53.300, Organizational Behaviour and Knowledge Management
- Zammuto and O’Connor, “Gaining advanced manufacturing technologies benefits: The roles of organization design and culture”, Academy of Management review,17,(4),1992, p.701-728

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

- Γούναρης Σ., «Οι έλληνες καταναλωτές και το e-banking», ενthesis, Καθημερινή, Ιούλιος 2005
- Γεωργόπουλος Δ., «On-line εξυπηρέτηση πελατών. Ο καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχία του e-banking» δελτίο ΕΕΤ, γ τρίμηνο 2003
- Δαμουλιάνου Χ., «Το αίσθημα ικανοποίησης, αντίδοτο στον φόρτο εργασίας, Η Καθημερινή, 31/10/2004
- Δαμουλιάνου Χ., «Αν ο Αριστοτέλης ήταν διευθύνων σύμβουλος», Η Καθημερινή, 12/12/2004
- Δαμουλιάνου Χ., “Scott P.Q: “Χρειάζεται ένα «post-scientific» μάνατζμεντ”, 18/12/2005
- Ζευγαρίδης Σ. και Σταματιάδης Γ. «Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1997
- Ιωακειμόγλου Β., Γεωργακοπούλου Β., Ντότσικα Μ., Μυζήθρα Μ., «Τα στελέχη του τραπεζικού τομέα στην Ελλάδα, όροι αμοιβής και εργασίας, ρόλος και προοπτικές», 2002
- Καμάρας Δ., «Η εποπτεία και το σύγχρονο τραπεζικό management”, Διεθνές Τραπεζικό Σύστημα, Η ελληνική άποψη, Ένθετο Καθημερινής, Ιούλιος 2005
- Καρακάσης Θ., «Στόχος, η επέκταση στα Βαλκάνια», ενthesis, Καθημερινή, Ιούλιος 2005
- Κωστούλας Γ.Ι. «Μάνατζμεντ Α-Ω», Εκδόσεις Ελληνοεκδοτική, 1996
- Λιάντας Μ. Γ. «Ψυχολογία της Εργασίας – Εφαρμογές της ψυχολογίας στο χώρο εργασίας», εκδόσεις Ζήτη, 2000

- Λεμπέση Μ., «Οι Ευρωπαίοι μανάτζερ...ρωτούν για την ποιότητα», Η Καθημερινή, 14/11/2004
- Λεμπέση Μ., «Αναζητώντας το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον. Επενδύοντας στους ανθρώπους επενδύεις στην επιτυχία», Η Καθημερινή, 27/3/2005
- Μαυρή Δ., «Δεξιότητες, κατάρτιση και οι προκλήσεις για την πιστοποίηση: ελληνική και ευρωπαϊκή πραγματικότητα», δελτίο ΕΕΤ, α τρίμηνο 2005
- Μπαμπινιώτης Γ., Λεξικό Νέας Ελληνικής Γλώσσας, Κέντρο Λεξικογραφικών Σπουδών, 1998
- Μπουραντάς Δ., «Μανατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές», Εκδόσεις Μπένου, 2001, σ.130, 315
- Μπουραντάς Δ., «ΗΓΕΣΙΑ, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», Εκδόσεις Κριτική, 2005, σελ. 67
- Μπουραντάς Δ., «Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο – Σύγχρονες πρακτικές», Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002, σελ. 247-249
- Μουρδουκούτας Π., «Η επιχειρηματική στρατηγική σε μια ημιπαγκοσμιοποιημένη οικονομία», εκδ. Σταμούλη, 2005
- Ξένος Διονύσιος, «Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού – για εφαρμογή σε επιχειρήσεις και δημόσιους φορείς», εκδόσεις Παπαζήση, 2003
- Ξηροτύρη – Κουφίδου Στέλλα, «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων – η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον», εκδόσεις Ανικούλα Θεσσαλονίκη, 2001
- Παπαδογιάννης Γ., «Επτά πηγές κερδών για τις Τράπεζες», Η Καθημερινή, 12/11/2005

