



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)**

Διπλωματική Εργασία

***ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΥΞΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ  
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ:  
Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ***

**Γεωργουλέα Ελευθερία**

**Πειραιάς, 2013**

*Αφιερώνεται στην οικογένειά μου*

## **ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΥΞΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ:**

### **Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**Γεωργουλέα Ελευθερία**

#### **Περίληψη**

Η σύγχρονη οικονομική κρίση έχει αλλάξει τις ισορροπίες στην οργάνωση των επιχειρήσεων. Όσες εταιρείες έχουν χτίσει κατά κύριο λόγο πάνω σε υλικές βάσεις νιώθουν μεγάλη δυσκολία να κρατήσουν σταθερό το έδαφος κάτω από τα πόδια τους. Αντίθετα, όσες έχουν επενδύσει πάνω στις σχέσεις με τους εργαζομένους τους, φαίνεται ότι απορροφούν καλύτερα τους κραδασμούς. Πλέον είναι κοινή αλήθεια πως η απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσα από την πλήρη εκμετάλλευση των δυνατοτήτων τους εργατικού δυναμικού. Στα πλαίσια αυτά, στόχος της σύγχρονης επιχείρησης γίνεται η διαμόρφωση ενός ανθρωποκεντρικού συστήματος με την εφαρμογή όλων των δυνατών μεθόδων που στοχεύουν στην αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων και συνακόλουθα, στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Η παρούσα διπλωματική εργασία επιχειρεί να συγκεντρώσει τη βιβλιογραφική αναφορά σε όλες αυτές τις μεθόδους και στη συνέχεια να ερευνήσει κατά πόσο εφαρμόζονται στο σύγχρονο ελληνικό εργασιακό χώρο.

**Σημαντικοί όροι:** Οικονομική κρίση, Στόχοι σύγχρονης επιχείρησης, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Ηγεσία και Διοίκηση, Υποκίνηση και κίνητρα, Ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση, Διαχείριση Γνώσης, Δημιουργικότητα, Συναισθηματική Νοημοσύνη, Εργασιακό κλίμα και Αντικείμενο θέσεως εργασίας, Εργασιακή ικανοποίηση, Παραγωγικότητα, Εκπαίδευση.

## **Ευχαριστίες**

Θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς και θερμές μου ευχαριστίες στην κ.Βικτωρία Πέκκα Οικονόμου, Καθηγήτρια του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς, για τη σημαντική βοήθεια που μου προσέφερε κατά τη διάρκεια της συγγραφής της διπλωματικής εργασίας. Οι σημαντικές παρατηρήσεις και υποδείξεις της υπήρξαν καθοριστικές για την ολοκλήρωση αυτής της εργασίας.

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

### Σελίδα

Πίνακας 2.1: Διαφορές μεταξύ νέας και παλαιάς επιχειρηματικής πραγματικότητας .....	53
Πίνακας 2.2: Χαρακτηριστικά των δύο κύριων στρατηγικών ΔΓ .....	62
Πίνακας 2.3: Πτυχές μοντέλου Συναισθηματικής Νοημοσύνης .....	69
Πίνακας 2.4: Θεωρία κινήτρων και αντικινήτρων του Herzberg .....	108
Πίνακας 3.1: Κατανομή του φύλου των ερωτώμενων .....	151
Πίνακας 3.2: Κατανομή του τομέα απασχόλησης των ερωτώμενων .....	152
Πίνακας 3.3: Κατανομή του μεγέθους της επιχείρησης απασχόλησης των ερωτώμενων .....	152
Πίνακας 3.4: Κατανομή του μορφωτικού επιπέδου των ερωτώμενων .....	153
Πίνακας 3.5: Κατανομή της ηλικίας των ερωτώμενων .....	153
Πίνακας 3.6: Αποτελέσματα της θεματικής ενότητας <<Κίνητρα και υποκίνηση>>..	154
Πίνακας 3.7: Αποτελέσματα της θεματικής ενότητας << Εκπαίδευση >> .....	156
Πίνακας 3.8: Αποτελέσματα της θεματικής ενότητας << Ηγεσία και Διοίκηση >>....	159
Πίνακας 3.9: Αποτελέσματα της θεματικής ενότητας << Εργασιακό περιβάλλον / Αντικείμενο εργασίας >> .....	161
Πίνακας 3.10: Σύγκριση αποτελεσμάτων μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα .....	163
Πίνακας 3.11: Σύγκριση αποτελεσμάτων ανάμεσα σε άντρες και γυναίκες .....	166
Πίνακας 3.12: Μεγέθη επιχειρήσεων στην Ελλάδα .....	169
Πίνακας 3.13: Σύγκριση αποτελεσμάτων ανάμεσα στα μεγέθη των επιχειρήσεων..	169
Πίνακας 3.14: Σύγκριση αποτελεσμάτων ανάλογα με το μορφωτικό επίπεδο .....	172
Πίνακας 3.15: Κατηγορίες Best Workplaces 2013 .....	179

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

### Σελίδα

Διάγραμμα 1.1: Ποσοστό απασχόλησης (%) του κύκλου εργασιών .....	24
Διάγραμμα 1.2: Σχέση μεταξύ μερικής απασχόλησης και ανεργίας .....	25
Διάγραμμα 1.3: Σχέση μεταξύ μερικής απασχόλησης και συμμετοχής γυναικείου εργατικού δυναμικού στην απασχόληση .....	26
Διάγραμμα 1.4: Η έλλειψη συνεργασίας μεταξύ πανεπιστημίων και επιχειρήσεων εμποδίζει την καινοτομία και την επιχειρηματικότητα .....	27
Διάγραμμα 1.5: Συνολικές προοπτικές απασχόλησης για το σύνολο της Ελλάδος και επιμέρους γεωγραφικές περιοχές .....	29
Διάγραμμα 1.6: Εποχικά προσαρμοσμένες προοπτικές απασχόλησης για το σύνολο της Ελλάδος και επιμέρους γεωγραφικές περιοχές .....	30
Διάγραμμα 1.7: Προοπτικές απασχόλησης δευτέρου τριμήνου του 2013 σε σχέση με το πρώτο και το αντίστοιχο τρίμηνο του 2012 .....	31
Διάγραμμα 2.1: Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας .....	47
Διάγραμμα 2.2: Η συγκρότηση του ατόμου .....	65
Διάγραμμα 2.3: Σχέση χρόνου – άγχους και παραγωγικότητας .....	75
Διάγραμμα 2.4: Τα Συνθετικά της Διαδικασίας Μάθησης .....	91
Διάγραμμα 2.5: Βήματα σχεδιασμού της εκπαίδευσης στην επιχείρηση .....	94
Διάγραμμα 2.6: Διαδικασία της υποκίνησης .....	106
Διάγραμμα 2.7: Ο κύκλος της αποδοτικής εξυπηρέτησης .....	120
Διάγραμμα 2.8: Λειτουργίες ενός Συστήματος Πληροφοριών Ανθρώπινου Δυναμικού (HRIS) .....	132
Διάγραμμα 3.1: Κατανομή του φύλου του δείγματος .....	186
Διάγραμμα 3.2: Κατανομή του τομέα απασχόλησης του δείγματος .....	186

Διάγραμμα 3.3: Κατανομή του μεγέθους της επιχείρησης των ερωτώμενων του δείγματος .....	187
Διάγραμμα 3.4: Κατανομή του μορφωτικού επιπέδου του δείγματος .....	187
Διάγραμμα 3.5: Ηλικιακή κατανομή του δείγματος .....	188
Διάγραμμα 3.6: Σας δίνει κίνητρα η Διοίκηση στην εργασία σας για να αυξήσετε την αποδοτικότητά σας; .....	188
Διάγραμμα 3.7: Υπάρχει αναγνώριση και ανταμοιβή του κόπου σας στην εργασία; .....	189
Διάγραμμα 3.8: Η ενθάρρυνση για ανάληψη πρωτοβουλιών στον εργασιακό χώρο ευνοεί την αύξηση της παραγωγικότητάς σας; .....	189
Διάγραμμα 3.9: Τα μη χρηματικά κίνητρα (ηθική ικανοποίηση, βραβεία κτλ.) σας ωθούν περισσότερο να γίνετε πιο παραγωγικοί από τα χρηματικά κίνητρα (bonus, αύξηση μισθού κτλ.); .....	190
Διάγραμμα 3.10: Κρίνετε ικανοποιητικό το επίπεδο εκπαίδευσης (οποιασδήποτε μορφής) από την επιχείρηση στην οποία εργάζεστε; .....	190
Διάγραμμα 3.11: Πιστεύετε ότι με την εκπαίδευση που σας παρέχει η επιχείρηση, γίνεστε πιο αποδοτικοί στην εργασία σας; .....	191
Διάγραμμα 3.12: Πιστεύετε ότι με την εκπαίδευση που σας παρέχει η επιχείρηση, αναπτύσσετε προσωπικά; .....	191
Διάγραμμα 3.13: Σας ενδιαφέρει περαιτέρω εκπαίδευση στον τομέα εργασίας σας ώστε να γίνετε πιο παραγωγικοί; .....	192
Διάγραμμα 3.14: Συμμετέχετε συχνά σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες (οποιασδήποτε μορφής) της επιχείρησης; .....	192
Διάγραμμα 3.15: Πιστεύετε ότι για τον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών, η εταιρεία αξιολογεί τις ικανότητες και επιδεξιότητες των υπαλλήλων της; .....	193
Διάγραμμα 3.16: Πιστεύετε ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα μέσα στην επιχείρηση είναι ζωτικής σημασίας για την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης; .....	193

Διάγραμμα 3.17: Πιστεύετε ότι η Διοίκηση είναι αποτελεσματική όσον αφορά τη διαχείριση των ανθρώπινων σχέσεων; .....	194
Διάγραμμα 3.18: Ο προϊστάμενός σας ως προσωπικότητα σας εμπνέει να γίνετε περισσότερο αποδοτικοί στη εργασία σας; .....	194
Διάγραμμα 3.19: Υπάρχει ορθή επικοινωνία και σαφείς οδηγίες για τα σχέδια και τους στόχους του τμήματος στο οποίο εργάζεστε; .....	195
Διάγραμμα 3.20: Η εταιρεία σας ενθαρρύνει τις καινούριες ιδέες που προέρχονται από τους εργαζομένους και τις προτάσεις τους για τη βελτίωση της καθημερινής εργασίας; .....	195
Διάγραμμα 3.21: Η Διοίκηση σας κάνει να αισθάνεστε πως η ευημερία και ικανοποίηση των εργαζομένων της είναι κύρια μέριμνά της; .....	196
Διάγραμμα 3.22: Θεωρείτε πως η Διοίκηση ευνοεί την επικοινωνία και είναι αποτελεσματική όσον αφορά τον τρόπο εργασίας και διοίκησης, συμβάλλοντας στην αύξηση της αποδοτικότητας του προσωπικού της; .....	196
Διάγραμμα 3.23: Το εργασιακό σας περιβάλλον παίζει σημαντικό ρόλο στην αποδοτικότητα της εργασίας σας; .....	197
Διάγραμμα 3.24: Το εργασιακό σας περιβάλλον σας ικανοποιεί; .....	197
Διάγραμμα 3.25: Θεωρείτε πως το χαλαρό περιβάλλον εργασίας (ευχάριστη διάθεση και χιούμορ) αυξάνει την αποδοτικότητά σας; .....	198
Διάγραμμα 3.26: Η εταιρεία κάνει προσπάθειες να καλύψει τις ανάγκες για ένα σωστό εργασιακό χώρο (φωτισμός, εξαερισμός, μείωση θορύβων, ασφάλεια και υγιεινή); .....	198
Διάγραμμα 3.27: Οι σχέσεις με τους συναδέλφους σας είναι σε καλό επίπεδο, υπάρχει εμπιστοσύνη και υγιής επικοινωνία μεταξύ σας για τους σκοπούς της επιχείρησης; .....	199
Διάγραμμα 3.28: Πιστεύετε ότι το αντικείμενο της θέσεως εργασίας σας επιδρά αρνητικά στην αποδοτικότητά σας; .....	199
Διάγραμμα 3.29: Πιστεύετε ότι θα μπορούσατε να απασχοληθείτε με μεγαλύτερη αποδοτικότητα σε άλλη θέση εργασίας μέσα στην επιχείρηση που εργάζεστε; .....	200



Διάγραμμα 3.30: Σύγκριση αποτελεσμάτων μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα..	200
Διάγραμμα 3.31: Σύγκριση αποτελεσμάτων μεταξύ αντρών και γυναικών .....	201
Διάγραμμα 3.32: Σύγκριση αποτελεσμάτων μεταξύ των μεγεθών των επιχειρήσεων .....	201
Διάγραμμα 3.33: Σύγκριση αποτελεσμάτων μεταξύ του μορφωτικού επιπέδου του δείγματος .....	202

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Σελίδα

### **Κεφάλαιο 1: Η οικονομική κρίση και οι στόχοι της σύγχρονης ελληνικής και παγκόσμιας επιχείρησης**

1.1 Εισαγωγή .....	14
1.2 Ορισμός της οικονομικής κρίσης .....	15
1.3 Η αρνητική επίδραση στις αναπτυσσόμενες χώρες και στη Νοτιοανατολική Ευρώπη .....	16
1.4 Επιπτώσεις της κρίσης στην κοινωνική και οικονομική ζωή των χωρών .....	16
1.5 Η περίπτωση της Ελλάδος .....	17
1.6 Οικονομικές επιπτώσεις στη χρηματοδότηση και λειτουργία των επιχειρήσεων..	18
1.7 Τα θετικά της κρίσης .....	19
1.8 Το μανάτζμεντ των επιχειρήσεων στην παρούσα κρίση: Το παράδειγμα της Coca – Cola .....	20
1.9 Οι στόχοι της σύγχρονης επιχείρησης .....	22
1.10 Ανθρώπινο δυναμικό στην Ελλάδα και προοπτικές .....	24
1.11 Οι προοπτικές απασχόλησης στην Ελλάδα .....	28
1.12 Οι προοπτικές απασχόλησης στο παγκόσμιο περιβάλλον .....	31
1.13 Προσδοκίες εργαζομένων από την εργασία τους σε καιρό κρίσης .....	33
1.14 Προβλέψεις για τον κόσμο της εργασίας το 2020 .....	36
1.15 Επίλογος .....	38

Βιβλιογραφία – Αρθρογραφία Κεφαλαίου

### **Κεφάλαιο 2: Μέθοδοι – τρόποι βελτίωσης της αποδοτικότητας της σύγχρονης επιχείρησης μέσω προσέγγισης του ανθρώπινου δυναμικού**

2.1 Εισαγωγή .....	40
--------------------	----

2.2 Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων .....	41
2.2.1 Ορισμός .....	41
2.2.2 Ο ρόλος, οι στόχοι και οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων .....	41
2.2.3 Οι νέοι προσδιορισμοί για το Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού .....	43
2.3 Ο ρόλος του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας στην αναγκαιότητα ύπαρξης οργανωμένου ανθρώπινου δυναμικού .....	45
2.4 Ηγεσία .....	49
2.4.1 Έννοια της ηγεσίας .....	49
2.4.2 Τα βασικά γνωρίσματα του ηγέτη .....	50
2.5 Διαχείριση Γνώσης .....	52
2.5.1 Έννοια της γνώσης .....	52
2.5.2 Ορισμός της Διαχείρισης Γνώσης (Knowledge Management) .....	54
2.5.3 Πού εφαρμόζεται η Διαχείριση Γνώσης .....	55
2.5.4 Γιατί είναι σημαντική η Διαχείριση Γνώσης .....	55
2.5.5 Πώς εφαρμόζεται η Διαχείριση Γνώσης .....	56
2.5.6 Στρατηγικά βήματα για την Εφαρμογή Διαχείρισης Γνώσης .....	57
2.5.7 Χαρακτηριστικά ενός καλού συστήματος Διαχείρισης Γνώσης .....	59
2.5.8 Εμπόδια στη δημιουργία Διαχείρισης Γνώσης .....	60
2.5.9 Η συνεισφορά της τεχνολογίας στη Διαχείριση Γνώσης .....	60
2.5.10 Στρατηγικές Διαχείρισης Γνώσης .....	61
2.6 Συναισθηματική Νοημοσύνη .....	64
2.6.1 Έννοια του συναισθήματος .....	64
2.6.2 Ορισμός της Συναισθηματικής Νοημοσύνης .....	65
2.6.3 Ο ρόλος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στον εργασιακό χώρο .....	66
2.6.4 Κριτήρια που συνδέονται με αυξημένη Συναισθηματική Νοημοσύνη και τρόποι βελτίωσης αυτής .....	68
2.6.5 Χαρισματική Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη .....	69

2.6.6 Χαρακτηριστικά γνωρίσματα Συναισθηματικής Νοημοσύνης .....	72
2.6.7 Συναισθητική Νοημοσύνη και εργασιακό άγχος .....	73
2.6.8 Η Καμπύλη Άγχους – Παραγωγικότητας .....	74
2.6.9 Η πρακτική της Συναισθηματικής Νοημοσύνης μέσα στην επιχείρηση .....	76
2.7 Δημιουργικότητα .....	78
2.7.1 Έννοια της Δημιουργικότητας .....	78
2.7.2 Παράγοντες σύνδεσης με τη Δημιουργικότητα .....	79
2.7.3 Παράγοντες που ευνοούν την ανάπτυξη της Δημιουργικότητας .....	79
2.7.4 Παράγοντες που κωλύουν την ανάπτυξη της Δημιουργικότητας .....	80
2.7.5 Εφαρμογή της Δημιουργικότητας στα πλαίσια της επιχείρησης .....	81
2.7.5.1 Φυσικό περιβάλλον .....	81
2.7.5.2 Περιβάλλον εργασίας .....	81
2.7.6 Κρίσιμα σημεία επιλογής δημιουργικών ατόμων .....	89
2.8 Ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση .....	90
2.8.1 Έννοια της Ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης .....	90
2.8.2 Στόχοι της εκπαίδευσης .....	92
2.8.3 Οφέλη της εκπαίδευσης .....	92
2.8.4 Οργάνωση και διαδικασία της Εκπαίδευσης .....	93
2.9 Κίνητρα – Υποκίνηση .....	104
2.9.1 Έννοια της Υποκίνησης .....	104
2.9.2 Η σπουδαιότητα της υποκίνησης και των κινήτρων στον εργασιακό χώρο ..	106
2.9.3 Θεωρίες υποκίνησης .....	107
2.9.4 Προγράμματα υποκίνησης των εργαζομένων .....	109
2.10 Η συμβολή του εργαζόμενου στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας μέσω της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης .....	116

2.10.1 Μελέτη περίπτωσης Kraft Foods .....	118
2.11 Εργασιακή ικανοποίηση .....	120
2.11.1 Ορισμός .....	120
2.11.2 Η σημασία της ικανοποίησης από την εργασία .....	120
2.11.3 Ελκυστικότητα αντικειμένου εργασίας .....	121
2.11.4 Σύστημα προαγωγών .....	121
2.11.5 Παράγοντας εργασιακό περιβάλλον .....	122
2.11.6 Ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία .....	122
2.11.7 Συνθήκες Ασφάλειας και Υγείας .....	124
2.11.8 Εργασιακές οργανώσεις .....	126
2.11.9 Διαχείριση παραπόνων εργαζομένων .....	126
2.11.10 Συνθήκες Εργασίας .....	127
2.12 Πληροφοριακά συστήματα ανθρώπινων πόρων .....	129
2.12.1 Ορισμός .....	129
2.12.2 Βασικά συστατικά HRIS .....	131
2.12.3 Σημεία - Κλειδιά κατά την επιλογή HRIS .....	132
2.12.4 Η ηθική διάσταση των HRIS .....	132
2.13 Επίλογος .....	134

Βιβλιογραφία – Αρθρογραφία Κεφαλαίου

### **Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία έρευνας**

3.1 Ορισμός της έρευνας.....	140
3.2 Στάδια επιστημονικής έρευνας .....	141
3.3 Βασικά μέρη και περιεχόμενα των επιστημονικών εργασιών .....	142
3.4 Στόχοι και χρησιμότητα της έρευνας .....	143
3.5 Το ερωτηματολόγιο ως εργαλείο συλλογής δεδομένων .....	144

3.6 Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου .....	145
3.7 Ερευνητική μεθοδολογία .....	146
3.8 Μέθοδος ανάλυσης των ερευνητικών δεδομένων .....	148
3.9 Πληθυσμός του δείγματος και γενικά στοιχεία της έρευνας .....	148
3.10 Περιορισμοί της έρευνας .....	149
3.11 Παρουσίαση και ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας .....	151
3.12 Σύγκριση αποτελεσμάτων στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα .....	163
3.13 Σύγκριση αποτελεσμάτων ανάμεσα σε άντρες και γυναίκες .....	166
3.14 Σύγκριση αποτελεσμάτων σχετικά με το μέγεθος των επιχειρήσεων .....	168
3.15 Σύγκριση αποτελεσμάτων ανάλογα με το μορφωτικό επίπεδο .....	172
3.16 Συμπεράσματα της έρευνας και προτάσεις βελτίωσης .....	174
3.17 Επιπλέον προτάσεις βελτίωσης (το παράδειγμα διακεκριμένων επιχειρήσεων) .....	178
3.18 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα .....	183
Βιβλιογραφία – Αρθρογραφία Κεφαλαίου	
Παράρτημα Α: Διαγράμματα Αποτελεσμάτων Έρευνας .....	185
Παράρτημα Β: Ερωτηματολόγιο .....	202
Συνολική Βιβλιογραφία – Αρθρογραφία .....	209

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

### Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

#### 1.1 Εισαγωγή

Η πρόσφατη οικονομική κρίση δεν αποτελεί ένα ανεξάρτητο, ούτε καν ίσως ένα αναπάντεχο φαινόμενο. Στα πλαίσια αυτά, οι Reinhart και Rogoff σε μελέτη του 2008 εξέτασαν κατά πόσο η χρηματοπιστωτική κρίση που ξεκίνησε στις ΗΠΑ από τον Αύγουστο του 2007 αποτελεί ένα μοναδικό φαινόμενο ή, αντίθετα, παρουσιάζει ομοιότητες με προηγούμενες κρίσεις. Συμπέρασμα αυτής λοιπόν ήταν ότι η Χρηματοπιστωτική Κρίση του 2007, που γρήγορα έκανε αισθητή την παρουσία της σε όλο τον κόσμο, δεν ήταν παρά απόρροια της παγκόσμιας κρίσης του 1929, των δύο πετρελαϊκών κρίσεων της δεκαετίας του 1970, της ασιατικής κρίσης του 1998 - 1999, των πέντε μεγάλων τραπεζικών κρίσεων: Ισπανία (1977), Νορβηγία (1987), Φινλανδία - Σουηδία (1991), Ιαπωνία (1992) και της έκρηξης της << φούσκας >> του Ίντερνέτ το 2000-2001.

Σύμφωνα με την ετήσια έκθεση της INE – ΓΣΕΕ για το 2008, η σημερινή κρίση οφείλεται στην ταυτόχρονη ύπαρξη των ακόλουθων τριών παραγόντων:

- Τη φούσκα στις τιμές των ακινήτων σε πολλές περιοχές των ΗΠΑ που οδήγησε σε υπερκατανάλωση κι αυτή με τη σειρά της σε υπερθέρμανση της οικονομίας και αύξηση του ελλείμματος τρεχουσών συναλλαγών.
- Τη ραγδαία εξάπλωση στεγαστικών δανείων υψηλού κινδύνου σε κατηγορίες νοικοκυριών που υπό κανονικές συνθήκες δε θα έπρεπε να έχουν δανειοδοτηθεί.
- Τη μεταφορά του ρίσκου από τους ισολογισμούς των τραπεζών στο κοινό και σε επενδυτές μέσω τιτλοποιήσεων, οι οποίοι αγνοούσαν το ύψος του κινδύνου και υπήρξαν επιρρεπείς στις τότε υψηλές αποδόσεις.

Με τη σειρά τους, τα αίτια της ελληνικής κρίσης πρέπει να αναζητηθούν κυρίως στις πολιτικές που εφαρμόστηκαν και στα χρόνια διαρθρωτικά προβλήματα που η διεθνής συγκυρία της χρηματοπιστωτικής και οικονομικής κρίσης τα ανέδειξε

με εντονότερο και οξύτερο τρόπο. Όπως πολύ εύστοχα και συγκεντρωτικά ανέφερε ο Ζομπανάκης στη διάλεξή του για τη χρηματοοικονομική κρίση και πώς φτάσαμε ως εδώ, τρεις αιτίες και με τη σειρά που εμφανίστηκαν ήταν οι ακόλουθες:

- Η χρηματοοικονομική καινοτομία (πιο συγκεκριμένα η εφαρμογή νέων μεθόδων δραστηριότητας και η παγκοσμιοποίηση των χρηματοοικονομικών αγορών),
- Η απορρύθμιση του χρηματοπιστωτικού συστήματος και
- Η νομισματική πολιτική που εφαρμόστηκε.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο λοιπόν, θα περιγραφεί στη συνέχεια ποιες είναι οι επιπτώσεις της κρίσης τόσο στο ελληνικό όσο και στο παγκόσμιο περιβάλλον, θα αναζητηθούν θετικά σημεία καθώς και οι στόχοι της σύγχρονης επιχείρησης με ιδιαίτερη έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό, του οποίου η αύξηση της αποδοτικότητας αποτελεί κινητήριο μοχλό για την επίτευξη της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης.

## 1.2 Ορισμός της οικονομικής κρίσης

Έχοντας ως ρίζα της το ρήμα κρίνω, η έννοια τα κρίσης σε όλες τις διαστάσεις της αποσκοπεί στο να απεικονίσει μία κατάσταση δύσκολη, επικίνδυνη, μη κανονική. Απομονώνοντας τη διάσταση της οικονομίας κι αποτελώντας τη φάση της καθόδου των οικονομικών διακυμάνσεων, ως οικονομική κρίση θεωρείται το φαινόμενο κατά το οποίο μία οικονομία χαρακτηρίζεται από μία διαρκή κι αισθητή μείωση της οικονομικής της δραστηριότητας όσον αφορά την απασχόληση, τις τιμές, το εθνικό προϊόν, τις επενδύσεις. Στο άρθρο του ο Frederic S. Mishkin με τίτλο << Anatomy of a Financial crisis >> αποδίδει στην οικονομική κρίση τον εξής ορισμό: << Οικονομική κρίση είναι μία διαταραχή στις χρηματοπιστωτικές αγορές στις οποίες οι λανθασμένες επιλογές και τα προβλήματα οικονομικού κινδύνου αυξάνονται με αποτέλεσμα να αδυνατούν να διοχετεύσουν τα κεφάλαιά τους σε παραγωγικές επενδύσεις και σε αποδοτικούς τομείς. Μια οικονομική κρίση μπορεί να οδηγήσει μια οικονομία μακριά από την ισορροπία και να στρέψει σε μια καθοδική πορεία τους δείκτες της οικονομικής ανάπτυξης. Οι οικονομικές κρίσεις μπορεί να έχουν διάφορες επιπτώσεις πέρα του τραπεζικού πανικού >>.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Mishkin S. Frederic, 1991, Nber Working Papers Series, Working Paper No 3934



### **1.3 Η αρνητική επίδραση στις αναπτυσσόμενες χώρες και στη Νοτιοανατολική Ευρώπη**

Η χρηματοπιστωτική κρίση πλήττει σοβαρά τις φτωχότερες χώρες του κόσμου ή χώρες όπως η Ελλάδα, που λόγω υψηλών δημόσιων χρεών δεν είναι σε θέση να ασκήσουν επεκτατική δημοσιονομική πολιτική. Αντιθέτως, είναι συχνά αναγκασμένες, λόγω και των απαιτήσεων των δανειστών τους να ασκήσουν πολιτική λιτότητας. Τα τελευταία χρόνια η οικονομία των αναπτυσσόμενων χωρών και των χωρών της Νοτιοανατολικής Ευρώπης έχει ήδη κλονιστεί εξαιτίας της αύξησης των τιμών σε βασικά προϊόντα όπως τα καύσιμα και τα τρόφιμα. Σήμερα πλήττονται έντονα από τη διεθνή ύφεση, τη συνεχή πτώση των τιμών των βασικών ειδών που εξάγουν, τη μείωση των άμεσων ξένων επενδύσεων και από το ενδεχόμενο συρρίκνωσης των μεταναστευτικών εμβασμάτων.

Πιο συγκεκριμένα, χώρες που στηρίζονταν στην εισροή ξένων κεφαλαίων όπως η Ισλανδία από την Αγγλία, η Ιρλανδία από τις ΗΠΑ, η Ρουμανία αντίστοιχα από ξένες επενδύσεις, καταρρέουν. Επίσης, χώρες με αδύναμη οικονομία, μεγάλο χρέος και ελλείμματα (Βουλγαρία, Ελλάδα) αντιμετωπίζουν επιβράδυνση της διαδικασίας οικονομικής μεγέθυνσης ενώ αντίστοιχα και όσων η ευημερία στηριζόταν στο τραπεζικό σύστημα, στα χρηματιστήρια και στη βιομηχανία (Αγγλία, ΗΠΑ), υποφέρουν από την κρίση. Με εξαίρεση χώρες όπως η Κίνα, η Βραζιλία, η Ινδία και ορισμένες άλλες δυναμικές αναδυόμενες οικονομίες, η κρίση έπληξε ισχυρά όλες τις αναπτυγμένες μεταβιομηχανικές οικονομίες<sup>2</sup>.

### **1.4 Επιπτώσεις της κρίσης στην κοινωνική και οικονομική ζωή των χωρών**

Η οικονομική κρίση προκαλεί δραματικές επιπτώσεις στην καθημερινή κοινωνική και οικονομική ζωή, δεδομένου ότι η μείωση ή και η απουσία εισοδήματος προκαλεί απώλειες στην ευημερία και ωθεί μεγάλα τμήματα του πληθυσμού στη φτώχεια. Η μείωση της αγοραστικής δύναμης και κατά συνέπεια της κατανάλωσης, η μείωση των εξαγωγών, η αύξηση της ανεργίας, η υποβάθμιση του διεθνούς εμπορίου, η οικονομική δυσχέρεια των επιχειρήσεων αντανακλούν σε μεγάλο βαθμό

---

<sup>2</sup> Βενετσάνος Κ., 2009, <<Κρίση οικονομική, κρίση πολιτικής>>, Αθήνα

την κατάσταση στην οποία βρίσκεται η διεθνής οικονομία<sup>3</sup>. Όπως αναφέρει χαρακτηριστικά ο Josep E. Stiglitz σε μελέτη του 2006 για την αποτελεσματική εφαρμογή της παγκοσμιοποίησης στις εκφάνσεις της καθημερινής ζωής, οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης διαφοροποιούνται όχι μόνο μεταξύ των χωρών, όπου χώρες χαμηλής και μέσης ανάπτυξης πλήττονται σε μεγαλύτερο βαθμό από τις αναπτυσσόμενες χώρες αλλά ακόμα και στο εσωτερικό των χωρών.

Η σύγχρονη οικονομική κρίση κινεί σε μηδενικό ή και αρνητικό ρυθμό την ανάπτυξη στην παγκόσμια οικονομία, εξαιρώντας την Κίνα και μερικές ακόμα βιομηχανικές χώρες. Σύμφωνα με την Παγκόσμια Τράπεζα, η παγκόσμια οικονομία αναμένεται να συρρικνωθεί το 2013 και το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν να μειωθεί στις χώρες του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ). Ήδη από τα τέλη του 2008 η ανεργία άρχισε να αυξάνεται, με αποτέλεσμα, το ήμισυ σχεδόν των εργατών να βρίσκεται σε κίνδυνο απώλειας της εργασίας και συνεπώς σε κατάσταση εργασιακής ανασφάλειας. Την ίδια στιγμή, ο αριθμός των φτωχών εργαζομένων αναμένεται να αυξηθεί παγκοσμίως κατά 200 εκατομμύρια και θα ανέλθει στο επίπεδο των 700 – 800 εκατομμυρίων. Η κατάσταση αυτή αποδεικνύει τρία βασικά αλληλοσυνδεόμενα προβλήματα:

- την αυξανόμενη τάση των ανισοτήτων στο εσωτερικό των χωρών,
- την ανισοτιμία στις συνθήκες κοινωνικής προστασίας και υγείας και
- τα επείγοντα ζητήματα της κλιματικής αλλαγής και της οικολογικής υποβάθμισης.

### **1.5 Η περίπτωση της Ελλάδος**

Μέσα σε όλη αυτή τη διεθνή πτώση, η ελληνική οικονομία βρίσκεται παγιδευμένη ανάμεσα στην οικονομική ύφεση και τη δημοσιονομική κατάρρευση. Τα ουσιαστικά προβλήματα της κρίσης (η άνοδος των επιτοκίων, η δύσκολη λήψη δανείων, η άνοδος των τιμών των εμπορευμάτων και των καυσίμων) οδήγησαν στη μείωση της αγοραστικής δύναμης των Ελλήνων καταναλωτών δημιουργώντας πτώση των καταναλωτικών δαπανών άρα και πτώση του κύκλου εργασιών της χώρας. Την ίδια στιγμή το μόνο που πετυχαίνουν τα μέτρα της κυβέρνησης είναι να βαθαίνουν την ύφεση και να επιδεινώνουν τη δημοσιονομική κρίση. Όσο το

---

<sup>3</sup> Marmot M. et Bell R., 2009, <<How the financial crisis affect health?>>, Department of Epidemiology and Public Health, London, pp. 13-14

πρόβλημα της Ελλάδος μεγαλώνει, θα επιταχυνθεί και το πρόβλημα της Ισπανίας και της Πορτογαλίας μέσω του μηχανισμού μετάδοσης χρηματοπιστηριακών κινδύνων διότι καμία οικονομία δεν αποτελεί μεμονωμένη υπόθεση. Είναι συνδεδεμένη με την πολιτική, την ανθρώπινη φύση και με το τί θεωρείται αποδεκτά ορθή συμπεριφορά.

## **1.6 Οικονομικές επιπτώσεις στη χρηματοδότηση και λειτουργία των επιχειρήσεων**

Η πρόσφατη οικονομική κρίση επέφερε μεγάλο χτύπημα στο διεθνές χρηματοπιστωτικό σύστημα, που είχε ως χαρακτηριστικά την έντονη διεθνοποίηση και διασύνδεση μεταξύ των εθνικών αγορών καθώς και τον ολοένα αυξανόμενο όγκο διεθνούς κίνησης κερδοσκοπικών κεφαλαίων. Οι τράπεζες και οι κυβερνήσεις αντιμετώπισαν την κρίση μέσα από εγγυημένα δάνεια σε επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα, η αμερικάνικη κυβέρνηση έδρασε μέσα από αγορές υποθηκών και εξασφάλισε σε δανειζόμενους. Ως συνέχεια, πολλές ευρωπαϊκές κυβερνήσεις στην προσπάθειά τους να ανατρέψουν την κατάσταση αύξησαν τις δημόσιες δαπάνες τους όπως όριζε η κλασική кейνσιανή συνταγή. Άρχισαν όμως να εμφανίζονται κίνδυνοι για τη μετατροπή της χρηματοπιστωτικής κρίσης σε κρίση δημόσιου χρέους, με χαρακτηριστικό παράδειγμα τη χώρα μας. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση της φορολογίας σε ορισμένες χώρες, με συνέπεια την πτώση της ενεργούς ζήτησης και την επιδείνωση της ύφεσης. Επίσης, πολλές επιχειρήσεις λόγω της ύφεσης, της μείωσης της τραπεζικής χρηματοδότησης και της υψηλής φορολογίας οδηγήθηκαν σε δραματική μείωση του προσωπικού τους ή ακόμα και σε πτώχευση.

Ο σφιχτός τραπεζικός δανεισμός μείωσε την καταναλωτική και επενδυτική ικανότητα της αγοράς, μείωσε τη δυναμική των τραπεζών, οι οποίες δεν εισέπρατταν τους τόκους και μείωσε την εισροή φόρων για τις κυβερνήσεις όπου λόγω έλλειψης επαρκών πόρων μείωσαν αντίστοιχα τις δαπάνες τους στην υγεία, την παιδεία, τις υποδομές, τις συντάξεις.

Σύντομα οι επιχειρήσεις αναζήτησαν άλλες πηγές δανεισμού με λιγότερο ρίσκο. Άλλαξαν το επιχειρησιακό τους μοντέλο εστιάζοντας σε πιο ευέλικτη παραγωγική διαδικασία, μειώνοντας τους δανεισμούς και μικραίνοντας τον κύκλο ζωής των προϊόντων τους. Το πρόβλημα όμως ήταν και είναι η ανταγωνιστικότητα μεταξύ των κρατών σε όλα τα επίπεδα και ειδικά στο δανεισμό, ο οποίος επιδείνωνε την κρίση. Ένας επιπλέον λόγος στη συγκεκριμένη αδυναμία των εταιρειών να

αντιμετωπίσουν την κρίση ήταν και ο έντονος διεθνής ανταγωνισμός κυρίως από τις δυναμικά αναπτυσσόμενες οικονομίες της Ασίας και της Λατινικής Αμερικής, μία αρνητική για αυτές πτυχή του μοντέλου της παγκοσμιοποίησης. Επιπροσθέτως, επιβαρυντικές ήταν και οι υψηλές στοχοθετήσεις των επιχειρήσεων που οδήγησαν σε πωλήσεις χωρίς αντίκρισμα. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα μεγάλα και μη καλυπτόμενα οικονομικά ανοίγματα.

Οι τράπεζες περιόρισαν τη χορήγηση δανείων και αύξησαν τα επιτόκια χορηγήσεων, τη στιγμή που σχεδόν όλες οι κεντρικές τράπεζες του κόσμου άσκησαν επεκτατική νομισματική πολιτική με επιτόκια συχνά μηδενικά. Με άλλα λόγια, η πολιτική φθηνού χρήματος δεν προκάλεσε σημαντικές πτώσεις των επιτοκίων τραπεζικών δανείων αλλά ούτε και τη δευτερογενή νομισματική επέκταση. Τα νοικοκυριά δυσκολεύονται να πληρώσουν τις δόσεις των στεγαστικών/καταναλωτικών δανείων και των πιστωτικών καρτών. Ταυτόχρονα, οι τράπεζες διακόπτουν τη χρηματοδότηση των επιχειρήσεων ή τους αυξάνουν τα επιτόκια.

Οι επιχειρήσεις δυσκολεύονται να χρηματοδοτήσουν λειτουργικές δαπάνες και προβαίνουν σε απολύσεις. Την ίδια στιγμή μειώνονται οι πωλήσεις τους καθώς μειώνεται η κατανάλωση. Τα κέρδη τους περιορίζονται και περνάνε σε ζημίες. Αρχίζουν τις απολύσεις και τη μείωση μισθών ενώ πολλές κλείνουν.

Όσοι μπαίνουν στην ανεργία δε διαθέτουν εισόδημα για να καταναλώσουν ούτε για να πληρώσουν τα δάνειά τους. Η μείωση της κατανάλωσης συνεχίζεται προκαλώντας νέα κλεισίματα επιχειρήσεων και νέα προβλήματα στις τράπεζες που συνεχίζουν να περιορίζουν τα δάνεια και ο φαύλος κύκλος της ύφεσης συνεχίζεται. Όλη η παραπάνω διαδικασία ερμηνεύει το πέρασμα της κρίσης από τις τράπεζες στην πραγματική οικονομία, τις επιχειρήσεις και τα νοικοκυριά.

## **1.7 Τα θετικά της κρίσης**

Παρόλο αυτά, η κρίση δε λειτουργεί κατά ανάγκην ανασταλτικά για το σύνολο της αγοράς. Υπάρχουν εταιρείες που καταφέρνουν να βγουν από μία κρίση δυνατότερες και σοφότερες, ως απόρροια των δράσεων που αναπτύσσουν. Ειδικότερα, είτε παίρνουν σωστές στρατηγικές αποφάσεις είτε αναπροσαρμόζουν τα λειτουργικά τους στοιχεία για να γίνουν πιο ανταγωνιστικές είτε αυξάνουν το στοκ τους όταν άλλες φοβούνται να παράγουν, έχοντας ήδη εξασφαλίσει απόθεμα.

Σύμφωνα με έρευνα που έγινε από τη McKinsey σε 1000 εταιρείες στις ΗΠΑ από το 1982 μέχρι το 1999, διαπιστώθηκε ότι πολλές εξ' αυτών μέσα από σωστούς χειρισμούς κατάφεραν να μείνουν στην κορυφή και να μη χάσουν καθόλου από την κρίση που πέρασε εκείνη την περίοδο η αγορά. Συγκεκριμένα μελετήθηκαν:

1. Εταιρείες που παρέμειναν στην κορυφή του κλάδου τους και εταιρείες που ανέκαμψαν μετά την κρίση.
2. Εταιρείες που ήταν επιτυχημένες κατά τη διάρκεια της κρίσης αλλά και σε υγιείς περιόδους.

Εκείνες που ξεχώρισαν ήταν αυτές που ενήργησαν κατά τη διάρκεια της κρίσης και όχι τόσο με το πέρας αυτής, εστιάζοντας στα εξής:

- Έκαναν 63% λιγότερες συμφωνίες πριν την κρίση και 50% περισσότερες κατά τη διάρκεια αυτής.
- Κάλυψαν το κενό στο μερίδιό τους κατά τη διάρκεια της κρίσης.
- Επένδυσαν περισσότερα μετρητά κατά τη διάρκεια αυτής, όπου οι τιμές που έβρισκαν ήταν πολύ χαμηλότερες.

Η έρευνα κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι περισσότερες εταιρείες τότε ακολουθούσαν μία πιο συγκρατημένη και συντηρητική πολιτική. Οι εταιρείες ηγέτες και οι νέοι διεκδικητές άδραξαν την ευκαιρία να αυξήσουν τις επενδύσεις τους σε όλους τους τομείς και να ακολουθήσουν μία επιτυχημένη πολιτική, με στόχο να είναι από τις λίγες που θα έχουν επιβιώσει μετά την κρίση. Συμπερασματικά, η έρευνα έδειξε ότι η αγορά, ανεξάρτητα από την κρίση, επιβράβευσε την προσπάθεια των τολμηρών αυτών που πήγαν αντίθετα στο ρεύμα της εποχής τους, εκμεταλλευόμενοι το δισταγμό που επέδειξαν οι ανταγωνιστές τους.

### **1.8 Το μάνατζμεντ των επιχειρήσεων στην παρούσα κρίση: Το παράδειγμα της Coca – Cola**

Σύμφωνα λοιπόν με την προηγούμενη μελέτη της Mc Kinsey, οι δράσεις που πρέπει να αναπτυχθούν μέσα από το μάνατζμεντ των επιχειρήσεων προκειμένου να αντιμετωπισθεί η κρίση, είναι οι ακόλουθες:

1. Η πρώτη κίνηση είναι να αναπροσαρμόσουν τα λειτουργικά τους στοιχεία και να αναπτύξουν στρατηγικές επιβίωσης.

2. Η δεύτερη είναι ότι, σε περιόδους ασάφειας στην αγορά, είναι δόκιμο οι επιχειρήσεις να αναπτύσσουν στρατηγικές που θα τους αποφέρουν κέρδη, εκμεταλλευόμενες την κρίση.

Ο Daft αναφέρει ότι το 1997, ως πρόεδρος του ασιατικού παραρτήματος της Coca – Cola, βίωσε μία ισχυρή κρίση της ασιατικής οικονομίας και τότε αποφάσισε με τους διευθυντές του να αναζητήσει από την κρίση νέες ευκαιρίες και να εκμεταλλευτεί τις δυνατότητες της εταιρείας σε παγκόσμια κλίμακα. Έτσι ακολούθησε το μοντέλο που εφάρμοσε η εταιρεία μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, τότε που η Δυτική Ευρώπη ήταν πλήρως κατεστραμμένη.

Οι στρατηγικές κινήσεις της Coca – Cola για εκείνη την περίοδο ήταν οι ακόλουθες:

- Εξαγόρασε μία εταιρεία εμφιαλώσεων στη Β. Κορέα, καθετοποιώντας την παραγωγή της στη συγκεκριμένη χώρα.
- Μέσα από τη δράση της εκεί, απέκτησε καλύτερη προσβασιμότητα σε Κίνα, Μαλαισία και Ιαπωνία.

Οι διεθνοποιημένες εταιρείες διαχειρίζονται καλύτερα την κατάσταση όταν η χώρα εισόδου βιώνει οικονομική κρίση. Η Coca – Cola έδρασε στη Β. Κορέα όταν η χώρα βίωνε κρίση. Η άρνηση των Ασιατών προς τις αμερικάνικες επιχειρήσεις είναι γνωστή. Ο Daft, εκμεταλλευόμενος την κρίση, άνοιξε νέες θέσεις εργασίας για τους ντόπιους κατοίκους στα διάφορα εργοστάσια της Coca – Cola αποκτώντας τη συμπάθεια των ντόπιων.

Η Coca – Cola προκειμένου να αποφύγει την κρίση ανέπτυξε και τις ακόλουθες δράσεις:

- Σε κάθε μία από αυτές τις χώρες εξαγόρασε πολλές τοπικές εταιρείες παραγωγής καφέ, τσαγιού κλπ.
- Αγόρασε μία καινοτόμα συσκευασία πλαστικού μπουκαλιού και τη λάνσαρε στην αγορά.

Από τα παραπάνω είναι εμφανές ότι λύσεις πάντα υπάρχουν, ακόμα και όταν όλα δείχνουν δυσοίωνα. Είναι στο χέρι κάθε εταιρείας σε ποιο στοιχείο της θα επενδύσει (νέες μεθόδους παραγωγής, ανθρώπινο δυναμικό, νέα προϊόντα και υπηρεσίες, οργανωτικές αλλαγές) και σε ποιο μέτωπο θα αποφασίσει να ρισκάρει

(νομοθετικές διευκολύνσεις, συμπεριφορά καταναλωτή, χρηματοπιστωτικές ευκαιρίες) προκειμένου να ξεχωρίσει. Τα παραδείγματα τέτοιων συμπεριφορών οφείλουν να συμβουλευτούν οι ελληνικές επιχειρήσεις στην πολύ σκληρή πραγματικότητα που αντιμετωπίζει η χώρα για να καταφέρουν να βγουν από το αδιέξοδο. Μία από τις διαστάσεις κάθε εταιρείας είναι ο ανθρώπινος παράγοντας και σε αυτόν θα πρέπει να στηριχθεί για την αναδιοργάνωση, αντικείμενο το οποίο πρόκειται να μας απασχολήσει στην παρούσα μελέτη.

### **1.9 Οι στόχοι της σύγχρονης επιχείρησης**

Όποιος κι αν είναι ο ατομικός στόχος κάθε επιχείρησης (αύξηση μεριδίου αγοράς, επέκταση γκάμας προϊόντων και υπηρεσιών, αύξηση κερδών κτλ.), ο απώτερος σκοπός όλων είναι να παραμένουν ανταγωνιστικές. Στα πλαίσια αυτά, εκδίδεται κάθε χρόνο το << The Global Competitiveness Report >> κατατάσσοντας 144 χώρες παγκοσμίως ανάλογα με την οικονομική τους ευημερία και την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεών τους. Για περισσότερες από τρεις δεκαετίες τα Global Competitiveness Reports από το World Economic Forum μελετούν τις χώρες κάνοντας συγκριτική ανάλυση όλων των παραγόντων που συνθέτουν την ανταγωνιστικότητα. Από την αρχή, ο στόχος τους ήταν να αναδείξουν τί συμβαίνει στο εσωτερικό των χωρών και των επιχειρήσεων ώστε να τονώσουν τη συζήτηση ανάμεσα σε όλους τους ενδιαφερόμενους σχετικά με τις βέλτιστες στρατηγικές και πολιτικές που θα τις βοηθήσουν να ξεπεράσουν τα εμπόδια για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας.

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει το Global Competitiveness Report 2012 – 2013: << Ως ανταγωνιστικότητα αναφέρουμε το σύνολο των θεσμών, πολιτικών και παραγόντων που καθορίζουν το επίπεδο παραγωγικότητας μίας χώρας. Το επίπεδο παραγωγικότητας με τη σειρά του καθορίζει το επίπεδο ευημερίας που μπορεί να κερδίσει μία χώρα. Το επίπεδο της παραγωγικότητας καθορίζει επίσης τα ποσοστά απόδοσης που λαμβάνονται από τις επενδύσεις σε μία οικονομία, τα οποία με τη σειρά τους είναι οι θεμελιώδεις κινητήριες δυνάμεις της ανάπτυξης της. Με άλλα λόγια, μία ανταγωνιστική οικονομία είναι αυτή που είναι πιο πιθανό να στηρίξει την ανάπτυξη. Η έννοια της ανταγωνιστικότητας ωστόσο περιλαμβάνει στατικές και δυναμικές συνιστώσες. Αν και η παραγωγικότητα μίας χώρας καθορίζει την ικανότητά της να διατηρεί ένα υψηλό επίπεδο εισοδήματος, είναι επίσης ένας από τους

καθοριστικούς δείκτες απόδοσης από τις επενδύσεις που αποτελούν τους βασικούς επεξηγηματικούς παράγοντες του αναπτυξιακού δυναμικού της οικονομίας >>. <sup>4</sup>

Οι δώδεκα πυλώνες της ανταγωνιστικότητας, όπως τις κατηγοριοποιεί η παραπάνω μελέτη, είναι οι εξής:

1. Οι δημόσιοι οργανισμοί
2. Οι υποδομές
3. Το μακροοικονομικό περιβάλλον
4. Το σύστημα υγείας και κύριας εκπαίδευσης
5. Η ανώτερη μόρφωση και εκπαίδευση
6. Η αποτελεσματικότητα της αγοράς προϊόντων
7. Η αποτελεσματικότητα του εργατικού δυναμικού
8. Η ανάπτυξη της χρηματοπιστωτικής αγοράς
9. Η τεχνολογική ετοιμότητα
10. Το μέγεθος της αγοράς
11. Η επιχειρηματική επιτήδευση
12. Η καινοτομία

Δυστυχώς η Ελλάδα πέφτει άλλες έξι θέσεις στη γενική κατάταξη των 144 χωρών, φτάνοντας στο νούμερο 96 ως η χαμηλότερη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Στα πλαίσια της συνεχιζόμενης κρίσης του δημόσιου χρέους η χώρα μας αγγίζει την κατώτατη θέση (144<sup>η</sup>) όσον αφορά τον πυλώνα του χρηματοοικονομικού περιβάλλοντος. Οι χρηματοπιστωτικές αγορές αξιολογούνται χειρότερα από ποτέ (από 110<sup>η</sup> πέρυσι κατρακυλά στη 132<sup>η</sup>), αντικατοπτρίζοντας έτσι την πολύ χαμηλή εμπιστοσύνη από μέρους των επενδυτών. Η αξιολόγηση των δημόσιων οργανισμών (αποδοτικότητα της κυβέρνησης, διαφθορά, κατάχρηση επιρροής) κατατάσσει την Ελλάδα στη θέση 111.

---

<sup>4</sup> World Economic Forum, 2012, << The Global Competitiveness Report 2012 – 2013 >>, p.p. 4



## 1.10 Ανθρώπινο δυναμικό στην Ελλάδα και προοπτικές

Η Ελλάδα δυστυχώς αποτελεί μία χώρα που δεν έχει επενδύσει στο ανθρώπινο δυναμικό της και στις δυνατότητες του εργατικού της προσωπικού. Παρόλο τις πρόσφατες μεταρρυθμίσεις που στηρίζονται σε αποδεδειγμένες ευρωπαϊκές πρακτικές και πρότυπα, οι εργοδότες εξακολουθούν να είναι διστακτικοί να προσλάβουν περισσότερους εργαζομένους εξαιτίας των άκαμπτων νομικών απαιτήσεων και την ακαμψία με την οποία συνδέονται οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας. Ως αποτέλεσμα αυτών των στρεβλώσεων, η Ελλάδα έχει το χαμηλότερο ποσοστό απασχόλησης (μόλις 14%) του κύκλου εργασιών στην Ευρώπη και την υψηλότερη μέση θητεία στην τρέχουσα εργασία (14 έτη) μεταξύ των χωρών του ΟΟΣΑ.

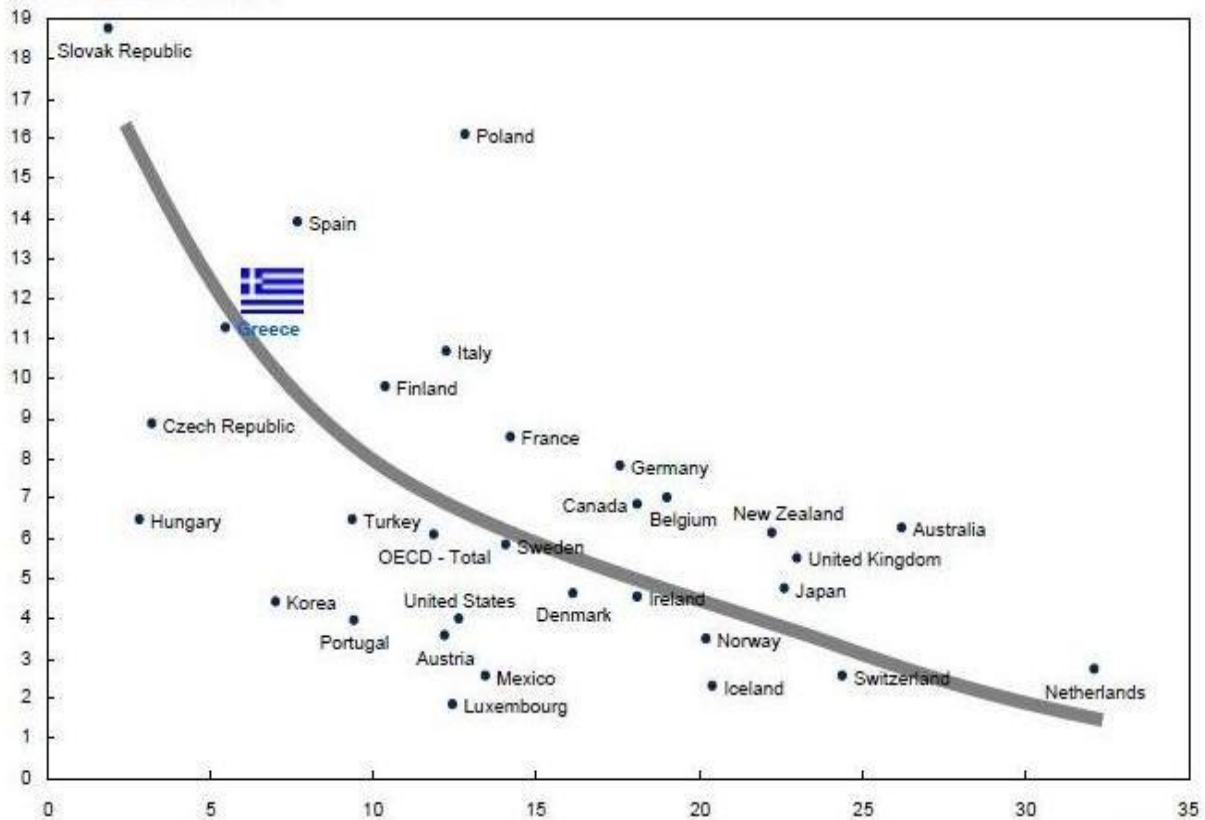


Διάγραμμα 1.1: Ποσοστό απασχόλησης (%) του κύκλου εργασιών

Πηγή: McKinsey&Company Greece 10 Years Ahead, Defining Greece's new growth model and strategy, Executive summary, Athens Office, March 2012, pp. 22

Η κινητικότητα του εργατικού δυναμικού είναι ένας κρίσιμος δείκτης μίας υγιούς ελληνικής οικονομίας, η έλλειψη της οποίας αντανακλάται και στα χαμηλά επίπεδα συμμετοχής στην αγορά εργασίας. Για παράδειγμα, υπάρχουν σαφείς ενδείξεις σήμερα διεθνώς ότι η μερική απασχόληση είναι στενά συνδεδεμένη με την

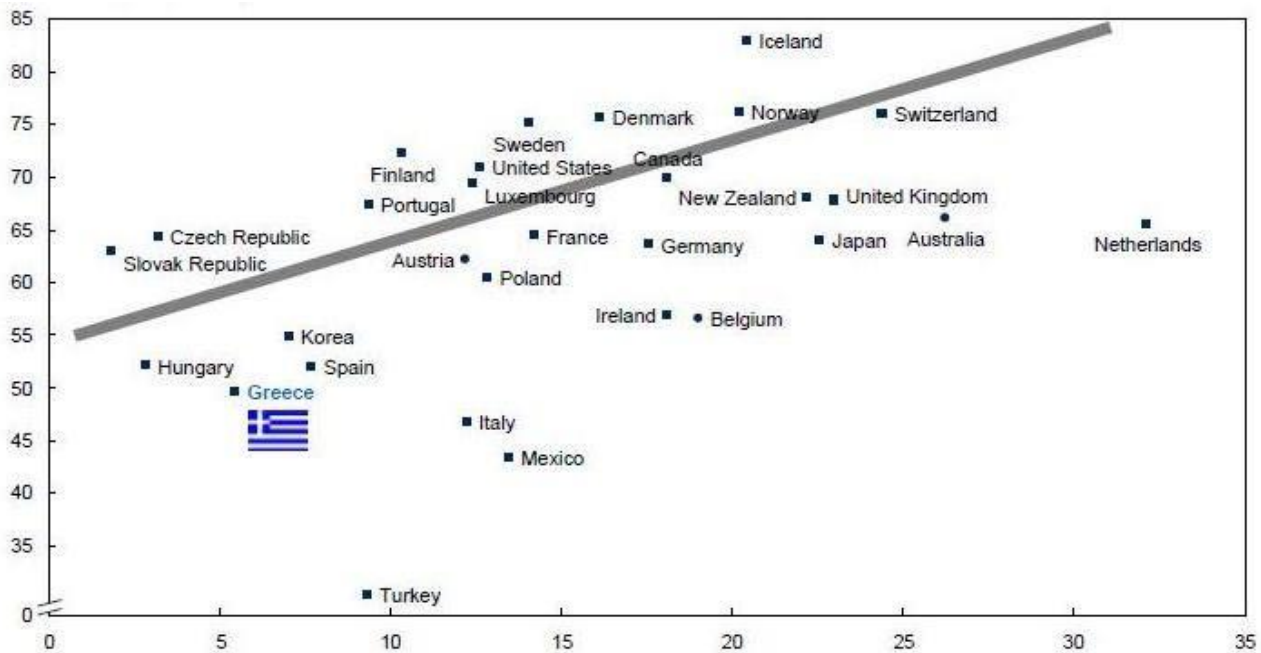
ανεργία και τη συμμετοχή των γυναικών στην απασχόληση. Στο διάγραμμα που ακολουθεί, στον οριζόντιο άξονα έχουμε το ποσοστό των ημιαπασχολούμενων και στον κάθετο, το ποσοστό ανεργίας.



Διάγραμμα 1.2: Σχέση μεταξύ μερικής απασχόλησης και ανεργίας

Πηγή: McKinsey&Company, << Greece 10 Years Ahead, Defining Greece's new growth model and strategy >>, Executive summary, Athens Office, March 2012, pp. 23

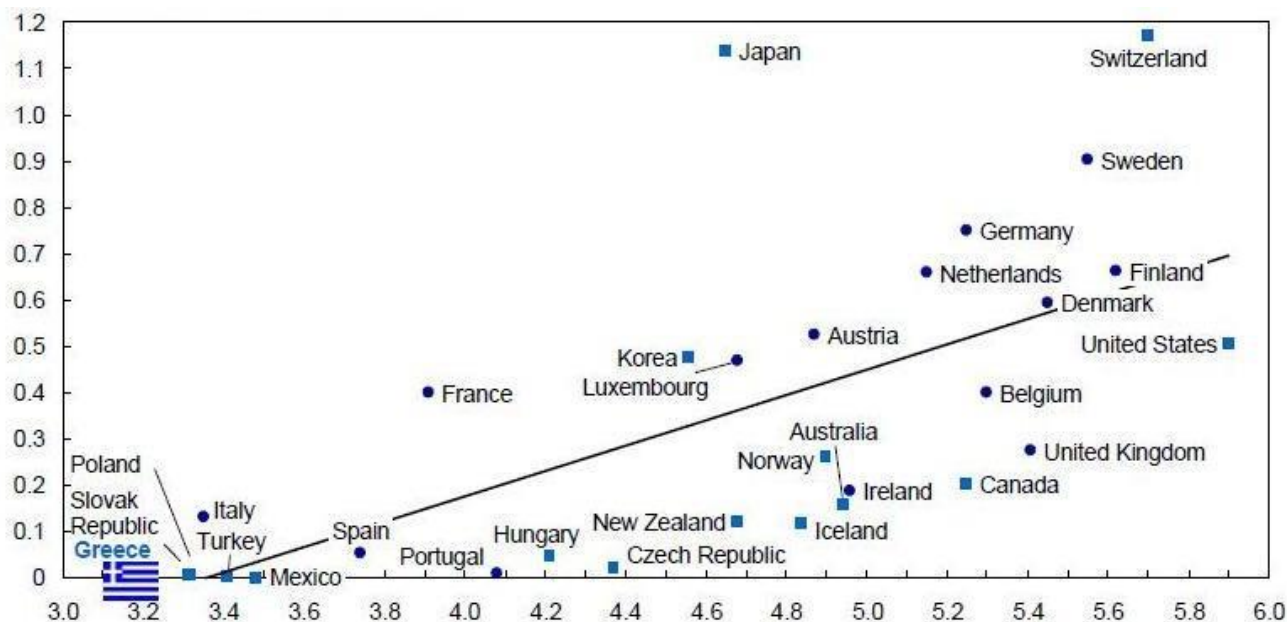
Στο επόμενο διάγραμμα, στον οριζόντιο άξονα έχουμε το ποσοστό των ημιαπασχολούμενων και στον κάθετο, το ποσοστό συμμετοχής του γυναικείου πληθυσμού στην εργασία.



Διάγραμμα 1.3: Σχέση μεταξύ μερικής απασχόλησης και συμμετοχής γυναικείου εργατικού δυναμικού στην απασχόληση

Πηγή: Greece 10 Years Ahead, Defining Greece's new growth model and strategy, Executive summary, McKinsey&Company, Athens Office, March 2012, pp. 23

Υπάρχει επίσης πολύ χαμηλή απορροφητικότητα των νέων αποφοίτων πανεπιστημίου στην αγορά εργασίας, ένα πρόβλημα που αντανακλά σε μεγάλο βαθμό το χάσμα μεταξύ των πανεπιστημίων και του επιχειρηματικού κόσμου. Πέρα από τις επιπτώσεις της στην απασχόληση, η έλλειψη συνεργασίας μεταξύ πανεπιστημίων και επιχειρήσεων δυσχεραίνει σοβαρά την καινοτομία και την επιχειρηματικότητα. Στο διάγραμμα που ακολουθεί, στον οριζόντιο άξονα απεικονίζεται ο βαθμός συνεργασίας πανεπιστημίων και επιχειρήσεων ενώ στον κάθετο, οι πατέντες καινοτομίας ανά 10.000 πληθυσμό.



Διάγραμμα 1.4: Η έλλειψη συνεργασίας μεταξύ πανεπιστημίων και επιχειρήσεων εμποδίζει την καινοτομία και την επιχειρηματικότητα

Πηγή: Greece 10 Years Ahead, Defining Greece's new growth model and strategy, Executive summary, McKinsey&Company, Athens Office, March 2012, pp. 24

Σύμφωνα με τη μελέτη του Global Competitiveness Report 2012–2013, ένα σημαντικό σημείο ανησυχίας είναι η αναποτελεσματική αγορά εργασίας της χώρας (133<sup>η</sup> θέση) η οποία συνεχίζει να περιορίζει την ικανότητα της Ελλάδος να βγει από την κρίση, τονίζοντας τη σημασία των πρόσφατων προσπαθειών για την αύξηση του ορίου ηλικίας συνταξιοδότησης και της αύξησης της ευελιξίας της αγοράς εργασίας. Είναι απορίας άξιο και ταυτόχρονα λυπηρό να βρίσκεται σε αυτή τη θέση μία χώρα που διαθέτει αρκετά καλή ανώτατη εκπαίδευση και κατάρτιση (43<sup>η</sup>) όπως και βάσιμη επιχειρηματική δεινότητα και καινοτομία (85<sup>η</sup> και 87<sup>η</sup> αντίστοιχα).

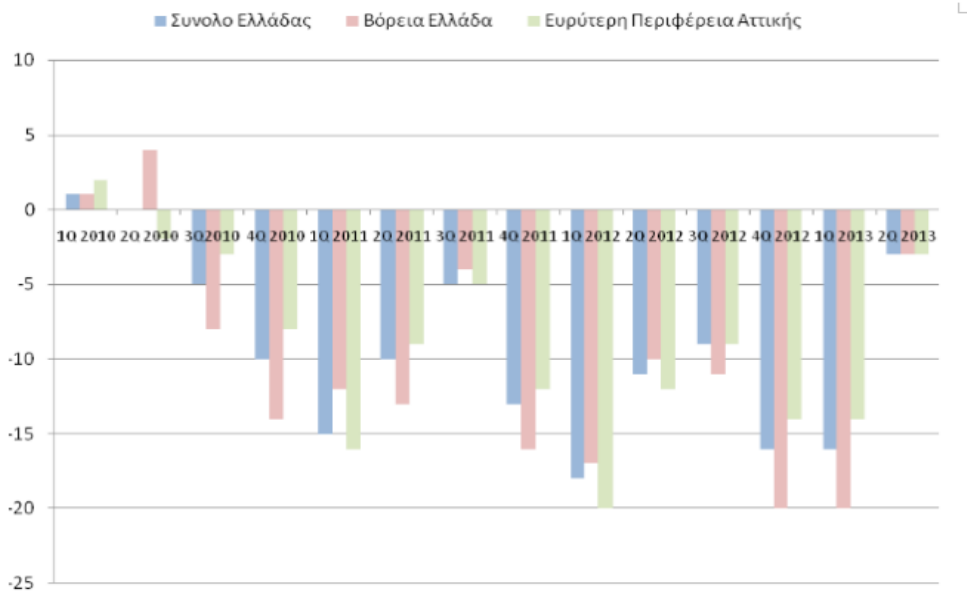
Στην προσπάθεια να ξεπεραστούν οι παρούσες δυσκολίες, η Ελλάδα διαθέτει μία σειρά από πλεονεκτήματα στα οποία μπορεί να στηριχθεί, συμπεριλαμβανομένου ενός καλά εκπαιδευμένου εργατικού δυναμικού, έμπειρο στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών για βελτίωση της παραγωγικότητας. Με τις κατάλληλες μεταρρυθμίσεις για την ενίσχυση της ανάπτυξης, υπάρχει κάθε λόγος να πιστεύουμε ότι η χώρα μας και οι επιχειρήσεις της μπορούν να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους μέσα στα

επόμενα χρόνια. Στα πλαίσια αυτά λοιπόν, η παρούσα μελέτη θα εστιάσει στη συνέχεια στους τρόπους βελτίωσης της αποδοτικότητας των σύγχρονων επιχειρήσεων μέσω του ανθρώπινου δυναμικού με στόχο πάντα την αύξηση της αποτελεσματικότητας και ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης.

### **1.11 Οι προοπτικές απασχόλησης στην Ελλάδα**

Τις πλέον πρόσφατες εξελίξεις στον εργασιακό τομέα στη χώρα μας αποκαλύπτει η έρευνα της Manpower για τις προοπτικές απασχόλησης στην Ελλάδα κατά το Β' τρίμηνο του 2013 που πραγματοποιήθηκε μέσω συνεντεύξεων σε αντιπροσωπευτικό δείγμα 751 εργοδοτών. Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι υπάρχει επιφυλακτικότητα μεταξύ των Ελλήνων εργοδοτών αναφορικά με τις προσλήψεις των επόμενων τριών μηνών. Η συντριπτική πλειοψηφία (69%) θεωρεί πως δε θα υπάρξει κάποια μεταβολή στον αριθμό των ατόμων που απασχολεί, το 13% πιστεύει πως θα υπάρξει αύξηση ενώ το 16% προβλέπει μείωση.

Ο δείκτης για τις συνολικές προοπτικές απασχόλησης στην οικονομία προκύπτει όχι από την αίσθηση που έχει η πλειοψηφία των εργοδοτών αλλά από τη διαφορά μεταξύ εκείνων που αναμένουν αύξηση και εκείνων που αναμένουν μείωση της απασχόλησης στην περιοχή ευθύνης τους. Με βάση τον ορισμό αυτό, οι συνολικές προοπτικές απασχόλησης για το Β' τρίμηνο διαμορφώνονται σε -3% και είναι ο χαμηλότερος αναμενόμενος ρυθμός συρρίκνωσης που παρατηρείται από το Γ' τρίμηνο του 2010. Συγκριτικά με το Α' τρίμηνο του 2013, σημειώθηκε βελτίωση κατά 13 ποσοστιαίες μονάδες καθώς ο αντίστοιχος δείκτης ήταν -16%.

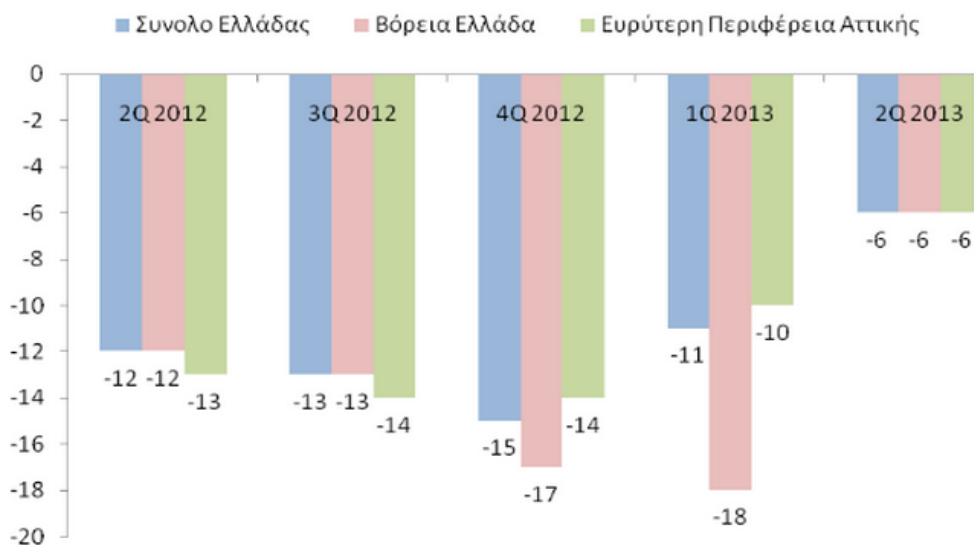


Διάγραμμα 1.5: Συνολικές προοπτικές απασχόλησης για το σύνολο της Ελλάδος και επιμέρους γεωγραφικές περιοχές

Πηγή: Manpower, Employment Outlook Survey (1Q 2010-2Q 2013)

Όταν γίνεται εποχική προσαρμογή για το δείκτη συνολικών προοπτικών απασχόλησης, το ποσοστό της προβλεπόμενης συρρίκνωσης ανέρχεται σε -6%. Ακόμα και σε αυτή την περίπτωση όμως, υπάρχει βελτίωση σε σχέση με το προηγούμενο τρίμηνο κατά 4 ποσοστιαίες μονάδες ενώ ο δείκτης είναι ενισχυμένος κατά 7 ποσοστιαίες μονάδες συγκριτικά με το αντίστοιχο τρίμηνο του 2012.

Αναφορικά με τις επιμέρους γεωγραφικές περιοχές της χώρας, οι εποχικά προσαρμοσμένοι δείκτες για τη Βόρεια Ελλάδα και την ευρύτερη περιφέρεια της Αττικής καταγράφουν βελτίωση κατά 11 και 3 ποσοστιαίες μονάδες, αντίστοιχα, σε σχέση με το τρίμηνο που παρήλθε. Εξακολουθούν ωστόσο να καταδεικνύουν μείωση των προσλήψεων κατά 6% και στις δύο περιοχές. Βελτίωση καταγράφεται και σε σχέση με το αντίστοιχο τρίμηνο του 2012, καθώς η προβλεπόμενη μείωση για το εν λόγω τρίμηνο άγγιζε το -12% για τη Βόρεια Ελλάδα και το -13% για την ευρύτερη περιφέρεια της Αττικής.

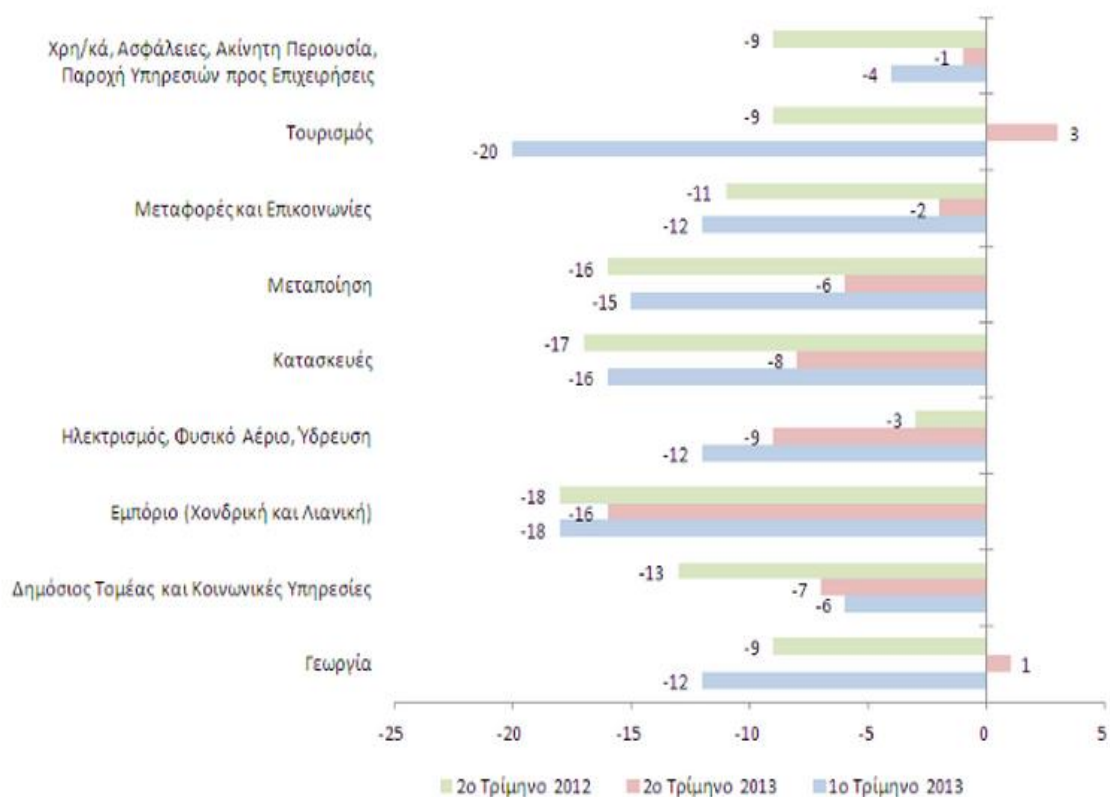


Διάγραμμα 1.6: Εποχικά προσαρμοσμένες προοπτικές απασχόλησης για το σύνολο της Ελλάδος και επιμέρους γεωγραφικές περιοχές

Πηγή: Manpower, Employment Outlook Survey (1Q 2010-2Q 2013)

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η εξέταση των προοπτικών απασχόλησης ανά κλάδο οικονομικής δραστηριότητας. Πτώση της απασχόλησης προβλέπεται σε επτά από τους εννέα τομείς. Οι δείκτες, παρόλο αυτά, είναι στην πλειοψηφία τους σημαντικά ενισχυμένοι εάν συγκριθούν με τους δείκτες του προηγούμενου και του αντίστοιχου τριμήνου του 2012. Οι τομείς που αναμένεται να σημειώσουν την εντονότερη πτώση στην απασχόληση είναι ο εμπορικός (-16%), του ηλεκτρισμού, φυσικού αερίου και ύδρευσης (-9%), ο κατασκευαστικός (-8%) καθώς και ο τομέας του δημοσίου και των κοινωνικών υπηρεσιών (-7%). Αξιοσημείωτη είναι η βελτίωση που αναμένεται στον τομέα του τουρισμού καθώς οι ιδιαίτερα αρνητικές προοπτικές του προηγούμενου τριμήνου (-20) αντιστράφηκαν σε θετικές και ανέρχονται σε 3%. Η αντίστοιχη τιμή του δείκτη για το δεύτερο τρίμηνο του 2012 κατεδείκνυε πτώση κατά 9%, επομένως οι τρέχουσες προοπτικές απασχόλησης στον τομέα του τουρισμού αποτελούν μία ιδιαίτερα θετική και σημαντική εξέλιξη καθώς προοιωνίζει ανάκαμψη του εν λόγω τομέα. Θετικές προοπτικές εμφανίζει

και ο κλάδος της μεταποίησης, με τη βελτίωση σε σχέση με το προηγούμενο τρίμηνο και το αντίστοιχο του 2012 να ξεπερνάει τις 9 ποσοστιαίες μονάδες.



Διάγραμμα 1.7: Προοπτικές απασχόλησης δευτέρου τριμήνου του 2013 σε σχέση με το πρώτο και το αντίστοιχο τρίμηνο του 2012

Πηγή: Manpower, Employment Outlook Survey (2Q 2012, 1Q and 2Q 2013)

### 1.12 Οι προοπτικές απασχόλησης στο παγκόσμιο περιβάλλον

Η αντίστοιχη έρευνα της Manpower για τον κόσμο, όπου συμμετείχαν περισσότεροι από 66.000 υπεύθυνοι προσλήψεων από 42 χώρες αποκαλύπτει ότι η αβεβαιότητα εξακολουθεί να επηρεάζει το βαθμό εμπιστοσύνης των εργοδοτών σε όλο τον κόσμο. Οι εργοδότες σε περισσότερο από τα τρία τέταρτα των χωρών που συμμετείχαν στην έρευνα καταγράφουν θετικά σχέδια προσλήψεων για το Β' τρίμηνο του 2013. Οι χώρες με τις ισχυρότερες προσδοκίες προσλήψεων είναι η Βραζιλία, η Ταϊβάν, η Τουρκία και η Ινδία. Αντίθετα, οι χώρες με τις λιγότερες ευκαιρίες για όσους



αναζητούν εργασία είναι η Ιταλία, η Ισπανία, η Ελλάδα, και η Ολλανδία, με τους Ιταλούς και τους Ισπανούς εργοδότες να αναφέρουν τα πιο εξασθενημένα σχέδια προσλήψεων από την έναρξη της έρευνας.

Οι λιγότερο αισιόδοξες προβλέψεις για το Β' τρίμηνο του 2013 προέρχονται από την περιφέρεια Ευρώπης, Μέσης Ανατολής και Αφρικής, όπου οι εργοδότες σε εννέα από τις 24 χώρες αναφέρουν αρνητικές συνολικές προοπτικές απασχόλησης. Οι εργοδότες παραμένουν επιφυλακτικά αισιόδοξοι στο Ηνωμένο Βασίλειο, όπου όσοι αναζητούν εργασία αναμένεται να ευνοηθούν από ένα ενθαρρυντικό κλίμα στην αγορά εργασίας έως και το τέλος Ιουνίου. Στη Νορβηγία, οι εργοδότες αναμένουν αύξηση του αριθμού των ατόμων που απασχολούν σε όλους τους τομείς, χάρη στην αυξημένη δραστηριότητα που σημειώνεται στην πετρελαϊκή βιομηχανία της χώρας. Στη Γερμανία οι προοπτικές παραμένουν θετικές αλλά τα σχέδια προσλήψεων των εργοδοτών εμφανίζονται ελαφρώς αποδυναμωμένα σε σχέση τόσο με το προηγούμενο τρίμηνο όσο και με το αντίστοιχο τρίμηνο του προηγούμενου έτους.

Στην περιφέρεια Ασίας - Ωκεανίας, οι προθέσεις προσλήψεων των εργοδοτών είναι θετικές, αλλά διαφοροποιούνται από χώρα σε χώρα. Οι ευκαιρίες απασχόλησης στην Ινδία αναμένεται να διατηρηθούν ισχυρές, με ιδιαίτερα αισιόδοξες προοπτικές στον τομέα των μεταφορών και επικοινωνιών, όπου οι προοπτικές βελτιώνονται σημαντικά σε σχέση με το Α' τρίμηνο του έτους. Οι προοπτικές απασχόλησης στην ηπειρωτική Κίνα αναμένεται να παραμείνουν ευνοϊκές ενώ οι εργοδότες στην Ιαπωνία αναμένουν σταθερή αύξηση του αριθμού των απασχολούμενων για πέμπτο συνεχόμενο τρίμηνο. Παράλληλα ο βαθμός εμπιστοσύνης των εργοδοτών στην Αυστραλία φθίνει σταθερά τα τελευταία δύο χρόνια, με τις συνολικές προοπτικές απασχόλησης της χώρας να διαμορφώνονται πλέον στα χαμηλότερα επίπεδα από το Γ' τρίμηνο του 2009.

Οι εργοδότες και στις 10 χώρες της αμερικανικής ηπείρου αναφέρουν θετικές προοπτικές απασχόλησης για το Β' τρίμηνο. Οι χώρες με τις ισχυρότερες προσδοκίες προσλήψεων είναι η Βραζιλία και ο Παναμάς ενώ η Κόστα Ρίκα και οι Ηνωμένες Πολιτείες καταγράφουν τα πιο εξασθενημένα σχέδια προσλήψεων. Οι εργοδότες στον Καναδά και τις Ηνωμένες Πολιτείες εξακολουθούν να αναμένουν σταθερή αύξηση της απασχόλησης κατά το προσεχές τρίμηνο ενώ οι προοπτικές και στις δύο αυτές χώρες παραμένουν σχετικά σταθερές σε σχέση τόσο με το προηγούμενο τρίμηνο όσο και με το αντίστοιχο τρίμηνο του προηγούμενου έτους.

### **1.13 Προσδοκίες εργαζομένων από την εργασία τους σε καιρό κρίσης**

Ο όμιλος Adecco, σε έρευνα που διεξήγαγε από το Μάρτιο έως το Μάιο 2011 σε δείγμα 500 ανδρών και γυναικών, εργαζόμενων και μη, αναφορικά με τα κύρια χαρακτηριστικά της σύγχρονης ελληνικής αγοράς εργασίας, οδηγήθηκε στα εξής αποτελέσματα σχετικά με τις προσδοκίες εργαζομένων από την εργασία τους σε καιρό κρίσης<sup>5</sup>:

#### **i. Χαρακτηριστικά που αναζητούν οι εργαζόμενοι εν μέσω κρίσης**

Εν μέσω κρίσης, η αίσθηση ασφάλειας και σταθερότητας αποτελεί το σημαντικότερο χαρακτηριστικό που αναζητά από την εργασία του το 32% των συμμετεχόντων στην έρευνα. Ακόμη όμως και εν μέσω κρίσης, που οι συνθήκες δεν ευνοούν την αλλαγή ή την εύρεση εργασίας, η ικανοποίηση από το αντικείμενο εργασίας συνεχίζει να αποτελεί σημαντικό χαρακτηριστικό, όπως δείχνει το 28% των συμμετεχόντων που το επέλεξε. Στην τρίτη θέση συναντούμε εκείνους που αναζητούν καλό εργασιακό περιβάλλον με ποσοστό 12% ενώ το 11% του δείγματος αναζητά προοπτικές εξέλιξης. Μόνο το 4% των συμμετεχόντων όρισαν ως σημαντικό χαρακτηριστικό τις οικονομικές απολαβές, κάτι που είναι αναμενόμενο σε περίοδο οικονομικής πίεσης, όταν εκείνο που προέχει είναι η ασφάλεια και η σταθερότητα.

#### **ii. Αίσθηση ασφάλειας στην εργασία**

Μία υγιής και κερδοφόρα επιχείρηση παρέχει αίσθηση ασφάλειας στην πλειοψηφία των ερωτηθέντων με ποσοστό 65% καθώς είναι ικανή να διασφαλίσει πρωτίστως τη βιωσιμότητά της και κατ' επέκταση την ευρωστία των υπαλλήλων της. Στη δεύτερη θέση, με αρκετά χαμηλότερο ποσοστό (14%), οι συμμετέχοντες επέλεξαν την πρόσβαση σε επικοινωνία με την διοίκηση για εκτενή ενημέρωση ενώ το 12% όρισε ως σημαντικότερο παράγοντα την ενημέρωση για τα μελλοντικά σχέδια και τους στόχους της επιχείρησης. Η αλληλεπίδραση με τη διοίκηση σε διαφορετικά επίπεδα (διάλογος – ενημέρωση) συμβάλλει στην αίσθηση ασφάλειας που νοιώθουν οι εργαζόμενοι.

#### **iii. Ευελιξία στο θέμα των οικονομικών απολαβών σε περίοδο κρίσης**

---

<sup>5</sup> Adecco Ελλάδα, 2011, << Τα κύρια χαρακτηριστικά της ελληνικής αγοράς εργασίας – Προσδοκίες εργαζομένων από την εργασία τους σε καιρό κρίσης >>, Αθήνα

Η συντριπτική πλειοψηφία (93,2%) του δείγματος προτίθεται να δείξει ευελιξία όσον αφορά τις οικονομικές απολαβές κατά τη διάρκεια κρίσης και εφόσον οι υπόλοιποι παράγοντες όπως το αντικείμενο της εργασίας, οι εργασιακές σχέσεις, οι προοπτικές εξέλιξης κλπ είναι ικανοποιητικοί. Ενδιαφέρον είναι το γεγονός ότι από το ποσοστό του 93,2%, περισσότερο διατεθειμένοι να προσαρμόσουν τις οικονομικές τους απολαβές εμφανίζονται οι άντρες με το 96% αυτών να απαντούν θετικά σε σχετική ερώτηση. Αντίστοιχα, θετική απάντηση έδωσε το 88,3% των γυναικών που συμμετείχαν στην έρευνα. Το ηλικιακό γκρουπ 31 - 35 (άντρες και γυναίκες) αποτελεί το πιο << ευέλικτο >> με το εντυπωσιακό 97,3% αυτού να απαντά θετικά σε σχετική ερώτηση και ακολουθεί με 91,5% το γκρουπ ανδρών και γυναικών άνω των 40 ετών.

#### **iv. Ικανοποίηση από το εργασιακό περιβάλλον**

Το ενδιαφέρον της διοίκησης για την προστασία των εργαζομένων από κινδύνους στο χώρο εργασίας απασχολεί το 57% των συμμετεχόντων, οι οποίοι επιθυμούν η διοίκηση της εταιρείας τους να τους εξασφαλίζει ένα υγιεινό και ασφαλές περιβάλλον εργασίας. Ακολουθούν, με ποσοστό 20%, οι κτιριακές εγκαταστάσεις ενώ στην τρίτη θέση προτίμησης, με ποσοστό 15%, κατατάσσεται ο εξοπλισμός γραφείου, που μπορεί να περιλαμβάνει από σύγχρονα, αξιόπιστα και φιλικά προς τους χρήστες μηχανήματα μέχρι γραφική ύλη. Στη σύγχρονη κοινωνία της πληροφορίας, η τεχνολογία συμβάλλει σημαντικά στην ομαλή ροή της εργασιακής καθημερινότητας.

#### **v. Ικανοποίηση από τις σχέσεις με συναδέλφους και προϊσταμένους**

Αδιαμφισβήτητα, το καλό εργασιακό περιβάλλον συμβάλλει στην απόδοση και παραγωγικότητα των υπαλλήλων. Σε προτεραιότητα τίθεται, με ποσοστό 36% των ερωτηθέντων, ο σεβασμός στο πρόσωπο του κάθε εργαζόμενου, ανεξαρτήτως ιεραρχίας ή αντικειμένου εργασίας, αφού καθορίζει την ικανοποίηση από τις εργασιακές σχέσεις. Ακολουθεί, με ποσοστό 19%, η αίσθηση πως ο εργαζόμενος ανήκει σε ομάδα με κοινούς στόχους και όραμα ενώ τρίτη σε προτίμηση (15%) έρχεται η δίκαιη αντιμετώπιση, απελευθερωμένη από προκαταλήψεις, προτιμήσεις και υποκειμενικούς παράγοντες. Ένα μικρότερο ποσοστό, 12%, επέλεξε ως σημαντικό παράγοντα την εμπιστοσύνη στην ηγεσία της επιχείρησης ενώ μόλις το 7% των συμμετεχόντων θεωρούν ως σημαντικό παράγοντα στη σχέση τους με τους προϊσταμένους τους την ελευθερία έκφρασης της γνώμης τους, ακόμα και αν είναι αντίθετη από αυτή των προϊσταμένων τους, χωρίς φόβο συνεπειών. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα αποτελέσματα της έρευνας κατέταξαν τελευταίες σε σημαντικότητα

τις διαπροσωπικές σχέσεις εκτός γραφείου με συναδέλφους και προϊσταμένους. Πιο συγκεκριμένα, μόλις το 6% επέλεξε ως παράγοντα ικανοποίησης τις ευκαιρίες για κοινωνικές συνευρέσεις με συναδέλφους και προϊσταμένους και το 5% τις φιλικές σχέσεις με τους συναδέλφους τους.