- Προβόπουλος Γ., Γκόρτσος Χ., «Το νέο ευρωπαϊκό χρηματοοικονομικό περιβάλλον. Τάσεις και Προοπτικές», εκδ. Σάκκουλα, 2004
- Σαριδάκη Μ., «Η επαγγελματική εκπαίδευση στις Τράπεζες ως επένδυση και ο ρόλος της αξιολόγησης», δελτίο ΕΕΤ, α τρίμηνο 2004
- Σιώμος Γ., «Συμπεριφορά Καταναλωτή και Στρατηγική Μαρκετινγκ», β' έκδοση, εκδόσεις Σταμούλη, 2002, σελ.359-378
- Στεργίου Λ., «Η παρουσία των ελληνικών τραπεζών στη ΝΑ Ευρώπη», ενthesis, Καθημερινή, Ιούλιος
- Σταθακόπουλος Β., «Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς», εκδόσεις Σταμούλη, 2005, σελ.134-141
- Φλέσσας Γ., «Κουλτούρα – Ποια είσαι λοιπόν», εκδόσεις Γιάννης Β. Βασδέκης, 1982 σελ. 5-30
- Χατζηπαντελή Σ. Χ., «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού – Στελέχωση – Παρακίνηση – Αμοιβές – Διαχείριση της Υπαλληλικής Σχέσης – Εργασιακό κλίμα», εκδόσεις Μεταίχμιο, 1999
- Χυτήρης Λ., «Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων», Interbooks, 2001, σελ.168-170,188-190
- Χυτήρης Λ., «Οργανωσιακή συμπεριφορά, η Ανθρώπινη συμπεριφορά σε Οργανισμούς & Επιχειρήσεις». Εκδόσεις Interbooks, 2001, σελ. 150
- Shirreff D., “Το ρίσκο της ελευθερίας», Διεθνές Τραπεζικό Σύστημα, Καθημερινή, Ιούλιος 2005 και «Το αμφίβολο όραμα της Ευρώπης. Το επόμενο βήμα», Καθημερινή, ειδική έκδοση, Ιούλιος 2005
- «Έρευνα της KPMG σκιαγραφεί το προφίλ του Έλληνα ηγέτη», Η Καθημερινή, 30/10/2005

- «Έρευνα της ΕΑΣΕ (Εταιρία Ανωτάτων Στελεχών Επιχειρήσεων) για την ανταγωνιστικότητα και την ηγεσία - Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων (επιχειρηματίες και ανώτατα στελέχη) αξιολογούν τις προκλήσεις της εποχής και σκιαγραφούν την ηγεσία του αύριο», Επιστημονική Ευθύνη Έρευνας: Δρ. Όλγα Επιτροπάκη, Αθήνα 2007
- «Έκθεση του Διοικητή Νικόλαου Χ. Γκαργκάνα για το έτος 2007 προς την 75^η ετήσια τακτική Γενική Συνέλευση των Μετόχων στις 22 Απριλίου 2008», Τράπεζα της Ελλάδος, Ευρωσύστημα
- «Ετήσια Έκθεση 2007 από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα – Ευρωσύστημα»

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ

www.valuebasedmanagement.net, www.academy.umd.edu.htm,
www.sciencedirect.com, www.onepine.info/pschein.htm, www.tnellen.com,
www.hcgnet.com/research, www.mapnp.org,
www.au.af.mil/au/awk/awcgate/doe/benchmark/ch11/pdf, www.digitalgovernment.org
www.weleadinlearning.org, www.meansbusiness.com,
www.ex.ac.uk/psychology/docs/courses/1124/leadership.ppt,
www.onepine.info/lead1.htm, www.info/phof.htm, www.onepine.info/lead1.htm,
www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch11.pdf, www.bus.ucf.edu,
www.managementhelp.org, www.pubmedcentral.nih.gov/articlerende,
www.cultsock.ndirect.co.uk, www.c.g.i.di.uoa.gr, www.see.ed.ac.uk,
www.marketing.byu.edu.htm, www.onepine.info/lead1.htm, www.stewart-associates.co.uk/leadership-models.aspx, www.blackacademy.co.uk,
www.affinitymc.com, www.au.af.mil/au/awk/awcgate/doe/benchmark/ch11/pdf,
www.otoe.gr, www.ate.gr, www.hba.gr, www.tdconference.gr