#### **vi. Δυνατότητα εξέλιξης στον εργασιακό χώρο**

Στην κορυφή των προτιμήσεων με ποσοστό 39%, οι συμμετέχοντες επέλεξαν τη δυνατότητα παρακολούθησης σεμιναρίων και απόκτησης γνώσεων και εξειδίκευσης στο αντικείμενο εργασίας μέσω της εταιρείας στην οποία εργάζονται, ως παράγοντα επαγγελματικής εξέλιξης. Ακολουθεί η προοπτική προαγωγής με 24% και η δυνατότητα συμμετοχής σε οργανωμένες διαδικασίες προαγωγής της επαγγελματικής εξέλιξης, που επιλέχθηκε από το 22% του δείγματος. Τέλος, το 15% των συμμετεχόντων επέλεξε ως απαραίτητο παράγοντα για την εξέλιξη στον εργασιακό χώρο την επαρκή εσωτερική εκπαίδευση για τις νέες τάσεις και διαδικασίες της εταιρείας.

#### **vii. Σχέση εργασίας και προσωπικής ζωής**

Το 92%, η συντριπτική πλειοψηφία τους δείγματος της έρευνας, δηλώνει διατεθειμένο να εργαστεί περισσότερες ώρες και ημέρες προκειμένου να επιβιώσει η εταιρεία. Η εργασία εις βάρος της προσωπικής ζωής αποκτά όλο και περισσότερους << οπαδούς >> ιδιαίτερα κατά την τωρινή κρίσιμη οικονομική περίοδο, όπου η εύρεση και η διατήρηση της θέσης εργασίας δεν είναι εύκολη και σίγουρα δεν είναι αυτονόητη. Το 90,4% των ανδρών που συμμετείχαν στην έρευνα δηλώνει διατεθειμένο να αφιερώσει περισσότερο χρόνο στην εργασία του για να βοηθήσει στη βιωσιμότητα της εταιρείας ενώ ακόμα μεγαλύτερο είναι το ποσοστό των γυναικών που δήλωσαν θετική διάθεση (94,7% αυτών). Αξίζει επίσης να αναφερθεί ότι πιο έτοιμοι να θυσιάσουν την προσωπική τους ζωή σε δύσκολους καιρούς για να στηρίξουν την εταιρεία όπου εργάζονται εμφανίζονται άντρες και γυναίκες ηλικίας άνω των 40 ετών, καθώς θετικά απάντησε το 95,7% του ηλικιακού αυτού γκρουπ.

#### **viii. Πότε αντλούν τη μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους τα στελέχη μόνιμου προσωπικού**

Το 58% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο σημαντικότερος παράγοντας ικανοποίησης είναι να ταιριάζει το αντικείμενο της εργασίας με τα προσόντα και ενδιαφέροντά τους καθώς έτσι αποκτούν προσωπικό ενδιαφέρον και η υλοποίηση της εργασίας έρχεται μέσα από θετική διάθεση και προσωπική ολοκλήρωση. Στη

δεύτερη θέση σπουδαιότητας, με ποσοστό 22%, βρίσκεται η ελευθερία πρωτοβουλίας και αποφάσεων, που συνδέεται με την εμπιστοσύνη και τον σεβασμό που αναζητούν οι εργαζόμενοι για να νιώσουν ασφάλεια. Το 11% επιλέγει ως σημαντικό παράγοντα το αντικείμενο της εργασίας να ανταποκρίνεται στην περιγραφή της από την αγγελία ή από αυτά που είχαν συζητηθεί μεταξύ υποψηφίου και διοίκησης κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Τα χαμηλότερα ποσοστά συγκεντρώνουν το λογικό ωράριο εργασίας (5%) και ο λογικός φόρτος εργασίας (4%).

#### **1.14 Προβλέψεις για τον κόσμο της εργασίας το 2020**

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε το Σεπτέμβριο του 2011 από το Future Institute στη Γερμανία εκ μέρους του Ομίλου Adecco για τον κόσμο της εργασίας το 2020, μελετώντας τις τάσεις που επικρατούν στο εργασιακό περιβάλλον, δείχνει με ξεκάθαρο τρόπο πως ο εργασιακός κόσμος αλλάζει ριζικά και σε αυτή την αλλαγή τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και η παγκοσμιοποίηση έχουν πρωτεύοντα ρόλο.

Ο Χρήστος Μισαηλίδης, Zone Director του Ομίλου Adecco στην Ανατολική Ευρώπη και στη Μέση Ανατολή καθώς και Διευθύνων Σύμβουλος του ομίλου στην Ελλάδα, αναφερόμενος στα ευρήματα της έρευνας, δήλωσε: << Η κρίση έχει επηρεάσει και την αγορά εργασίας στην Ελλάδα, καθιστώντας ακόμα πιο επιτακτική την ανάγκη για νέες πρακτικές στο χώρο εργασίας και συμπεριφορές οι οποίες αρμόζουν στην εποχή μας. Η μελέτη καταδεικνύει κυρίως πως ο κόσμος της εργασίας γίνεται πιο ευέλικτος και οι επιχειρησιακοί οργανισμοί καθώς και οι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι το ίδιο ευέλικτοι στο μέλλον >>.

Στη σύγχρονη εποχή παρατηρείται στροφή προς πιο ευέλικτες μορφές απασχόλησης - τόσο σε σχέση με όσα προσφέρουν οι επιχειρήσεις όσο και σε σχέση με τις επιθυμίες των εργαζομένων. Τα σύμβολα που υποδηλώνουν υλική υπεροχή βρίσκονται όλο και λιγότερο στο επίκεντρο καθώς ενισχύονται περισσότερο η ελευθερία, η αυτονομία, οι δημιουργικές επιλογές και το ευρύ δίκτυο.

Ένα ακόμη χαρακτηριστικό των μελλοντικών εργαζομένων είναι τα ισχυρά εφόδια που διαθέτουν για την αγορά εργασίας. Έχοντας συγκεντρώσει μεγαλύτερη εμπειρία, τόσο κατά τη διάρκεια του σχολείου όσο και των επόμενων σταδίων εκπαίδευσης, σε σχέση με τις προηγούμενες γενιές, διαθέτουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και είναι σε θέση να επιλέγουν και να αλλάζουν εργοδότες ενώ

θέλουν να γνωρίζουν με ακρίβεια τα οφέλη και τα πιθανά μειονεκτήματα των εργοδοτών τους.

Για τους επιχειρηματικούς οργανισμούς όλα τα παραπάνω σημαίνουν πως θα πρέπει να πείσουν τους εν δυνάμει εργαζομένους προσφέροντας τους ευέλικτα ωράρια εργασίας, επιλογές για συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση, κοινωνική δέσμευση ή μπόνους βάσει της απόδοσής τους. Να είναι δηλαδή ελκυστικοί εργοδότες.

Σύμφωνα με την έρευνα, στο μέλλον πολλοί από τους εργαζομένους δεν θα έχουν παρουσία στην << επίσημη >> αγορά. Αντί της << παραδοσιακής >> διαδικασίας, οι εργοδότες θα χρησιμοποιούν κανάλια κοινωνικής δικτύωσης για να γνωρίζουν και να << στρατολογούν >> προσωπικό. Το μυστικό της επιτυχίας θα βρίσκεται στο χτίσιμο και τη διατήρηση καλών επαφών μέσω προγραμμάτων πρακτικής άσκησης, δίκτυα αποφοίτων ή κοινωνικά δίκτυα. Επιπλέον στο εσωτερικό των οργανισμών θα δοθεί ιδιαίτερη σημασία στις προσωπικές επιθυμίες των εργαζομένων καθώς οι εργαζόμενοι δεν θα είναι << δεμένοι >> με την επιχείρηση μέσω προκαθορισμένου πλάνου προσωπικής εξέλιξης ή κινήτρων όπως ισχύει έως σήμερα για την πλειοψηφία. Επιπλέον οι νέες γενιές είναι περισσότερο ανυπόμονες και λιγότερο πιστές – η αλλαγή εργοδότη μπορεί να αποτελεί μία γρήγορη διαδικασία.

Αυτό στο οποίο καταλήγει η έρευνα είναι πως δεν αλλάζει μόνο ο εργασιακός κόσμος αλλά οι αξίες, οι συμπεριφορές και οι συνήθειες. Στο μέλλον έξι τύποι εργαζομένων θα αντιπροσωπεύονται πιο έντονα:

- Οι << CommuniTeens >>, που έχουν μεγαλώσει στην ψηφιακή εποχή.
- Οι << InBetweens >> για τους οποίους η αλλαγή ζωής και αντικειμένου εργασίας αποτελεί μέρος της πορείας τους.
- Οι << Young Globalists >>, για τους οποίους εργασία και καριέρα καθορίζουν την ταυτότητά τους.
- Οι οικογένειες << Latte-Macchiato >> που διατηρούν ένα βιώσιμο και ηδονιστικό τρόπο ζωής.
- Οι << Greyhoppers >> που παραμένουν ενεργοί πριν και μετά τη συνταξιοδότηση.
- Οι << Silverpreneurs >> οι οποίοι ξεκινούν νέα καριέρα καθώς μεγαλώνουν.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Adecco Ελλάδα, 2011, << Έρευνα για τον κόσμο της εργασίας το 2020 >>, Αθήνα

### **1.15 Επίλογος**

Είναι γεγονός πλέον πως η χώρα μας αλλά και το παγκόσμιο οικονομικό και εργασιακό περιβάλλον, αντιμετωπίζουν μία από τις δυσκολότερες περιόδους. Έχοντας γνώση όμως των εταιρειών – προτύπων που εκμεταλλεύτηκαν τα θετικά της κρίσης καθώς και των δυνατοτήτων και επιθυμιών των εργαζομένων σήμερα, κάθε επιχείρηση μπορεί να τα προσαρμόσει και να βρει κερδοφόρες λύσεις. Γνωρίζοντας λοιπόν όλα τα παραπάνω, θα επιχειρηθεί στο δεύτερο κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας να συγκεντρωθούν όλες εκείνες οι μέθοδοι τις οποίες κάθε επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει στο ανθρώπινο δυναμικό της, προκειμένου να αυξήσει στο μέγιστο δυνατό την αποδοτικότητά του, με άμεσο αντίκτυπο στη συνολική πορεία και ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

## Βιβλιογραφία – Αρθρογραφία Κεφαλαίου

### Ελληνική

1. Αγγελόπουλος Κ., 2009, <<Παγκόσμια οικονομική κρίση: Ουδέν κακό αμιγές καλού!>>, Επιστημονικό Μάρκετινγκ
2. Ανδριανόπουλος Α., 2008, << Ερωτήματα για την οικονομική κρίση >>
3. Βενετσάνος Κ., 2009, << Κρίση οικονομική, κρίση πολιτικής >>
4. ΙΝΕ – ΓΣΕΕ, 2008, << Η ελληνική οικονομία και απασχόληση>>, Ετήσια έκθεση, Αθήνα
5. Κουφάρης Γ., 2010, << Η παγκόσμια οικονομική κρίση και οι χρηματιστηριακές αγορές >>, Περιοδικό Χρήμα, Ιανουάριος - Φεβρουάριος 2010
6. Σιδηρόπουλος Γ. Μ., 2008, << Τί μάθαμε από την κρίση του 1929 για τη διαχείριση της σημερινής; >>
7. Adecco Ελλάδα, 2011, << Τα κύρια χαρακτηριστικά της ελληνικής αγοράς εργασίας - Προσδοκίες εργαζομένων από την εργασία τους σε καιρό κρίσης >>, Αθήνα
8. Manpower, 2013, << Έρευνα για τις προοπτικές απασχόλησης στην Ελλάδα και τον κόσμο, β' τρίμηνο >> , Αθήνα
9. Adecco Ελλάδα, 2011, << Έρευνα για τον κόσμο της εργασίας το 2020 >>, Αθήνα

### Διεθνής

1. Economic Forum, 2012, << The Global Competitiveness Report 2012 – 2013 >>
2. Greece 10 Years Ahead: Defining Greece's new growth model and strategy, Executive summary, McKinsey&Company, Athens Office, March 2012
3. Lyrus R., 2008, << How to win the crises >>, McKinsey
4. Marmot M. et Bell R., 2009, << How the financial crisis affect health? >>, Department of Epidemiology and Public Health, London
5. Reinhart et Rogoff, 2008, << Bank Crises >>, McKinsey
6. Stiglitz JE., 2006, <<Making globalization work >>, Norton WW & Co, New York
7. World Economic Outlook, October 2012, International Monetary Fund
8. Zombanakis M., 2008, << The financial crisis: How did we get there? >>, Hellenic Bank Association
9. Βισβίζη Α., 2012, << The crisis in Greece and the EU-IMF rescue package: Determinants and pitfalls >>



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

### ΜΕΘΟΔΟΙ – ΤΡΟΠΟΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΜΕΣΩ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

#### 2.1 Εισαγωγή

Κατά τις τελευταίες δεκαετίες οι επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν πάσης φύσεως ζητήματα και προκλήσεις, όπως αυτές ανακύπτουν από το σύγχρονο επιχειρηματικό και επιχειρησιακό περιβάλλον. Η παγκοσμιοποίηση και ο έντονος διεθνής ανταγωνισμός έχουν διαμορφώσει νέες μορφές αγοράς στις οποίες καλείται να προσαρμοστεί κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να επιβιώσει ή και να ξεχωρίσει. Οι επιταχυνόμενες αλλαγές, η δυσκολία εξεύρεσης ταλέντων, η αυξανόμενη κινητικότητα υπαλλήλων, η δυνατότητα εργασίας οπουδήποτε στον κόσμο αποτελούν μερικές από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να προσελκύσουν, διατηρήσουν και αναπτύξουν το σπουδαιότερό τους κεφάλαιο, τον άνθρωπο.

Σε όλη αυτή την προσπάθεια, το Ανθρώπινο κεφάλαιο δείχνει να αποσπά πλέον όλο και περισσότερο την προσοχή των ιθυνόντων, έχοντας αντιληφθεί ότι το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων δεν πρέπει να είναι το πρώτο που διαλύεται όταν μία επιχείρηση αναστέλλει τη λειτουργία της και το τελευταίο που συγκροτείται όταν αυτή αρχίζει να δραστηριοποιείται στο επιχειρηματικό παιχνίδι. Η σύγχρονη επιτυχημένη επιχείρηση που δεν επενδύει αποκλειστικά στην τεχνολογία ή στο τμήμα Μάρκετινγκ αλλά συνδέει κάθε σχέδιο και δράση της με το εργατικό δυναμικό της, έχει πολύ περισσότερες πιθανότητες για εξασφάλιση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Διότι το πραγματικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να επιτευχθεί μόνο αν η ανθρώπινη και η οικονομική διάσταση μίας επιχείρησης τοποθετηθούν στην ίδια εξίσωση.

Στα πλαίσια αυτά, ζητήματα που θα μας απασχολήσουν στη συνέχεια είναι πώς και ποιος θα οργανώσει κατάλληλα το ανθρώπινο δυναμικό, πώς θα επιτευχθεί η ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία, η συμμετοχή και η συν-διαχείριση των προβλημάτων, πώς θα υποκινηθεί ο ανθρώπινος παράγοντας, με ποιους τρόπους θα επιτευχθεί η διαχείριση γνώσης, η τόνωση της δημιουργικότητας καθώς και η

εργασιακή ικανοποίηση και ποιος ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αποτελεσματική οργάνωση ενός ανταγωνιστικού πλάνου.

## **2.2 Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**

### **2.2.1 Ορισμός**

Αν και υπάρχει εννοιολογικής έμφασης διαφορά ανάμεσα στους χρησιμοποιούμενους όρους << Διοίκηση Προσωπικού >>, << Διοίκηση Εργατικού Δυναμικού>> και << Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων >>, ο τελευταίος κρίνεται ως ο ορθότερος καθώς είναι ευρύτερος και δίνει στρατηγική σημασία στη διοίκηση των εργαζομένων και όχι απλά στον έλεγχο και την ανταμοιβή τους. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο καθηγητής κ. Λ. Χυτήρης: << Ως Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων εννοείται ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών (για παράδειγμα προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων, σχεδιασμός συστημάτων ανταμοιβής) και λειτουργικών (για παράδειγμα επιλογή υποψηφίων, εκπαίδευση) που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, διατηρήσει κι αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους >>. <sup>7</sup>

### **2.2.2 Ο ρόλος, οι στόχοι και οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων**

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (στο εξής ΔΑΠ) θα λέγαμε πως έχει επιτελικό, εκτελεστικό, συμβουλευτικό, υποστηρικτικό, εκπαιδευτικό και εποπτικό ρόλο καθώς συντελεί στο να:

- Προσλαμβάνονται τα σωστά άτομα και να τοποθετούνται στις κατάλληλες θέσεις
- Είναι πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό το ανθρώπινο δυναμικό
- Αυξάνονται τα κέρδη της επιχείρησης
- Γίνονται εποικοδομητικές οι συνεντεύξεις

---

<sup>7</sup> Χυτήρης Λ., 2001, << Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων >>, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, Σελ. 18

- Αποφεύγονται οι διακρίσεις και οι νομικές συνέπειές τους
- Ελέγχονται θέματα ασφάλειας και υγείας
- Αποδίδεται καλύτερα δικαιοσύνη
- Επιτελείται ορθότερη αξιολόγηση.

Πιο συγκεκριμένα, οι στόχοι της είναι να:

- Βοηθήσει στην ικανοποίηση των οργανωσιακών στόχων της επιχείρησης
- Χρησιμοποιήσει όσο το δυνατόν καλύτερα τις δυνατότητες και τον αριθμό των εργαζομένων
- Δημιουργήσει το αίσθημα αφοσίωσης
- Ενισχύσει την κατάλληλη κουλτούρα και κλίμα
- Βελτιώσει την ποιότητα του αποτελέσματος της παραγωγικής διαδικασίας
- Ενισχύσει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία
- Να ρυθμίσει και καταπολεμήσει την αναβλητικότητα και το άγχος ως σύνηθες εμπόδιο των απαιτούμενων καθημερινών διεργασιών
- Βελτιώσει την απόδοση και ανταγωνιστικότητα
- Βοηθήσει τη διοίκηση αλλαγών
- Επιβλέπει την ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία και ομαδικότητα του εργατικού δυναμικού
- Επιβλέπει την τήρηση των νομικών εργασιακών σχέσεων
- Παρέχει κίνητρα στο εργατικό δυναμικό ώστε να αυξήσει την αποτελεσματικότητά του
- Κατέχει την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Όλα τα παραπάνω πρέπει πάντα να έχουν ως τελικό σημείο αναφοράς όχι μόνο τον εργαζόμενο αλλά και τους πελάτες, το περιβάλλον, το σύνολο της αγοράς και ό, τι οφείλει να περιλαμβάνεται στο σύνολο της εταιρικής υπευθυνότητας.

Επομένως, εάν θέλαμε να παρουσιάσουμε συγκεντρωτικά όλες τις λειτουργίες που αφορούν τη ΔΑΠ είναι οι εξής:

- Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού, πρόβλεψη αναγκών και ανάλυση εργασίας

- Προσέλκυση προσωπικού, σχεδιασμός σταδιοδρομίας και αναζήτηση εργασίας
- Επιλογή, εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού
- Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων
- Πολιτική μισθών και ημερομισθίων
- Μεταβολές υπηρεσιακής κατάστασης (εισαγωγή, προαγωγές, μεταθέσεις, διακοπή εργασίας/ διαθεσιμότητα, υποβιβασμός)
- Πρόσθετες παροχές κι εξυπηρετήσεις των εργαζομένων
- Υγεία και ασφάλεια εργαζομένων
- Συνδικαλισμός και εργασιακές σχέσεις
- Παράπονα και πειθαρχικές ενέργειες.

Εστιάζοντας λοιπόν στη λειτουργία της ανάπτυξης των στελεχών της ΔΑΠ θα προσπαθήσουμε να προσεγγίσουμε τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση οφείλει να εκμεταλλευτεί στο έπακρο τις δυνατότητες των ανθρώπων της για να γίνει πιο αποδοτική κι αποτελεσματική. Η φιλοσοφία της διοίκησης αναφορικά με την αντιμετώπιση του ανθρώπινου παράγοντα έχει μεταβληθεί αρκετά, ορίζοντας καλύτερα τους εργαζομένους σε ένα οργανισμό ως << ανθρώπινο κεφάλαιο >> και όχι ως << ανθρώπινους πόρους >> απλά. Γενικότερα η ελληνική αγορά δείχνει ανοιχτή σε βέλτιστες και καινοτόμες πρακτικές στο χώρο της ΔΑΠ, με αποτέλεσμα ο ρόλος και η θέση της ΔΑΠ στις επιχειρήσεις να βελτιώνεται και να αναπτύσσεται με σταθερούς ρυθμούς. Σίγουρα η σύγκριση με αντίστοιχες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και όχι μόνο συνεχίζει να παραμένει άניση στην παρούσα φάση αλλά υπάρχει ελπίδα να ξεπεράσει τα προσδοκώμενα επίπεδα, αν όχι εν μέσω κρίσης, τουλάχιστον στα χρόνια που ακολουθούν.

### **2.2.3 Οι νέοι προσδιορισμοί για το Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού**

Τα νέα δεδομένα στην αγορά εργασίας, αλλά και η οικονομική κρίση, επηρεάζουν το ρόλο του Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού (στο εξής ΔΑΔ). Οι νέες τάσεις δείχνουν ότι ο ρόλος του ΔΑΔ αναβαθμίζεται μέσα στην εταιρεία, δε θα είναι πλέον απλά σχεδιαστής και διεκπεραιωτής υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού αλλά θα παίζει καθοριστικό ρόλο στη διοίκηση της επιχείρησης. Σύμφωνα με έρευνα που

πραγματοποιήθηκε από την εταιρεία Ανθρώπινου Δυναμικού << People for Business >>, το πρώτο τρίμηνο του 2010 όπου συνολικά συμμετείχαν 54 στελέχη από το χώρο του Human Resources (HR), ηλικίας 35-60 ετών, από ελληνικές και πολυεθνικές επιχειρήσεις, δόθηκε μία εικόνα του νέου ρόλου του ΔΑΔ και οι καινούργιες αρμοδιότητες που καλείται να αναλάβει. Τα βασικά συμπεράσματα στα οποία οδηγήθηκε η έρευνα είναι τα εξής:

#### **i. Συγκεκριμένα και μετρήσιμα αποτελέσματα**

Παραδοσιακά, η ΔΑΠ μεταφράζεται σε κόστη για την εταιρεία. Αυτό όμως έχει ήδη αρχίζει να αλλάζει και θα αλλάξει ακόμα περισσότερο στο μέλλον. Συγκεκριμένα, το 65% των στελεχών ανθρώπινου δυναμικού πιστεύει ότι ο ρόλος του ΔΑΔ θα πρέπει να συμβάλλει στην κερδοφορία και στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της εταιρείας, με συγκεκριμένα και μετρήσιμα αποτελέσματα. Αυτό σημαίνει ότι οι αρμοδιότητές του HR δεν περιορίζονται μόνο στο σχεδιασμό και την εφαρμογή διαδικασιών και πολιτικών αλλά συμπεριλαμβάνουν και τη μέτρηση της επίδρασης και της αποτελεσματικότητάς τους στα οικονομικά αποτελέσματα της εταιρείας. Μάλιστα, 2 στα 3 στελέχη που πήραν μέρος στην έρευνα και εκπροσωπούν εταιρείες που παρουσιάζουν τα τελευταία χρόνια ραγδαίους ρυθμούς ανάπτυξης δήλωσαν ότι η πολιτική της εταιρείας εστιάζει και στην απόδοση του τμήματος HR, που σημαίνει ότι και οι δικοί τους στόχοι μεταφράζονται αντίστοιχα σε προϋπολογισμό εσόδων - εξόδων για την εταιρεία - εργοδότη και όχι απλά σε νούμερα.

#### **ii. Εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία**

Ο ρόλος του HR δεν περιορίζεται πλέον στις συλλογικές διαπραγματεύσεις. Ιδιαίτερα σήμερα στους δύσκολους καιρούς που διανύουμε φαίνεται ότι ενισχύεται ο ρόλος της διεύθυνσης του HR στο κομμάτι της εσωτερικής επικοινωνίας και συγκεκριμένα στη διαχείριση του φόβου και της ανασφάλειας που νοιώθουν οι εργαζόμενοι το τελευταίο διάστημα, λόγω των εκτεταμένων περικοπών και απολύσεων. Ο ΔΑΔ γίνεται πια αυτός που επικοινωνεί το όραμα της εταιρείας εσωτερικά, στους εργαζομένους της επιχείρησης αλλά και εξωτερικά συμβάλλοντας στη διαμόρφωση της στρατηγικής της εταιρείας. Ένα στα τρία στελέχη (32,8%) δήλωσαν ότι το στέλεχος του ανθρώπινου δυναμικού οφείλει πλέον να μεταφράζει τα μηνύματα της αγοράς και να προσαρμόζει το όραμα της εταιρείας στα νέα δεδομένα

και στην στρατηγική που θα θέλει να ακολουθήσει η επιχείρηση – με άλλα λόγια να έχει ενεργό ρόλο στην τοποθέτηση (positioning) της εταιρείας στην αγορά.

### **iii. Διαμόρφωση πολιτικών και διαδικασιών**

Η οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού σε μία εταιρεία, που ήταν μέχρι σήμερα από τις βασικές αρμοδιότητες της ΔΑΠ, δεν είναι πλέον αρκετή με τη μορφή που γίνεται. Παραδοσιακά, ο ρόλος της ΔΑΠ είχε να κάνει με τη διαμόρφωση πολιτικών και διαδικασιών, που αφορούν την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης – διαδικασίες που αρκετές φορές ήταν μάλλον ξύλινες, για αυτό και δύσχρηστες στην εφαρμογή τους.

Το 64,5% όσων συμμετείχαν στην έρευνα πιστεύει ότι το στέλεχος ανθρώπινου δυναμικού αναλαμβάνει πλέον και ρόλο συμβούλου μέσα στην εταιρεία. Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι ο ΔΑΔ πρέπει να είναι δίπλα στον εργαζόμενο, να βιώνει μαζί με εκείνον τις δυσκολίες και τα προβλήματα που αντιμετωπίζει στο πόστο στο οποίο εργάζεται. Μόνο έτσι θα μπορέσει να βελτιώσει ουσιαστικά την αποτελεσματικότητα του κάθε εργαζόμενου. Πολλές επιχειρήσεις υιοθετούν ειδικά προγράμματα για το σκοπό αυτό, προκειμένου να έρθει κοντά ο ΔΑΔ με τον εργαζόμενο. Χαρακτηριστικά παραδείγματα συναντάμε σε κάποιες πολυεθνικές εταιρείες, όπου ο ΔΑΔ, αλλά και όλα τα στελέχη της διοίκησης, εργάζονται στην πρώτη γραμμή/πωλήσεις/παραγωγή της επιχείρησης σε τακτά χρονικά διαστήματα. Με τον τρόπο αυτό διαπιστώνουν από πρώτο χέρι τις δυσκολίες και μπορούν να προτείνουν άμεσα διορθωτικές κινήσεις με στόχο τη βελτίωση της καθημερινότητας, της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας.

## **2.3 Ο ρόλος του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας στην αναγκαιότητα ύπαρξης οργανωμένου ανθρώπινου δυναμικού**

Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα, για τη Διοίκηση της Ποιότητας (European Foundation for Quality Management - EFQM), ιδρύθηκε το 1988 από τις δεκατέσσερις πιο επιφανείς επιχειρήσεις της Δυτικής Ευρώπης, όταν πολλές από τις σημαντικότερες επιχειρήσεις της Ευρώπης συνειδητοποίησαν ότι ο μόνος τρόπος επιβίωσης τους ήταν ο μεγαλύτερος προσανατολισμός στην ποιότητα και των πελατών και των εργαζομένων. Σήμερα έχει μέλη χιλιάδες οργανισμούς παντός μεγέθους, όχι μόνο στον ιδιωτικό αλλά και δημόσιο τομέα σε πολλές χώρες. Κάθε χώρα διατηρεί εθνικό

εκπρόσωπο (NPO - National Partner Organization) και για την Ελλάδα τον επίσημο αυτό ρόλο κατέχει η Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ).

Βασικό εργαλείο λειτουργίας του EFQM είναι το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας, ένα μοντέλο αξιολόγησης και βελτίωσης της επιχειρηματικής απόδοσης. Μέσω του μοντέλου αυτού εκφράζονται και οι αντικειμενικοί στόχοι του EFQM, όπως:

- Η υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας προκειμένου αυτή να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις σε διεθνές επίπεδο
- Θέσπιση και εισαγωγή μέτρων για τη διασφάλιση της ποιότητας
- Προώθηση κουλτούρας διαρκούς βελτίωσης και επιχειρηματικής αριστείας.

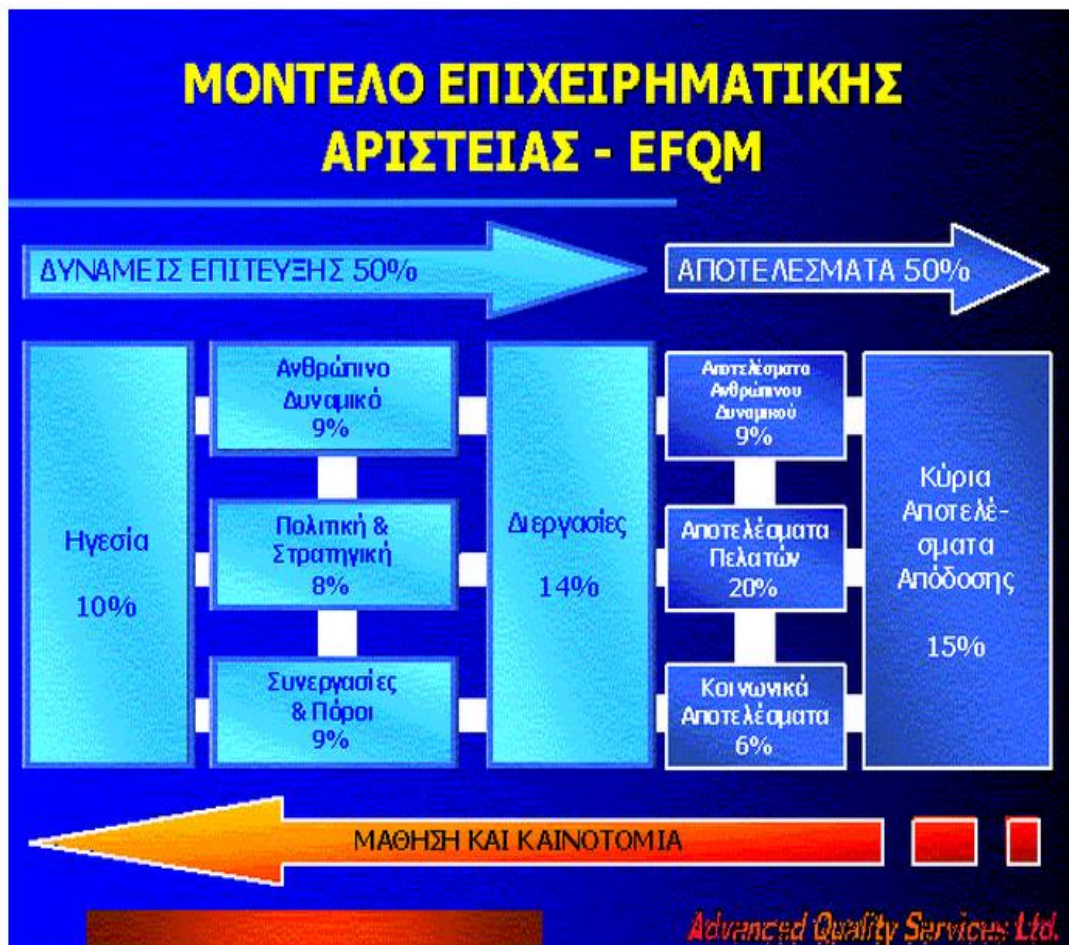
Το σκεπτικό πάνω στο οποίο στηρίζεται το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας υποδηλώνει ότι η ικανοποίηση των πελατών, η ικανοποίηση των εργαζομένων και οι επιδράσεις στη κοινωνία επιτυγχάνονται μέσω της ηγεσίας, η οποία διευθύνει την πολιτική και στρατηγική, τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, τη διοίκηση των πόρων και των διαδικασιών, οδηγώντας τελικά σε άριστα επιχειρηματικά αποτελέσματα. Τα εννέα κριτήρια του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας είναι:

1. Ηγεσία
2. Πολιτική και στρατηγική
3. Ανθρώπινο δυναμικό
4. Πόροι και συνεργασίες
5. Διεργασίες
6. Αποτελέσματα ως προς τους πελάτες
7. Αποτελέσματα ως προς τους εργαζομένους
8. Αποτελέσματα ως προς την κοινωνία
9. Αποτελέσματα / αποδόσεις οργανισμού

Αποτελεί ένα πρακτικό εργαλείο, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως:

- Εργαλείο για αυτό-αξιολόγηση
- Μέθοδος για συγκριτική αξιολόγηση με άλλους οργανισμούς
- Οδηγός για εντοπισμό περιοχών βελτίωσης
- Βάση για κοινό λεξιλόγιο και τρόπο σκέψης
- Δομή για το σύστημα διοίκησης ενός οργανισμού.

Το Μοντέλο EFQM παρουσιάζεται διαγραμματικά στο σχήμα, που ακολουθεί:



Διάγραμμα 2.1: Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας

Πηγή: Πληροφοριακό έντυπο ΕΕΔΕ << Υιοθετώντας τις αρχές της Επιχειρηματικής Αριστείας >> , [www.eede.gr](http://www.eede.gr) (επίσημη ιστοσελίδα)

Τα κριτήρια που μας αφορούν είναι τα υπ' αριθμόν 3 και 7 που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό. Πιο συγκεκριμένα, το τρίτο κριτήριο ορίζει πως οι άριστοι οργανισμοί διαχειρίζονται, αναπτύσσουν και απελευθερώνουν τις δυνατότητες του προσωπικού σε ατομικό, ομαδικό και εταιρικό επίπεδο. Προάγουν τη δίκαιη μεταχείριση και την ισότητα ενώ εμπλέκουν και ενθαρρύνουν το προσωπικό. Φροντίζουν, επικοινωνούν, επιβραβεύουν και αναγνωρίζουν παρέχοντας κίνητρα και



δημιουργώντας δεσμούς ώστε να χρησιμοποιούνται ικανότητες και γνώση προς όφελος του οργανισμού. Τα οφέλη (υποκριτήρια) λοιπόν είναι:

1. Οι ανθρώπινοι πόροι σχεδιάζονται, διαχειρίζονται και βελτιώνονται
2. Οι δεξιότητες, οι γνώσεις και οι ικανότητες των ανθρώπων αναγνωρίζονται, αναπτύσσονται, υποστηρίζονται και διατηρούνται
3. Οι άνθρωποι συμμετέχουν στις διαδικασίες και ενθαρρύνονται
4. Άνθρωποι και Οργανισμός συνδιαλέγονται
5. Οι άνθρωποι επιβραβεύονται, αναγνωρίζονται οι πράξεις τους και τυγχάνουν μέριμνας.

Το έβδομο κριτήριο σχετικά με τα αποτελέσματα του ανθρώπινου δυναμικού αφορά:

#### α. Μετρήσεις αντίληψης

Οι μετρήσεις αφορούν την αντίληψη των ανθρώπων για τον οργανισμό (αποκτώνται για παράδειγμα από έρευνες, εστιασμένες ομάδες, συνεντεύξεις, δομημένες αξιολογήσεις). Οι μετρήσεις αυτές θα πρέπει να δίνουν μία σαφή εικόνα της αποτελεσματικότητας της ανάπτυξης και εκτέλεσης της στρατηγικής προς τους ανθρώπους και των πολιτικών και διεργασιών που την υποστηρίζουν, από τη σκοπιά των ανθρώπων του οργανισμού.

#### β. Δείκτες επίδοσης

Οι μετρήσεις αυτές είναι εσωτερικές και χρησιμοποιούνται από τον οργανισμό για την παρακολούθηση, την κατανόηση, την πρόβλεψη και τη βελτίωση της επίδοσης των ανθρώπων του οργανισμού καθώς και για την πρόβλεψη των αντιλήψεών τους.

Η παραπάνω αξιολόγηση επίδοσης των εργαζομένων παρέχει στην επιχείρηση σημαντικές πληροφορίες τις οποίες μπορεί να τις αξιοποιήσει ώστε να διαγνωστούν εκπαιδευτικές ανάγκες, να διαπιστωθούν προβλήματα και οργανωτικές αδυναμίες καθώς και για να ενημερώνονται και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι ώστε να βελτιώνουν την απόδοσή τους. Οι δείκτες λοιπόν απόδοσης είναι δυνατόν να περιλαμβάνουν στοιχεία που σχετίζονται με την παραγωγικότητα, τη συμμετοχικότητα, τη δυνατότητα επίλυσης διαπροσωπικών συγκρούσεων, τη διάγνωση ικανοτήτων - δεξιοτήτων, τα επίπεδα απουσιών ή αδειών, την ταχύτητα εναλλαγής του προσωπικού καθώς και θέματα που αφορούν στις παρεχόμενες από την επιχείρηση υπηρεσίες, όπως δυνατότητα απόκρισης στα αιτήματα, δημιουργία

κλίματος ασφάλειας και δίκαιη μεταχείριση των εργαζομένων. Επομένως κρίνεται απαραίτητο να εστιάσουμε στη συνέχεια σε όλους εκείνους τους παράγοντες που θα βελτιώσουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων και θα δώσουν στην επιχείρηση το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που επιζητά.

## **2.4 Ηγεσία**

### **2.4.1 Έννοια της ηγεσίας**

Πολλές φορές η ΔΑΠ δεν αρκεί από μόνη της, όσο καλά οργανωμένη κι αν είναι για να αφυπνίσει τους ανθρώπους της επιχείρησης. Η ιστορία έχει αποδείξει πολλές φορές ως τώρα πως οι εταιρείες που ξεχώρισαν ήταν όχι απλά αυτές που είχαν επενδύσει στο ανθρώπινο κεφάλαιο αλλά αυτές που είχαν έναν ηγέτη είτε στην κορυφή της ΔΑΠ είτε στο τιμόνι ολόκληρου του οργανισμού.

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005) ως ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί η << διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μίας μικρής ή μεγάλης τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον >>.

Η διοίκηση και η ηγεσία είναι δύο διαφορετικοί τρόποι για να οργανωθεί το ανθρώπινο δυναμικό σε μία επιχείρηση. Ο μάνατζερ χρησιμοποιεί τυπικές μεθόδους για να το καταφέρει ενώ ο ηγέτης χρησιμοποιεί περισσότερο συναισθηματικά εργαλεία για να το πετύχει, όπως το πάθος και η αφύπνιση των συναισθημάτων. Η ΔΑΠ από μόνη της εφαρμόζεται σε αρκετές επιχειρήσεις. Το να έχει όμως στην κορυφή της έναν ηγέτη και μία αμφίδρομη σχέση μεταξύ του ηγέτη και του καθοδηγούμενου, είναι αυτό που μπορεί να ενεργοποιήσει την επιχείρηση.

Ο ηγέτης είναι αυτός που δημιουργεί τις συνθήκες και οδηγεί την επιχείρηση στην αλλαγή. Εκμεταλλεύεται τους ενδεχόμενους φόβους για αποτυχία που μπορεί να έχουν οι άνθρωποί του ή, ακόμα, χρησιμοποιεί μία σειρά από θετικούς παράγοντες που μπορούν να τους επηρεάσουν όπως ελπίδα για επιτυχία, εμπιστοσύνη, διέγερση για την επίτευξη ενός στόχου ή ακόμα και το ρίσκο να φτάσει

η ομάδα στα όρια της απόδοσης της, μόνο και μόνο για να δει τί μπορεί να καταφέρει. Κάτι τέτοιο επιτυγχάνεται μέσα στα πλαίσια της έμπνευσης που μπορεί να εμφυσήσει ο ηγέτης στην ομάδα. Όπως είπε και ο Harvey S. Firestone << Η εξέλιξη και η ανάπτυξη των ανθρώπων είναι η υψηλότερη αποστολή των ηγετών >>.

#### 2.4.2 Τα βασικά γνωρίσματα του ηγέτη

Ο τρόπος με τον οποίο μπορεί να αφυπνίσει ένας ηγέτης το προσωπικό του και να το κάνει πιο αποδοτικό κι αποτελεσματικό είναι συνυφασμένος με τα ακόλουθα γνωρίσματα που οφείλει να κατέχει:

- Όραμα, διορατικότητα, οξυδέρκεια, επικοινωνιακή δεινότητα

Εάν δεν υπάρχει όραμα δεν υπάρχει και πεδίο δραστηριότητας, άρα δεν υπάρχει και λόγος ύπαρξης για μία επιχείρηση. Το όραμα όμως από μόνο του δεν αρκεί. Ο ηγέτης πρέπει να έχει την ικανότητα να παρουσιάζει αυτό στους συνεργάτες και υφισταμένους του. Πρέπει να επικοινωνεί μαζί τους αποτελεσματικά ώστε να μπορούν και οι υπόλοιποι να ενστερνιστούν το όραμά του και να εργαστούν για αυτό. Όταν είναι διορατικός, ταυτόχρονα, μπορεί να βλέπει τα μεγάλα αλλά και τα μικρά κομμάτια του οράματός του.

- Ευελιξία

Ένας ανοικτόμυαλος ηγέτης μπορεί να κατανοεί και να υπερβαίνει τα προβλήματα, όπως επίσης να βλέπει λύσεις και νέους τρόπους προσαρμογής, αξιολογώντας πάντα και τις συνέπειες.

- Παράδειγμα προς μίμηση

Ο ηγέτης πρέπει πρώτα από όλους να εφαρμόζει αυτά που ζητάει από τους υφισταμένους του. Για παράδειγμα, εάν θέλει να θυσιάσουν κομμάτι του προσωπικού τους χρόνου, πρέπει να το κάνει εκείνος πρώτα. Εάν χρειάζεται πειθαρχημένους υφισταμένους, έμπιστους και με αυτοέλεγχο, οφείλει πρώτα ο ίδιος να έχει αυτά τα χαρακτηριστικά. Ο ηγέτης λειτουργεί με ένα ρόλο επιρροής οπότε ό, τι κάνει βρίσκεται στο επίκεντρο της προσοχής για τους υπόλοιπους.

- Ικανότητα επιχειρηματικότητας

Πρέπει επίσης να είναι καινοτόμος, να ενεργεί με τόλμη και ρίσκο έχοντας την αίσθηση της σιγουριάς και την ικανότητα να μη σταματάει ποτέ. Να έχει επιμονή να φτάνει ως το τέλος να δει το αποτέλεσμα. Επιπροσθέτως χρειάζονται και οργανωτικές ικανότητες σε αυτό το σημείο που θα βοηθούν σε πολλές μικρές ενέργειες της καθημερινότητας.

- Υψηλή αυτοπεποίθηση και εμπιστοσύνη στον εαυτό του

Ένας σωστός ηγέτης δε χάνει την αυτοπεποίθησή του. Αντίθετα τη διατηρεί και τη χρησιμοποιεί σαν κινητήρια δύναμη για αποτελέσματα κι επιτυχία. Πρόκειται για έναν << βράχο >> που ειδικά σε καιρούς αβεβαιότητας και συρρικνώσεων εκείνος πρέπει να μετατρέπει το στρες σε πρόοδο και να βρίσκει λύσεις στα προβλήματα.

- Ακεραιότητα

Ειδικά τα τελευταία χρόνια που όλοι ζουν και δραστηριοποιούνται σε μία παγκοσμιοποιημένη αγορά, η ακεραιότητα είναι ουσιαστικό συστατικό μίας επιχείρησης. Σύμφωνα με ένα παλαιότερο ρητό << Η τιμιότητα είναι η καλύτερη πολιτική >> άρα ο ηγέτης που έχει ακεραιότητα και τιμιότητα οργανώνει ανταγωνιστικές επιχειρήσεις με αξιόπιστο δυναμικό.

- Καλή γνώση του δυναμικού

Είναι έξυπνο από μέρους του να δείχνει ενδιαφέρον για τα μέλη της ομάδας, να γνωρίζει καθέναν ξεχωριστά και την κατάσταση του κάθε δεδομένη στιγμή. Κρίνεται επίσης απαραίτητο να είναι γνώστης της δυναμικής των ανθρώπων του.

- Εκπαίδευση και υποκίνηση

Τέλος, ένας καλός ηγέτης πρέπει να είναι καλός εκπαιδευτής και υποκινητής. Να εμπνέει εμπιστοσύνη και σεβασμό. Να μεταδίδει θετική ενέργεια, κουράγιο, δύναμη και ενθουσιασμό στην ομάδα προκειμένου και η ίδια στο σύνολό της να επιτύχει περισσότερα πράγματα.

Από τα παραπάνω γίνεται εμφανές ότι για να μπορέσει μία επιχείρηση να αντέξει και να γίνει ανταγωνιστική δεν αρκεί απλά ένα αποδοτικό μάνατζμεντ αλλά απαιτείται ταυτόχρονα και μία αποτελεσματική ηγεσία που θα διατηρεί σε εγρήγορση το ανθρώπινο κεφάλαιο. Διότι τελικά η σχέση μάνατζμεντ και ηγεσίας δεν είναι αντικρουόμενη. Αντίθετα οι επιχειρήσεις χρειάζονται και τα δύο και τα στελέχη τους πρέπει να δουλέψουν και με τα δύο.

## 2.5 Διαχείριση Γνώσης

### 2.5.1 Έννοια της γνώσης

<< Η επίδοση ενός ατόμου, μίας οργάνωσης, ενός βιομηχανικού κλάδου ή μίας χώρας στην απόκτηση και εφαρμογή γνώσης, θα καταστεί ο κύριος παράγοντας ανταγωνισμού >>. <sup>8</sup> Η τεράστια εξέλιξη και οι νέες μορφές της τεχνολογίας των πληροφοριακών συστημάτων και τηλεπικοινωνιών έχουν προωθήσει σημαντικές εξελίξεις στην οργάνωση της κοινωνίας και οικονομίας γενικότερα, δημιουργώντας καθημερινά καινούργιες απαιτήσεις για τη βελτίωσή τους, τη διαχείριση της οργανωτικής αλλαγής και της γνώσης καθώς και τη διάχυσή τους, όπως και τη διασύνδεσή τους με το ανθρώπινο δυναμικό.

Στις μέρες μας, στη λεγόμενη << Κοινωνία της Γνώσης >>, είναι φανερό και παγκοσμίως αναγνωρισμένο ότι όχι μόνο η διαχείριση της γνώσης μέσω των νέων τεχνολογιών αλλά και η ανάπτυξη ενός ολόκληρου περιβάλλοντος οργανωτικής και ποιοτικής διαχείρισης της επικοινωνίας (η σωστή πληροφορία στο σωστό άτομο την κατάλληλη στιγμή), είναι κρίσιμη καθώς σημαίνει αποδοτική χρήση των διαθέσιμων πόρων.

Η σημερινή ευρωπαϊκή και παγκόσμια οικονομική κρίση είναι αλήθεια ότι απαιτεί ένα διαφορετικό οικονομικό περιβάλλον προσαρμοσμένο στις ιδιαίτερες συνθήκες που αυτό έχει επιβάλλει. Αυτό σημαίνει ότι οι σύγχρονες επιχειρήσεις, εάν θέλουν να λέγονται σύγχρονες, θα πρέπει να πληρούν κάποιες προϋποθέσεις για να είναι σε θέση να παίζουν πρωταγωνιστικό ανταγωνιστικό ρόλο στην αγορά, προϋποθέσεις που έχουν άμεση σχέση με την ύπαρξη ικανού στελεχιακού δυναμικού.

Το ζήτημα είναι πώς μία επιχείρηση μπορεί να αξιοποιήσει το κυριότερο πλεονέκτημά της που είναι η επιχειρηματική γνώση. Σήμερα δεν έχει τόση σημασία το κεφάλαιο ή ο μηχανολογικός εξοπλισμός όσο σημασία έχουν οι γνώσεις και η ικανότητα διαχείρισης αυτών των γνώσεων. Έτσι πλέον παρατηρούμε ότι οι σύγχρονες επιχειρήσεις επιζητούν την παραγωγή, την απόκτηση και τη χρήση της γνώσης.

---

<sup>8</sup> Drucker P., 1994, << Knowledge Work & Knowledge Society, the Social Transformations of this century >>

Πίνακας 2.1: Διαφορές μεταξύ νέας και παλαιάς επιχειρηματικής πραγματικότητας

ΠΑΛΑΙΑ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΝΕΑ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι άνθρωποι χρειάζονται τις επιχειρήσεις</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι επιχειρήσεις χρειάζονται τους ανθρώπους</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι μηχανές και το κεφάλαιο αποτελούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι άνθρωποι αποτελούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι κάνουν κάποια διαφορά</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι κάνουν τεράστια διαφορά</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι θέσεις εργασίας σπανίζουν</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι σπανίζουν</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι εργαζόμενοι είναι πιστοί και οι θέσεις εργασίας ασφαλείς</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι εργαζόμενοι μετακινούνται και η αφοσίωση τους είναι βραχύχρονη</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι εργαζόμενοι αποδέχονται όσα τους προσφέρονται</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι εργαζόμενοι απαιτούν πολύ περισσότερα</li> </ul>

Πηγή: Michaels, Handfield - Jones & Axelrod, << The War for Talent >>, Harvard Business Press, 2001

Συνεπώς, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Μέντζας, η πρόκληση για τη σύγχρονη επιχείρηση είναι να αναπτύξει συστηματικούς και μεθοδικούς μηχανισμούς διοίκησης και ανάπτυξης της επιχειρηματικής γνώσης, να εκμεταλλευτεί τις δυνατότητες και να περιορίσει τις ελλείψεις του γνωστικού της ενεργητικού. Την πρόκληση αυτή καλείται να αντιμετωπίσει η σύγχρονη διοικητική πρακτική της διαχείρισης γνώσης (knowledge management).

Υπάρχουν πολλά παραδείγματα εταιρειών που ανέπτυξαν επιτυχημένα προγράμματα συστηματικής διαχείρισης της επιχειρηματικής γνώσης σε διαφορετικούς τομείς οικονομικής δραστηριότητας. Αλλά δεν είναι απλή αριθμητική η διαμόρφωση και υλοποίηση ενός προγράμματος διαχείρισης της επιχειρηματικής γνώσης. Αντιθέτως απαιτεί μία σύνθετη και ολοκληρωμένη προσέγγιση που πρέπει να εστιάζεται στο γνωστικό ενεργητικό της επιχείρησης και να διαμορφώνει το κατάλληλο πλέγμα στρατηγικής, οργάνωσης, λειτουργιών και συστημάτων που θα διασφαλίσουν την πλήρη αξιοποίησή του.

Αρχικά, πρέπει να λάβουμε υπόψη την τεράστια σημασία και τον καταλυτικό ρόλο που έχουν για τη διαχείριση της γνώσης οι νέες τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών. Είναι αυτονόητο για τις επιχειρήσεις που έχουν επιτύχει υψηλό βαθμό ολοκλήρωσης της πληροφοριακής τους υποδομής (όπως οι τράπεζες και οι ασφαλιστικοί οργανισμοί) να είναι σε θέση να εντοπίσουν συγκεκριμένες περιοχές ή / και λειτουργίες όπου η διαχείριση γνώσης θα δημιουργήσει ανταγωνιστικά οφέλη. Από την άλλη πλευρά, οι μικρομεσαίες ελληνικές επιχειρήσεις που τώρα σχεδιάζουν ή αναπτύσσουν τα πληροφοριακά τους συστήματα έχουν την ευκαιρία να διαμορφώσουν μία συνολική στρατηγική διαχείρισης της γνώσης που θα αντιμετωπίζει τυχόν τεχνολογικές ελλείψεις.

Ωστόσο, δεν πρέπει να παραβλέψουμε το γεγονός ότι υφέρπουν πολλά προβλήματα που σχετίζονται με τη διακίνηση των εργαζομένων από επιχείρηση σε άλλη επιχείρηση. Αν ένας εργαζόμενος, που κατέχει σημαντική γνώση, απολυθεί από μία επιχείρηση και πάει σε άλλη ανταγωνίστρια, τότε εκεί θα αξιοποιηθεί κατάλληλα ενώ σε άλλη περίπτωση μπορεί η γνώση του αυτή να αχρηστευθεί. Σε γενικές γραμμές, η απώλεια γνώσης αποτελεί ένα σύνθετο και δυσεπίλυτο πρόβλημα για μία επιχείρηση.

Η γνώση ενός εργαζόμενου έχει ασφαλώς αποκτηθεί από την εκπαίδευσή του, την εμπειρία του και την επίμονη εργασία του κι όλα αυτά πάντοτε σε σχέση με τις προσωπικές αντιλήψεις του, την αισθητική και τις ιδέες του που συγκροτούν την προσωπικότητά του. Για μία επιχείρηση είναι χρήσιμος ο εργαζόμενος όταν μοιράζεται τη γνώση του και τη διακινεί ελεύθερα ώστε αυτή να γίνεται κεφάλαιο της επιχείρησης. Διότι όλα τα μεγάλα συστήματα διαχείρισης γνώσης βασίστηκαν στην παροχή κινήτρων στους εργαζομένους να μοιράζονται τη γνώση τους.

### **2.5.2 Ορισμός της Διαχείρισης Γνώσης (Knowledge Management)**

Όπως διατυπώθηκε από την πανευρωπαϊκή συνεργασία εταιρειών και πανεπιστημίων (Know-Net, 2000): << Η Διαχείριση της Γνώσης είναι ένας νέος κλάδος της διοικητικής επιστήμης που αφορά στη συστηματική και συλλογική δημιουργία, διάχυση και χρήση της επιχειρηματικής γνώσης, με σκοπό τη ριζική βελτίωση της οργανωσιακής αποδοτικότητας, τη βελτίωση της επιχειρηματικής ανταγωνιστικότητας και την ανάπτυξη της καινοτομίας >><sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Μέντζας Γ. , 2000, << Διαχείριση Γνώσης: Η Επιχειρηματική Πρόκληση του 21ου Αιώνα >>, Αθήνα

### **2.5.3 Πού εφαρμόζεται η Διαχείριση Γνώσης**

Η Διαχείριση Γνώσης (στο εξής ΔΓ) μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τα περισσότερα είδη επιχειρήσεων αν και έχει πιο εμφανή αποτελέσματα σε εταιρείες σχετικά μεγάλες καθώς και σε εταιρείες έντασης τεχνολογίας ή γνώσης. Η ΔΓ μπορεί να επιλύσει τα παρακάτω προβλήματα:

- Όταν υπάρχει ανάγκη εφαρμογής μίας ειδικής τεχνογνωσίας ή επιδεξιότητας και κανείς από το υπάρχον προσωπικό φαίνεται να μην έχει αυτή τη γνώση.
- Όταν η εμπειρία κάποιου απαιτείται αναμφίβολα για να λυθεί ένα τρέχον εταιρικό πρόβλημα και κανείς δε ξέρει ποιος έχει αυτή την εμπειρία.
- Όταν το ταίριασμα θέσης εργασίας - προσώπου δε λειτουργεί αποδοτικά, το σύστημα ΔΓ θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για καλύτερη αντιστοίχιση απαιτήσεων θέσης εργασίας από τη μία και προσωπικών ικανοτήτων από την άλλη.
- Όταν μία εταιρεία αποφασίσει να εφαρμόσει πολιτικές κατάρτισης προσωπικού αλλά οι ανάγκες κατάρτισης, οι οποίες απεικονίζουν συγκεκριμένα κενά γνώσης, δεν είναι γνωστές ούτε και έχουν τεκμηριωθεί.
- Όταν το κεφάλαιο γνώσης της εταιρείας, αν και υπάρχει, δε χρησιμοποιείται αποτελεσματικά.

### **2.5.4 Γιατί είναι σημαντική η Διαχείριση Γνώσης**

Η σημασία της διαχείρισης της γνώσης έγκειται στα εξής:

- Βελτιώνεται η επιχειρηματική επίδοση διότι με το να καθίστανται οι άνθρωποι ικανοί να έχουν πρόσβαση και να κάνουν χρήση της γνώσης των ομοτίμων τους, ενισχύεται ο έλεγχος και η υπευθυνότητά τους για την προσωπική τους επίδοση.
- Σε μία εποχή όπου πολλοί οργανισμοί βρίσκονται διάσπαρτοι σε ποικίλες γεωγραφικές θέσεις, που οι μεταθέσεις, οι αναδιαρθρώσεις και οι



συνταξιοδοτήσεις είναι συχνές, η συγκέντρωση και μη διάχυση της γνώσης έξω από τον οργανισμό κρίνεται απαραίτητη.

- Ελαχιστοποιείται η αβεβαιότητα και ο κίνδυνος καθώς με την άντληση της εμπειρίας του οργανισμού αποφεύγονται λάθη ενώ εφαρμόζονται δοκιμασμένες και σωστές λύσεις εξαρχής για την επίλυση δυσεπίλυτων προβλημάτων.
- Καθώς πολλές δραστηριότητες μέσα στην επιχείρηση βρίσκονται σε αλληλεξάρτηση και απαιτούν στοιχεία από άλλα τμήματα για τις διεργασίες τους, η γνώση πρέπει να διαχειρίζεται ορθά και να αξιοποιείται διότι αυτή είναι που θα κρατήσει τους πελάτες με το να γνωρίζει τις ανάγκες τους, που θα βοηθήσει την καλύτερη εκμετάλλευση της τεχνογνωσίας και της τεχνολογίας, που θα οδηγήσει στην καινοτομία και στην ανάπτυξη και παροχή νέων προϊόντων και υπηρεσιών.
- Οι σύγχρονοι ρυθμιστικοί οργανισμοί απαιτούν την ποιότητα της πληροφορίας και των επιχειρηματικών εκθέσεων, επομένως, κάθε οργανισμός που διαχειρίζεται τη γνώση θα έχει το δικαίωμα πρόσβασης σε τέτοιες νομοθετικές πληροφορίες.
- Επιτυγχάνεται γρηγορότερη εκμάθηση καθώς συμπιέζεται η διάρκεια της καμπύλης εκμάθησης για οτιδήποτε καινούριο αναλαμβάνεται.
- Διευκολύνεται η οργανωτική μάθηση, επιτυγχάνεται μικρότερος κύκλος ανάπτυξης νέων προϊόντων και αυξάνεται η διαδικτυακή σύνδεση μεταξύ ατόμων στο εσωτερικό και στο εξωτερικό της επιχείρησης.

### **2.5.5 Πώς εφαρμόζεται η Διαχείριση Γνώσης**

Καθώς οι απαιτήσεις γνώσεων διαφέρουν ανάλογα με το μέγεθος της εταιρείας, το βιομηχανικό κλάδο, το επίπεδο τεχνολογίας και πολλά άλλα χαρακτηριστικά, δεν υπάρχει ένα μοναδικό σύστημα ΔΓ κατάλληλο για κάθε εταιρεία. Ωστόσο, υπάρχουν μερικά βήματα και προϋποθέσεις που διασφαλίζουν την επιτυχία οποιασδήποτε πολιτικής ΔΓ αποφασίσει να ακολουθήσει η εταιρεία. Χαρακτηριστικό είναι το μοντέλο διαχείρισης της γνώσης που έχει αναπτυχθεί από το Κέντρο Παραγωγικότητας και Ποιότητας των Η.Π.Α. που αποτυπώνει τους εξής σημαντικούς παράγοντες για επιτυχή διαχείριση της γνώσης:

- Συνέπεια με την κουλτούρα του οργανισμού
- Διασφάλιση της δέσμευση της ανώτερης διοίκησης
- Συσχετισμός της ΔΓ με τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας
- Χρήση της κατάλληλης τεχνολογίας
- Σύστημα μέτρησης της απόδοσης του προγράμματος διαχείρισης της επιχειρηματικής γνώσης
- Ευθυγράμμιση με τη στρατηγική της επιχείρησης
- Διάκριση των οργανωτικών ρόλων.

## **2.5.6 Στρατηγικά βήματα για την Εφαρμογή Διαχείρισης Γνώσης**

### Βήμα 1ο: Καθορισμός των επιχειρηματικών στρατηγικών στόχων

Για να έχει η ΔΓ τα μέγιστα αποτελέσματα για την επιχείρηση πρέπει να συμπαταχθεί με τους πιο σημαντικούς στρατηγικούς στόχους. Οι στρατηγικοί στόχοι μίας εταιρείας δηλώνονται στο επιχειρηματικό σχέδιο της εταιρείας ή, εάν αυτό δεν είναι εφικτό, μία ανάλυση SWOT πρέπει να διεξαχθεί για να καθορισθούν οι αντίστοιχες προτεραιότητες/στόχοι. Κάτι τέτοιο είναι υψίστης σημασίας επειδή στις περισσότερες περιπτώσεις τα αποτελέσματα της ΔΓ δεν είναι εμφανή από την άποψη του σχετικού κόστους ή άλλων ποσοτικών χαρακτηριστικών και για να εξασφαλίσουμε την πλήρη δέσμευση της διοίκησης, η ομάδα ΔΓ πρέπει να παρουσιάσει όσο πιο σύντομα γίνεται τα πρώτα αποτελέσματα.

### Βήμα 2ο: Εντοπισμός των κενών γνώσης, τις μελλοντικές απαιτήσεις σε γνώση και τα ειδικά χαρακτηριστικά γνώσης της εταιρείας

Οι καλά καθορισμένοι στρατηγικοί στόχοι παρέχουν ένα κατάλληλο πλαίσιο για ανάλυση των κενών της παρούσας γνώσης και των μελλοντικών αναγκών γνώσης της εταιρείας. Τα κενά γνώσεων μπορεί να προκύψουν από απουσία ατόμων (ειδικοί τεχνογνωσίας ή εμπειρογνώμονες) ή έλλειψη τεχνολογίας ή και των δύο αυτών. Τα κενά γνώσεων πρέπει να καλυφθούν με διάφορες τεχνικές όπως εσωτερική κατάρτιση, πρόσληψη νέου προσωπικού, απόκτηση τεχνογνωσίας, παραγωγή νέας γνώσης κλπ.

Τα πιθανά κενά γνώσης θα μπορούσαν να αναγνωριστούν από προβλήματα που έχουν αναφερθεί στο παρελθόν καθώς και ύστερα από συζήτηση με τους

διευθυντές τμημάτων της εταιρείας και όλο το προσωπικό. Ένα εργαλείο σχετικά με την εφαρμογή ΔΓ είναι το εργαλείο Διάγνωσης Διαχείρισης Γνώσης (εκτεταμένο ερωτηματολόγιο και μεθοδολογία) που στοχεύει να εξασφαλίσει στο χρήστη μία λεπτομερή μεθοδολογία για τον τρόπο εντοπισμού όλων των περιοχών που πρέπει να διερευνηθούν και να βελτιωθούν προκειμένου να εντοπιστούν κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της επιχείρησης σχετικά με τη ΔΓ και να απομακρυνθούν όλα τα σχετικά εμπόδια. Ενδεικτικές ερωτήσεις αυτού μπορεί να είναι:

- ✓ Πώς παίρνουν τις πληροφορίες και τις γνώσεις αυτοί που τις χρειάζονται;
- ✓ Αισθάνονται οι εργαζόμενοι αυτόνομοι;
- ✓ Σε ποιόν απευθύνεστε όταν υπάρχει πρόβλημα;
- ✓ Ποια είναι τα εμπόδια στο διαμοιρασμό της γνώσης;
- ✓ Γνωρίζουμε τον πλούτο της γνώσης που υπάρχει ή ενδέχεται να υπάρξει στην εταιρεία;
- ✓ Πώς διαχειριζόμαστε την απειλή της απώλειας ανθρώπων-κλειδιά και της σχετικής τεχνογνωσίας τους;
- ✓ Γνωρίζουμε τη ροή της γνώσης μέσα στην εταιρεία;
- ✓ Ανταμείβουμε αυτούς που μοιράζονται γνώσεις; Αν ναι, είναι οι ανταμοιβές αυτές κατάλληλες;
- ✓ Έχουμε σχεδιάσει χάρτες γνώσης; Αν ναι, χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά; Αν όχι, γιατί όχι;
- ✓ Αισθάνονται οι εργαζόμενοι ότι η γνώση τους εκτιμάται;

### Βήμα 3ο: Εφαρμογή μίας πολιτικής αλλαγής κουλτούρας

Στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον εργασίας πολλοί υπάλληλοι δεν αισθάνονται ασφαλείς στη θέση εργασίας που βρίσκονται και συνήθως << αποκρύπτουν >> γνώση, η οποία θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για να βελτιωθεί η αποδοτικότητά τους. Επίσης, μπορεί να κρύβουν αυτές τις γνώσεις γιατί πιστεύουν πως αν τις μοιραστούν με άλλους θα χάσουν το προσωπικό πλεονέκτημα γνώσης. Αυτό είναι μάλλον το μεγαλύτερο εμπόδιο για κάθε δραστηριότητα ΔΓ. Οι άνθρωποι πρέπει να αισθάνονται ελεύθεροι να ανταλλάξουν ιδέες, να κάνουν λάθη ή να ρωτήσουν άλλους υπαλλήλους εάν δεν ξέρουν κάτι προκειμένου να αποκτήσουν νέα επιχειρηματική γνώση.

#### Βήμα 4ο: Εφαρμογή ενός εργαλείου χαρτογράφησης γνώσης

Η χαρτογράφηση της γνώσης είναι μία διαδικασία που στοχεύει στη σύνδεση της περιγραφής γνώσης με τους ανθρώπους που την κατέχουν. Στις περισσότερες περιπτώσεις είναι δύσκολο να χαρτογραφηθεί η γνώση καθαυτή και είναι πιο εύκολο και λογικό να δημιουργηθούν σύνδεσμοι ανάμεσα σε μία σύντομη περιγραφή της γνώσης και στους κατόχους της. Επειδή η γνώση σε έναν οργανισμό αναφέρεται σε διάφορες θεματικές περιοχές (διοίκηση, παραγωγή, μάρκετινγκ, πωλήσεις, τεχνικά θέματα κλπ.), για να περιγραφεί και να γίνει πλήρως κατανοητή, πρέπει να διατυπωθεί σε μία εύκολη γλώσσα (κώδικα) και η σχετική διαδικασία ονομάζεται κωδικοποίηση γνώσης. Υπάρχουν πολλοί τύποι κωδικοποίησης και ο πιο κατάλληλος πρέπει να περιλαμβάνει τα ειδικά χαρακτηριστικά γνώσης της εταιρείας. Ένας χάρτης γνώσης δεν απεικονίζει αναγκαστικά τη γνώση μίας εταιρείας όπως αυτή παρουσιάζεται στο οργανόγραμμα. Ειδικές γνώσεις ίσως κατέχει κάθε εργαζόμενος από τις διάφορες εμπειρίες που είχε στη ζωή του, όπως για παράδειγμα πρώτο πτυχίο, μεταπτυχιακά, εργασίες, κ.ά.

#### **2.5.7 Χαρακτηριστικά ενός καλού συστήματος Διαχείρισης Γνώσης**

Προκειμένου να είναι ανταγωνιστικό και αποδοτικό ένα σύστημα ΔΓ καλό είναι να πληροί τα παρακάτω κριτήρια:

- Δυνατότητα επαναχρησιμοποίησης
- Διευκόλυνση επικοινωνίας
- Παροχή έγκαιρης κι έγκυρης πληροφορίας
- Αποθήκευση γνώσης
- Κατηγοριοποίηση και ταξινόμηση δεδομένων και εγγράφων
- Χρήση εργαλείων για αναλυτική απευθείας επεξεργασία των δεδομένων.

Ταυτόχρονα το ανθρώπινο δυναμικό που ασχολείται με τη ΔΓ οφείλει να διαθέτει κάποια βασικά χαρακτηριστικά, όπως:

- Επιστημονική κατάρτιση και υπόβαθρο γνώσεων

- Αντιληπτική ικανότητα και πνευματική οξυδέρκεια
- Δυνατότητα μετατροπής της άρρητης γνώσης σε ρητή
- Ικανότητα παραγωγής νέας γνώσης
- Ικανότητα μετατροπής της γνώσης της επιχείρησης σε δράσεις.

### **2.5.8 Εμπόδια στη δημιουργία Διαχείρισης Γνώσης**

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες, οι πιο πολλοί από τους οποίους σχετίζονται με την κουλτούρα, που παρεμποδίζουν τη μεταβίβαση της γνώσης. Οι περισσότεροι από αυτούς τους παράγοντες επιβραδύνουν ή και εμποδίζουν τη μεταβίβαση και ίσως αλλοιώνουν μέρος της γνώσης καθώς αυτή προσπαθεί να κυκλοφορήσει μέσα στον οργανισμό. Ενδεικτικά αναφέρονται οι εξής:

- ✓ Πεποίθηση ότι η γνώση είναι προνόμιο συγκεκριμένων ομάδων
- ✓ Έλλειψη χρόνου διαμοίρασης
- ✓ Έλλειψη εμπιστοσύνης
- ✓ Έλλειψη χρόνου και τόπων συνάντησης, στενή αντίληψη παραγωγικής εργασίας
- ✓ Διαφορετικές κουλτούρες , λεξιλόγια, πλαίσια αναφοράς
- ✓ Κύρος και ανταμοιβή πηγαίνουν στους κατόχους γνώσης
- ✓ Μισαλλοδοξία για λάθη ή ανάγκη για βοήθεια
- ✓ Έλλειψη δυνατότητας αφομοίωσης στους αποδέκτες γνώσης
- ✓ Προκατάληψη ατομικής εργασίας
- ✓ Σύνδρομο του << δεν έχει εφευρεθεί εδώ >>.

### **2.5.9 Η συνεισφορά της τεχνολογίας στη Διαχείριση Γνώσης**

Δεν χρειάζεται απαραίτητα νέα τεχνολογία για να αρχίσει ο διαμοιρασμός της γνώσης. Μπορεί να αρχίσει χρησιμοποιώντας συναντήσεις, συζητήσεις, χαρτί και μολύβι, αρχειοθήκες κλπ.. Στην περίπτωση όμως της ανταλλαγής γνώσεων από απόσταση, η τεχνολογία είναι πολύ χρήσιμη. Τεχνολογίες που μπορούν να βοηθήσουν είναι:

- E-mail
- Intranet
- Εργαλεία Επικοινωνίας (όπως “msn messenger”, “skype” κ.ά.)

- Εργαλεία Συνεργασίας (όπως τηλε-συνέδρια ή χρήση του λογισμικού Microsoft Net meeting)
- Video
- Απλή τεχνολογία (όπως ενημερωτικά δελτία και συναντήσεις πρόσωπο με πρόσωπο).

Παράλληλα, οι επιστήμονες της Πληροφορίας και της Πληροφορικής, σε συνεργασία με άλλες ειδικότητες αναπτύσσουν δράσεις/προϊόντα μέσω των οποίων πραγματοποιείται η ΔΓ:

- Ανάπτυξη κατάλληλου λογισμικού
- Δημιουργία ιστοσελίδων και θεματικών πυλών γνώσης
- Χρήση τεχνικών εξόρυξης δεδομένων/ γνώσης
- Ανάπτυξη/ διαχείριση βάσεων δεδομένων
- Ανάπτυξη συστημάτων ολοκλήρωσης της πληροφορίας
- Δημιουργία ιδρυματικών αποθετηρίων, κλπ.

### **2.5.10 Στρατηγικές Διαχείρισης Γνώσης**

Η γνώση μπορεί να συλληφθεί σε 3 στάδια: πριν, κατά τη διάρκεια ή μετά από τις δραστηριότητες της ΔΓ. Διαφορετικοί οργανισμοί έχουν δοκιμάσει κίνητρα σύλληψης γνώσης, μεταξύ άλλων την υποχρεωτική διάθεση των πληροφοριών και την προσφορά αμοιβών στα σχέδια μέτρησης απόδοσης όμως υπάρχει σημαντική διχογνωμία για την αποτελεσματικότητα αυτών των μεθόδων.

Οι δύο επικρατούσες στρατηγικές ΔΓ είναι η στρατηγική κωδικοποίησης και η στρατηγική εξατομίκευσης. Στην πρώτη περίπτωση, τα άτομα προσπαθούν να κωδικοποιήσουν ρητά την γνώση τους σε ένα κοινό αποθετήριο γνώσης, όπως μία βάση δεδομένων, καθώς και να ανακτήσουν γνώση που χρειάζονται που άλλα άτομα έχουν προσφέρει στο αποθετήριο. Η δεύτερη στρατηγική περιλαμβάνει την υποβολή γνωστικών αιτήσεων σε εμπειρογνώμονες που σχετίζονται με ένα συγκεκριμένο θέμα σε μία, κατά περίπτωση, βάση. Σε μία τέτοια περίπτωση, οι εμπειρογνώμονες μπορούν να προσφέρουν την εμπειρία τους στο άτομο που την επικαλείται.

Πίνακας 2.2: Χαρακτηριστικά των δύο κύριων στρατηγικών ΔΓ

Χαρακτηριστικά	Στρατηγική κωδικοποίησης	Στρατηγική εξατομίκευσης
<b>Ανταγωνιστική Στρατηγική</b>	Παροχή υψηλής ποιότητας, αξιόπιστης και ταχύτατης υλοποίησης πληροφοριακών συστημάτων με την επαναχρησιμοποίηση κωδικοποιημένης γνώσης	Παροχή δημιουργικών, αυστηρά αναλυτικών υπηρεσιών σε στρατηγικά προβλήματα υψηλού επιπέδου με τη διοχέτευση εξατομικευμένης εμπειρογνομosύνης
<b>Οικονομικό Μοντέλο</b>	Επαναχρησιμοποιημένη Οικονομική: <ul style="list-style-type: none"> <li>· Μία φορά επένδυση σε γνωστικό περιουσιακό στοιχείο και επαναχρησιμοποίηση του πολλές φορές</li> <li>· Χρήση μεγάλων ομάδων με υψηλό ποσοστό από συνεργάτες μέχρι συντάιρους</li> <li>· Εστίαση στη δημιουργία μεγάλων εσόδων</li> </ul>	Οικονομική Ειδικών: <ul style="list-style-type: none"> <li>· Χρέωση υψηλών αμοιβών για λύσεις με υψηλή προσαρμοστικότητα στις απαιτήσεις του πελάτη σε μοναδικά προβλήματα</li> <li>· Χρήση μικρών ομάδων με χαμηλό ποσοστό από συνεργάτες μέχρι συντάιρους</li> <li>· Εστίαση στη διατήρηση υψηλών περιθωρίων κέρδους</li> </ul>
<b>Στρατηγική Διαχείρισης Γνώσης</b>	Από ανθρώπους σε έγγραφα: Ανάπτυξη ηλεκτρονικού συστήματος εγγράφων που κωδικοποιεί, αποθηκεύει, διαχέει και επιτρέπει επαναχρησιμοποίηση της γνώσης	Από άνθρωπο σε άνθρωπο: Ανάπτυξη δικτύων για διασύνδεση ανθρώπων έτσι ώστε να διαμοιράζεται η άρρητη γνώση
<b>Πληροφοριακή Τεχνολογία (ΠΤ)</b>	Μεγάλη επένδυση σε ΠΤ, ο σκοπός είναι η σύνδεση των ανθρώπων με επαναχρησιμοποιήσιμη κωδικοποιημένη γνώση	Συγκρατημένη επένδυση σε ΠΤ, ο σκοπός είναι η διευκόλυνση των διαλόγων και η ανταλλαγή άρρητης γνώσης
<b>Ανθρώπινο Δυναμικό</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Πρόσληψη πρόσφατα αποφοίτων οι οποίοι καθοδηγούνται στην επαναχρησιμοποίηση της γνώσης και εφαρμογή των λύσεων</li> <li>· Εκπαίδευση ατόμων σε ομάδες και μέσω διδασκαλίας εξ' αποστάσεως μέσω Η/Υ</li> <li>· Παροχή ανταμοιβών σε άτομα που χρησιμοποιούν και συνεισφέρουν στις βάσεις δεδομένων των εγγράφων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Πρόσληψη ατόμων με Μ.Β.Α. που τους αρέσει η λύση προβλημάτων και μπορούν να ανεχθούν την ασάφεια</li> <li>· Εξατομικευμένη εκπαίδευση ατόμων</li> <li>· Παροχή ανταμοιβών σε άτομα που άμεσα κοινοποιούν τη γνώση τους σε άλλους</li> </ul>

Πηγή: Hansen, Nohria και Tierny, << What's your strategy for managing knowledge? >>, Harvard business review, 1999

Άλλες στρατηγικές ΔΓ και εργαλεία για τις επιχειρήσεις περιλαμβάνουν:

- Αφήγηση (ως μέσο μεταφοράς άρρητης γνώσης)
- Μάθηση διασταυρωμένων έργων
- Αξιολόγηση αποτελεσμάτων
- Χαρτογράφηση γνώσης (ένας χάρτης γνωστικών αποθετηρίων σε μία επιχείρηση, προσβάσιμος σε όλους)
- Κοινότητες πρακτικής άσκησης
- Κατάλογος εμπειρογνομώνων (επιτρέπει την πρόσβαση σε αυτούς από τον ενδιαφερόμενο)
- Γνωστικά συμπόσια
- Διαχείριση αποτελεσματικότητας (συστηματική αξιολόγηση και σχεδιασμός της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων)
- Εγγύτητα και αρχιτεκτονική (οι φυσικές συνθήκες των εργαζομένων μπορούν είτε να υποστηρίζουν είτε να αποτρέπουν την ανταλλαγή γνώσης)
- Σχέση μέντορα και μαθητευόμενου
- Συνεργατικές τεχνολογίες
- Μέτρηση και αναφορά του πνευματικού κεφαλαίου (τρόπος δημιουργίας ρητής γνώσης για τις επιχειρήσεις)
- Γνωστικοί μεσίτες (κάποια μέλη της οργάνωσης αναλαμβάνουν την ευθύνη για ένα συγκεκριμένο πεδίο και αποτελούν το άτομο στο οποίο πρέπει να μιλήσει ο ενδιαφερόμενος για το πεδίο αυτό)
- Κοινωνικό λογισμικό (ηλεκτρονικές εγκυκλοπαίδειες, κοινωνικοί σελιδοδείκτες, μπλογκς κλπ.)
- Μεταφορά γνώσης μεταξύ έργων.

Με τη χάραξη ορθής πολιτικής, στόχων και στρατηγικού σχεδιασμού, με το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό και με τη σταδιακή αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας, η ΔΓ διεκδικεί ένα τίτλο ανάμεσα στα σημαντικότερα ρεύματα στη διοίκηση των επιχειρήσεων τον αιώνα που διανύουμε, επιτυγχάνοντας την απελευθέρωση του γνωστικού κεφαλαίου των οργανισμών, με απώτερο στόχο την ανταγωνιστικότητα στην οικονομία της γνώσης. Δυστυχώς, οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν έχουν αναπτύξει αξιόπιστα συστήματα διαχείρισης γνώσης, ανθρώπινου δυναμικού ή έχουν υιοθετήσει ξένα πρότυπα. Εκτός από μεγάλες εταιρείες, όμιλους



και τράπεζες, η μικρομεσαία ελληνική επιχείρηση κάνει τα τελευταία χρόνια τα πρώτα δειλά βήματα στο Ίντερνετ και απέχει αρκετά από την υλοποίηση τέτοιων συστημάτων.

Σε κάθε περίπτωση, συμπερασματικά, τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει κάθε επιχείρηση που στοχεύει στην ανάπτυξη και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, στηριζόμενη κι αξιοποιώντας το ανθρώπινο δυναμικό της, είναι τα εξής:

1. Συνολικός σχεδιασμός επιχειρηματικής στρατηγικής με εστίαση στη διαχείριση γνώσης
2. Αξιολόγηση των διαθέσιμων πηγών στρατηγικής γνώσης (εντός και εκτός της εταιρείας)
3. Πρόβλεψη των μελλοντικών απαιτήσεων της εταιρείας σε γνώση βάσει της αποστολής και της στρατηγικής της
4. Απόκτηση της απαραίτητης γνώσης
5. Διαχείριση γνώσης της εταιρείας
6. Ανάδειξη (χρήση και αξιοποίηση) της γνώσης.

## **2.6 Συναισθηματική Νοημοσύνη**

### **2.6.1 Έννοια του συναισθήματος**

Για πολλά χρόνια στο χώρο των επιχειρήσεων ο όρος << συναίσθημα >> είχε αποκτήσει μία αρνητική χροιά καθώς η εκδήλωση συναισθημάτων από ένα στέλεχος θεωρούνταν σημάδι αδυναμίας. Στη σημερινή όμως εποχή το συναίσθημα πλέον κρίνεται ως σημαντική πηγή πληροφοριών, που αν χρησιμοποιηθεί κατάλληλα μπορεί να οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα, τόσο όσον αφορά τους επιχειρησιακούς στόχους όσο και τις διαπροσωπικές σχέσεις ανάμεσα στο προσωπικό μίας εταιρείας.

Διάγραμμα 2.2: Η συγκρότηση του ατόμου



Πηγή: Bradberry & Greaves, 2006, << Συναισθηματική Νοημοσύνη, το απλό βιβλίο >>, σελ.51

### 2.6.2 Ορισμός της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Ο Goleman (1995) αρχικά αποτυπώνει τη Συναισθηματική Νοημοσύνη (στο εξής ΣΝ) << ως μία ομάδα από ικανότητες που αναφέρονται στον αυτοέλεγχο, το ζήλο, την επιμονή, την ελπίδα, την ενθάρρυνση και την αποφυγή της επιρροής των συναισθημάτων από τη διαδικασία της σκέψης >> και μεταγενέστερα (1998) την ορίζει ως την << ικανότητα να γνωρίζει κάποιος τί αισθάνεται και να είναι ικανός να διαχειριστεί αυτά τα συναισθήματα πριν αφήσει σε αυτά τον έλεγχο και αποτελέσει έρμαιο τους, να είναι κάποιος ικανός να παρακινεί τον εαυτό του ώστε να ολοκληρώνει τους στόχους του, να είναι δημιουργικός και να καταβάλλει το μέγιστο δυνατό των ικανοτήτων του και τέλος, να κατανοεί κάποιος το τί αισθάνονται οι άλλοι και να μπορεί να χειρίζεται αποτελεσματικά τις σχέσεις μαζί τους >>.

Οι Goleman - Boyatzis - Rhee (1998) σε συνεργασία, διαμόρφωσαν μία θεωρία βασισμένη σε προηγούμενη μελέτη του Goleman η οποία ονομάστηκε << θεωρία της απόδοσης >>. Στο μοντέλο αυτό, που απευθύνεται κυρίως σε επιχειρήσεις, η Παρακίνηση (Motivation) και η Ενσυναίσθηση (Empathy)

ενσωματώθηκαν στην Κοινωνική Επίγνωση (Social Skills). Συγκεκριμένα, οι τέσσερις συναισθηματικές δεξιότητες είναι της:

- Αυτεπίγνωσης (Self - Awareness)
- Αυτοδιαχείρισης (Self - Regulation)
- Κοινωνικής επίγνωσης (Social Skills)
- Διαχείρισης διαπροσωπικών σχέσεων (Relationships)

Οι συναισθηματικές ικανότητες χωρίζονται στις προσωπικές και τις κοινωνικές ικανότητες. Οι πρώτες, που καθορίζουν το πόσο καλά χειρίζεται κάποιος τον εαυτό του, απαρτίζονται από τα εξής:

- Αυτεπίγνωση (επίγνωση συναισθημάτων, ακριβής αυτό-αξιολόγηση, αυτοπεποίθηση)
- Αυτοδιαχείριση (αυτοέλεγχος, διαφάνεια, προσαρμοστικότητα, επίτευξη, αισιοδοξία, ευσυνειδησία, καινοτομία).

Από την άλλη, οι κοινωνικές ικανότητες που αναδεικνύουν τον τρόπο με τον οποίο καθένας διαχειρίζεται τον περίγυρό του, απαρτίζονται από τις:

- Κοινωνική επίγνωση (τάση προς επίτευξη, δέσμευση, πρωτοβουλία, αισιοδοξία, κατανόηση των άλλων, προσανατολισμός στην παροχή υπηρεσιών, ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων, σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας, πολιτική αντίληψη)
- Διαχείριση διαπροσωπικών σχέσεων (επιρροή, επικοινωνία, ηγεσία, καταλυτική δράση όσον αφορά την αλλαγή, χειρισμός διαφωνιών, καλλιέργεια δεσμών, σύμπραξη και συνεργασία, ομαδικές ικανότητες).

Τα παραπάνω είναι χαρακτηριστικά που, σύμφωνα με τον Goleman, οδηγούν το άτομο να πετύχει στον εργασιακό χώρο.

### **2.6.3 Ο ρόλος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στον εργασιακό χώρο**

Η ΣΝ διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στο χώρο της εργασίας είτε μιλάμε για τους εργαζομένους είτε για τους ηγέτες μίας εταιρείας. Αποτελέσματα ερευνών εξάλλου δείχνουν ότι η ΣΝ σε έναν ηγέτη είναι πολύ σημαντική για τη δημιουργία ενός γόνιμου εργασιακού κλίματος που δραστηριοποιεί τους εργαζομένους και τους ενθαρρύνει να αποδώσουν τα μέγιστα των δυνατοτήτων τους, γεγονός που σχετίζεται άμεσα με τον μακροπρόθεσμο επιχειρησιακό στόχο των περισσότερων

εταιρειών που είναι η αύξηση των κερδών τους και η μέγιστη απόδοση των εργαζομένων τους.

Όπως αναφέρεται σε μελέτη των Bradberry και Graaves (2006): << Το 90% εκείνων που σημείωναν υψηλές επιδόσεις είχε και υψηλή ΣΝ. Στον αντίποδα αυτής της διαπίστωσης, μόλις το 20% των ανθρώπων με χαμηλές επιδόσεις είχε υψηλή ΣΝ >>. Σε άλλη έρευνα του Goleman σε πάνω από 200 εταιρείες διεθνώς για τους παράγοντες επιτυχίας, διαπιστώθηκε πως τα 2/3 των διαφορών στην απόδοση εξηγούνταν με βάση τη ΣΝ ενώ μόλις το 1/3 με βάση τις τεχνικές δεξιότητες και τη γνωστική νοημοσύνη (το γνωστό μας I.Q.).

Σε αντίθεση με το I.Q. που αναπτύσσεται ιδιαίτερα τα πρώτα χρόνια της ζωής κάποιου, η ΣΝ μπορεί να βελτιωθεί με διάφορα προγράμματα εκπαίδευσης. Για αυτό το λόγο και δεδομένου του σημαντικού ρόλου που μπορεί να διαδραματίσει στο εσωτερικό μίας επιχείρησης αφού σχετίζεται με την ανάπτυξη της αποτελεσματικότητας της ομαδικής εργασίας, τη διαχείριση των ικανοτήτων και των συναισθημάτων, την ανάπτυξη και τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, την πρόβλεψη με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα των προσδοκιών των πελατών και γενικότερα την ύπαρξη καλών επιλογών, πολλές εταιρείες πραγματοποιούν σεμινάρια και ημερίδες και επιδιώκουν την περαιτέρω ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση.

#### **2.6.4 Κριτήρια που συνδέονται με αυξημένη Συναισθηματική Νοημοσύνη και τρόποι βελτίωσης αυτής**

Σε πρόσφατες έρευνες αποδείχθηκε ότι οι εταιρείες αναζητούν στους μελλοντικούς εργαζομένους στοιχεία όπως είναι:

- ❖ η ικανότητα προσεκτικής ακρόασης
- ❖ η λεκτική επικοινωνία
- ❖ η προσαρμοστικότητα
- ❖ η διαχείριση δύσκολων καταστάσεων
- ❖ η σωστή διαχείριση του εαυτού τους και των συναισθημάτων τους
- ❖ η αυτοπεποίθηση
- ❖ τα κίνητρα
- ❖ οι φιλοδοξίες
- ❖ οι ηγετικές ικανότητες

- ❖ ικανότητες που σχετίζονται με την αυτοεπίγνωση, την ευσυνειδησία, τον αυτοέλεγχο, την ανάληψη πρωτοβουλιών, την ενσυναίσθηση, την επικοινωνία και τη συνεργασία.

Η βελτίωση των αδυναμιών επιτυγχάνεται με ενσωμάτωση των αρχών της ΣΝ σε όλες τις λειτουργίες του τμήματος ΔΑΠ: πρόσληψη, εκπαίδευση, ανάπτυξη, αξιολόγηση απόδοσης, προαγωγές. Ιδιαίτερη βαρύτητα ανάμεσά τους έχει η εκπαίδευση των εργαζομένων πάνω στη ΣΝ, που όπως όλα τα προγράμματα εκπαίδευσης, θα είναι αποτελεσματική αν έρχεται να καλύψει τις πραγματικές ανάγκες των εργαζομένων, είναι εμπειρική και προσαρμοσμένη στο επίπεδό τους, έχει διάρκεια και περιλαμβάνει διαδικασίες ανατροφοδότησης και αξιολόγησης της αλλαγής που καλούνται να επιφέρουν. Οι τρόποι με τους οποίους μπορούν να αντιμετωπιστούν οι αδυναμίες των οργανισμών είναι οι παρακάτω με βάση τους Cherniss and Goleman (2001):

- Οργάνωση ενδοεπιχειρησιακών και εξωεπιχειρησιακών σεμιναρίων για το σωστό χειρισμό των συναισθημάτων των εργαζομένων μέσα από ομάδες.
- Εφαρμογή μεθόδων << οργανισμών μάθησης >>. Αλλαγή στις σχέσεις εργασίας και όχι μόνο στην τεχνολογία και τη δομή του οργανισμού.
- Σύμφωνα με τη Θεωρία Συστημάτων είναι απαραίτητη η έγκυρη, έγκαιρη και ακριβής μετάδοση πληροφοριών προς τους εργαζομένους από την ανώτατη διοίκηση.
- Ύπαρξη << υπευθύνου μάθησης >> που ενισχύει την επικοινωνία, τη συνεργασία και την αλληλεπίδραση.
- Ενδυνάμωση της εμπιστοσύνης, ελεύθερη και ειλικρινής έκφραση συναισθημάτων, προώθηση συγκαταβατικού και όχι αμυντικού διαλόγου.
- Η επιχείρηση οφείλει να εμπνέει ασφάλεια στους εργαζομένους προκειμένου να ενταθεί η αφοσίωση στην εργασία.

Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ξανά ότι η ΣΝ μαθαίνεται, ώστε να βελτιώνεται η επίδοση και να επιτυγχάνεται η ανταγωνιστικότητα και η ανάπτυξη της επιχείρησης. Συνεπώς, μία επιχείρηση μπορεί να δώσει έμφαση στα παρακάτω:

- Σε προσωπικό επίπεδο: Προσδιορισμός, αξιολόγηση και βελτίωση των στοιχείων της ΣΝ.
- Σε ομαδικό επίπεδο: Συντονισμός των διαπροσωπικών σχέσεων.

- Σε επίπεδο οργανισμού: Αναθεώρηση της ιεραρχίας των αξιών με απώτερο σκοπό η ΣΝ να είναι προτεραιότητα στην πρόσληψη, την εκπαίδευση, την ανάπτυξη, την αξιολόγηση της επίδοσης και τις προαγωγές.

Πίνακας 2.3: Πτυχές μοντέλου Συναισθηματικής Νοημοσύνης

3 Επίπεδα	6 Διαστάσεις	9 Κανόνες
<b>Ατομικό</b>	Ομαδική επίγνωση των μελών Ομαδική διαχείριση των μελών	Διαπροσωπική κατανόηση Αντιμέτωπιση μελών που δεν ακολουθούν τους κανόνες Στοργική συμπεριφορά
<b>Ομαδικό</b>	Ομαδική αυτοεπίγνωση Ομαδική αυτοδιαχείριση	Αυτό-αξιολόγηση της ομάδας Καλλιέργεια ικανοτήτων, συνθηκών για εργασία με συναίσθημα Δημιουργία θετικού, υποστηρικτικού περιβάλλοντος Ενεργή επίλυση προβλημάτων
<b>Εξωτερικό ( Εξωτερικών Σχέσεων)</b>	Ομαδική κοινωνική επίγνωση Ομαδική διαχείριση εξωτερικών σχέσεων	Οργανωσιακή αντίληψη Χτίσιμο εξωτερικών σχέσεων

Πηγή: Druscat & Wolff, 2001, Technical Manual της GEI Survey

Οι εννέα αυτοί κανόνες, ομαδοποιημένοι στα τρία επίπεδα, έχουν ως στόχο να προάγουν την εμπιστοσύνη ανάμεσα στα μέλη της ομάδας και να τους κάνουν μετόχους μίας συλλογικής ταυτότητας και ικανότητας.

### 2.6.5 Χαρισματική Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη

Όσο βέβαιο είναι ότι ο ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει ένα δείκτη νοημοσύνης μεγαλύτερο του μέσου όρου, άλλο τόσο βέβαιο είναι ότι αυτός δεν αποτελεί καταλυτικό παράγοντα χαρισματικής ηγεσίας, καθώς ιδιαίτερα σημαντική είναι η ΣΝ.

Κατά μέσο όρο το 90% της επιτυχίας στην ηγεσία μπορεί να αποδοθεί σε αυτή. Παράλληλα, αξίζει να σημειωθεί πως η σπουδαιότητα της αυξάνεται όσο πιο ψηλά ανεβαίνει κανείς στην ιεραρχία ενώ οι γνωστικές ικανότητες και οι δεξιότητες που έχουν αποκτηθεί μέσω εκπαίδευσης γίνονται λιγότερο σημαντικές.

Ο Goleman (2000) έκανε λόγο για έξι διαφορετικούς τύπους ηγεσίας που συνδέονται άμεσα με τις διαστάσεις της ΣΝ και έχουν διαφορετικές επιδράσεις στην εργασιακή απόδοση και το κλίμα του οργανισμού. Οι τύποι αυτοί είναι: ο καταπιεστικός (coercive), ο οραματιστικός (authoritative), ο ανθρωπιστικός (affiliative), ο δημοκρατικός (democratic), ο καθοδηγητικός (pacesetting) και ο συμβουλευτικός (coaching).

Οι ηγέτες με καταπιεστικό στυλ απαιτούν άμεση υπακοή, στηρίζονται στη δύναμη της θέσης τους και γενικά διακρίνονται από έλλειψη ενσυναίσθησης. Το στυλ αυτό είναι κατά βάση αποτελεσματικό σε περιόδους κρίσης, στα πολύ αρχικά στάδια μίας οργανωσιακής αλλαγής ή όταν υπάρχουν προβληματικοί εργαζόμενοι. Το γενικό αποτέλεσμα αυτού του στυλ ηγεσίας στο οργανωσιακό κλίμα είναι αρνητικό.

Ο τύπος του οραματιστή ηγέτη κινητοποιεί τα άτομα προς ένα κοινό όραμα και διακρίνεται από τις ικανότητες ΣΝ της αυτοπεποίθησης, της ενσυναίσθησης και του καταλύτη αλλαγής. Με μία λέξη θα μπορούσε να συνοψιστεί στη φράση << Ακολουθήστε με >> και είναι αποτελεσματικός όταν απαιτείται ένα νέο όραμα ή όταν χρειάζεται να δοθεί μία ξεκάθαρη γραμμή πορείας για τον οργανισμό. Η γενική του επίπτωση στο οργανωσιακό κλίμα είναι θετική.

Το ανθρωπιστικό στυλ ηγεσίας δημιουργεί αρμονία και συναισθηματικούς δεσμούς ανάμεσα στα άτομα της ομάδας. Διακρίνεται από τις ικανότητες ΣΝ της ενσυναίσθησης, του χτισίματος δεσμών και της επικοινωνίας ενώ υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι είναι πάνω από όλα. Το στυλ αυτό είναι αποτελεσματικό όταν χρειάζεται να ενδυναμωθεί η συνοχή της ομάδας ή για την εμπύχωση των ατόμων σε περιόδους κρίσης. Για αυτό τον λόγο ίσως να θεωρείται το πλέον κατάλληλο στυλ ηγεσίας για τις εταιρείες στη χώρα μας, στα πλαίσια της σοβαρής οικονομικής κρίσης που αντιμετωπίζει.

Το δημοκρατικό στυλ οδηγεί σε συναίνεση μέσω συμμετοχικών διαδικασιών και διακρίνεται από τις συναισθηματικές ικανότητες της επικοινωνίας και της συνεργασίας. Ο δημοκρατικός ηγέτης ζητά πάντα τη γνώμη των άλλων και είναι αποτελεσματικός όταν χρειάζεται να υπάρξει κοινή συναίνεση ή να εισακουστεί η γνώμη της πλειοψηφίας των εργαζομένων. Η επίδραση στο οργανωσιακό κλίμα είναι θετική.

Το καθοδηγητικό στυλ θέτει υψηλά κριτήρια απόδοσης και διακρίνεται από τις συναισθηματικές ικανότητες της ευσυνειδησίας, των κινήτρων επιτυχίας και της πρωτοβουλίας. Το στυλ συνοψίζεται στη φράση << Κάντε ό, τι κάνω, τώρα >> και δουλεύει καλύτερα όταν υπάρχει η ανάγκη για γρήγορα αποτελέσματα από μία ενθουσιώδη και ικανή ομάδα. Όμως το οργανωσιακό κλίμα επηρεάζεται αρνητικά γιατί καταπιέζεται η δημιουργικότητα και δημιουργείται μία ατμόσφαιρα ασφυξίας.

Τέλος, το συμβουλευτικό στυλ δίνει έμφαση στην περαιτέρω ανάπτυξη των εργαζομένων και διακρίνεται από τις ικανότητες της ανάπτυξης άλλων, της ενσυναίσθησης και της αυτεπίγνωσης. Συνοψίζεται στο << Δοκιμάστε αυτό >> και είναι αποτελεσματικό για τη βελτίωση και ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού και αξιοποίηση των δυνατοτήτων του.

Οι πραγματικά επιτυχημένοι και χαρισματικοί ηγέτες δεν χρησιμοποιούν μόνο ένα από αυτά τα στυλ αλλά διαθέτουν ευλυγισία και εναλλάσσουν στυλ ανάλογα με τις ανάγκες που βλέπουν ότι δημιουργούνται στην επιχείρηση. Οι ηγέτες που επιδεικνύουν τέσσερα από τα έξι στυλ και κυρίως το οραματιστικό, το δημοκρατικό, το ανθρωπιστικό και το συμβουλευτικό δημιουργούν το καλύτερο οργανωσιακό κλίμα στις επιχειρήσεις τους και επιτυγχάνουν τις μεγαλύτερες επιδόσεις (Goleman, 2002).

#### **2.6.6 Χαρακτηριστικά γνωρίσματα Συναισθηματικής Νοημοσύνης**

Για να είναι αποτελεσματική όμως η εφαρμογή της ΣΝ στα πλαίσια της αύξησης της αποδοτικότητας του δυναμικού, πρέπει η διεύθυνση να είναι σε θέση να αναγνωρίζει τα σημάδια στους ανθρώπους τους ώστε να επιδείξει στη συνέχεια τον κατάλληλο ατομικό χειρισμό.

Έτσι λοιπόν, ένα άτομο με υψηλή ΣΝ:

- ✓ Δε φοβάται να εκφράσει τα αισθήματά του αλλά τα εκφράζει καθαρά και σύντομα
- ✓ Δε διστάζει να εκφράσει αρνητικά συναισθήματα όπως ανησυχία, φόβο, ενοχή, αμηχανία, απογοήτευση, απελπισία, αδυναμία, αποθάρρυνση, εξαπάτηση
- ✓ Αφήνει τα αισθήματα του να τον οδηγούν στη ζωή
- ✓ Ζυγίζει τα αισθήματα χωρίς να συγκρούεται με τη λογική
- ✓ Εκφράζει τις επιθυμίες του όχι από καθήκον, ενοχή ή υποχρέωση αλλά αισθανόμενο δύναμη
- ✓ Αισθάνεται ανεξάρτητο άτομο με αυτοπεποίθηση



- ✓ Είναι συναισθηματικά ελαστικό, αισιόδοξο και δεν αντιλαμβάνεται την αποτυχία
- ✓ Ενδιαφέρεται για τα αισθήματα των άλλων ανθρώπων
- ✓ Είναι άνετο στη συζήτηση περί αισθημάτων
- ✓ Δεν επηρεάζονται εύκολα τα αισθήματά του από φόβο ή ανησυχία
- ✓ Είναι ικανό να αποδείξει τα αισθήματά του.

Αντίθετα, ένα άτομο με χαμηλή ΣΝ:

- ✓ Δεν αντιλαμβάνεται τις ευθύνες του αλλά συνήθως ενοχοποιεί τους άλλους
- ✓ Δυσκολεύεται να σχηματίσει μία πρόταση με 3-4 λέξεις αρχίζοντας με το ρήμα
- ✓ Δεν μπορεί να εκφράσει ακριβώς πώς αισθάνεται
- ✓ Συνήθως επιτίθεται, ενοχοποιεί, διατάζει, κρίνει, διακόπτει, ακυρώνει, αναιρεί, κατακρίνει τους άλλους
- ✓ Αφήνει τις ένοχες για τους άλλους
- ✓ Ψεύδεται για τα αισθήματά του
- ✓ Μεγαλοποιεί ή υποβιβάζει το αίσθημά του
- ✓ Στερείται ακεραιότητας, λογικής και συναίνεσης
- ✓ Τρέφει μνησικακία.

### 2.6.7 Συναισθητική Νοημοσύνη και εργασιακό άγχος

Τις τελευταίες δεκαετίες, λόγω της πολυπλοκότητας της σύγχρονης ζωής στις επιχειρήσεις, το άγχος στον εργασιακό χώρο είναι μία πραγματικότητα που βιώνουν εκατομμύρια άνθρωποι καθημερινά. Καθώς λοιπόν η διαχείριση του εργασιακού άγχους κρίνεται ζωτικής σημασίας, η ΣΝ θεωρείται από πολλούς ερευνητές ο μοναδικός παράγοντας που μπορεί να ανατρέψει την κατάσταση (Singh, 2009).

Πλήθος σχετικών ερευνών αποδεικνύουν ότι η εμφάνιση του εργασιακού άγχους:

- α) αποτελεί κύρια αιτία για την κακή χρήση του χρόνου
- β) αποπροσανατολίζει και αποδυναμώνει το άτομο
- γ) έχει σοβαρές αρνητικές συνέπειες στην σωματική και ψυχική υγεία.

Με άλλα λόγια, το εργασιακό άγχος επιδεινώνει τις συνθήκες κάτω από τις οποίες το άτομο μπορεί να ανταποκριθεί με συνέπεια και υπευθυνότητα στις

απαιτήσεις ολοκλήρωσης ενός έργου, αποτελώντας σοβαρό εμπόδιο στην προσπάθειά του να καταφέρει:

- να ξεπεράσει τις αναπόφευκτες δυσκολίες και τα σχετικά εμπόδια
- την έγκαιρη κάλυψη των ενδεχόμενων αδυναμιών ή και λαθών
- την αξιοποίηση του διαθέσιμου χρόνου χωρίς σημαντικές απώλειες.

Θα πρέπει επιπρόσθετα να ληφθεί υπόψη ότι η έλλειψη ή η πίεση του χρόνου, εκτός από τις προαναφερόμενες δυσάρεστες επιπτώσεις στα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, συνδέεται και με άλλες αρνητικές συνέπειες για τους εργαζομένους. Για παράδειγμα, ενδέχεται να προκαλέσει την προσωρινή διακοπή των προσπαθειών ή ακόμη και την οριστική εγκατάλειψη του έργου, αφήνοντας αναξιοποίητο ένα σημαντικό μέρος της δουλειάς και του χρόνου που έχει ήδη διατεθεί. Ακόμη, μπορεί οι σοβαρές ελλείψεις και αδυναμίες που συνεπάγεται για την εργασία τους η πίεση του χρόνου και το άγχος, να αποτελούν αφορμή ώστε να εκτεθούν ανεπανόρθωτα απέναντι στους προϊσταμένους τους. Δηλαδή, είναι πιθανό, η κακή χρήση του χρόνου, αντί των αναμενόμενων θετικών αποτελεσμάτων, όπως η απόκτηση πρόσθετων γνώσεων και εμπειριών, η ικανοποίηση και η τόνωση της αυτοπεποίθησης του ατόμου για τις θυσίες κόπυ και χρόνου, να προκαλέσει χαμηλού επιπέδου αποτελέσματα, απογοήτευση και αρνητική εικόνα απέναντι στους προϊσταμένους.

Από την άλλη, σύμφωνα με ερευνητικά δεδομένα, άτομα με ανεπτυγμένη ΣΝ μπορούν να αντιδράσουν κατάλληλα σε πιθανές συνθήκες άγχους, έτσι ώστε είτε να τις αποφύγουν είτε να μειώσουν τις επιπτώσεις στο ελάχιστο, είναι δεκτικά σε αλλαγές, δεν πανικοβάλλονται, δρουν προσεκτικά, κατορθώνουν να χειρίζονται τα αρνητικά τους συναισθήματα στο εργασιακό περιβάλλον ενώ εμφανίζουν λιγότερα ψυχολογικά προβλήματα και υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης (Gardner, 2005). Αυτό είναι λογικό αν σκεφτούμε ότι η ΣΝ ενός ατόμου το βοηθά να προσαρμόζεται ψυχολογικά στις εκάστοτε συνθήκες, εκδηλώνοντας αυξημένη αυτοπεποίθηση που οδηγεί σε μειωμένη ευαισθησία σε αγχωτικές καταστάσεις.

## 2.6.8 Η Καμπύλη Άγχους - Παραγωγικότητας<sup>10</sup>

Αρκετές έρευνες έχουν πραγματοποιηθεί αναφορικά με τη σχέση μεταξύ άγχους, ΣΝ και εργασιακής απόδοσης (Azmanetal, 2009). Το αποτέλεσμα αυτό έρχεται να επιβεβαιώσει παλαιότερες αντίστοιχες μελέτες των Gillispie et al. (2001), Slaski & Cartwright (2003) και Νικολάου και Τσαούσης (2002) που αποκαλύπτουν ότι η ανάπτυξη της ΣΝ μπορεί να συμβάλει στη μείωση του εργασιακού άγχους με ταυτόχρονη βελτίωση της υγείας και της απόδοσης των εργαζομένων.

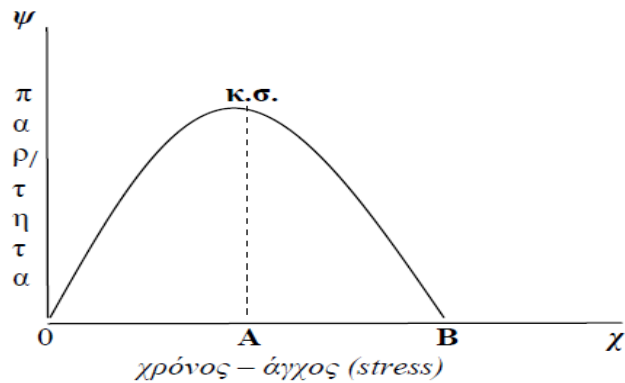
Σημαντική βοήθεια για την πλήρη αξιοποίηση των χρονικών περιθωρίων για την ολοκλήρωση ενός έργου προσφέρει η γνώση σχετικά με τη στενή σχέση μεταξύ χρόνου και άγχους και των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Αν υποθεθεί ότι στον άξονα συντεταγμένων  $\chi$  μετρούμε το χρόνο τον οποίο διαθέτουμε για την ολοκλήρωση μίας εργασίας και το άγχος αλλά και τα προκαθορισμένα χρονικά περιθώρια, 0-A ενώ στον άξονα συντεταγμένων  $\psi$  μετρούμε την παραγωγικότητα, τα συμπεράσματα σχετικής έρευνας έδειξαν ότι:

- Ο χρόνος που διατίθεται και οι προσπάθειες που γίνονται μέσα στα προκαθορισμένα χρονικά όρια για την ολοκλήρωση ενός έργου, 0-A, συνοδεύονται από αυξανόμενη αποτελεσματικότητα, όπως δείχνει και το πρώτο τμήμα της σχετικής καμπύλης του Διαγράμματος 2.2, μέχρι το 'κρίσιμο σημείο' (κ.σ.) και εφόσον δεν το ξεπερνούν. Το δε άγχος που συνεπάγεται η διάθεση του χρόνου αυτού εφόσον συνοδεύεται από τα ανάλογα αποτελέσματα είναι τόσο περιορισμένο που αντιστοιχεί σε μία 'χρήσιμη' ανησυχία ή και επικοινωνιακή εγρήγορση, η οποία όχι μόνο δε βλάπτει αλλά αντίθετα βοηθά στην καλύτερη αντιμετώπιση των εμφανιζόμενων δυσκολιών.
- Ο χρόνος και οι προσπάθειες που διατίθενται πέραν των προκαθορισμένων χρονικών ορίων, δηλαδή μετά το 'κρίσιμο σημείο' (κ.σ.), όπως φαίνεται και στο διάγραμμα με το δεύτερο τμήμα της καμπύλης, συνοδεύονται από έντονα μειούμενη αποτελεσματικότητα. Συνεπώς, ο χρόνος που διατίθεται πέραν του σημείου A του άξονα των  $X$ , εκτός των λοιπών αρνητικών συνεπειών,

---

<sup>10</sup> Η Καμπύλη << Άγχους – Παραγωγικότητας >> προέκυψε από έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε συνεργασία Νοσοκομείου με Πανεπιστήμιο των ΗΠΑ

συνεπάγεται συνθήκες όλο και μεγαλύτερου και πιο επικίνδυνου άγχους που απειλεί σοβαρά την υγεία των ατόμων.



Διάγραμμα 2.3: Σχέση χρόνου – άγχους και παραγωγικότητας

Πηγή: Τσακίρη, << Εισαγωγή στη Μεθοδολογία Έρευνας >>, Σελ. 17

Ευνόητο είναι ότι, για την αποφυγή όλων των σχετικών αρνητικών συνεπειών, απαιτείται κάθε δυνατή προσπάθεια ώστε η εργασία να ολοκληρώνεται εντός των προκαθορισμένων χρονικών περιθωρίων και να γίνεται δυνατός ο επιτυχής συνδυασμός της με τις λοιπές ανειλημμένες υποχρεώσεις.

Οι Νικολάου και Τσαούσης, σε σχετική έρευνα το 2002, έδειξαν ότι υπάρχει αρνητική σχέση μεταξύ ΣΝ και εργασιακού άγχους. Παράλληλα, σε έρευνα που διεξήχθη ανάμεσα σε 134 εργαζομένους κεντρικού οργανισμού του Πανεπιστημίου Payame Noor στο Ιράν, διαπιστώθηκε ότι η ΣΝ διαδραματίζει το σημαντικότερο ρόλο στη μείωση του εργασιακού άγχους. Τα παραπάνω αποτελέσματα υπογραμμίζουν τη συμβολή της ΣΝ στον περιορισμό των αρνητικών επιπτώσεων του άγχους σε ατομικό και οργανωσιακό επίπεδο, καθώς και τη σημασία του συναισθηματικά << έξυπνου >> ανθρώπινου δυναμικού ως ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των οργανισμών.

Η ένταξη λοιπόν της έννοιας του άγχους μέσα σε ένα ευρύ πλαίσιο συναισθημάτων προσφέρει νέες προοπτικές για αποτελεσματική διαχείρισή του και ανάπτυξη παρεμβάσεων που θα βελτιώσουν πραγματικά την ποιότητα της

εργασιακής ζωής, τη συναισθηματική ισορροπία των ατόμων και τελικά στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Για παράδειγμα, η ανεπτυγμένη αυτοεπίγνωση ενός μάνατζερ του επιτρέπει να μην αφήνει το άγχος του να παρεμβαίνει αρνητικά στην απόδοσή του. Με τον ίδιο τρόπο, αναγνωρίζοντας τις συναισθηματικές αντιδράσεις των υφισταμένων του, ο μάνατζερ μπορεί να ενισχύσει την ευαισθησία του στα σημάδια άγχους στο προσωπικό και να εισαγάγει τεχνικές για αποδυνάμωση των συνθηκών που το προκαλούν. Ωστόσο για να διατηρηθούν και να ενισχυθούν τα εποικοδομητικά αποτελέσματα είναι απαραίτητη η εφαρμογή των ειδικά σχεδιασμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε τακτά χρονικά διαστήματα με κεντρικό άξονα τη διαχείριση του άγχους.

### **2.6.9 Η πρακτική της Συναισθηματικής Νοημοσύνης μέσα στην επιχείρηση**

Η ΣΝ στο χώρο εργασίας αποτελεί προτεραιότητα για την αύξηση της αποδοτικότητας, τη δημιουργία καλού εργασιακού κλίματος, την καλή κοινωνική εικόνα της εταιρείας και την επίτευξη οικονομικού αποτελέσματος. Προκειμένου ένας οργανισμός να αναπτύξει και να καλλιεργήσει όλες αυτές τις ικανότητες που έχουν προαναφερθεί, πρέπει αρχικά να θέσει στον εαυτό του τις ερωτήσεις που θα έθετε και ένα άτομο στον εαυτό του κατά αντιστοιχία:

1. Με ποιους τρόπους εκφράζεται το συναίσθημα κατά τη λειτουργία του οργανισμού και στην οργανωσιακή ζωή και
2. Πού χρειάζομαι περαιτέρω βελτίωση και πώς οι βελτιώσεις θα επηρεάσουν τη λειτουργία μου.

Παλαιότερα, υποστηρίζονταν ότι οι δημόσιες σχέσεις της επιχείρησης και η δημιουργία εταιρικής κοινωνικής εικόνας βοηθούν στη σύσφιξη των σχέσεων και στη δημιουργία αποδεκτού εργασιακού κλίματος. Σήμερα αυτό δεν είναι πλέον αρκετό και είναι ισχυρότατα αποδεκτό κατά την τελευταία τουλάχιστον δεκαετία ότι η σημασία του συναισθήματος στην διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι καθοριστική και παίζει σημαντικότατο ρόλο στην ανάδειξη των ηγετικών ικανοτήτων των διοικούντων αλλά και όσων λαμβάνουν πρωτοβουλίες σε καθημερινή βάση μέσα από τις αρμοδιότητες που τους αναθέτουν.

Αν κάποτε θεωρούσαμε ότι ικανός ηγέτης ήταν εκείνος που είχε υψηλό δείκτη ευφυΐας (IQ), σήμερα η ύπαρξη του συναισθήματος (EQ) παίζει καθοριστικό ρόλο στην ανάδειξη των ηγετικών του ικανοτήτων. Μπορούμε λοιπόν να εφαρμόσουμε

στην πράξη τη θεωρία της ΣΝ και να στριμώξουμε το συναίσθημα εκεί όπου το απορρίπτει η λογική με τους εξής τρόπους:

- Πρώτον, με τη δημιουργία φανταστικών εργασιακών χώρων και εργασιακού περιβάλλοντος που θα ξεπερνά τις προσδοκίες των εργαζομένων δίνοντας προτεραιότητα στις ανθρώπινες αξίες και ανάγκες και έμμεσα προσδοκώντας την ανταπόδοση.
- Δεύτερον, δημιουργώντας και σχεδιάζοντας εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία θα εστιάζουν στην καλλιέργεια και ανάπτυξη της ΣΝ των στελεχών στον εργασιακό χώρο.

Τα βασικά στάδια για τον επιτυχή σχεδιασμό και την αποτελεσματική εφαρμογή των προγραμμάτων βελτίωσης των ικανοτήτων της ΣΝ στα πλαίσια του εργασιακού χώρου είναι τα εξής:

1. Η προετοιμασία για αλλαγή:
  - Σωστός προσδιορισμός αναγκών και στόχων του οργανισμού
  - Ανίχνευση επιπέδου συμμετεχόντων
  - Αξιολόγηση της ετοιμότητάς τους για αλλαγή
  - Σχεδιασμός προγραμμάτων με σαφείς και ρεαλιστικούς στόχους.
2. Η δράση για αλλαγή:
  - Επιλογή του κατάλληλου ατόμου για τη διεξαγωγή των προγραμμάτων
  - Εστίαση στην εμπειρική μάθηση
  - Διαδικασία ανατροφοδότησης
  - Προετοιμασία ατόμων για δυσκολίες και εμπόδια.
3. Η διατήρηση και αξιολόγηση της αλλαγής:
  - Ενθάρρυνση για εφαρμογή των αρχών ΣΝ, αξιολόγηση και βελτίωσή τους
  - Κρίνει την επιτυχία του όλου εγχειρήματος.

Ειδικότερα δε για τη βελτίωση της ΣΝ, ο Goleman προσθέτει πως αυτά που απαιτούνται, επιγραμματικά, είναι:

- Αξιολόγηση της εργασίας και εντοπισμός των ικανοτήτων ΣΝ που είναι απαραίτητες για τη συγκεκριμένη εργασία
- Ερμηνεία και συζήτηση των αποτελεσμάτων (feedback)
- Αξιολόγηση της ετοιμότητας για αλλαγή
- Παροχή κινήτρων

- Αυτό-υποκίνηση συμπεριφορών
- Εστίαση σε εφικτούς στόχους
- Ύπαρξη πρόνοιας για το ενδεχόμενο υποτροπής
- Συνεχής εξάσκηση
- Δημιουργία υποστηρικτικών ομάδων.

Αυτή η αλληλουχία των σταδίων καθιστά σαφές ότι είναι αναγκαία η ενσωμάτωση των ικανοτήτων ΣΝ στο τρέχον σύστημα ΔΑΠ (ιδίως στις διαδικασίες επιλογής, εκπαίδευσης και αξιολόγησης της απόδοσης) προκειμένου η επιχείρηση να είναι ανταγωνιστική και να πραγματοποιεί τους στόχους της. Διότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στα προσεχή χρόνια θα το κατέχουν εκείνα τα άτομα και οι επιχειρήσεις που γνωρίζουν πώς να ανακαλύψουν νέες πηγές ισορροπίας, δημιουργικότητας και ζωντανίας.

## **2.7 Δημιουργικότητα**

### **2.7.1 Έννοια της Δημιουργικότητας**

Ένας άλλος τρόπος αύξησης της αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού είναι μέσω της καλλιέργειας της δημιουργικότητας. Με τον όρο αυτό, εννοούμε κάθε δραστηριότητα η οποία γεννά κάτι ποιοτικά νέο που στο παρελθόν ποτέ δεν υπήρχε. Πρόκειται αναμφισβήτητα για την εποχή της γνώσης, στην οποία η δημιουργικότητα προσθέτει αξία και χρησιμότητα σταδιακά, γεγονός που δικαιολογεί την αναζήτηση της δημιουργικότητας από τις επιχειρήσεις αλλά και από ολόκληρα έθνη. Οι λόγοι που καταδεικνύουν την αναγκαιότητα της δημιουργικότητας στις μέρες μας είναι η παγκοσμιοποίηση και ο δριμύς ανταγωνισμός που προκύπτει μεταξύ των επιχειρήσεων, ο μεγάλος βαθμός αβεβαιότητας που προέρχεται από τις συνεχείς αλλαγές που λαμβάνουν χώρα, η τεχνολογική επανάσταση με τα ραγδαίως αναπτυσσόμενα επιτεύγματά της να κατακλύζουν την καθημερινή μας ζωή, οι απαιτήσεις των πελατών (ως τελικός στόχος της λειτουργίας κάθε οργανισμού) που αυξάνονται και μεταλλάσσονται συνεχώς και τέλος η ανάγκη των ανθρώπων για ανάληψη πρωτοβουλιών και αυτοπραγμάτωση.

Χαρακτηριστικά, ο Edward de Bono αναφέρει ότι << η χρήση της δημιουργικότητας είναι ο φθηνότερος τρόπος για την καλύτερη εκμετάλλευση των

υπαρχόντων αγαθών >>. <sup>11</sup> Εναλλακτικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι Δημιουργικότητα θεωρείται << η διαδικασία κατά την οποία γεννιούνται συνεχώς ιδέες για την ανάπτυξη ευκαιριών ή την αντιμετώπιση προβλημάτων, χωρίς να περιορίζεται ο οργανισμός σε μία συγκεκριμένη λύση >>. <sup>12</sup> Τα στάδια από τα οποία περνάει είναι αυτά της προετοιμασίας, προσπάθειας, εκκόλαψης, έμπνευσης και αξιολόγησης.

### **2.7.2 Παράγοντες σύνδεσης με τη Δημιουργικότητα**

Κατά καιρούς η αυξημένη δημιουργικότητα συνδέεται με παράγοντες όπως η ηλικία, το φύλο, η μόρφωση και ο βαθμός προσπάθειας. Αντίθετα όμως με τους τρεις πρώτους που η συσχέτισή τους με τη δημιουργικότητα είναι αμφίβολη, ο παράγοντας προσπάθεια επιδρά ουσιαστικότερα στα επίπεδα δημιουργικότητας και αυτόν πρέπει να λάβουν πιο σοβαρά υπόψη οι κεφαλές των επιχειρήσεων που θέλουν να εκμεταλλευτούν στο έπακρο τη δυναμική των ομάδων τους. Πιο συγκεκριμένα, η επίμονη σωματική ή πνευματική ενέργεια για την επίτευξη κάποιου στόχου αποτελεί κινητήρια δύναμη της δημιουργικότητας. Οι δημιουργικές περιπτώσεις δεν είναι αποτέλεσμα μόνο στιγμών έμπνευσης και ενόρασης αλλά και επίμονης προσπάθειας που απαιτεί προγραμματισμό, επιμελή εργασία και αξιολόγηση.

### **2.7.3 Παράγοντες που ευνοούν την ανάπτυξη της Δημιουργικότητας**

Είναι κοινά αποδεκτό ότι υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες που με την παρουσία και την έντασή τους μπορούν να επηρεάσουν θετικά την ανάπτυξη της δημιουργικότητας στο βαθμό που τους επιτρέπεται. Μεταξύ αυτών συγκαταλέγονται και οι εξής<sup>13</sup>:

- Το κατάλληλο εξωτερικό (φυσικές και κοινωνικές δομές του περιβάλλοντος, ικανοί και προσαρμοστικοί άνθρωποι, κατάλληλη οργάνωση και υποδομή) και εσωτερικό (συναισθηματική, επικοινωνιακή και συμπεριφορική άνεση κι ευελιξία) περιβάλλον

---

<sup>11</sup> Management Development Review, 1997, << How to stimulate and cash in on creativity >>, Vol. 10, No 6, pp. 205 - 206

<sup>12</sup> Feurer R., Chaharbaghi K., Wargin J., 1996, << Developing creative teams for operational excellence >>, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 16, No 1, pp. 5-18

<sup>13</sup> Μαγνήσαλης Κ., 1990, << Δημιουργική: Θεωρία & Τεχνική για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας >>, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, Σελ. 88



- Το θάρρος και η ενθάρρυνση
- Η νεοποίηση (φαινόμενο κατά το οποίο ορισμένα άτομα ανεξαρτήτως ηλικίας σκέφτονται και συμπεριφέρονται κατά νεανικό τρόπο)
- Η παρώθηση (κατάσταση κατά την οποία το άτομο δρα προς ένα συνειδητό και συγκεκριμένο σκοπό, με αποτέλεσμα να καταλήγουμε σε ένα εκούσιο αποτέλεσμα)
- Ο ενθουσιασμός
- Η ατμόσφαιρα οικειότητας, η άμιλλα, η θετική προδιάθεση.

#### 2.7.4 Παράγοντες που κωλύουν την ανάπτυξη της Δημιουργικότητας

Ως << δυσμενείς παράγοντες >>, που δυσκολεύουν την ανάπτυξη της δημιουργικότητας, χαρακτηρίζονται οι εξής<sup>14</sup>:

- Η μαζικοποίηση
- Η ειδίκευση
- Η λογική
- Η παρεχόμενη εκπαίδευση και οι σύγχρονες κοινωνικές δομές.

Από την άλλη, παράγοντες, που με την ύπαρξή τους δρουν ανασταλτικά για την παραγωγή νέων δημιουργικών ιδεών, θεωρούνται οι εξής<sup>15</sup>:

- Η κρίση / κριτική σκέψη
- Οι προηγούμενες συνήθειες
- Η δειλία
- Η ποιότητα
- Ο κομφορμισμός
- Η μη καταβολή αξιόλογης προσπάθειας
- Οι κοινωνικοί και πολιτιστικοί φραγμοί.

<sup>14</sup> Μαγνήσαλης Κ., 1990, << Δημιουργική: Θεωρία & Τεχνική για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας >>, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, Σελ. 94

<sup>15</sup> Μαγνήσαλης Κ., 1990, << Δημιουργική: Θεωρία & Τεχνική για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας >>, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, Σελ. 109

## **2.7.5 Εφαρμογή της Δημιουργικότητας στα πλαίσια της επιχείρησης**

Έχοντας επισημάνει τις γενικότερες διαστάσεις της έννοιας της δημιουργικότητας, σειρά έχει το σχέδιο εφαρμογής αυτής στα πλαίσια της επιχείρησης:

### **2.7.5.1 Φυσικό περιβάλλον**

Πρώτη και κύρια θεωρείται η επιρροή που έχει ο χώρος εργασίας των επιχειρήσεων στις δυνατότητες ανάπτυξης της δημιουργικότητας των εργαζομένων. Ακόμη και οι μικρότερες λεπτομέρειες μπορούν να αποτελέσουν το έναυσμα για τη << γέννηση >> νέων και πρωτότυπων ιδεών. Γενικά υπάρχουν κάποιες κατευθυντήριες γραμμές για ορισμένες πτυχές του φυσικού περιβάλλοντος εργασίας, ώστε να ευνοείται η ανάπτυξη της δημιουργικότητας από τους εργαζομένους. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι ο κώδικας ενδυμασίας και η ανοχή των προσωπικών ιδιοσυγκρασιών των εργαζομένων. Όταν δεν υπάρχει ένα αυστηρά περιοριστικό πλαίσιο και οι ιδιαιτερότητες βρίσκονται πάντα σε λογικά πλαίσια, τα άτομα έχουν την ελευθερία και τις προϋποθέσεις να αναπτύξουν το δημιουργικό τους δυναμικό.

Μεγάλη βαρύτητα δίνεται και στη διαμόρφωση ενός κατάλληλου χώρου για σκέψη, τα λεγόμενα << εργαστήρια ιδεών >> που πρόκειται για ήσυχα δωμάτια, χωρίς τηλέφωνα ή άλλες αποσπάσεις, όπως επίσης και στην παροχή ηλεκτρονικών υπολογιστών και παιχνιδιών σχεδιασμένα για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας. Επιπλέον η τοποθεσία μίας επιχείρησης πρέπει να είναι πηγή αισθητικής έμπνευσης, να προβάλλει το πλεονέκτημα της έντονης κοινωνικής και πολιτιστικής δραστηριότητας, να φέρει μαζί του κάποια φήμη και παράδοση που μπορεί να λειτουργήσει καταλυτικά για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας ενώ υπάρχουν και οι περιπτώσεις που σε ορισμένα μέρη συγκεντρώνονται κοινότητες δημιουργικών ανθρώπων, συνήθως παρόμοιων επαγγελματιών, γεγονός που αποτελεί σίγουρα ένα επιπλέον ερέθισμα για δημιουργικές ενέργειες.

### **2.7.5.2 Περιβάλλον εργασίας**

Μετά το φυσικό περιβάλλον της επιχείρησης και τη σύνδεσή του με την ανάπτυξη της δημιουργικότητας, σειρά έχει τώρα το καθαρά εργασιακό περιβάλλον, υπό την έννοια της ανάλυσης των πόρων και των διαδικασιών που το απαρτίζουν.

## **I. Εργασιακό κλίμα**

Προκειμένου να ενθαρρύνεται η ανάπτυξη της δημιουργικότητας στα πλαίσια της επιχείρησης, χρειάζεται να επικρατεί στο εσωτερικό της << ανοιχτό κλίμα >> εργασίας, με τα στοιχεία της ελεύθερης επικοινωνίας και διάδρασης, των πολλαπλών ερεθισμάτων, της δυνατότητας πειραματισμού, της ελευθερίας έκφρασης, της ευελιξίας, της δυνατότητας συμμετοχής και συνεργασίας, που επιτρέπει τη δημιουργία κοινής βάσης ιδεών, όπως και των προσδοκιών υψηλής επίδοσης που << καλλιεργεί >> η διοίκηση και για την οποία δεσμεύονται οι εργαζόμενοι. Σε γενικές γραμμές, κρίνεται σκόπιμη η ύπαρξη ενός χαλαρού περιβάλλοντος εργασίας, όπου οι εργαζόμενοι νιώθουν μέλη μίας κοινότητας με κοινούς στόχους και αλληλοϋποστήριξη για την επίτευξή τους. Η ύπαρξη εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών μίας ομάδας συνεργασίας αυξάνει την αποτελεσματικότητα της κοινής προσπάθειας και ευνοεί τη << γέννηση >> νέων ιδεών και πρακτικών. Ένας άλλος καθοριστικός παράγοντας στη δημιουργία ενός χαλαρού κλίματος εργασίας είναι η διασκέδαση των εργαζομένων καθώς είναι κοινά αποδεκτό πως όταν τα άτομα απολαμβάνουν αυτό που κάνουν, αποδίδουν καλύτερα. Η μείωση των εξωγενών ενοχλήσεων και η ενθάρρυνση της χαλάρωσης, σε λογικά πλαίσια πάντα, συνεισφέρουν άμεσα στα παραπάνω. Η διασκέδαση των εργαζομένων προάγει τη συνεργασία και τη διάδραση με στόχο την ψυχαγωγία όλων και το παιχνίδι προάγει τη δημιουργικότητα, καθώς δεν αναγνωρίζει περιορισμούς, αλλά αποζητά νέα πεδία σκέψης και δράσης.

Αναπόσπαστο στοιχείο συμβολής στη δημιουργία χαλαρού κλίματος αποτελεί και το χιούμορ που συνδράμει στην ανάπτυξη της δημιουργικότητας καθώς επιτρέπει στα άτομα να μην υπερβάλλουν από άποψη σοβαρότητας και έτσι καταρρίπτεται ένα μεγάλο εμπόδιο της δημιουργικότητας, που είναι ο φόβος της αποτυχίας και της γελοιοποίησης. Όταν το χιούμορ χρησιμοποιείται κατά τις εργασιακές συναντήσεις δημιουργείται μία ατμόσφαιρα ειλικρινούς διαλόγου και κοινοποίησης ιδεών, για αυτό συχνά, πολλοί εργοδότες χρησιμοποιούν το χιούμορ με τη μορφή παιχνιδιών για την παρακίνηση του προσωπικού τους.

## **II. Ευθυγράμμιση με την κουλτούρα και τους στόχους του οργανισμού**

Η ευθυγράμμιση επιβεβαιώνει το γεγονός ότι τα ενδιαφέροντα και οι ενέργειες όλων των εργαζομένων κατευθύνονται προς τους σκοπούς - κλειδιά της επιχείρησης, ώστε κάθε εργαζόμενος θα είναι σε θέση να αναγνωρίζει και να ανταποκρίνεται θετικά σε κάθε πιθανή χρήσιμη ιδέα. Καθώς η δημιουργικότητα προέρχεται από

ατομικές προκλήσεις, χρειάζεται οι προκλήσεις αυτές να συγκλίνουν με το πνεύμα του οργανισμού. Σημαντικό ρόλο παίζει εδώ η καθιέρωση του αισθήματος κυριότητας. Όταν το κάθε μέλος που απασχολείται σε ένα επιτυχημένο πρόγραμμα λαμβάνει αναγνώριση και νιώθει μέρος του συνόλου της επιτυχίας, καθιερώνεται το αίσθημα κυριότητας κι έτσι βοηθούνται οι οργανισμοί να περάσουν το μήνυμα ότι η εργασία δεν αφορά μόνο την ατομική προσπάθεια για δημιουργικότητα αλλά αντίθετα θα πρέπει να αφορά τη δημιουργική προσπάθεια με γνώμονα τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού.

Η κουλτούρα εκείνη που χαρακτηρίζεται ευνοϊκή για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας διακρίνεται από τα εξής:

- Ανοιχτή ροή επικοινωνίας και ανταλλαγής πληροφοριών
- Περιβάλλον ασφάλειας και ανοχής
- Διαμόρφωση ενός περιβάλλοντος εργασίας, όπου οι απασχολούμενοι νιώθουν άνετα με περιορισμένη επίβλεψη
- Καινοτομικός τρόπος σκέψης
- Ενθάρρυνση παραγωγής μεγάλης ποσότητας ιδεών, όχι απαραίτητα ποιοτικών, υπό το σκεπτικό της όξυνσης του πνεύματος, των αναλογικά περισσότερων πιθανοτήτων επιτυχίας και της καλύτερης αναζήτησης της ανταγωνιστικής καινοτομίας
- Υποστηρικτική νοοτροπία προς τους εργαζομένους και τις ανάγκες τους
- Εκτίμηση και προώθηση των ατομικών ικανοτήτων και εμπειριών
- Ενθάρρυνση ποικιλίας και διαφορετικότητας μεταξύ των εργαζομένων
- Ενθάρρυνση της ανάληψης ρίσκων
- Ενθάρρυνση ανάληψης πρωτοβουλιών και κατανομής αρμοδιοτήτων
- Ενθάρρυνση της συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων<sup>16</sup>.

### **III. Στοχοθέτηση των δομών του οργανισμού**

Ένας από τους στόχους που θα έπρεπε να προωθούν οι δομές κάθε οργανισμού είναι η ανάπτυξη της δημιουργικότητας γιατί αυτή πραγματικά καρποφορεί όταν ολόκληρος ο οργανισμός την υποστηρίζει. Τα συστήματα αυτά πρέπει να είναι ευέλικτα, με λίγους κανόνες, με χαλαρά εργασιακά πλαίσια και μεγάλη αυτονομία. Ταυτόχρονα, θα πρέπει να κυριαρχεί η μακροχρόνια δέσμευση από πλευράς εργαζομένων και διοίκησης που επιτυγχάνεται μέσω ανταμοιβών

---

<sup>16</sup> McFadzean E., 1999, << Encouraging creative thinking >>, Leadership & Organization Development Review, Vol. 20, No 7, pp. 374-383

αναγνώρισης, καριέρας και προτάσεων της διοίκησης προς τους εργαζομένους να αναμειχθούν στην αντιμετώπιση διαφόρων προβλημάτων, εξασκώντας τη δημιουργικότητά τους.

#### **IV. Ανθρώπινοι και μη πόροι του οργανισμού**

Η προσπάθεια για την επίτευξη της δημιουργικότητας απαιτεί από τις επιχειρήσεις να κάνουν στρατηγικές επιλογές αναφορικά με τους πόρους τους που αφορούν πληθώρα στοιχείων: χρόνο για την ανάπτυξη νέων εργασιών, άτομα με κατάλληλες δεξιότητες, επαρκή χρηματικά κεφάλαια, υλικούς πόρους, συστήματα και διαδικασίες εργασίας, σχετική πληροφόρηση και διαθεσιμότητα εκπαίδευσης.

Όσον αφορά τους ανθρώπινους πόρους, η έννοια του δημιουργικού οργανισμού βασίζεται στα άτομα που απασχολεί. Τα δημιουργικά άτομα οφείλουν να είναι έξυπνα, ευέλικτα, ανεξάρτητα, να χρησιμοποιούν τη φαντασία τους, να είναι ανοιχτά σε αλλαγές και νέες εισροές, διατεθειμένα να μάθουν νέα πράγματα, να συνδυάζουν το ταλέντο με την εργατικότητα και να διακρίνονται για την αναλυτική τους σκέψη, πάθος για αυτό που κάνουν και διάθεση να αναπτύξουν τον εαυτό τους. Επιπλέον χαρακτηριστικά τους γνώρισμα είναι ότι έχουν ευρύτερα ενδιαφέροντα, αποσκοπούν στην επίτευξη κάποιων στόχων και είναι έτοιμοι να ρισκοκινδυνεύσουν. Συνεπώς, οι δημιουργικοί οργανισμοί θα πρέπει να επιδιώκουν την προσέλκυση, ανάπτυξη και διατήρηση του δημιουργικού ταλέντου προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικοί.

#### **V. Προτάσεις κοινωνικοποίησης των ομάδων του οργανισμού**

Σε όλες τις επιχειρήσεις, το περιβάλλον εργασίας πρέπει να θεωρείται άνετο και ψυχολογικά ασφαλές προκειμένου να αποδώσουν τα άτομα. Η κοινωνικοποίηση των μελών της ομάδας αποτελεί έναν τρόπο να εξασφαλιστεί αυτό το αίσθημα οικειότητας και ασφάλειας. Η διοίκηση κάθε εταιρείας θα πρέπει να προωθεί εκδηλώσεις κοινωνικοποίησης, όπως διαμόρφωση εστιατορίου εντός της επιχείρησης ώστε να τρώνε όλοι μαζί το γεύμα τους, ή/και οργάνωση κοινών κοινωνικών εξόδων. Έτσι, οι συνάδελφοι θα αρχίσουν να νιώθουν πιο άνετα μεταξύ τους, ώστε να ανταλλάσσουν εποικοδομητικές ιδέες, να βελτιώνεται η συνεργασία τους και κατά συνέπεια η αποδοτικότητά τους.

## **VI. Προτάσεις στελέχωσης του οργανισμού**

Για κάθε επιχείρηση που φιλοδοξεί να χαρακτηρίζεται δημιουργική, πρέπει να μην υπάρχουν περιορισμοί σχετικά με την πρόσληψη του προσωπικού της. Με τον τρόπο αυτό θα έχει άτομα από διάφορους γνωστικούς τομείς, με διαφορετικά επίπεδα σπουδών και υπόβαθρα, παράγοντα που ευνοεί τη << γέννηση >> νέων ιδεών. Επιπλέον, οι υπεύθυνοι θα πρέπει να φροντίζουν να αναθέτουν στους εργαζομένους τους αντικείμενα εργασίας που να είναι συμβατά με τις ικανότητες και τα ενδιαφέροντά τους ώστε να μεγιστοποιείται η αίσθηση της θετικής εργασιακής πρόκλησης και να προωθούνται οι δημιουργικές τους ικανότητες. Σημαντικό όμως είναι να τονισθεί ότι η διοίκηση του κάθε δημιουργικού οργανισμού θα πρέπει να μη φτάνει στα άκρα αναφορικά με τη διαφορετικότητα των ατόμων μέσα στις ομάδες καθώς αν είναι σε θέση να βρουν ομοιότητες και συνεκτικούς δεσμούς με τους υπόλοιπους συνεργάτες τους, τότε οι εργαζόμενοι δε θα είναι τόσο προστατευτικοί και δύσπιστοι για να μοιραστούν τις ιδέες και τις απόψεις τους ενώ θα μπορούν να δεχτούν κριτική και σχόλια, με απώτερο κοινό σκοπό την ανάπτυξη νέων ιδεών.

## **VII. Προτάσεις εκπαίδευσης του οργανισμού**

Πολύ συχνά οι καλύτερες δημιουργικά κινήσεις είναι οι μη προγραμματισμένες. Αυτό όμως δε σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις δεν πρέπει να αναπτύσσουν εκ των προτέρων τους εργαζομένους τους ώστε να σκέφτονται δημιουργικά και να συνεργάζονται αποτελεσματικά. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της κατάλληλης εκπαίδευσης με αντικείμενο τη δημιουργικότητα αλλά και σε συνδυασμό με άλλα ανθρωποκεντρικά θέματα, όπως η επικοινωνία, η δυναμική και λειτουργία ομάδων, η ηγεσία, ώστε να διαμορφωθεί μία ολοκληρωμένη προσέγγιση.

Παράδειγμα αποτελούν τα σεμινάρια για δημιουργικές τεχνικές επίλυσης προβλημάτων και παραγωγής ιδεών όπου οι συμμετέχοντες διδάσκονται πώς να χρησιμοποιούν τις διάφορες μεθόδους, το είδος των ομάδων που θα επωφελούνταν από αυτές, τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της κάθε μίας ώστε να είναι σε θέση να επιλέξουν την πιο κατάλληλη, ανάλογα με τη περίπτωση. Επιπλέον, με τη βοήθεια αυτών των σεμιναρίων τα άτομα βελτιώνουν την απόδοσή τους στον εντοπισμό προβλημάτων, στην επίλυσή τους και στην εφαρμογή των λύσεων αυτών αφού διαμορφώνονται πιο << ανοιχτόμυαλοι >> εργαζόμενοι, έτοιμοι να πάρουν κάποιο ρίσκο χωρίς προκαταλήψεις που θα εμπόδιζαν την παραγωγή νέων ιδεών.

Η εκπαίδευση μπορεί να είναι εντός ή εκτός της εργασίας. Στην πρώτη περίπτωση έχει το πλεονέκτημα της άμεσης εμπλοκής με συναδέλφους και προϊσταμένους, ενώ ο εκπαιδευόμενος αντιμετωπίζει καθημερινά αληθινά προβλήματα για τα οποία παίρνει αποφάσεις και είναι δυνατό να περνάει από διάφορες θέσεις εργασίας προκειμένου να έχει διαφορετικές εμπειρίες και να διαμορφώνει μία σφαιρική αντίληψη. Στη δεύτερη περίπτωση χρησιμοποιεί κυρίως διαλέξεις, μελέτες περιπτώσεων, παιχνίδια διοίκησης και συμπεριφορικά μοντέλα ενώ διαφέρει ο χώρος δράσης, η πρόσβαση σε δεδομένα και συναδέλφους όπως και γενικότερα οι δυνατότητες δραστηριοποίησης.

Όλα τα παραπάνω όμως δε θα έχουν αποτέλεσμα αν δε ληφθεί ειδική μέριμνα για την εκπαίδευση του ηγέτη, καθώς αυτός είναι που θα διαμορφώσει ένα περιβάλλον εργασίας ευνοϊκό για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας και καρποφορίας του δυναμικού των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα, τέλος, είναι πολλαπλασιαστικά στην περίπτωση του μαθησιακού οργανισμού διότι όταν προβάλλεται η αναγκαιότητα της συνεχούς μάθησης στα πλαίσια των επιχειρήσεων, τότε αυτές πληρούν τις προϋποθέσεις για να εξελιχθούν σε δημιουργικές μονάδες.

### **VIII. Ανεπίσημη δραστηριότητα και ικανότητα συσχετισμού του τυχαίου**

Η ανεπίσημη δραστηριότητα γίνεται με την απουσία της απευθείας επίσημης διοικητικής υποστήριξης με σκοπό να γίνει κάτι νέο και χρήσιμο. Όταν μία ιδέα είναι νέα για την επιχείρηση, συχνά αντιμετωπίζει την άρνηση και την αντίσταση. Η ανεπίσημη δραστηριότητα δίνει στην ιδέα ένα ασφαλές << καλώς έχει >>, ώστε να έχει την ευκαιρία να αναπτυχθεί μέχρι το σημείο που θα γίνει αρκετά δυνατή για να ξεπεράσει την αντίσταση.

Η ικανότητα συσχετισμού του τυχαίου προκύπτει από τη διαδικασία δοκιμών και πειραματισμών αλλά και από τα προσωπικά βιώματα και τη διαίσθηση του κάθε ανθρώπου. Η εφευρετική ανακάλυψη είναι αυτή που φτιάχνεται από τύχη εξαιτίας της σοφίας, της εξυπνάδας, της διορατικότητας. Η δημιουργία συχνά σχετίζεται με το συνδυασμό και τις συνδέσεις ανάμεσα σε πράγματα που μπορεί να φαίνονται ασύνδετα μεταξύ τους.

## **ΙΧ. Αυτό-καθοδηγούμενη δραστηριότητα και πρωτοβουλία**

Οι εργαζόμενοι οποιουδήποτε οργανισμού που θέλει να χαρακτηρίζεται << δημιουργικός >>, χρειάζεται να νιώθουν την ελευθερία να πάρουν πρωτοβουλίες και να πειραματιστούν αξιοποιώντας όλο τους το δυναμικό σε μία διαδικασία συνεχών δοκιμών. Σημαντικό ρόλο παίζει εδώ η αυτό-καθοδηγούμενη δραστηριότητα του προσωπικού γιατί επιτρέπει στους εργαζομένους να ασχοληθούν με ένα πρόβλημα που τους ενδιαφέρει και να νιώθουν ικανοί να το λύσουν, επομένως το δικό τους κίνητρο είναι πιο υψηλό από ότι θα ήταν στην περίπτωση που το θέμα θα έπρεπε να διαλεχτεί και να λυθεί από κάποιον άλλο για λογαριασμό τους. Χαρακτηριστική εφαρμογή είναι το σύστημα υποβολής ιδεών και προτάσεων των εργαζομένων, το οποίο προκειμένου να είναι αποτελεσματικό χρειάζεται να τους προσεγγίζει όλους, να είναι εύκολο στη χρήση, να έχει άμεση ανταπόκριση και η υποβολή των ιδεών να γίνεται επισήμως και γραπτά.

Το στοιχείο του κινδύνου έχει παρατηρηθεί ότι προκαλεί τους εργαζομένους να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους και παρέχει τη βάση όπου μπορούν να εξελιχθούν νέες ικανότητες και τελικά γνώση. Το ρίσκο αυτό μεταφράζεται σε φόβο πραγματοποίησης λάθους, το οποίο όμως, σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να αποδειχθεί επωφελές. Έτσι, μέσω κάποιων αποτυχημένων προσπαθειών, το άτομο είναι σε εγρήγορση, μαθαίνει να εκμαιεύει το ουσιώδες από τις τυχούσες αποτυχίες και να οδηγείται σταδιακά στη ζητούμενη ιδέα.

Προκειμένου η διοίκηση του οργανισμού να ωθήσει τους εργαζομένους της προς την ανάληψη ρίσκου με την ελπίδα ανάπτυξης δημιουργικότητας, χρειάζεται να επικρατεί ένα αίσθημα εργασιακής ασφάλειας. Έτσι το περιβάλλον εργασίας δε θα πρέπει να τιμωρεί αφήφιστα την οποιαδήποτε αποτυχία αλλά θα πρέπει να την αξιολογεί ως τρόπο αναζήτηση της καινοτομίας και όχι ως ένδειξη κακής απόδοσης των εργαζομένων. Καμία διοίκηση δε θα πρέπει να καλλιεργεί κουλτούρα αποστροφής προς τον κίνδυνο λόγω του φόβου απόλυσης, αλλά να επικρατεί το αίσθημα της ασφάλειας ταυτόχρονα με την ώθηση δοκιμής κάθε τι νέου και υποσχόμενου.

## **Χ. Ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία**

Οι γραμμές επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση θα πρέπει να ευνοούν την ανάπτυξη σχέσεων και την αλληλεπίδραση μεταξύ όλων των εργαζομένων,



ανεξαρτήτως ιεραρχίας, αντικειμένου ή γεωγραφικής θέσης ώστε να οδηγούνται προς τη δημιουργικότητα. Ενδεικτικοί τρόποι με τους οποίους κάποιος οργανισμός μπορεί να προωθήσει την ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία μεταξύ όλων των μελών του είναι:

1. Να προσφέρει τις ευκαιρίες να γνωριστούν ακόμη και άτομα που δε σχετίζονται άμεσα.
2. Να διασφαλίσει ότι κάθε εργαζόμενος έχει επαρκή γνώση των δραστηριοτήτων του οργανισμού ώστε να μπορεί να εντοπίσει συνδυαστικά τους κατάλληλους πόρους και γνώσεις.
3. Να θέσει ως προτεραιότητα όλοι οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν τη σημασία του να ανταποκρίνονται στα αιτήματα για παροχή πληροφόρησης από τους υπολοίπους.

Όταν για να ολοκληρωθεί ένα συγκεκριμένο έργο χρειάζεται την παράλληλη συμμετοχή πολλών ατόμων με κυρίαρχο το στοιχείο της ανάδρασης, τα άτομα ανταλλάσσουν στοιχεία και έρχονται σε ουσιαστική επικοινωνία, που μόνο σε θετικά αποτελέσματα μπορεί να οδηγήσει. Έτσι, η αλληλεξάρτηση της εργασίας ενθαρρύνει τους εργαζομένους να είναι πιο ευέλικτοι και να πειραματίζονται προκειμένου να ολοκληρώσουν την εργασία τους, που επεκτείνεται στην ενασχόληση σε δημιουργικές διαδικασίες.

## **XI. Ποικίλα ερεθίσματα – Παρακίνηση και κίνητρα**

Είναι γενικά παραδεκτό και απόλυτα αναμενόμενο ότι όταν τα άτομα εκτίθενται σε διάφορα ερεθίσματα από το περιβάλλον, ο τρόπος σκέψης τους εμπλουτίζεται και μπορεί να οδηγήσει σε δημιουργικά αποτελέσματα. Ένα ερέθισμα μπορεί να παρέχει μία διαφορετική προσέγγιση για κάτι που ένα άτομο έχει ήδη ξεκινήσει να κάνει ή να οδηγήσει το άτομο σε κάτι τελείως διαφορετικό. Είναι όμως αδύνατο να προβλέψουμε το πώς το άτομο θα αντιδράσει σε ένα συγκεκριμένο ερέθισμα. Ακόμη η αντίδραση των ατόμων στο ίδιο ερέθισμα μπορεί να είναι διαφορετική. Τα ερεθίσματα προκύπτουν, συνήθως, μέσα από την καθημερινή ζωή ή μέσα από την ίδια την εργασία. Είναι πολύ σημαντικό για μία επιχείρηση να παρέχει ευκαιρίες ώστε το προσωπικό να γνωστοποιεί τα ερεθίσματα που έχει λάβει και τις δυνατότητες που αυτά προτείνουν. Η εναλλακτική λύση που διαθέτει ο κάθε οργανισμός είναι να βοηθήσει τους εργαζομένους να εντοπίσουν το ερέθισμα και να δημιουργήσει ευκαιρίες ώστε αυτό το ερέθισμα να έχει επίδραση στην εργασία τους μέσα στον οργανισμό, αξιοποιώντας το στο μέγιστο βαθμό.

Παραδείγματα τέτοιων ενεργειών είναι η ενθάρρυνση προς τους υπαλλήλους να παρακολουθούν μαθήματα που δεν είναι άμεσα συνδεδεμένα με το αντικείμενο εργασίας τους ή συνέδρια που δε τους αφορούν άμεσα, να παίρνουν εκπαιδευτικές άδειες προκειμένου να επιμορφωθούν σε κάτι διαφορετικό, να τοποθετούνται σε διαφορετικές θέσεις με διαφορετικά αντικείμενα εργασίας προκειμένου να αποκτούν σφαιρική άποψη, να έρχονται σε άμεση επαφή με διάφορες οργανικές μονάδες (προμηθευτές, σύμβουλοι, αντιπρόσωποι, διανομείς) που παρέχουν ανεξάρτητη υπηρεσία στην επιχείρηση. Τέλος, οι πελάτες της κάθε επιχείρησης μπορεί να αποδειχθούν εξαιρετική πηγή ερεθισμάτων διότι <<ακούγοντας >> πραγματικά τα σχόλια των πελατών, οι εργαζόμενοι οδηγούνται σε δημιουργικές ιδέες από όπου επωφελούνται όλα τα εμπλεκόμενα μέρη.

Υπάρχουν δύο είδη παρακίνησης, η πραγματική (ενασχόληση με ένα αντικείμενο στοχεύοντας στην αυτοεκπλήρωση) και η επουσιώδης (με μετρήσιμη χρήση κινήτρων και χρηματικών ανταμοιβών). Για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας ενδείκνυται η πραγματική παρακίνηση καθώς όταν στόχος γίνεται η χρηματική ανταμοιβή, η ελπίδα της δημιουργικότητας εξανεμίζεται στον αγώνα για την κατάκτηση της ανταμοιβής. Για το λόγο αυτό κρίνεται προτιμότερη η χρήση περιορισμένων χρηματικών ανταμοιβών, που ενισχύουν την αυτοεκτίμηση, χωρίς να λείπουν και οι έπαινοι ως αντιστάθμιση της προσωπικής ικανοποίησης της επιτυχίας, που θα τους δώσει την ώθηση να συνεχίσουν την αξιολογη προσπάθειά τους.

### **2.7.6 Κρίσιμα σημεία επιλογής δημιουργικών ατόμων**

Ως τώρα αναφερθήκαμε πως στρατηγικά θα μπορούσε να οργανωθεί μία επιχείρηση για την επίτευξη της δημιουργικότητας μεταξύ των εργαζομένων της. Υπάρχουν όμως και κάποια κριτήρια που θα μπορούσαν να λάβουν υπόψη οι επιχειρήσεις ώστε να επιλέξουν εξ αρχής άτομα με δημιουργικές ικανότητες.

Είναι αναμφισβήτητο γεγονός ότι μία προσπάθεια αντικειμενικής εκτίμησης της δημιουργικότητας δε θα είναι εύκολη, καθώς αντιμετωπίζει ποικίλες δυσχέρειες λόγω της πολυπλοκότητας που ενέχει. Σε κάθε περίπτωση, έχουν καθιερωθεί πολλά κριτήρια για την αναγνώριση ενός δημιουργικού ατόμου ή έργου, χωρίς να υπάρχει παραδοχή ενός μόνου από αυτά. Μεταξύ αυτών διακρίνουμε τα εξής:

1. Κριτήριο αξιολόγησης: Αξιολόγηση και εκτίμηση του ατόμου από πραγματικά πρόσωπα (καθηγητές του, συνάδελφοι, φίλοι, κ.ά.) αλλά και από τον ίδιο του τον εαυτό.

2. Κριτήριο εφαρμογής βιογραφικής μεθόδου: Καταγραφή ενός πλήρους ιστορικού του ατόμου και κυρίως των δημιουργικών του επιτευγμάτων, υποθέτοντας ότι το μέλλον ακολουθεί το παρελθόν. Σε αυτή την αξιολόγηση χρειάζεται να συμπεριληφθεί και το γενεαλογικό δέντρο του ατόμου, όπως και η συμπεριφορά του κατά την παιδική ηλικία.
3. Κριτήριο εξαιρετικών επιδόσεων: Απονομή διακρίσεων, βραβείων, κ.ά.
4. Κριτήριο γνωρισμάτων προσωπικότητας: Εντοπισμός χαρακτηριστικών συμπεριφοράς και ενδιαφερόντων που αποδίδονται σε δημιουργικές προσωπικότητες με τη μορφή αναφορών που συμπληρώνει ο καθένας για τον εαυτό του.
5. Κριτήριο ψυχολογικών δοκιμασιών: Εκτίμηση της δημιουργικότητας του ατόμου με τη χρήση ειδικών ψυχολογικών δοκιμασιών (τεστ αποκλίνουσας σκέψης, τεστ των συνειρμικών αντιδράσεων, τεστ του δημιουργικά σκέπτεσθαι).
6. Κριτήριο ψυχολογικής εκτίμησης ευφυΐας: Μέτρηση της ευφυΐας ενός ατόμου μέσω, για παράδειγμα, του δείκτη νοημοσύνης.

## **2.8 Ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση**

### **2.8.1 Έννοια της Ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης**

Με τον όρο ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση μπορούμε να προσδιορίσουμε την << εκπαίδευση που παρέχει μία επιχείρηση στους εργαζομένους της μέσω σεμιναρίων επιμόρφωσης, προγραμμάτων κατάρτισης αλλά και της οργανωμένης και συστηματικής εκπαίδευσης στο χώρο εργασίας τους >>. <sup>17</sup> Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού έχει πλέον καταστεί απαραίτητη υπευθυνότητα της ΔΑΠ. Η επιβίωση ενός οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητα του να μαθαίνει γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές του. Αυτό απαιτεί συστηματική και μακρόχρονη προσπάθεια ούτως ώστε οι εργαζόμενοι να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι και να υλοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους στόχους της επιχείρησης. Η συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του ενώ επίσης βελτιώνει την

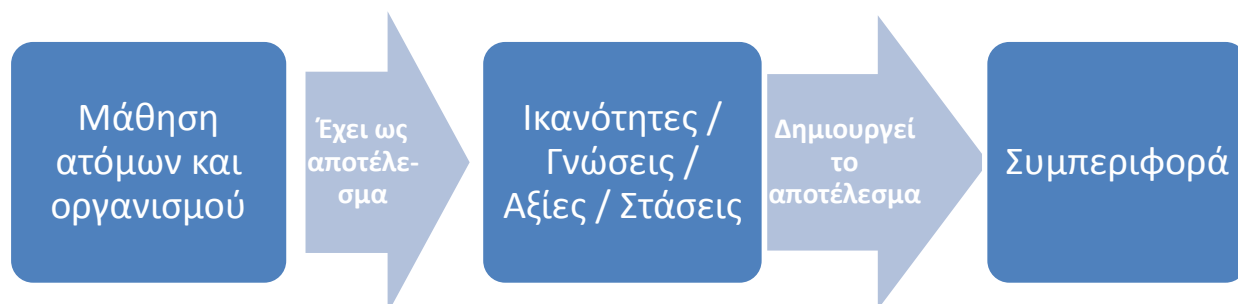
---

<sup>17</sup> Γκαγιαλής Σ, 2008, << Ενδοεπιχειρησιακή Κατάρτιση – Αναγκαιότητα και συστατικά επιτυχίας >>, Αθήνα, σελ. 54

ατομική απόδοση των εργαζομένων και συνεισφέρει στην συνολική ανάπτυξη του οργανισμού. Το κόστος της εκπαίδευσης δεν πρέπει να θεωρείται από την επιχείρηση σαν επιπλέον έξοδο αλλά σαν επένδυση η οποία θα ωφελήσει την επιχείρηση, εφόσον η εκπαίδευση έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του οργανισμού .

Οι έννοιες της αλλαγής και της εκπαίδευσης είναι στενά συνδεδεμένες. Σήμερα που η τεχνολογία αλλάζει ραγδαία, το περιβάλλον αναδομείται, η παγκοσμιοποίηση ολοκληρώνεται και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποκτούν ολοένα και σπουδαιότερο ρόλο, οι εργαζόμενοι σε οποιοδήποτε μεγέθους επιχείρηση, πρέπει να μπορούν να ανταποκριθούν γρήγορα και να αποδώσουν τα επιθυμητά επίπεδα παραγωγικότητας, ποιότητας και καινοτομιών. Για να πετύχουν όμως αυτούς τους στόχους είναι απαραίτητο να διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις, συνεπώς είναι προς το συμφέρον της επιχείρησης να παρέχει συνεχή και προσαρμοσμένη στις ανάγκες της εκπαίδευση στους εργαζομένους της .

Όλο και πιο συχνή πλέον είναι σήμερα η έννοια του μαθησιακού οργανισμού που βασίζεται στην αρχή της συνεχούς μάθησης τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο μέσα στην επιχείρηση. Όπως συγκεκριμένα διέτυψε ο Peter Senge το 1990, ως Μαθησιακός Οργανισμός ορίζεται η << οργάνωση που συνεχώς οι άνθρωποι επεκτείνουν την ικανότητά τους να δημιουργούν τα αποτελέσματα που πραγματικά επιθυμούν, όπου νέοι και δημιουργικοί τρόποι σκέψης καλλιεργούνται, όπου συλλογικές προσδοκίες και αξιώσεις εκφράζονται ελεύθερα, όπου οι άνθρωποι συνεχώς μαθαίνουν πώς να μαθαίνουν σε συνεργασία και συνεχώς ανακαλύπτουν πώς αυτοί δημιουργούν την πραγματικότητα και πώς μπορούν να την αλλάζουν >>.



Διάγραμμα 2.4: Τα Συνθετικά της Διαδικασίας Μάθησης

Πηγή: Hill, 1996, << A measure of the learning organization >>, pp.21

## 2.8.2 Στόχοι της εκπαίδευσης

Στόχοι της εκπαίδευσης των εργαζομένων μίας επιχείρησης είναι κυρίως η:

- Ανάπτυξη των υπάρχουσών επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων ούτως ώστε να βελτιωθεί η επίδοσή τους στα καθήκοντά τους.
- Ανάπτυξη διαφορετικών ή νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων στους εργαζομένους ώστε να μπορέσουν να αναλάβουν νέα καθήκοντα και να ικανοποιηθούν οι μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης όσο το δυνατόν καλύτερα από τους υπάρχοντες εργαζομένους.
- Μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας, μετάθεσης ή προαγωγής.
- Βελτίωση των έμφυτων ή επίκτητων προσόντων κάθε στελέχους όπως γνώσεις, ικανότητες, στάσεις, επαγγελματικές δεξιότητες.

Σύμφωνα με έρευνα που έγινε σε 126 επιχειρήσεις από το περιοδικό Competency, οι 10 επικρατέστερες κατηγορίες επαγγελματικών δεξιοτήτων ήταν :

1. Επικοινωνία
2. Προσανατολισμός στα αποτελέσματα / επιτεύγματα
3. Επικέντρωση στον πελάτη
4. Ομαδική εργασία
5. Ηγεσία
6. Προγραμματισμός και οργάνωση
7. Κατανόηση επιχειρησιακού περιβάλλοντος
8. Ευελιξία / προσαρμοστικότητα
9. Ανάπτυξη άλλων
10. Επίλυση προβλημάτων.

## 2.8.3 Οφέλη της εκπαίδευσης

Η σημασία της εκπαίδευσης για μία επιχείρηση είναι εμφανής. Τα οφέλη για την επιχείρηση από την εκπαίδευση των εργαζομένων διακρίνονται σε:

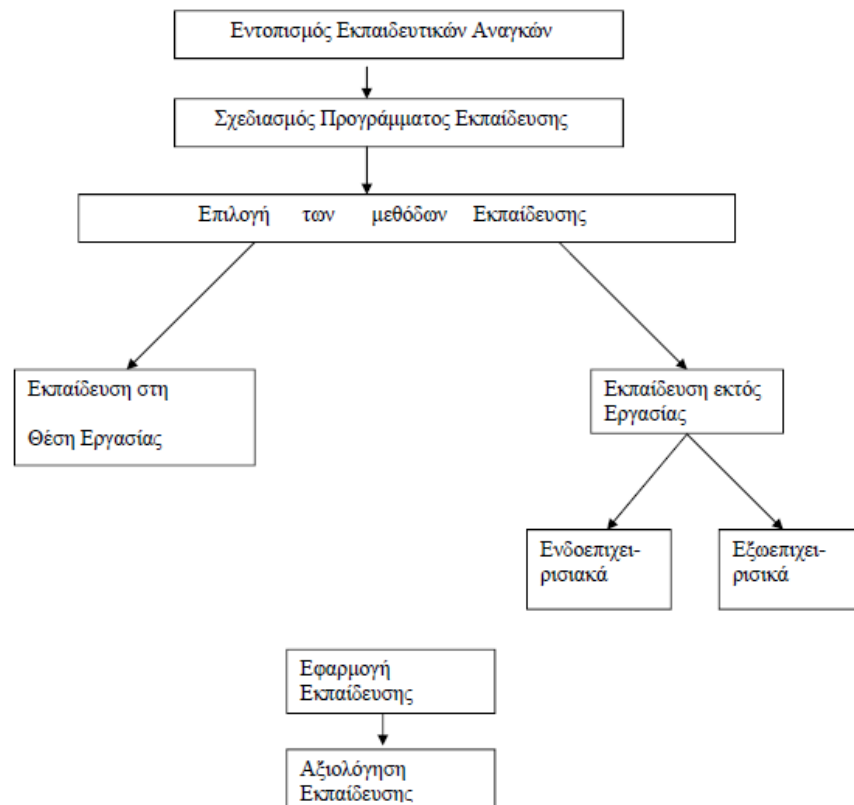
- Αυξημένη παραγωγικότητα

- Ανύψωση ηθικού
- Μειωμένη επίβλεψη
- Μείωση ατυχημάτων
- Αυξημένη οργανωσιακή σταθερότητα και ευελιξία
- Αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότη
- Αυξημένη αφοσίωση εργαζομένων
- Ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένης στη βελτίωση της απόδοσης.

#### **2.8.4 Οργάνωση και διαδικασία της Εκπαίδευσης**

Επειδή η εκπαίδευση σχετίζεται με όλες τις λειτουργίες, η οργάνωση της εκπαίδευσης πρέπει να γίνεται με τη συμμετοχή ανώτερων στελεχών της επιχείρησης τα οποία είναι κατάλληλα εκπαιδευμένα ώστε να μπορέσουν να οργανώσουν σωστά τη διαδικασία. Αυτό θα πρέπει να γίνει ώστε η εκπαίδευση του προσωπικού να ανταποκρίνεται σε υπάρχουσες, πραγματικές, όχι αόριστες και υποθετικές εργασιακές ανάγκες. Συνεπώς, η οργάνωση της εκπαίδευσης των εργαζομένων θα πρέπει να ακολουθεί κάποια συγκεκριμένα βήματα ώστε να ανταποκριθεί, να καλύψει σωστά τις ανάγκες και τα κενά των εργαζομένων της επιχείρησης.

Η σωστή διαδικασία για την εκπαίδευση και τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα:



Διάγραμμα 2.5: Βήματα σχεδιασμού της εκπαίδευσης στην επιχείρηση

Πιο αναλυτικά:

#### 1. Εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών

Για να προσδιοριστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες ενός οργανισμού σωστά και με ακρίβεια θα πρέπει να λάβουν χώρα τρία είδη αναλύσεων:

- Ανάλυση σε επίπεδο επιχείρησης
- Ανάλυση καθήκοντος
- Ανάλυση ατόμου – εργαζόμενου

Η εντοπισμός και η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών γίνεται σε συνεργασία των ανώτατων στελεχών και της ΔΑΠ και η διαδικασία αυτή έχει σκοπό να καθορίσει αν υπάρχει διάσταση μεταξύ των προτύπων απόδοσης των στόχων της επιχείρησης και του επιπέδου απόδοσης των εργαζομένων. Αν εντοπιστούν

αποκλίσεις, η εκπαίδευση μπορεί να είναι μία από τις μεθόδους αντιμετώπισης του προβλήματος. Για τους εκπαιδευόμενους, εκπαιδευτικές ανάγκες μπορούν να προκύψουν σε οποιαδήποτε στιγμή της εργασιακής τους ζωής. Υπάρχουν όμως συγκεκριμένες περιπτώσεις όπου κυρίως χρειάζεται εκπαίδευση, όπως κατά την έναρξη της απασχόλησης ενός νεοπροσληθέντα, κατά την αξιολόγηση της απόδοσης και κατά την εναλλαγή θέσεων εργασίας.

## 2. Σχεδιασμός προγραμμάτων εκπαίδευσης

Αφού εντοπιστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες, οι υπεύθυνοι εκπαίδευσης πρέπει να προχωρήσουν στο σχεδιασμό που περιλαμβάνει την επιλογή και τον καθορισμό του περιεχομένου και των στόχων της εκπαίδευσης, των εκπαιδευομένων, των εκπαιδευτών καθώς επίσης και του χρόνου και του χώρου που θα λάβει χώρα η εκπαίδευση. Οι ειδικοί έχουν διατυπώσει την άποψη ότι ο σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων θα πρέπει να εστιάζει τουλάχιστον στα τέσσερα παρακάτω θέματα:<sup>18</sup>

- Στους εκπαιδευτικούς στόχους
- Στην ετοιμότητα και στην υποκίνηση των εκπαιδευομένων
- Στην εφαρμογή των αρχών της μάθησης
- Στα χαρακτηριστικά των εκπαιδευτών.

Πιο συγκεκριμένα:

1. Στόχοι και Περιεχόμενο Προγράμματος Εκπαίδευσης: Οι επιδιωκόμενοι στόχοι μπορούν να οριστούν βάσει κριτηρίων συμπεριφοράς, δηλαδή πρότυπα ή αλλαγές στη συμπεριφορά του ατόμου που θα πρέπει να επιτευχθούν, προκειμένου να θεωρηθεί επιτυχημένο το πρόγραμμα. Το περιεχόμενο της εκπαίδευσης θα πρέπει να καθορίζεται εξ' ολοκλήρου από την ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών και την εκτίμηση του τί πρέπει να γίνει για την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων.

2. Εκπαιδευόμενοι: Συγκεκριμένα θα πρέπει να οριστεί ο αριθμός των εκπαιδευομένων, τα τμήματα από τα οποία θα προέρχονται αυτοί και συγκεκριμένα πρόσωπα από κάθε τμήμα, σύμφωνα με τις ανάγκες της εκπαίδευσης τους, τις προσωπικές προτιμήσεις τους και τον χρόνο που έχει περάσει από την τελευταία φορά που έλαβαν κάποιου είδους εκπαίδευση. Βασικοί παράγοντες που λαμβάνονται

---

<sup>18</sup> Sherman, Bohlander and Snell, 1998, << Managing Human Resources>>, p.p 220-225



υπόψη κατά την επιλογή εκπαιδευομένων είναι να έχουν μεγάλες πιθανότητες να παραμείνουν στην επιχείρηση, να επιδεικνύουν προσωπικό ενδιαφέρον να βελτιώσουν την απόδοσή τους και η περίπτωση να έχουν ξεπεραστεί οι γνώσεις - δεξιότητες που κατέχουν εξαιτίας της τεχνολογικής εξέλιξης.

3. Χώρος και χρόνος της εκπαίδευσης: Υπάρχουν δύο μέρη που μπορεί να λάβει μέρος η εκπαίδευση: στη θέση εργασίας και εκτός της θέσης εργασίας, δηλαδή είτε ενδοεπιχειρησιακά είτε εξωεπιχειρησιακά. Η διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος εξαρτάται από το περιεχόμενό του. Κατά την απόφαση για τη διάρκεια του προγράμματος, προσοχή θα πρέπει να δοθεί στη δυνατότητα να επιταχυνθεί η εκπαιδευτική διαδικασία με τη χρήση, για παράδειγμα, τεχνικών βοηθημάτων. Επίσης, θα πρέπει να αξιολογηθεί προσεκτικά η πιθανότητα να χρειάζεται περισσότερος χρόνος προκειμένου να αφομοιώσει τις νέες ιδέες ή τεχνικές που μαθαίνει ο εκπαιδευόμενος.

4. Εκπαιδευτές: Σύμφωνα με την αρχή ότι η εκπαίδευση πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν ουσιώδες μέρος της εργασίας που απαιτεί τη συμμετοχή και συνεργασία όλων των εργαζομένων, πρέπει να ενθαρρύνονται όσα στελέχη έχουν τις απαραίτητες γνώσεις να αναλάβουν το ρόλο του εκπαιδευτή. Το προσωπικό που εμπλέκεται στην παροχή εκπαίδευσης μπορεί να είναι:

- Διευθυντές ή στελέχη που προσφέρουν ή εποπτεύουν την εκπαίδευση των υφισταμένων τους στη θέση εργασίας, παρέχοντας τους είτε συγκεκριμένη εκπαίδευση είτε ευκαιρίες μάθησης και εποπτεύοντας την πρόοδο τους.
- Πλήρους ή μερικής απασχόλησης εκπαιδευτικό προσωπικό που παρέχει τυπική εκπαίδευση σε εκπαιδευτικά κέντρα ή βοηθά τα στελέχη στο σχεδιασμό, την παροχή και επιτήρηση της εκπαίδευσης στο χώρο εργασίας. Το προσωπικό αυτό μπορεί να προέρχεται είτε από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό της επιχείρησης.
- Στελέχη, ειδικοί ή άλλα μέλη του προσωπικού που συνεισφέρουν περιστασιακά στην εκπαίδευση σε συγκεκριμένα θέματα, ανάλογα με την εμπειρία και τις γνώσεις που κατέχουν.

### 3. Επιλογή μεθόδων εκπαίδευσης

Οι βασικότερες μέθοδοι εκπαίδευσης που χρησιμοποιούνται σήμερα από τις επιχειρήσεις είναι οι εξής:

i. Επιδείξεις

Η μέθοδος της επίδειξης χρησιμοποιείται κυρίως για νέους υπαλλήλους συνήθως σε εισαγωγικό επίπεδο. Πολλές δουλειές αποτελούνται από μία λογική σειρά βημάτων και διδάσκονται καλύτερα με αυτό τον τρόπο βήμα προς βήμα. Αυτή η μέθοδος βήμα προς βήμα ονομάστηκε εκπαίδευση μέσω επίδειξης στη θέση εργασίας. Περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός καταλόγου με όλα τα απαραίτητα βήματα μίας δουλειάς, κάθε ένα με τη σειρά. Κάθε βήμα επιδεικνύεται από έναν παλαιότερο υπάλληλο στους νέους. Παράλληλα με κάθε βήμα παρουσιάζεται επίσης με το ανάλογο σημείο κλειδί. Τα βήματα δείχνουν τί πρέπει να γίνει ενώ τα σημεία κλειδιά πώς πρέπει να γίνεται και γιατί.

ii. Εναλλαγή στις θέσεις εργασίας (Job rotation)

Πρόκειται για μία συχνά εφαρμοζόμενη μέθοδο όπου το υπό εκπαίδευση στέλεχος μετακινείται σε διαφορετικές θέσεις εργασίας μέσα στην επιχείρηση, παραμένοντας στην καθμία για τρεις έως έξι μήνες. Στα θετικά αυτής της τεχνικής είναι ότι ο εκπαιδευόμενος έτσι μαθαίνει καλύτερα την κουλτούρα της επιχείρησης, ταυτίζεται με τις αξίες της, αποκτά εμπειρίες στην επίλυση ποικίλων προβλημάτων, αποφεύγει τη ρουτίνα, αναπτύσσει τις διαπροσωπικές του σχέσεις, διακρίνει καλύτερα τα δυνατά και αδύνατά του σημεία. Από την άλλη, στα μειονεκτήματα συγκαταλέγονται η πιθανή ψυχολογική κούραση από τις συχνές μετακινήσεις, η σπατάλη χρόνου μέχρι να μάθει τις απαιτήσεις μίας θέσης εκ νέου, η πιθανότητα αρνητικού κλίματος συνεργασίας στο νέο πόστο και ο κίνδυνος αδιαφορίας ως προς το αντικείμενο εργασίας λόγω γνώσης πως πρόκειται για κάτι προσωρινό.

iii. Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας (coaching)

Η εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης είναι μία τεχνική όπου ο νέος εργαζόμενος εκπαιδεύεται στη θέση εργασίας του από έναν παλαιότερο κάτοχο αυτής. Στόχος της καθοδήγησης είναι η ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων, γνώσεων και συμπεριφορών. Είναι πιο αποτελεσματική όταν αναπτύσσεται άτυπα ως φυσικό επακόλουθο της διοικητικής διαδικασίας. Αποτελείται από βοήθεια στον εργαζόμενο να κατανοήσει πόσο καλά αποδίδει και τί χρειάζεται να μάθει, ελεγχόμενη ανάθεση αρμοδιοτήτων, χρήση των συμβάντων στη δουλειά ως ευκαιρίες μάθησης και παροχή συμβουλών στον εργαζόμενο για το πώς να φέρει εις πέρας τα εργασιακά του καθήκοντα, όταν το χρειάζεται.

#### iv. Εκπαίδευση μέσω μέντορα (Mentoring)

Η εκπαίδευση μέσω μέντορα είναι η διαδικασία με την οποία ειδικά επιλεγμένα και εκπαιδευμένα άτομα παρέχουν καθοδήγηση και συμβουλές που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη της καριέρας των << προστατευομένων >> τους. Το mentoring χρησιμοποιείται ως άτυπο συμπλήρωμα στην επίσημη εκπαίδευση που λαμβάνει ο εργαζόμενος από την επιχείρηση. Ο μέντορας, ως ένα οικείο πρόσωπο με το οποίο ο προστατευόμενος μπορεί να συζητήσει τις φιλοδοξίες του και ότι τον απασχολεί συνήθως του προσφέρει συμβουλές για να διαμορφώσει προγράμματα αυτοεξέλιξης ή συμφωνίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης, καθοδήγηση στην απόκτηση των απαραίτητων γνώσεων και ικανοτήτων που απαιτεί η νέα δουλειά, συμβουλές αναφορικά με το πώς να αντιμετωπίσει διοικητικά, τεχνικά ή διαπροσωπικά προβλήματα που μπορεί να συναντήσει κυρίως στα πρώτα στάδια της καριέρας του, πληροφορίες για την επιχειρησιακή κουλτούρα, καθοδήγηση σε συγκεκριμένες ικανότητες.

#### v. Συμμετοχή σε επιτροπές

Αυτή η μέθοδος ενδείκνυται για επιχειρήσεις ή οργανισμούς που διαθέτουν μόνιμες επιτροπές που χειρίζονται διάφορα θέματα. Για παράδειγμα, όταν ο οργανισμός θέλει να εκπαιδεύσει έναν εργαζόμενο στη διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού, μπορεί να του επιτρέψει να συμμετάσχει σε όσες επιτροπές κριθεί σκόπιμο. Με αυτό τον τρόπο, ο εργαζόμενος έρχεται σε επαφή και μαθαίνει το αντικείμενο μέσω της συμμετοχής του στη διαδικασία. Ένα μειονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι το πιθανό χάσιμο χρόνου των μελών της επιτροπής. Αυτό μπορεί να αποφευχθεί με τον κατάλληλο σχεδιασμό της διαδικασίας.

#### vi. Διαλέξεις

Οι διαλέξεις είναι ένας από τους πιο απλούς και παραδοσιακούς τρόπους μεταβίβασης γνώσης στους εκπαιδευόμενους. Ο εκπαιδευτής παρουσιάζει μία σειρά γεγονότων, ιδεών ή αρχών και εξηγεί το περιεχόμενό τους. Οι εκπαιδευόμενοι συμμετέχουν κυρίως ως ακροατές. Στην επιχείρηση, οι κυριότερες χρήσεις των διαλέξεων περιλαμβάνουν:

- Μείωση του άγχους για επερχόμενες εργασιακές αλλαγές μέσα από την εξήγηση του εκάστοτε επιχειρησιακού στόχου προς επίτευξη.
- Εισαγωγή ενός θέματος και παρουσίαση μίας συνοπτικής περίληψης του σχετικού πρακτικού αντικειμένου.

- Παρουσίαση βασικού υλικού που θα παρέχει ένα βασικό υπόβαθρο για επερχόμενες δραστηριότητες.
- Ερμηνεία της εφαρμογής κανόνων, ιδεών ή αρχών, αναθεωρώντας, αποσαφηνίζοντας ή ανακεφαλαιώνοντας.

Το κυριότερο πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι είναι απλή, αποτελεσματική και οικονομικά συμφέρουσα. Τα κυριότερα μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι ότι δεν εξασφαλίζουν την συμμετοχή του δέκτη, επιτυγχάνεται μειωμένη μάθηση. Επιπλέον είναι γνωστό ότι οι άνθρωποι αποκτούν δεξιότητες κυρίως μέσα από την πρακτική άσκηση.

#### vii. Σεμινάρια – Εργαστήρια

Τα σεμινάρια έχουν πιο συμμετοχικό χαρακτήρα από τη διάλεξη και απευθύνονται σε μικρότερο αριθμό συμμετεχόντων. Στοχεύουν στη μετάδοση γνώσεων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και στη διαμόρφωση στάσεων και έχουν διάρκεια από λίγες ώρες έως αρκετές μέρες. Ακόμη πιο συμμετοχικά και ολιγοπρόσωπα είναι τα εργαστήρια. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν με ποικίλους τρόπους. Κάποιες φορές ο εκπαιδευτής και αφού παρουσιάσει τα γεγονότα, τις αρχές και τις ιδέες ώστε να γίνονται κατανοητά από τον εκπαιδευόμενο, καθοδηγεί τη συζήτηση. Κάποιες άλλες φορές ο σκοπός των εργαστηρίων είναι η εύρεση μίας απάντησης ή μίας λύσης σε ορισμένο πρόβλημα. Το κύριο πλεονέκτημα των εργαστηρίων όσο και των σεμιναρίων είναι ότι επιτρέπουν στα άτομα να συμμετέχουν ενεργά στις συζητήσεις. Το κυριότερο μειονέκτημα, ιδίως των εργαστηρίων, είναι πιθανότατα η έλλειψη καλών συντονιστών των συναντήσεων. Ένας καλός συντονιστής θα πρέπει να μπορεί να εντοπίσει με σαφήνεια τα κύρια προβλήματα, να φροντίσει ώστε όλοι οι συμμετέχοντες να παρουσιάζουν τις απόψεις τους, να ελαχιστοποιεί τις διαφωνίες για ασήμαντες λεπτομέρειες, να εμποδίζει την επικράτηση ενός ή δύο ατόμων και να παρέχει ευκρινείς ανακεφαλαιώσεις σε κάθε στάδιο.

#### viii. Προσομοιώσεις

Κατά την προσομοίωση ο εκπαιδευόμενος υποβάλλεται σε συνθήκες που είναι παρόμοιες με τις πραγματικές συνθήκες εργασίας που αντιμετωπίζει στην πράξη και χρησιμοποιούνται τόσο για στελέχη όσο και για μη υπαλληλικό προσωπικό. Προσομοίωση χρησιμοποιείται σε πολλές τεχνικές δουλειές και έχει το προσόν ότι εξοικειώνει τον εκπαιδευόμενο με τον πραγματικό χώρο εργασίας που θα

συναντήσει. Ταυτόχρονα μειώνει τον κίνδυνο από λάθος χειρισμούς, για την ασφάλεια τόσο του εργαζόμενου όσο και των χρησιμοποιούμενων εργαλείων καθώς και την πιθανότητα δυσαρέσκειας πελατών κατά την εισαγωγική περίοδο του νέου εργαζόμενου.

ix. Υπόδυση ρόλων

Στην υπόδυση ρόλων οι συμμετέχοντες αντιδρούν σε ορισμένες συνθήκες, υιοθετώντας το ρόλο των προσώπων που υποθετικά εμπλέκονται σε ένα περιστατικό. Το υποθετικό περιστατικό συνήθως αφορά συναλλαγή μεταξύ δύο ή περισσότερων ανθρώπων και προετοιμάζεται με τη μορφή περιγραφών που γράφονται για κάθε συμμετέχοντα, ούτως ώστε να κατανοήσει τις συνθήκες και γενικά το ρόλο που θα αναλάβει μέσα σε αυτές. Εναλλακτικά η υπόδυση ρόλων μπορεί να προκύψει φυσιολογικά από μία μελέτη περίπτωσης αν οι εκπαιδευόμενοι κληθούν να δοκιμάσουν τη λύση που έδωσαν, αναλαμβάνοντας το ρόλο των υποθετικά εμπλεκόμενων προσώπων. Η υπόδυση ρόλων χρησιμοποιείται για να δώσει σε στελέχη, ηγέτες ομάδων, πωλητές και εμπορικούς αντιπροσώπους, εμπειρία στην εφαρμογή πρακτικών που απαιτούν διάδραση μεταξύ δύο ή περισσότερων προσώπων. Το κυριότερο προσόν αυτής της μεθόδου είναι ότι οι εκπαιδευόμενοι μπορούν να λάβουν τα σχόλια και τις παρατηρήσεις του εκπαιδευτή και της ομάδας τους σχετικά με τον τρόπο που λειτούργησαν μέσα στο προστατευόμενο εκπαιδευτικό περιβάλλον της αίθουσας διδασκαλίας.

x. Μελέτη περιπτώσεων

Η μελέτη περιπτώσεων αφορά μία ιστορία ή περιγραφή ενός γεγονότος που αναλύεται από τους εκπαιδευόμενους προκειμένου να διαγνώσουν τις αιτίες του προβλήματος και να ανακαλύψουν πώς να το λύσουν. Χρησιμοποιείται κυρίως σε μαθήματα για στελέχη ή συντονιστές ομάδων εργασίας και βασίζεται στην πεποίθηση ότι οι διοικητικές ικανότητες καθώς και η αναλυτική ικανότητα επιτυγχάνονται καλύτερα μέσα από τη μελέτη και τη συζήτηση πραγματικών γεγονότων. Επιπλέον βοηθά στην κατανόηση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, στην ανταλλαγή ιδεών και εμπειριών, ιδίως όταν γίνεται από ομάδες εκπαιδευομένων και όχι ατομικά. Απαιτείται ένας έμπειρος εκπαιδευτής για να κατευθύνει την ανάλυση ενώ είναι αυξημένος ο κίνδυνος οι μελετώμενες περιπτώσεις να θεωρηθούν από τους εκπαιδευόμενους ως άσχετες με τις ανάγκες τους, πολύ θεωρητικές ή μη ρεαλιστικές, ακόμα και αν βασίζονται σε πραγματικά γεγονότα.

xi. Επιχειρηματικά παιχνίδια

Πρόκειται για την προσπάθεια αναζωογόνησης ολόκληρης της επιχείρησης. Για το σκοπό αυτό δίνονται στους εκπαιδευόμενους πολλές πληροφορίες για τα οικονομικά δεδομένα της επιχείρησης, για την παραγωγή, της εργασιακές σχέσεις και τις νομικές διαδικασίες. Οι εκπαιδευόμενοι, αναλαμβάνοντας ρόλους όπως του διευθύνοντα συμβούλου, του διευθυντή προμηθειών ή του διευθυντή πωλήσεων, καλούνται να λάβουν σημαντικές και λεπτομερείς αποφάσεις πολιτικής επί συγκεκριμένων προβλημάτων. Εάν στο παιχνίδι γίνεται χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή και οι λεπτομέρειες για τις αποφάσεις τροφοδοτούν ένα κατάλληλο πρόγραμμά του, οι συνέπειες των αποφάσεών τους κοινοποιούνται άμεσα στους συμμετέχοντες. Διαφορετικές ομάδες που λειτουργούν ταυτόχρονα μπορούν να προσδώσουν και ανταγωνισμό στο παιχνίδι. Έτσι, αποφάσεις που υπό άλλες συνθήκες θα χρειάζονταν δύο χρόνια για να ληφθούν, επιτυγχάνονται σε μερικές ώρες.

xii. Εργασίες και projects

Οι γραπτές εργασίες είναι συγκεκριμένες έρευνες ή εργασίες που αναθέτει στον εκπαιδευόμενο ο εκπαιδευτής ή ο προϊστάμενός του. Οι εργασίες αυτές χρησιμοποιούνται σαν τεστ στο τέλος της εκπαιδευτικής διαδικασίας και στο βαθμό που βασίζονται σε ρεαλιστικά δεδομένα, μπορούν να βοηθήσουν στη σύνδεση των αποκτημένων γνώσεων με τη θέση εργασίας. Τα projects, ειδικότερα, που μπορεί να περιλαμβάνουν μία μελέτη, ένα σχέδιο μάρκετινγκ, μία έρευνα αγοράς κτλ., ενισχύουν την ανάληψη πρωτοβουλιών, την αναζήτηση και ανάλυση πληροφοριών, τη διαμόρφωση ιδεών και την προετοιμασία και παρουσίαση των αποτελεσμάτων της δουλειάς.

xiii. Εκπαίδευση σε ειδικά θέματα

Η εκπαίδευση σε ειδικά θέματα μπορεί να αφορά την ανάπτυξη ικανοτήτων του ατόμου στους ακόλουθους τομείς:

- Διαχείριση χρόνου (time management)
- Έλεγχος άγχους (stress management)
- Δημιουργικότητα (creativity training)
- Θετική στάση-δυναμικότητα (assertiveness training)
- Ανοχή διαφορετικότητας (diversity training)

- ο Εναρμόνιση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (work-life balance).

Ο κατάλογος αυτών των θεμάτων ποικίλλει κατά περιόδους. Σήμερα συνηθίζεται πολύ το diversity training που προετοιμάζει τους εργαζομένους να ανέχονται και να κατανοούν τις πολιτισμικές διαφορές, αφού συχνά στον ίδιο χώρο που εργάζονται υπάρχουν άτομα από διαφορετικές κουλτούρες. Επίσης συνηθίζεται και η εκπαίδευση για την εναρμόνιση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής που βοηθά ιδίως τα νέα στελέχη στο να κατανέμουν σωστά το χρόνο τους ανάμεσα στην εργασία και την προσωπική τους ζωή.

#### xiv. Ηλεκτρονική εκπαίδευση (e-learning)

Η μέθοδος αυτή ανήκει στην κατηγορία της εξ' αποστάσεως εκπαίδευση και αναφέρεται στη διδασκαλία και εκπαίδευση με την χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών μέσω του διαδικτύου ή των τοπικών δικτύων των επιχειρήσεων. Αυτή η εξ' αποστάσεως εκπαίδευση περιλαμβάνει εικονικές αίθουσες διδασκαλίας, προσομοίωση, υποστήριξη καθηκόντων κ.ά. Η ηλεκτρονική εκπαίδευση επιτρέπει τη μετάδοση των πληροφοριών και της διδασκαλίας, τη συμμετοχή αλλά και την άμεση ενημέρωση των εκπαιδευομένων και εστιάζει την προσοχή της σε μαθησιακές τεχνικές που υπερβαίνουν την παραδοσιακή εκπαίδευση και ενσωματώνουν πληροφορίες και εργαλεία που βελτιώνουν την απόδοση.

Σήμερα, χρησιμοποιείται ευρέως αφού υποστηρίζει τις δράσεις των επιχειρήσεων, όπως την προσέλκυση πελατών και τις καινοτομίες τους, τη σύλληψη νέων τρόπων λειτουργίας και την ταχεία ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών. Επιπλέον μπορεί να απευθύνεται σε μεγαλύτερο φάσμα προμηθευτών, πωλητών και πιθανών πελατών από τα παραδοσιακά εκπαιδευτικά προγράμματα, τα οποία εστιάζουν την προσοχή τους στους εργαζομένους.

Η μάθηση ενισχύεται μέσω της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης επειδή οι εκπαιδευόμενοι αφοσιώνονται περισσότερο χάρη στη χρήση του βίντεο, των γραφικών, του ήχου και του κειμένου, τα οποία όλα μαζί προσελκύουν τις αισθήσεις. Επίσης, η ηλεκτρονική εκπαίδευση απαιτεί την ενεργό συμμετοχή του εκπαιδευόμενου στις ασκήσεις και στις ερωτήσεις, καθώς και την αλληλεπίδρασή του με άλλους εκπαιδευόμενους και ειδικούς. Εκτός από τη βελτίωση της διδακτικής εμπειρίας, η ηλεκτρονική εκπαίδευση μπορεί να μειώσει το κόστος της εκπαίδευσης και τον απαιτούμενο χρόνο. Ακόμα φέρνει την εκπαίδευση στους γεωγραφικά διασκορπισμένους εργαζομένους, περιορίζοντας έτσι δραστικά το κόστος των σχετικών μετακινήσεων.

#### 4. Εφαρμογή της εκπαίδευσης

Η σωστή εφαρμογή της εκπαίδευσης περιλαμβάνει την τήρηση του χρονοδιαγράμματος, την ακρίβεια στην προσέλευση των εκπαιδευτών και εκπαιδευομένων, την σωστή διανομή του εκπαιδευτικού υλικού, τη φροντίδα για την καλή λειτουργία των χώρων της εκπαίδευσης. Επίσης περιλαμβάνει τη συνεχή παρακολούθηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσο έχουν επιλεγεί οι κατάλληλοι εκπαιδευτές και οι κατάλληλες εκπαιδευτικές μέθοδοι για την ολοκλήρωση των προκαθορισμένων εκπαιδευτικών στόχων. Όλες οι μέθοδοι εκπαίδευσης που αναφέρθηκαν έχουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους τα οποία θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά το στάδιο εφαρμογής της εκπαιδευτικής διαδικασίας από τους υπεύθυνους οργάνωσης αυτής.

#### 5. Αξιολόγηση της εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση η ίδια απαιτεί την αναθεώρηση της σε τακτά διαστήματα, όπως και κάθε άλλη διαδικασία. Μερικές επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει τη διαρκή αξιολόγηση της εκπαίδευσης ενώ άλλες αξιολογούν το συγκεκριμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Ανεξάρτητα από άλλες παραμέτρους, η εκπαίδευση για να αξιολογηθεί ως αποδοτική οφείλει να έχει το αντίστοιχο όφελος για τη δαπάνη στην οποία υποβάλλεται και να γίνεται αυτό για το οποίο προορίζεται εξ αρχής.

Τα πρακτικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται κατά την αξιολόγηση της εκπαίδευσης είναι:

- Ερωτηματολόγια στον εκπαιδευόμενο αμέσως μετά την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης.
- Έλεγχοι γνώσεων και εξετάσεις εκπαιδευομένων αμέσως ή και μερικούς μήνες μετά.
- Ερωτηματολόγια στον εκπαιδευόμενο αρκετό καιρό μετά από την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης για τη μέτρηση της επίδρασης της εκπαίδευσης στην εργασία του, καθώς και ερωτηματολόγια και συνεντεύξεις με προϊσταμένους των εκπαιδευομένων.
- Συνεντεύξεις αξιολόγησης εργαζόμενου και σύγκριση αποτελεσμάτων τμήματος με το παρελθόν.
- Σύγκριση αποτελεσμάτων επιχείρησης, επιδόσεων και απόδοσης εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα με προηγούμενες περιόδους.



Με τις παραπάνω τεχνικές μπορούμε να διαπιστώσουμε τις πρόσθετες γνώσεις και δεξιότητες που απέκτησαν οι εκπαιδευόμενοι, πόσο σχετική ήταν η εκπαίδευση με την εγγύτερη προς την εργασία, πόσο σχετική με την επόμενη εργασία, πόσο αποτελεσματικές και σχετικές ήταν οι μέθοδοι εκπαίδευσης και οι τεχνικές που χρησιμοποίησαν οι εκπαιδευτές.

Αναμφίβολα, κάποια είδη εκπαίδευσης δεν είναι εύκολο να αξιολογηθούν με ακρίβεια επειδή οι αλλαγές που εντοπίζονται στη συμπεριφορά θα μπορούσαν να έχουν κι άλλες αιτίες, άσχετες με την εκπαίδευση. Επομένως τα οφέλη ενός μακροχρόνιου εξωτερικού εκπαιδευτικού προγράμματος μάνατζμεντ ίσως είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν βραχυχρόνια. Παρόλο αυτά, η εφαρμογή ενός ορθού προγράμματος εκπαίδευσης από τη ΔΑΠ καθίσταται αναγκαία διότι η επένδυση του σήμερα για την εκπαίδευση των ανθρώπινων πόρων ενός οργανισμού θα διασφαλίσει την επιτυχία, την καινοτομία και την ανταγωνιστικότητα του αύριο. Σημεία κλειδιά στην επιτυχία είναι:

- ✓ Να αξιολογούνται σωστά οι ανάγκες σε κατάρτιση του προσωπικού.
- ✓ Το πρόγραμμα κατάρτισης να ανταποκρίνεται πλήρως στις ανάγκες αυτές.
- ✓ Να ζητείται από τους εργαζομένους να συμμετέχουν οικειοθελώς.
- ✓ Να επιλέγεται ένας αξιόπιστος φορέας της εκπαίδευσης.
- ✓ Να εφαρμόζονται ενεργητικές τεχνικές εκμάθησης.
- ✓ Να γίνεται σωστή και τακτική αξιολόγηση του προγράμματος.

## **2.9 Κίνητρα - Υποκίνηση**

### **2.9.1 Έννοια της Υποκίνησης**

Ο οξύτατος ανταγωνισμός, που ήδη οδηγεί σε ριζική αναδιοργάνωση των επιχειρήσεων, δεν αφήνει ανεπηρέαστες τις σχέσεις απασχόλησης και τους όρους εργασίας. Λόγω αυτών των εξελίξεων η ΔΑΠ υφίσταται τις μεγαλύτερες αλλαγές στην ιστορία της. Θα μπορούσε κανείς να υποστηρίξει ότι στο έργο των υπευθύνων για το προσωπικό μίας οργάνωσης συντελείται μία σταδιακή μετατόπιση. Ενώ για χρόνια ασχολούνταν με << διοίκηση των όρων απασχόλησης >>, τώρα όλο και περισσότερο πρέπει να ασχοληθούν με τη << διοίκηση των επιδόσεων >>. Επικεντρώνεται σε

θέματα που αφορούν τις κατώτερες ή και μεσαίες βαθμίδες του προσωπικού μίας επιχείρησης, σε μία μάλλον βραχυχρόνια βάση και συγκεκριμένα τη στρατολόγηση και επιλογή του προσωπικού, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την αμοιβή του. Σε ένα τέτοιο πλαίσιο ο ρόλος του υπεύθυνου για το προσωπικό διαμορφώνεται στο ρόλο του << μεσολαβητή >>, που μεταβιβάζει τα μηνύματα των εργαζομένων προς τη διοίκηση αλλά και τις προθέσεις και πολιτικές της διοίκησης προς τους εργαζομένους, προσπαθώντας να επηρεάσει τις απόψεις των δύο εταίρων. Μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες του Τμήματος ΔΑΠ σε κάθε επιχείρηση είναι η Παρακίνηση (Motivation) των εργαζομένων. Η σπουδαιότητά της έγκειται στο γεγονός ότι συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων με αποτέλεσμα να δημιουργούνται πλεονεκτήματα για την επιχείρηση. Με τον όρο παρακίνηση εννοούμε τη << διαδικασία ενεργοποίησης των ικανοτήτων των εργαζομένων με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού >>.<sup>19</sup>

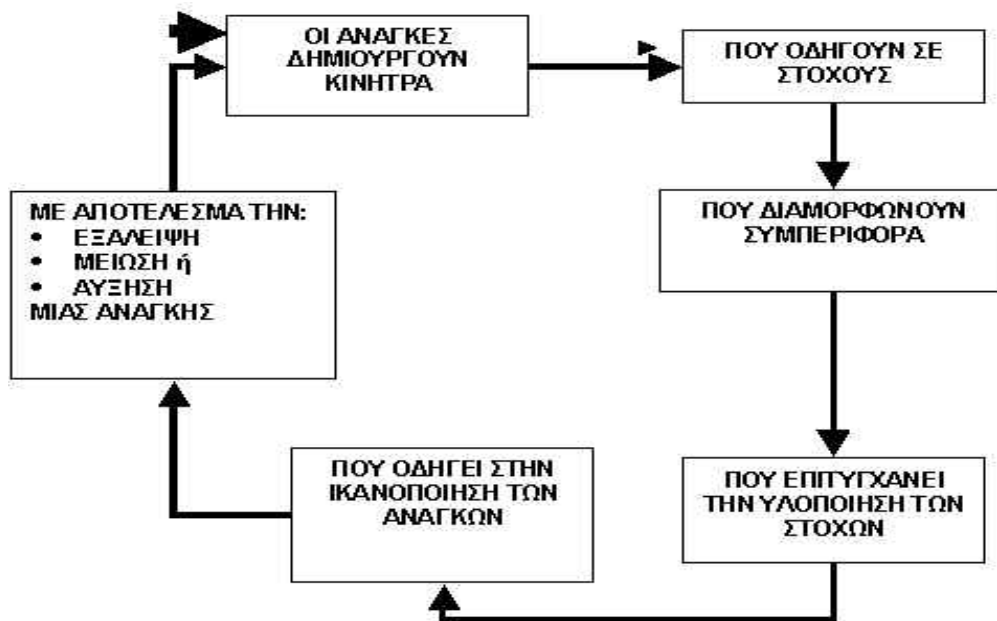
### **2.9.2 Η σπουδαιότητα της υποκίνησης και των κινήτρων στον εργασιακό χώρο**

Παραδοσιακά οι επιχειρήσεις, πιστεύοντας ότι η παρακίνηση έχει σημαντική επίδραση στη δράση και στη συμπεριφορά των εργαζομένων, αναζητούσαν διάφορους τρόπους με τους οποίους θα μπορούσαν να τους παρακινήσουν. Γεγονός όμως είναι ότι κάθε εργαζόμενος είναι μία διαφορετική οντότητα η οποία αντιδρά διαφορετικά και για το λόγο αυτό μπορεί να δώσει διαφορετικά αποτελέσματα. Είναι λοιπόν πολύ σημαντικό για τα στελέχη να κατανοήσουν ότι διαφορετικοί παράγοντες παρακινούν διαφορετικούς ανθρώπους.

Η συνοπτική διαδικασία της υποκίνησης παρουσιάζεται, στη συνέχεια, διαγραμματικά:

---

<sup>19</sup> Κουτούζης Μ., 1999, << Γενικές αρχές Μάνατζμεντ >>, Τόμος Α, Αθήνα, σελ.172



Διάγραμμα 2.6: Διαδικασία της υποκίνησης

Πηγή: Μακρυγιωργάκης, 2001, << Η ανθρώπινη πλευρά του μάνατζμεντ >>, σελ.177

Η τεχνολογία, τα προϊόντα, η δομή μίας επιχείρησης μπορούν να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές. Ο άνθρωπος όμως είναι το σημαντικότερο κεφάλαιο ανταγωνιστικότητας για κάθε επιχείρηση και την ίδια στιγμή η λιγότερο αξιοποιημένη πηγή. Καλά καθοδηγημένος και με υψηλή παρακίνηση άνθρωπος είναι καθοριστικός παράγοντας για την ανάπτυξη και την εφαρμογή στρατηγικών, ειδικότερα στον σημερινό ταχύτατα μεταβαλλόμενο και πολύπλοκο κόσμο, όπου τα ανώτατα στελέχη μόνα τους δεν μπορούν να διασφαλίσουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Εάν καταλάβουν τί παρακινεί τους ανθρώπους έχουν στη διάθεσή τους το δυνατότερο εργαλείο το οποίο μπορεί να πετύχει εκπληκτικά αποτελέσματα. Οι παράγοντες αυτοί είναι γνωστοί ως << παράγοντες παρακίνησης >>.

Το κίνητρο είναι μία εσωτερική κινητήρια δύναμη που δεν επηρεάζεται εύκολα από εξωτερικούς παράγοντες. Κάθε μάνατζερ οφείλει να ικανοποιεί τους εργαζομένους έτσι ώστε να αποκτήσουν κίνητρα, λειτουργία περίπλοκη, δεδομένου ότι επηρεάζεται τόσο από χρηματοοικονομικά όσο και από μη χρηματοοικονομικά κίνητρα. Αυτό οφείλεται εν μέρει στο γεγονός ότι το θέμα που παρακινεί τις αλλαγές του εργαζόμενου αλλάζει διαρκώς. Η εκπλήρωση των αναγκών οδηγεί σε κάποιου είδους ανταμοιβή, η οποία μπορεί να είναι είτε εγγενής είτε εξωγενής. Στην πρώτη

περίπτωση προέρχονται από το εσωτερικό του ατόμου, για παράδειγμα λαμβάνοντας υπερηφάνεια και νοιώθοντας καλά για μία εργασία που έγινε σωστά ενώ στη δεύτερη περίπτωση αφορούν σε ανταμοιβές που δόθηκαν από ένα άλλο άτομο. Οι ψυχολόγοι έχουν μελετήσει εκτενώς τα ανθρώπινα κίνητρα και έχουν διατυπωθεί διάφορες θεωρίες για το τί παρακινεί τους ανθρώπους. Οι θεωρίες που βασίζονται στους εγγενείς παράγοντες επικεντρώνονται στις εσωτερικές διαδικασίες της σκέψης και στις αντιλήψεις σχετικά με τα κίνητρα. Το κίνητρο μπορεί να οριστεί ως οι διαδικασίες ενός ατόμου που ευθύνονται για την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή της προσπάθειας προς την επίτευξη ενός στόχου.

Στη σημερινή (ελληνική) πραγματικότητα όμως η πρακτική πλευρά της υποκίνησης εργαζομένων είναι σχεδόν ανύπαρκτη. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ορίζεται στην μείωση τιμών, προσωπικού και μισθών όπως και στην αγορά πρώτων υλών στη χαμηλότερη τιμή, υποβαθμίζοντας την ποιότητα. Το κίνητρο του εργαζόμενου είναι ο φόβος ότι δεν θα βρει κάτι καλύτερο ενώ η υποκίνηση του κάθε εργοδότη μηδαμινή. Στόχος λοιπόν είναι η συνειδητοποίηση πως μόνο η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και το παράδειγμα πολλών επιχειρήσεων παγκοσμίως μπορούν να καταπολεμήσουν την υπάρχουσα κατάσταση.

### **2.9.3 Θεωρίες υποκίνησης**

Οι θεωρίες των κινήτρων αποτελούν ένα από τα σημαντικότερα σημεία της οργανωσιακής θεωρίας με ιδιαίτερη σημασία για την διαμόρφωση ερμηνευτικών μοντέλων απόδοσης των εργαζομένων, επειδή επικεντρώνονται στην εργασιακή αποτελεσματικότητα και στους παράγοντες που την μεγιστοποιούν.

Μπορούν να διαιρεθούν σε δύο κατηγορίες. Στις οντολογικές, δηλαδή αυτές οι οποίες επιχειρούν να ερμηνεύσουν το περιεχόμενο και το είδος των κινήτρων ( Maslow, Herzberg, McGregor, Alderfer κ.ά. ) και στις μηχανιστικές ή διαδικαστικές, οι οποίες εστιάζουν στις συμπεριφορές και στις συνθήκες εκείνες που ενθαρρύνουν ή αποθαρρύνουν την εργασιακή απόδοση (Vroom, Locke, Porter/Lawler).

Πίνακας 2.4: Θεωρία κινήτρων και αντικινήτρων του Herzberg

KINHTPA	ANTIKINHTPA
Επίτευξη κάποιου στόχου	Η διοίκηση και η πολιτική του οργανισμού
Αναγνώριση της προσπάθειας	Η επίβλεψη
Εξέλιξη στην εργασία	Οι συνθήκες εργασίας
Το αντικείμενο της εργασίας	Οι διαπροσωπικές σχέσεις στον οργανισμό
Υπευθυνότητα	Ο μισθός - αμοιβή
Δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης	Το κύρος Η προσωπική ζωή Η ασφάλεια εργασίας

Πηγή: Davis K., 1977, << Human Behaviour at work >>, (motivation factors)

Συγκεντρωτικά, από τις παραπάνω θεωρίες, τα κίνητρα μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις κύριες κατηγορίες:

1. Πρωτογενή (πείνα, δίψα, αποφυγή πόνου, ύπνος κτλ.): βρίσκονται στο υποσυνείδητο του ανθρώπου, σχετίζονται με τις βασικές ανάγκες του και έχουν ως στόχο να μειώσουν την ένταση που αυτές δημιουργούν.
2. Γενικά (ικανοποίηση περιέργειας, ανάγκη δημιουργίας, αγάπη, ανάγκη για έλεγχο): συνδέονται με την ανθρώπινη φύση χωρίς να αποτελούν βιολογικές ανάγκες, είναι έμφυτα και όχι αποτέλεσμα μάθησης.
3. Δευτερογενή (κίνητρο κοινωνικής τάξης, επιτυχίας, εξουσίας, κύρους): είναι αποτέλεσμα μάθησης κατά τη διάρκεια της ζωής του και σχετίζονται με το περιβάλλον του.

Όπως θα διαπιστωθεί και στη συνέχεια, τα κίνητρα διακρίνονται και σε χρηματικά και μη. Επίσης, μπορούν να απευθύνονται σε ατομικό ή ομαδικό επίπεδο, σε κάθε περίπτωση όμως δε διαφέρουν οι κινητήριοι παράγοντες είτε απευθύνονται

στον καθένα χωριστά είτε σε συλλογικό επίπεδο για την αύξηση της απόδοσης μέσα στην επιχείρηση. Η θεωρία του Karl Jung<sup>20</sup> που διαχωρίζει τα άτομα σε << εκφραστικά >> ή << ανέκφραστα >> με << κυριαρχική >> ή μη συμπεριφορά βοηθά τις επιχειρήσεις να αναγνωρίσουν καλύτερα το δυναμικό τους και τί θα τους υποκινήσει αποτελεσματικά καθώς τους διαχωρίζει σε << προωθητικούς >> (ανοιχτή και κυριαρχική συμπεριφορά), << διευκολυντές >> (ανοιχτή και μη κυριαρχική), << κυριαρχικούς >> (κλειστή και κυριαρχική), << αναλυτικούς >> (κλειστή και μη κυριαρχική).

Σύμφωνα με δύο έρευνες το 2008 (Nirtin Nohria et al. και Linda-Eling Lee), κάθε οργανισμός θα πρέπει να δώσει έμφαση σε τέσσερα συγκεκριμένα κίνητρα προκειμένου να παρακινήσει τους εργαζομένους του να αυξήσουν την απόδοσή τους:

- Το κίνητρο του δεσμού ως αποτέλεσμα της ανάγκης του ατόμου για δημιουργία δεσμών με άλλα άτομα με σκοπό την ενίσχυση του συναισθήματος ότι ανήκει σε μία ομάδα.
- Το κίνητρο της απόκτησης που συνδέεται με την ανάγκη των ατόμων να αποκτήσουν υλικά αγαθά (ως επιβράβευση των προσπαθειών τους) και εμπειρίες που θα τα βοηθήσουν να βελτιώσουν την κοινωνική τους θέση.
- Το κίνητρο της υπεράσπισης, δηλαδή η ανάγκη του να προστατεύεται από εξωτερικούς κινδύνους και να εκφράζει ελεύθερα τις απόψεις του σε ένα κλίμα δικαιοσύνης.
- Το κίνητρο της κατανόησης που συνδέεται με την ανάγκη του ατόμου να κατανοεί το περιβάλλον του.

#### **2.9.4 Προγράμματα υποκίνησης των εργαζομένων**

##### **i. Προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού**

Η επιτυχία της επιχείρησης εξασφαλίζεται σε ειδικές σχολές, με την παροχή οδηγιών για την εκτελούμενη εργασία, με την εκμάθηση τρόπων καλής συμπεριφοράς στους εργασιακούς χώρους, με τη συνεχή ενημέρωση για την εξέλιξη των μεθόδων της τεχνολογίας και των δομών λειτουργίας των υπηρεσιών μίας

---

<sup>20</sup> Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ, 2003, << Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων >>, Αθήνα, σελ. 299 - 302

επιχείρησης. Για την επιμόρφωση του προσωπικού πρέπει να πραγματοποιούνται σεμινάρια μέσα και έξω από την επιχείρηση με πρακτικές εφαρμογές σε οποιαδήποτε μορφή εργασίας, διαχειριστική, τεχνική, λογιστική, δημοσίων σχέσεων, πωλήσεων. Η εκπαίδευση πρέπει να προχωρά πέρα από τους νέους υπαλλήλους και στα ανώτερα κλιμάκια με σκοπό τη δημιουργία των μελλοντικών στελεχών της επιχείρησης.

#### ii. Επαγγελματική ενημέρωση του προσωπικού

Η επιχείρηση καλό είναι να κυκλοφορεί ενημερωτικά φυλλάδια και εγκυκλίους με τις αλλαγές ή τις προόδους μέσα στην επιχείρηση, να οργανώνει συγκεντρώσεις υπό τύπου σεμιναρίων με ομιλητές στελέχη της και να προσκαλεί από άλλες σύγχρονες επιχειρήσεις, ινστιτούτα, ιδρύματα, πανεπιστημιακές σχολές, ειδικούς σε διάφορα θέματα για την ενημέρωση του προσωπικού καθώς και για σύγχρονες και εφαρμόσιμες μεθόδους σχετικές με τη δραστηριότητα της επιχείρησης. Η ενημέρωση για κάποια καινοτομία - αλλαγή μπορεί να γίνει και στους χώρους εργασίας, εξασφαλίζοντας και την πρακτική εφαρμογή χωρίς σπατάλη κόπου, πόρων και χρόνου. Ακόμη, να γίνονται έλεγχοι από όργανα επιθεωρητών ή της κορυφής, ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο οι υπάλληλοι εκδήλωσαν το σωστό ενδιαφέρον για την ενημέρωσή τους από τα έντυπα της αρμόδιας διεύθυνσης. Όλα αυτά θα συνυπολογίζονται στα πρόσωπά τους και θα αναγράφονται στα φύλλα ετήσιας χρήσης (φύλλα ποιότητας) για την περαιτέρω κρίση των υπαλλήλων για προαγωγή.

#### iii. Βιβλία / περιοδικά και έντυπα στην επιχείρηση

Βασικό μέλημα κάθε επιχείρησης προς το σκοπό αυτό είναι η δημιουργία βιβλιοθήκης και η κατάλληλη ετοιμασία μίας αίθουσας για αναγνωστήριο. Τα διάφορα μέσα και μέθοδοι διαρκούς ενημέρωσης των εργαζομένων σε μία επιχείρηση ποικίλουν ανάλογα με το μέγεθος αυτής, το αντικείμενο δραστηριότητάς της, το ποιοτικό επίπεδο και το ποσοστό στο οποίο συμμετέχει το προσωπικό της. Συνήθως χρησιμοποιούνται βιβλία και περιοδικά που η διεύθυνση δημοσίων σχέσεων προμηθεύεται από βιβλιοπωλεία ή είναι συνδρομητής σε αυτά, όπως επίσης και βιβλία που εκδίδουν οι ίδιοι οι υπάλληλοί της. Σύγχρονα μέσα οπτικοακουστικής φύσεως, χρήση ειδικών πινάκων, slides, κινηματογραφικές μηχανές προβολής, ομιλίες σε συγκεντρώσεις με ομιλητές ειδικούς επιστήμονες, είναι ο κορμός της όλης στρατηγικής στον τομέα των εντύπων – βιβλίων.

iv. Παρότρυνση των εργαζομένων σε σύμπνοια και συνεργασία

Βασική προϋπόθεση για να εξασφαλιστεί η απαραίτητη σύμπνοια και συνεργασία του προσωπικού είναι η δημοκρατική, η σωστή και ανθρώπινη μεταχείριση του υπαλλήλου από όλους τους ανωτέρους του και σε όλη την κλίμακα ιεραρχίας και τους χώρους εργασίας. Η δημιουργία προϋποθέσεων για τη συμμετοχή των εργαζομένων στα συμβούλια κορυφής, προαγωγών, πειθαρχικών ποινών, στα κέρδη της επιχείρησης είναι ο βασικός παράγοντας συμφιλίωσης, συνένωσης και συνεργασίας, καθώς και ο σεβασμός και η τήρηση του χρόνου διαλείμματος όπου μπορεί να ενισχυθεί το φιλικό κλίμα μέσα στον οργανισμό.

v. Οικονομικός Παράγοντας

Εσωτερικές ανταμοιβές

Όπως προαναφέρθηκε, οι κύριες εσωτερικές ανταμοιβές που επιζητά ένα άτομο είναι:

- Η επαφή και συναναστροφή του με άλλα άτομα που ικανοποιεί τις κοινωνικές ανάγκες του για κατανόηση, επιβεβαίωση, συμπάρασταση.
- Το γόητρο, το κύρος, η δύναμη και γενικά η αναγνώριση των υπηρεσιών που προσφέρει ο εργαζόμενος, ικανοποιούν τις ανάγκες για αυτοεκτίμηση και αυτοσεβασμό οδηγώντας σε αίσθημα επιτυχίας και αισιοδοξίας.
- Το επίτευγμα και το ενδιαφέρον περιεχόμενο εργασίας, όπου η ανταμοιβή του ικανοποιεί τις ανάγκες για αυτοεκπλήρωση, πρωτοβουλία, προσωπική ανάπτυξη, εκπαίδευση, προσωπική γνώση.

Σύμφωνα με τον Mc Clelland, τα άτομα που επιδιώκουν τις ανταμοιβές αυτές, εργάζονται αποδοτικότερα κάτω από συνθήκες μέτριου κινδύνου, συνθήκες επαναπληροφόρησης, συνθήκες πλήρους καθορισμού της ευθύνης του καθενός, συνθήκες ανταγωνισμού, συνθήκες όπου απαιτείται υψηλού επιπέδου επίδοση. Όλα τα παραπάνω είναι εφικτά μόνο μέσω της εμφύσησης του οράματος ενός ηγέτη και της ενσωμάτωσης εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.



## Εξωτερικές ανταμοιβές

Ως εξωτερικές ανταμοιβές θεωρούμε τις οικονομικές ανταμοιβές, τις συνθήκες εργασίας, την εξασφάλιση απασχόλησης.

Οι οικονομικές ανταμοιβές διακρίνονται σε άμεσες και έμμεσες. Άμεσες είναι οι μισθοί και τα ημερομίσθια, τα προγράμματα συμμετοχής στα κέρδη, τα διάφορα συστήματα οικονομικών κινήτρων (πριμ παραγωγικότητας, μπόνους, μισθολογικές προαγωγές). Έμμεσες είναι τα διάφορα συνταξιοδοτικά προγράμματα, τα προγράμματα απόκτησης μετοχών, η υγειονομική ασφάλιση, η χρονική διάρκεια εργασίας, η χρονική διάρκεια της κανονικής άδειας, οι ευκαιρίες για εκπαίδευση και μετεκπαίδευση κ.ά.

Οι δύο βασικές κατηγορίες οικονομικών κινήτρων είναι τα συστήματα αμοιβής για μεμονωμένους εργαζομένους (χρονική αμοιβή, η αμοιβή κατά τεμάχιο ή κατά απόδοση) και τα συστήματα αμοιβής για ομάδες εργαζομένων (αμοιβή κατά απόδοση, συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη). Η αποτελεσματικότητα των οικονομικών ανταμοιβών ως κίνητρα διαφέρει από άτομο σε άτομο, ανάλογα το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο της θέσης, των αποδοχών και της μόρφωσης.

## Πολιτική μισθών – ημερομισθίων

Ο όρος πολιτική μισθών και ημερομισθίων αναφέρεται στην κατάσταση και εφαρμογή σωστής πολιτικής και μεθόδων για την αμοιβή των υπαλλήλων και περιλαμβάνει θέματα όπως η αξιολόγηση του έργου, η ανάπτυξη και διατήρηση μίας δομής αμοιβών, οι αμοιβές σαν κίνητρα, οι μεταβολές και οι προσαρμογές των αμοιβών, οι συμπληρωματικές πληρωμές, η συμμετοχή στα κέρδη, ο έλεγχος του κόστους των αμοιβών κ.ά.

Καθώς οι υπάλληλοι θεωρούν τις αμοιβές σαν μέσο για την αντιμετώπιση των αναγκών τους, για την αποταμίευση ενός μέρους των αμοιβών τους, για την αντιμετώπιση της αύξησης του κόστους ζωής ή ακόμη και σαν ένδειξη κύρους, για να κρατήσουν τους ικανούς, οι επιχειρήσεις πρέπει να πληρώνουν επαρκείς και πλέον μισθούς. Επίσης να υπάρχει ένα καθορισμένο σχέδιο πληρωμής, βασισμένο στην ποικιλία των απαιτήσεων του έργου, όπως είναι η ειδικότητα, η προσπάθεια, η ευθύνη και οι συνθήκες εργασίας και να γίνεται γνωστό στους υπαλλήλους. Τέλος,

πρέπει να γίνεται ακρόαση και τακτοποίηση παραπόνων σχετικών με αμοιβές καθώς και διάκριση ανάμεσα σε έργα και υπαλλήλους.

Στην περίοδο πάντως της οικονομικής κρίσης που διανύει τώρα η χώρα μας, θα μπορούσαν οι επιχειρήσεις να αναθεωρήσουν το σύστημα αμοιβών και τη δομή του, μειώνοντας την αναλογία των σταθερών ημερομισθίων και αυξάνοντας τα προγράμματα πριμοδοτήσεων, κάνοντας πιο αποτελεσματική την παρακίνηση και δελεάζοντας τους εργαζομένους για την επίτευξη των στόχων.

### Έμμεσες παροχές – πρόσθετες

Αφορούν τις εισφορές για κοινωνική ασφάλιση στο βαθμό που είναι υποχρεωτικές για τον εργοδότη, καθώς και κάποιες παροχές που ο εργοδότης δίνει με δική του πρωτοβουλία και τις ονομάζουμε πρόσθετες παροχές (χρήση αυτοκινήτου της εταιρείας, γεύματα, ταξίδια, πρόσθετη υγειονομική και νοσοκομειακή περίθαλψη, πρόσθετα πακέτα συνταξιοδοτικών προγραμμάτων, επιπλέον χρονικό διάστημα για διακοπές, χρηματοδότηση μεταπτυχιακών σπουδών, οργάνωση και συμμετοχή σε κοινωνικές δραστηριότητες κ.ά.). Ο λόγος που οι επιχειρήσεις καλό είναι να προσφέρουν τις παροχές αυτές είναι για να αποκτήσουν την αφοσίωση του προσωπικού τους δεδομένου ότι ικανοποιούν ανάγκες ασφάλειας και κύρους.

### Παράγοντας Συμμετοχής

#### Έννοια και μορφές συμμετοχής

Σε κάθε επιχείρηση που ενδιαφέρεται να υποκινεί το δυναμικό της προτείνεται μέτοχοι και εργαζόμενοι να μοιράζονται την ευθύνη της διοίκησης ή και την ιδιοκτησία μίας επιχείρησης καθώς έτσι βελτιώνεται η ποιότητα ζωής στον εργασιακό χώρο, η ικανοποίηση που απολαμβάνει ο εργαζόμενος από την εργασία του και η αποτελεσματικότητα και η παραγωγικότητα της οργάνωσης. Σήμερα, ακόμα και στις περιπτώσεις όπου υπάρχουν επιφυλάξεις, η πλευρά των διευθυντικών στελεχών έχει πειστεί να δοκιμάσει τουλάχιστον την εισαγωγή συμμετοχικών συστημάτων.

## Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων

Στο μεγαλύτερο ποσοστό τους οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η λήψη των αποφάσεων χαρακτηρίζεται από συγκεντρωτισμό, κεντρικό χειρισμό και ανυπαρξία ευρείας συμμετοχής. Αυτός μάλιστα ο διαχωρισμός είναι πιθανό να δημιουργεί πρόβλημα στον τομέα των διαπροσωπικών σχέσεων. Για την αντιμετώπιση προβλημάτων αυτής της κατηγορίας η διοίκηση πρέπει να εστιάσει την προσοχή της στην ικανοποίηση της ανάγκης συμμετοχής των εργαζομένων στις διαδικασίες της επιχείρησης, τόσο στην φάση σχεδιασμού όσο και στη φάση εκτέλεσης της εργασίας. Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων μπορεί να είναι άμεση (εκφράζοντας προσωπικά οι ίδιοι τη γνώμη τους και παίρνοντας υπεύθυνες αποφάσεις) ή έμμεση (εξουσιοδοτούν εκπροσώπους να δράσουν για λογαριασμό τους).

## Οικονομική συμμετοχή

Η οικονομική συμμετοχή αποτελεί τη συμμετοχή των εργαζομένων στο κεφάλαιο και στα κέρδη. Ερωτήματα όπως η διανομή των κερδών ή η συγκέντρωση αυτών για το σχηματισμό κεφαλαίου, ο χρόνος προϋπηρεσίας για τον υπολογισμό του μεριδίου κάθε εργαζόμενου, η διαφοροποιημένη συμμετοχή ή η ίση για όλους κ.ά., πρέπει να απαντηθούν και να συμφωνηθούν πριν την εισαγωγή του συστήματος.

Βασικά πλεονεκτήματα του συστήματος της οικονομικής συμμετοχής είναι:

- η κατά τεκμήριο δέσμευση του εργαζόμενου στην προσπάθεια για την επιτυχημένη και κερδοφόρα πορεία της επιχείρησης,
- η βελτίωση της συνεργασίας μέσα στην επιχείρηση,
- η καλύτερη εκτίμηση, από μέρους των εργαζομένων, των αναγκών της επιχείρησης και της σημασίας του κέρδους για την επιχείρηση, γεγονός που οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας,
- η προσέλκυση αξιόλογου ικανού προσωπικού.

Οποιοσδήποτε διαφωνίες έχουν συχνά αποτέλεσμα τη δημιουργία διαφόρων μορφών συμμετοχής, οι οποίες πολλές φορές ρυθμίζονται νομοθετικά. Γενικά πάντως, πιστεύεται ότι, αν ο θεσμός αυτός συνδυαστεί με ένα ευρύ πρόγραμμα συμμετοχής του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων, μπορούν να λυθούν πολλά προβλήματα σχέσεων εργοδοτών - εργαζομένων και η επιχείρηση να καταστεί ένα αποτελεσματικότερο σύστημα συνεργασίας.

## Συμμετοχή στο κεφάλαιο

Σύμφωνα με την συμμετοχή των εργαζομένων στο κεφάλαιο και στην περιουσία της επιχείρησης, οι εργαζόμενοι παραχωρούν χρήματα στην επιχείρηση και σε αντάλλαγμα η επιχείρηση τους παραχωρεί τίτλους μετοχών. Κατά αυτόν τον τρόπο αυξάνεται η αποδοτικότητα της επιχείρησης, γιατί οι τίτλοι μετοχών ανά πάσα στιγμή μετατρέπονται σε χρήματα, άρα αποτελούν ένα είδος μισθού.

## Συμμετοχή στα κέρδη

Ορισμένες από τις μορφές της συμμετοχής στα κέρδη είναι:

- Συμπληρωματική Αμοιβή: Σε όλο το προσωπικό ή σε ορισμένα μόνο μέλη, δίνεται ένα ποσοστό των κερδών ή ένα μικρό εφάπαξ ποσό το χρόνο.
- Ποσοστό Επί της Αμοιβής: Κάθε μέλος του προσωπικού λαμβάνει ποσοστό από τα κέρδη ίσο με το ποσοστό που αντιπροσωπεύει η αμοιβή του στο συνολικό ποσό των αμοιβών.
- Ανάλογα με την Προϋπηρεσία: Κάθε εργαζόμενος θεωρείται ότι κατέχει μία μονάδα για κάθε χρόνο υπηρεσίας. Ανάλογα με τις μονάδες που συγκεντρώνει, καθορίζεται και το ποσοστό των κερδών που δικαιούται.
- Ανάλογα με το ποσοστό συμβολής των συμμετεχόντων: Με το ποσοστό αυτό γίνεται προσπάθεια αντικειμενικής αξιολόγησης της συμβολής των εργαζομένων στα τελικά αποτελέσματα.
- Συμμετοχή στο Μετοχικό Κεφάλαιο: Η συμμετοχή στο κεφάλαιο και στα κέρδη είναι εκείνη με τις λιγότερες τεχνικές δυσκολίες κατά την εφαρμογή της, προκαλεί τις λιγότερες αρνητικές αντιδράσεις και θεωρείται ότι τονώνει περισσότερο το ενδιαφέρον των εργαζομένων για τη βελτίωση της απόδοσης τους.

## Πολιτική Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ)

Η πολιτική εταιρικής κοινωνικής ευθύνης της επιχείρησης 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 αναφέρεται σαν τη διαδικασία σύμφωνα με την οποία μία 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 μίας οργάνωσης. Οι υπάλληλοι κρίνουν και σχηματίζουν αντίληψη για τις προσπάθειες του οργανισμού τους για ΕΚΕ. 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 ΕΚΕ επηρεάζονται θετικά από τα συναισθήματα, στάσεις και συμπεριφορές τους σχετικά με το << περί δικαίου αίσθημα >>. Η παρακίνηση των υπαλλήλων μέσω των πολιτικών εταιρικής και κοινωνικής ευθύνης προέρχεται από εγγενή και ηθικά βασισμένα κίνητρα τα οποία στηρίζονται στην ανάγκη για έλεγχο, στην ανάγκη να ανήκει κάπου και στην αίσθηση ότι κάνει κάτι χρήσιμο που οδηγεί σε προσωπική πληρότητα.

### **2.10 Η συμβολή του εργαζόμενου στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας μέσω της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης**

Είναι γεγονός ότι η επιχειρηματικότητα δέχεται σήμερα το μεγαλύτερο πλήγμα που έχει υποστεί ποτέ. Όχι μόνο σε οικονομικό επίπεδο αλλά εξαιτίας ακριβώς της οικονομικής κρίσης, βρίσκεται σε διαρκή διαδικασία επαναπροσδιορισμού αξιών και σχέσεων με τους καταναλωτές. Η σοβαρότερη ίσως απώλεια σε βάθος χρόνου είναι ο ισχυρός κλονισμός της εμπιστοσύνης καθώς όλο και περισσότεροι άνθρωποι τελούν υπό καθεστώς άγχους και ανασφάλειας και γίνονται όλο και πιο καχύποπτα έναντι της επιχειρηματικότητας εν γένει. Υπάρχουν σαφή ερευνητικά δεδομένα που δείχνουν ότι το επίπεδο εμπιστοσύνης έναντι μαρκών και επιχειρήσεων βρίσκεται σε φθίνουσα πορεία.

Μέσα σε αυτό το περιβάλλον, τα καταλληλότερο << όπλο >> που οι επιχειρήσεις μπορούν να αξιοποιήσουν για να κερδίσουν το χαμένο έδαφος στην καρδιά του καταναλωτή δεν είναι άλλο από την εταιρική υπευθυνότητα. Σύμφωνα με το Ελληνικό Δίκτυο για την ΕΚΕ: << Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι η οικειοθελής δέσμευση των επιχειρήσεων για ένταξη στις επιχειρηματικές τους πρακτικές κοινωνικών και περιβαλλοντικών δράσεων, που είναι πέρα από όσα επιβάλλονται από τη νομοθεσία και έχουν σχέση με όλους όσοι άμεσα ή έμμεσα επηρεάζονται από τις δραστηριότητές τους >>. Ακριβώς σε αυτά τη δύσκολη συγκυρία είναι η που η επιχειρηματικότητα οφείλει να δείξει ότι είναι σύμμαχος, συνοδοιπόρος και υπεύθυνος << συμπολίτης >>, ότι αξιοποιεί την ηγετική θέση της προς όφελος του κοινωνικού συνόλου και δε στέκεται << απέναντι >> αλλά << δίπλα >> στον άνθρωπο.

Στα πλαίσια αυτά, πολλές εταιρείες – ηγέτες τα τελευταία χρόνια έχουν επιδείξει σημαντικό κοινωνικό έργο είτε αφορούν το περιβάλλον, την υγεία, την ενημέρωση, την παροχή εταιρικών προϊόντων και υπηρεσιών, την ανέγερση κτιρίων κ.ά. Τίποτα από τα παραπάνω όμως δε θα ήταν δυνατό χωρίς τη στήριξη και συμμετοχή των εργαζομένων της καθώς έχουν συνειδητοποιήσει τη σημασία αυτού του παράγοντα στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Όταν δίνεται τη δυνατότητα στους εργαζομένους να ασχοληθούν με κάτι τόσο ηθικά υψηλό, αυξάνεται η αυτοεκτίμησή τους, γίνονται πιο παραγωγικοί, δένουν σαν ομάδα με άμεσο επακόλουθο τη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα η << Cosmote >> που από τις αρχές του 2006 λειτουργεί Εταιρική Ομάδα Εταιρικής Υπευθυνότητας, με εκπροσώπους από όλες τις οργανωτικές μονάδες της εταιρείας και με στόχο την ενσωμάτωση των αρχών εταιρικής υπευθυνότητας στις μονάδες της εταιρείας και τη συστηματική ευαισθητοποίηση των εργαζομένων. Για αυτούς, η αντίληψη των εργαζομένων γύρω από τα θέματα Εταιρικής Υπευθυνότητας έχει ιδιαίτερη βαρύτητα διότι αυτοί αφενός είναι οι πρώτοι που κρίνουν το έργο της εταιρείας και αφετέρου αποτελούν εν δυνάμει πρεσβευτές εταιρικής υπευθυνότητας. Άλλο χαρακτηριστικό παράδειγμα διαχρονικά αποτελεί η << Coca - Cola >> που στηρίζεται στην ενεργό εθελοντική συμμετοχή των στελεχών της σε όλες τις δραστηριότητες του Οργανισμού. Όλα τα παραπάνω θα γίνουν περισσότερο αντιληπτά στην πράξη μέσω της μελέτης περίπτωσης της Kraft Foods.

## 2.10.1 Μελέτη περίπτωσης Kraft Foods

### Εθελοντισμός: Η ευκαιρία για τους εργαζομένους

Η Kraft Foods, όπως σε όλο τον κόσμο, έτσι και στην Ελλάδα, πέρα από την αποστολή της να προσφέρει ασφαλή και απολαυστικά προϊόντα, έχει ως κύρια δέσμευση την υποστήριξη τομέων της κοινωνίας που αντιμετωπίζουν προβλήματα. Οι κύριοι άξονες της στρατηγικής Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Kraft Foods αφορούν την πείνα, το περιβάλλον και τα προγράμματα υγείας και ευεξίας. Προτεραιότητά της είναι, όχι μόνο η επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων αλλά και όλοι οι εργαζόμενοι να συμμερίζονται την ανάγκη να συμμετέχουν ενεργά και να προσφέρουν στο κοινωνικό σύνολο.

Για το σκοπό αυτό, η εταιρεία δημιούργησε πριν τέσσερα χρόνια την εβδομάδα εθελοντικής προσφοράς για να κινητοποιήσει παγκοσμίως τους συναδέλφους να συμμετάσχουν σε δράσεις εθελοντισμού και το αποτέλεσμα ήταν εντυπωσιακό. Στην Ελλάδα η δράση αυτή ξεκίνησε το 2010. Οι στόχοι της εβδομάδας εθελοντικής προσφοράς ήταν οι εξής:

- Να αναπτύξουν την ευαισθησία και τη δραστηριοποίηση συναδέλφων για σημαντικά θέματα της κοινωνίας
- Να ορίσουν ξεκάθαρους στόχους και προσδοκίες από κάθε δράση
- Να ανταποκρίνονται σε σαφή κοινωνική αγάπη
- Να συνδέονται με τους κύριους στρατηγικούς άξονες (πείνα, υγεία, ευεξία)

και εφαρμόστηκαν με επιτυχία στο Κέντρο Σίτισης Αστέγων του Δήμου Αθηναίων (παράδοση 2500 πακέτων προϊόντων της εταιρείας), στο Δήμο Μεταμόρφωσης (όπου οι εργαζόμενοι της εταιρείας έβαψαν και καθάρισαν σχολεία και φύτεψαν πράσινο) και στην Αμερικανική Γεωργική Σχολή Θεσσαλονίκης (ανακατασκευή του κήπου ξηροφυτικών ειδών και συλλογή μελιού).

### Σημαντικά οφέλη για κάθε πλευρά

Το σημαντικότερο πλεονέκτημα που προέκυψε για την εταιρεία ήταν η δημιουργία ενός ισχυρού δεσμού μεταξύ των εργαζομένων. Οι εθελοντικές αυτές δράσεις έφεραν τους ανθρώπους της εταιρείας κοντά καθώς όλοι κατένοησαν τί σημαίνει να είναι ενεργοί πολίτες στην κοινότητα και να προσφέρουν ανιδιοτελώς

προς όφελος αυτών που βρίσκονται πραγματικά σε ανάγκη. Μεταξύ των 250 εργαζομένων που έλαβαν μέρος στις συγκεκριμένες δράσεις τα τελευταία χρόνια, παρατηρήθηκαν χαρακτηριστικά όπως:

- Σεβασμός και εκτίμηση σε συναδέλφους που δεν έχουν καθημερινή εργασία.
- Ενίσχυση της πεποίθησης ότι η ατομική και η ομαδική προσφορά μπορεί να κάνει τη διαφορά οδηγώντας σε ενίσχυση της αυτοεκτίμησης.
- Κατανόηση σε βάθος των προβλημάτων της κοινωνίας και της σημασίας που έχει ακόμη και η μικρότερη συνεισφορά οδηγώντας στη δημιουργία ομάδων με κοινούς στόχους πέρα από αυτούς της εταιρείας.
- Ανάπτυξη δεξιοτήτων και χαρακτηριστικών αλλά και δέσμευση για νέες δράσεις.

Σημαντικό σημείο αναφοράς στην οργάνωση των συγκεκριμένων δράσεων είναι η συμμετοχή διαφορετικών εκπροσώπων τμημάτων στο έργο για την προετοιμασία πριν τη δράση. Ο κάθε εργαζόμενος αναλαμβάνει ρόλους μέσα από τους οποίους είτε μπορεί να αξιοποιήσει το ταλέντο του και τις δεξιότητές του ή να τα αναπτύξει περαιτέρω. Με την πρακτική και ουσιαστική συμμετοχή όλων δημιουργείται ένα έδαφος καλλιέργειας δεξιοτήτων που κάποιοι ίσως δε γνώριζαν ότι διαθέτουν. Για παράδειγμα, κάποιοι εργαζόμενοι ανέλαβαν πρωτοβουλίες σε θέματα που γνώριζαν από τον επαγγελματικό τους ρόλο, όπως το σχεδιασμό ενός σήματος για την προώθηση ενδοεταιρικών μηνυμάτων για τον εθελοντισμό. Άλλοι πάλι είχαν την ευκαιρία να << δοκιμάσουν >> νέες δυνατότητες, όπως τη λήψη φωτογραφιών και βίντεο από τις δράσεις.

### **Παράγοντες επιτυχίας**

Ο λόγος που πέτυχε το παραπάνω εγχείρημα ήταν γιατί δημιουργήθηκε μία ομάδα εργασίας με συγκεκριμένους στόχους για την υλοποίηση των δράσεων, με χρονοδιάγραμμα, ρόλους, προμήθεια και οργάνωση υλικών, μεταφορά των συναδέλφων, επικοινωνία, εκπαίδευση σε ορισμένες τεχνικές και συνεχή υποστήριξη για ερωτήσεις ή άλλες διευκρινήσεις. Η εταιρεία βασίστηκε σε τεχνικές στις οποίες έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αξιοποίησε τις γνώσεις και τις εμπειρίες των εργαζομένων της για δράσεις που συνεισφέρουν σε συνανθρώπους τους. Όπως χαρακτηριστικά ανέφερε ένας εργαζόμενος – εθελοντής της εταιρείας: << Η Kraft Foods καταφέρνει και κάνει πράξη τις ιδέες όλων μας για κοινωνική προσφορά >>.



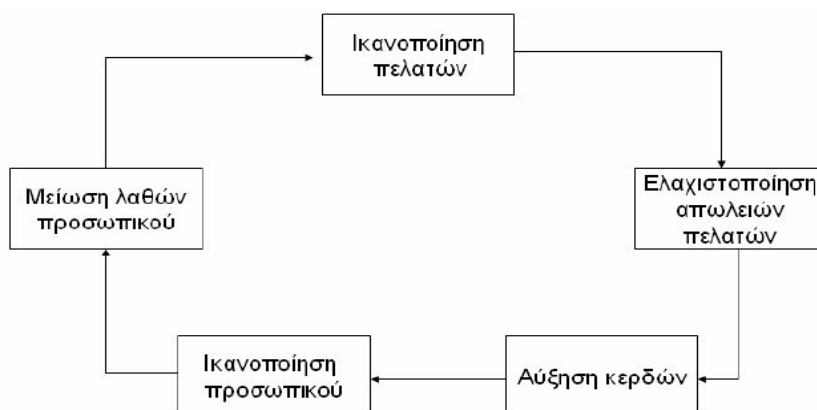
## 2.11 Εργασιακή ικανοποίηση

### 2.11.1 Ορισμός

Σύμφωνα με τον Luthans (1989) η ικανοποίηση εργασίας είναι ένα ευχάριστο και θετικό συναίσθημα το οποίο είναι αποτέλεσμα της αίσθησης που έχει ο εργαζόμενος ότι << η εργασία τού προσφέρει όλα όσα αυτός θεωρεί σημαντικά >>. <sup>21</sup>

### 2.11.2 Η σημασία της ικανοποίησης από την εργασία

Σήμερα, η ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελεί προτεραιότητα των διοικήσεων των μεγάλων εταιρειών που επιθυμούν να παραμένουν ανταγωνιστικές, παραγωγικές και αποτελεσματικές στηριζόμενες στο ανθρώπινο δυναμικό τους.



Διάγραμμα 2.7: Ο κύκλος της αποδοτικής εξυπηρέτησης

Η ικανοποίηση μπορεί να θεωρηθεί ως ένα συνολικό αίσθημα για την εργασία που σχετίζεται με ποικίλες μεταβλητές της εργασίας. Έχοντας ήδη αναφερθεί στη

<sup>21</sup> Spector E. Paul, 1997, << Job satisfaction >>, Advanced Topics in Organizational Behaviour

σημασία της ηγεσίας, της υποκίνησης και των κινήτρων, της ενίσχυσης της δημιουργικότητας, της γνώσης της συναισθηματικής νοημοσύνης και της διαχείρισης γνώσης, στην παρούσα ενότητα θα μας απασχολήσουν οι έννοιες της ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας, του εργασιακού περιβάλλοντος, του συστήματος προαγωγών, της διαχείρισης παραπόνων, της ελευθερίας συνδικαλισμού, της ελκυστικότητας του αντικειμένου εργασίας.

### **2.11.3 Ελκυστικότητα αντικειμένου εργασίας**

Οι εργαζόμενοι τείνουν να προτιμούν επαγγέλματα που τους προσφέρουν ευκαιρίες να χρησιμοποιούν τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους καθώς επίσης και μία ποικιλία αρμοδιοτήτων και καθηκόντων, ελευθερία – αυτονομία και ανατροφοδότηση, σχετικά με το πόσο καλά πορεύονται. Τα επαγγέλματα που εμπειριέχουν μικρές προκλήσεις δημιουργούν νωχελικότητα ενώ ταυτόχρονα αυτά που εμπειριέχουν αρκετές προκλήσεις δημιουργούν απογοήτευση καθώς και συναισθήματα αποτυχίας. Κάτω από συνθήκες πρόκλησης μέτριου βαθμού οι περισσότεροι εργαζόμενοι παρουσιάζονται ευχαριστημένοι. Επομένως κρίνεται απαραίτητη η εναλλαγή των θέσεων εργασίας των εργαζομένων σε τακτά χρονικά διαστήματα ώστε να μειώνεται η ρουτίνα, η ανάθεση δελεαστικών στόχων σε αυτούς, οι ευκαιρίες εξέλιξης, οι κοινωνικές δραστηριότητες, το ταίριασμα θέσης και προσωπικότητας και ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας με τέτοιο τρόπο ώστε να μειώνεται η μονοτονία.

### **2.11.4 Σύστημα προαγωγών**

Η προαγωγή παρέχει ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη, περισσότερη υπευθυνότητα και αυξημένη κοινωνική αναγνώριση. Οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται ότι οι αποφάσεις προαγωγών καθορίζονται από ένα δίκαιο σύστημα είναι δυνατόν να εκφράζουν ικανοποίηση στην εργασία τους. Μία δίκαιη πολιτική προαγωγών σε οποιονδήποτε οργανισμό αποτελεί την πηγή της ανάπτυξης. Όταν ο εργαζόμενος τυγχάνει δίκαιας προαγωγής που βασίζεται σε πραγματικές αξιολογήσεις, νιώθει την αναγνώριση και για αυτό τον λόγο αυξάνεται η ικανοποίηση από την εργασία και η αφοσίωσή του.

### **2.11.5 Παράγοντας εργασιακό περιβάλλον**

Το ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον κάνει τους εργαζομένους 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 εργαζομένους και τους συναδέλφους τους.

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.

### **2.11.6 Ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία**

Αναπόφευκτα πολλές επιχειρήσεις << υποφέρουν >> από αποτυχίες στην καθημερινή επικοινωνία μεταξύ των στελεχών τους. Αυτό συμβαίνει γιατί μπαίνουν εμπόδια και φραγμοί στην διαδικασία της επικοινωνίας.

Αποτελεσματική επικοινωνία έχουμε στην περίπτωση που ο παραλήπτης του μηνύματος καταλάβει πλήρως το μήνυμα που του έχει αποστείλει ο αποστολέας. Επομένως η καλή και αποτελεσματική επικοινωνία πρέπει να έχει κάποια χαρακτηριστικά όπως:

- Να χρησιμοποιείται η κατάλληλη γλώσσα, δηλαδή να χρησιμοποιούνται από όλους τους εμπλεκόμενους απλές και κατανοητές εκφράσεις.
- Να απευθύνεται μόνο σε εκείνον ή σε εκείνους που αφορά το μήνυμα, δηλαδή στα αντίστοιχα πρόσωπα, όχι απαραίτητα σε όλους.

- Να επιλέγεται και να χρησιμοποιείται κάθε φορά το κατάλληλο μέσο για την διαδικασία της επικοινωνίας, δηλαδή μέσω τηλεφώνου ή μέσω e-mail ή πρόσωπο με πρόσωπο κτλ.
- Να γίνεται στο κατάλληλο χρονικό διάστημα, δηλαδή ο παραλήπτης να έχει στην διάθεση του το μήνυμα στον κατάλληλο χρόνο για να το χρησιμοποιήσει.

Αναφορικά με το κομμάτι των τακτικών που πρέπει να εφαρμόσει η εταιρεία για να ξεπερνά τα εμπόδια στην επικοινωνία, καλό είναι να έχει μία συγκεκριμένη πολιτική επικοινωνίας που θα αποτελείται από συγκεκριμένους σκοπούς:

- Να υπάρχει ένα κλίμα εμπιστοσύνης και συμμετοχής μέσα στην επιχείρηση.
- Να διασφαλίζεται ότι το ανώτερο μάνατζμεντ της επιχείρησης αντιλαμβάνεται τα θέματα που επηρεάζουν το προσωπικό, δηλαδή τα στελέχη όλων των επιπέδων που εργάζονται για την επιχείρηση.
- Να διασφαλίζεται ότι τα θέματα που απασχολούν τα στελέχη μέσα στην επιχείρηση λαμβάνονται υπ' όψιν από το ανώτερο μάνατζμεντ στο σχεδιασμό πολιτικών και στρατηγικών.
- Να διασφαλίζεται ότι όλο το προσωπικό της επιχείρησης ενημερώνεται συνεχώς για τις αλλαγές και την πορεία εξέλιξης της επιχείρησης καθώς επίσης και για το πώς αυτές οι αλλαγές επηρεάζουν το προσωπικό.
- Να επιβεβαιώνεται ότι αφιερώνεται αρκετός χρόνος στην παροχή συμβουλών και πληροφόρησης στο προσωπικό για θέματα μείζονος σημασίας μέσα στην επιχείρηση.

Τέλος, η πολιτική επικοινωνίας πρέπει να διακατέχεται και από ορισμένες αρχές:

- Μία πρώτη αρχή είναι, η αναγνώριση της σημαντικότητας της αμφίδρομης επικοινωνίας, όπως επίσης και το ότι πρέπει να αφιερώνεται ικανοποιητικός χρόνος για την πραγματοποίησή της.
- Ακόμη να υποστηρίζεται με κάθε τρόπο η διαδικασία της επικοινωνίας σε όλα τα επίπεδα και οποιοσδήποτε φραγμός πρέπει να αντιμετωπίζεται άμεσα από τους μάνατζερ μέσα στα τμήματα τους.

- Όλοι οι μάνατζερ πρέπει να αναγνωρίσουν την ευθύνη που έχουν να επικοινωνούν συχνά και αποτελεσματικά με τα στελέχη των τμημάτων τους.
- Όλοι οι μάνατζερ πρέπει να αναγνωρίσουν την ευθύνη να ακούν αποτελεσματικά τα στελέχη του τμήματος τους και να ενθαρρύνουν την ανατροφοδότηση (feedback).
- Επίσης, πρέπει να δίνονται ευκαιρίες στα στελέχη της επιχείρησης να εκφράζουν τις απόψεις τους και να δίνουν το δικό τους feedback στις στρατηγικές που ακολουθούνται από το ανώτερο μάνατζμεντ.
- Όλα τα στελέχη σε μία επιχείρηση πρέπει να αναγνωρίσουν την ευθύνη που έχουν να αναζητούν και να βρίσκουν την πληροφορία.

Τα οφέλη στην επιχείρηση από την ορθή επικοινωνία αναφέρονται στα εξής:

- Βοηθάει στον συντονισμό των δραστηριοτήτων
- Συνεισφέρει στην επίλυση προβλημάτων
- Υποστηρίζει την συνεργασία μεταξύ των στελεχών
- Δημιουργεί την προϋπόθεση για ανταλλαγή
- Βοηθάει στην αποτελεσματική μετάδοση της πληροφόρησης
- Δίνει μηχανισμούς για αντιμετώπιση εσωτερικών συγκρούσεων.

Εάν η ΔΑΠ μίας επιχείρησης αντιληφθεί τις πηγές της κακής επικοινωνίας και υιοθετήσει τις παραπάνω προτάσεις, θα ξεπεράσει τα εμπόδια και τους φραγμούς που αναπτύσσονται στην επικοινωνία μεταξύ των στελεχών, εξασφαλίζοντας έτσι εργασιακή ικανοποίηση και αύξηση των επιδόσεων του ανθρώπινου δυναμικού.

### **2.11.7 Συνθήκες Ασφάλειας και Υγείας**

Η βελτίωση της υγείας και της ασφάλειας στην εργασία είναι σημαντική όχι μόνο όσον αφορά τη μείωση της ταλαιπωρίας των εργαζομένων αλλά και ως μέσο διασφάλισης ότι οι επιχειρήσεις είναι επιτυχημένες και βιώσιμες και ότι οι οικονομίες ευημερούν μακροπρόθεσμα. Η απόφαση για ικανοποιητικό επίπεδο ασφάλειας στο χώρο εργασίας είναι σχεδόν παραπλανητική, όχι μόνο γιατί υπεισέρχονται πολλοί αλληλοεξαρτώμενοι παράγοντες για να προσδιοριστεί αν ένα προϊόν ή μία διαδικασία παραγωγής είναι ασφαλής αλλά και γιατί υπάρχει σύγκρουση στόχων, όσον αφορά τη πραγματοποίηση υψηλού επιπέδου ασφάλειας με τους περιορισμένους διαθέσιμους πόρους. Έτσι, για να δοθεί μία ικανοποιητική απάντηση στο πρόβλημα,

γίνεται συνήθως αποδεκτό ότι τα ατυχήματα οφείλονται σε παράγοντες που μπορεί να ελεγχθούν (όπως ο εξοπλισμός και η μέθοδος εργασίας) και άλλους που δε μπορούν να ελεγχθούν (όπως ο καιρός ή η διάθεση του εργαζόμενου).

Σύμφωνα με τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία<sup>22</sup> << Κάθε χρόνο σημειώνονται 4,9 εκατομμύρια ατυχήματα που έχουν ως αποτέλεσμα περισσότερες από 3 ημέρες απουσίας από την εργασία. Το κόστος των εργατικών ατυχημάτων και των επαγγελματικών ασθενειών για τις περισσότερες χώρες κυμαίνεται μεταξύ 2,6 και 3,8% του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος (ΑΕΠ) >>.

Οι κακές συνθήκες εργασίας κοστίζουν τόσο σε επίπεδο οργανισμού, όσο και σε εθνικό. Τα παρατεταμένα ωράρια, το άγχος και η πίεση μειώνουν την απόδοση και αυξάνουν τις ημέρες απουσιών. Στην Ευρώπη σημειώνονται 8.000 θανάσιμα εργατικά ατυχήματα το χρόνο. Την ίδια στιγμή, 10 εκατομμύρια Ευρωπαίοι υποφέρουν από ασθένειες που σχετίζονται με το εργασιακό στρες. Ένας στους τρεις εργαζομένους στη γηραιά ήπειρο υποφέρει από άγχος που συνδέεται με τη δουλειά του.

Στην Ελλάδα τα πράγματα είναι ακόμα χειρότερα. Κάθε χρόνο σημειώνονται 25.000 εργατικά ατυχήματα και 120 άτομα χάνουν τη ζωή τους εν ώρα εργασίας. Ο μέσος όρος των ωρών εργασίας στη χώρα μας ξεπερνάει κατά πολύ τον αντίστοιχο ευρωπαϊκό. Η ίδια μελέτη έδειξε ότι σχεδόν 7 στους 10 Έλληνες πιστεύουν ότι η δουλειά τους έχει επιπτώσεις στην υγεία τους.

Αν τα παραπάνω δεδομένα δεν πείθουν για την ανάγκη συστηματικής υποστήριξης του έμψυχου δυναμικού των επιχειρήσεων, τα οικονομικά στοιχεία σίγουρα θα αλλάξουν την αντίληψη των εργοδοτών. Ο Διεθνής Οργανισμός Εργασίας υπολόγισε ότι στην Ευρώπη χάνονται 250 δισεκατομμύρια ευρώ εξαιτίας του στρες, ποσό που αντιστοιχεί στο 4% του ευρωπαϊκού ΑΕΠ. Στη Μεγάλη Βρετανία μόνο, υπάρχει απώλεια 180 εκατομμυρίων ημερών εργασίας λόγω του άγχους, γεγονός το οποίο στοιχίζει 20 δισεκατομμύρια ευρώ.

Το πρόβλημα, λοιπόν, ελλιπούς ασφάλειας στο χώρο εργασίας συνεπάγεται ατυχήματα με διάφορα κόστη και για τον εργαζόμενο και για τον εργοδότη. Για τον εργαζόμενο, το κόστος μπορεί να αναφέρεται σε απώλεια εισοδημάτων και αδυναμία

---

<sup>22</sup> Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία, Ειδικά θέματα, Επιχειρηματικές πτυχές της ΕΑΥ

να ικανοποιήσει ποικιλία ανθρώπινων αναγκών. Για τον εργοδότη, τα ατυχήματα σημαίνουν κόστη για ιατρικές, νομικές και υπόλοιπες υπηρεσίες, απώλεια παραγωγικής ικανότητας, αύξηση προσπάθειας για εκπαίδευση προσωπικού, ζημία εξοπλισμού, κακή φήμη στην αγορά κ.ά.

Ακόμη, τα ατυχήματα μπορεί να οφείλονται σε επικίνδυνες ή ανασφαλείς συνθήκες που όμως ο εργοδότης είναι σε θέση να ελέγξει. Τέλος, η ασφάλεια στο χώρο εργασίας μπορεί να αυξηθεί με τη βελτίωση της διαδικασίας παραγωγής και του εξοπλισμού, με τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας, με την εκπαίδευση των εργαζομένων στη χρήση ασφαλών μεθόδων εργασίας, με τη μείωση των κινδύνων εργασίας κτλ.

### **2.11.8 Εργασιακές οργανώσεις**

Σήμερα, ένα οργανωμένο εργατικό δυναμικό ασκεί ισχυρή επίδραση σε μία επιχείρηση. Όταν οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό αντιπροσωπεύονται από ένα σωματείο αποκτούν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη, η φωνή τους ακούγεται, ελαχιστοποιείται η εύνοια και η διάκριση, αισθάνονται πως ανήκουν κάπου με κοινά συμφέροντα ενώ αποτελεί αποτελεσματική διέξοδο όταν η πρόοδος τους μέσα στην επιχείρηση αναχαιτίζεται από την εργοδοσία. Παρόλο που κάποιες διοικήσεις θεωρούν το συνδικαλισμό ως περιορισμό πάνω στην ελευθερία δράσης του μάνατζμεντ, κρίνεται αναγκαία η αποδοχή του καθώς αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση για αίσθημα δικαίου του εργαζόμενου, κάτι που οδηγεί σε αύξηση της δέσμευσης στην επιχείρηση, της απόδοσης και συνακόλουθα της ανταγωνιστικότητας ολόκληρου του οργανισμού.

### **2.11.9 Διαχείριση παραπόνων εργαζομένων**

Όπως έχει προαναφερθεί, το αίσθημα δικαίου είναι κάτι που απαιτούν οι εργαζόμενοι πλέον. Το να ακούγονται τα παράπονά τους και να βρίσκεται λύση από τη διοίκηση ώστε να αυξηθούν οι επιδόσεις τους, είναι κρίσιμο για κάθε επιχείρηση. Σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο<sup>23</sup>, δεν υπάρχει ασφαλής μέθοδος για την

---

<sup>23</sup> Κανελλόπουλος Χ., 2002, << Διοίκηση προσωπικού – ανθρώπινου δυναμικού >>, Αθήνα, σελ. 610-611

ικανοποίηση παραπόνων. Στις περισσότερες όμως περιπτώσεις, μπορούν να βοηθήσουν η:

1. Παρακολούθηση του εργαζόμενου και της εργασίας
2. Αναγνώριση σημείων κινδύνου και δυσκολιών
3. Εύρεση των αιτιών
4. Παρατήρηση της όλης κατάστασης
5. Προπαρασκευή εφαρμογής της λύσης
6. Σχεδιασμένη ενέργεια για εφαρμογή λύσης.

Άλλοι επίσης τρόποι αντιμετώπισης παραπόνων είναι ο σύμβουλος προσωπικού (ειδικά εκπαιδευμένο άτομο μέσα στο τμήμα προσωπικού με αποστολή να συζητά με υπαλλήλους που έχουν παράπονα, προσπαθώντας να τους βοηθήσει να βρουν τρόπο λύσης) και η πολιτική ανοιχτής θύρας (σημαίνει πως ο υπάλληλος έχει όλο το δικαίωμα να πάει στο γραφείο ενός από τα ανώτατα στελέχη και να συζητήσει το παράπονό του).

#### **2.11.10 Συνθήκες Εργασίας**

- Φωτισμός

Ο φωτισμός ασκεί έντονη ψυχολογική επίδραση πάνω στο άτομο. Δημιουργεί ευχάριστα συναισθήματα στον εργαζόμενο ή δυσάρεστες ψυχολογικές καταστάσεις (ατονία, κατάθλιψη) όταν δεν είναι ο κατάλληλος, οι οποίες ασκούν αρνητική επίδραση πάνω στην επίδοσή του.

- Θόρυβος

Ο θόρυβος γενικά θεωρείται ανεπιθύμητος ήχος και ειδικότερα αυτός που έχει δυσάρεστη ποιότητα και ποσότητα ενώ έχει αποδειχθεί ότι ο έντονος θόρυβος εκτός από τις φυσικές φθορές, δημιουργεί ψυχολογική ένταση που συνεπάγεται μείωση της παραγωγής.

- Θερμοκρασία και υγρασία

Όσο βαρύτερη είναι η εργασία που εκτελεί ο εργαζόμενος, τόσο μεγαλύτερη είναι η από μέρους του παραγόμενη ποσότητα θερμότητας και τόσο χαμηλότερη



πρέπει να είναι η θερμοκρασία του περιβάλλοντος εργασίας του. Οι υψηλές θερμοκρασίες είναι πιο εύκολα ανεκτές αν η υγρασία είναι χαμηλή, ενώ όταν η θερμοκρασία και η υγρασία είναι ταυτόχρονα σε υψηλά επίπεδα αποτελούν τις χειρότερες συνθήκες. Επιπλέον, η θερμοκρασία επιδρά και στους εργαζομένους που εκτελούν πνευματική εργασία.

- Εξαερισμός

Το άριστο σύστημα εξαερισμού εξαρτάται σε κάθε συγκεκριμένη περίπτωση από το βαθμό αλληλεπίδρασης της θερμοκρασίας, της υγρασίας, της έντασης του αέρα, του βαθμού της φυσικής προσπάθειας που απαιτείται κάθε φορά και τέλος των διαθέσεων του προσωπικού. Πάντως, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι συνθήκες και οι διαθέσεις των εργαζομένων.

- Χρωματισμός επιφανειών

Τα χρώματα επηρεάζουν τη ψυχική διάθεση του ατόμου και γενικώς τη διαγωγή και συμπεριφορά του. Οι ανοικτοί χρωματισμοί τονώνουν και προκαλούν αίσθημα αισιοδοξίας, αντίθετα οι σκοτεινοί είναι κουραστικοί και προκαλούν μελαγχολία. Βέβαια, θα πρέπει να επιλέγονται και με βάση τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας του προσωπικού.

- Μετάδοση Μουσικών Προγραμμάτων

Η μετάδοση μουσικής στους χώρους εργασίας, εφόσον βέβαια το επιτρέπει η φύση του εκτελούμενου έργου, δημιουργεί ευχάριστη διάθεση στον εργαζόμενο και επηρεάζει εμμέσως θετικά την απόδοσή του.

- Η συμβολή της Εργονομίας

Τα τελευταία χρόνια έχει αναπτυχθεί ένας καινούριος κλάδος επιστήμης, η εργονομία, η οποία μελετά τις σχέσεις του ανθρώπου με την εργασία και το περιβάλλον. Η εργονομία, βοηθούμενη από τη σωματομετρική, την ανατομία, τη φυσιολογία, τη ψυχολογία συμβάλλει στον προσδιορισμό των διαφόρων δυνατοτήτων και περιορισμών του ανθρώπινου σώματος. Οι δυνατότητες ή οι περιορισμοί είναι οι εξής:

- ✓ Χαρακτηριστικά του ανθρώπινου σώματος, όπως σωματομετρικά στοιχεία, μυϊκή δύναμη, όρια κόπωσης, ικανότητες αισθητηρίων οργάνων κ.ά.

- ✓ Συνθήκες του περιβάλλοντος εργασίας όπως φυσικό, ψυχολογικό και κοινωνικό περιβάλλον του εργαζόμενου.
- ✓ Περιορισμοί όπως προδιαγραφές του προϊόντος, χωροταξική μελέτη, ρυθμός παραγωγής, κόστος επένδυσης και λειτουργίας των θέσεων εργασίας κ.ά.

Έτσι είναι δυνατό να προσδιοριστούν διάφορα χαρακτηριστικά της απόδοσης όπως η ταχύτητα, η ακρίβεια, ο βαθμός αξιοπιστίας στην εκτέλεση συγκεκριμένων εργασιών και η ακρίβεια της μνήμης. Από τις έρευνες της εργονομίας έχουν προκύψει ορισμένες αρχές της οικονομίας κινήσεων. Οι αρχές αυτές αναφέρονται στις κινήσεις των μελών του σώματος, στη σχεδίαση των μηχανών και στη διαρρύθμιση των θέσεων εργασίας και χρησιμοποιούνται κατά τη σχεδίαση νέων ή τη βελτίωση των υφισταμένων συστημάτων παραγωγής.

Ο κλάδος της εργονομίας συμβάλλει στην ορθότερη κατανομή του προσωπικού στις θέσεις εργασίας βάσει των ατομικών - φυσικών χαρακτηριστικών τους και στην εξασφάλιση της παραγωγικής ροής με ταυτόχρονη ικανοποίηση των εργαζομένων. Με άλλα λόγια, το προσωπικό αντιλαμβάνεται ότι εργάζεται ανάλογα των όσων μπορεί να προσφέρει και κάτω από εκείνες τις συνθήκες που διευκολύνουν την εργασία του. Υποκινείται, λοιπόν, με τον καλύτερο τρόπο και τελικά αποδίδει περισσότερο.

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό πλέον πως ο ρόλος της σύγχρονης ΔΑΠ είναι πολλαπλός, με ενέργειες σε πολλά επίπεδα προκειμένου οι εργαζόμενοι να υποκινηθούν να δείξουν το όλο της αξίας τους. Η εμπιστοσύνη και ο σεβασμός στην προσωπικότητά τους είναι το βασικότερο βήμα προκειμένου να εξελιχθούν σε μοναδικό ανταγωνιστικό περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης.

## **2.12 Πληροφοριακά συστήματα ανθρώπινων πόρων**

### **2.12.1 Ορισμός**

Οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές διαδραματίζουν πρωτεύοντα ρόλο στο σημερινό κόσμο των επιχειρήσεων συμπεριλαμβανομένου και της ΔΑΠ. Ιδιαίτερη χρησιμότητα παρουσιάζουν τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Information Systems - HRIS) που έχουν αναδειχθεί στις μέρες μας

ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία της ΔΑΠ, χωρίς τη βοήθεια των οποίων είναι δυνατό όλες οι προσπάθειες που προαναφέρθηκαν για την εκτίμηση και αύξηση της πορείας του ανθρώπινου δυναμικού να μην έχουν το αναμενόμενο θετικό αντίκτυπο.

Τα Πληροφορικά Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (στο εξής HRIS) είναι << συστήματα βάσει των οποίων μπορούμε να συλλέξουμε, να αποθηκεύσουμε, να χρησιμοποιήσουμε, να αναλύσουμε, να ανακτήσουμε και να διανείμουμε πληροφορίες σχετικές με το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού (Fisher, Schoenfeldt and Shaw, 1999) >>. Η χρήση των HRIS επεκτείνεται όλο και περισσότερο καθώς οι Υπεύθυνοι Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως συμβαίνει και με άλλους εργαζομένους, καλούνται να προσφέρουν περισσότερες υπηρεσίες από ότι στο παρελθόν με τη βοήθεια της τεχνολογίας.

Τα HRIS εξυπηρετούν τρεις διαφορετικές λειτουργίες:

- ❖ Βοηθούν τα στελέχη της ΔΑΠ κατά την εκπλήρωση των παραδοσιακών καθηκόντων Διοίκησης Προσωπικού.
- ❖ Παρέχουν πληροφορίες σε τρίτους (όπως στελέχη γραμμής, ανώτατα στελέχη και εκπροσώπους των συνδικαλιστικών οργανώσεων, εξωτερικούς προς την επιχείρηση φορείς ή συνεργαζόμενες επιχειρήσεις).
- ❖ Υποστηρίζουν τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού και τις στρατηγικές σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι τα νέα HRIS έχουν τη δυνατότητα να παρέχουν ένα εξαιρετικό ευρύ φάσμα πληροφοριών, πέρα από τις χαρακτηριστικές παραδοσιακές λειτουργίες της διατήρησης αρχείων του προσωπικού, μισθοδοσίας και απουσιών των εργαζομένων για αυτό και κρίνεται απαραίτητο εργαλείο μίας επιχείρησης που φιλοδοξεί να εκμεταλλευτεί στο έπακρο τις δυνατότητες του δυναμικού της. Για να έχει αποτέλεσμα όμως όλο αυτό θα πρέπει το software να είναι πλήρως ενημερωμένο. Νεότερα και πιο εξελιγμένα HRIS βοηθούν στον εντοπισμό του κατάλληλου υποψηφίου για την κατάλληλη θέση με τη χρήση keywords καθώς και στον προσδιορισμό της ανάλυσης και της περιγραφής της θέσης εργασίας, στη διαμόρφωση της ανακοίνωσης προς δημοσίευση, στην οργάνωση ηλεκτρονικής φόρμας – αίτησης για τη θέση, ακόμα και στη διαμόρφωση των ψυχολογικών τεστ και τεστ ικανοτήτων.

Η χρήση HRIS επιτρέπει στα στελέχη ΔΑΠ να γίνουν κάτι παραπάνω από απλοί διαχειριστές πληροφοριών. Η σημασία των ηλεκτρονικών υπολογιστών όσον

αφορά τη ριζική αναδιοργάνωση των επιμέρους διαδικασιών, δίνει στα στελέχη ΔΑΠ τη δυνατότητα να αναβαθμίσουν την επιχείρηση μέσα από νέες και δημιουργικές πρακτικές. Το HRIS επίσης, με τις πληροφορίες που προσφέρει, στηρίζει και καθοδηγεί τη λήψη αποφάσεων και τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό.

### 2.12.2 Βασικά συστατικά HRIS

Ένα ορθό και αποτελεσματικό HRIS πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία:

❖ Βάσεις δεδομένων τελευταίας τεχνολογίας στα συστήματα

Κάθε module (υποπρόγραμμα) στο HRIS έχει τις δικές του οθόνες - φόρμες για την εισαγωγή και ανάκτηση δεδομένων.

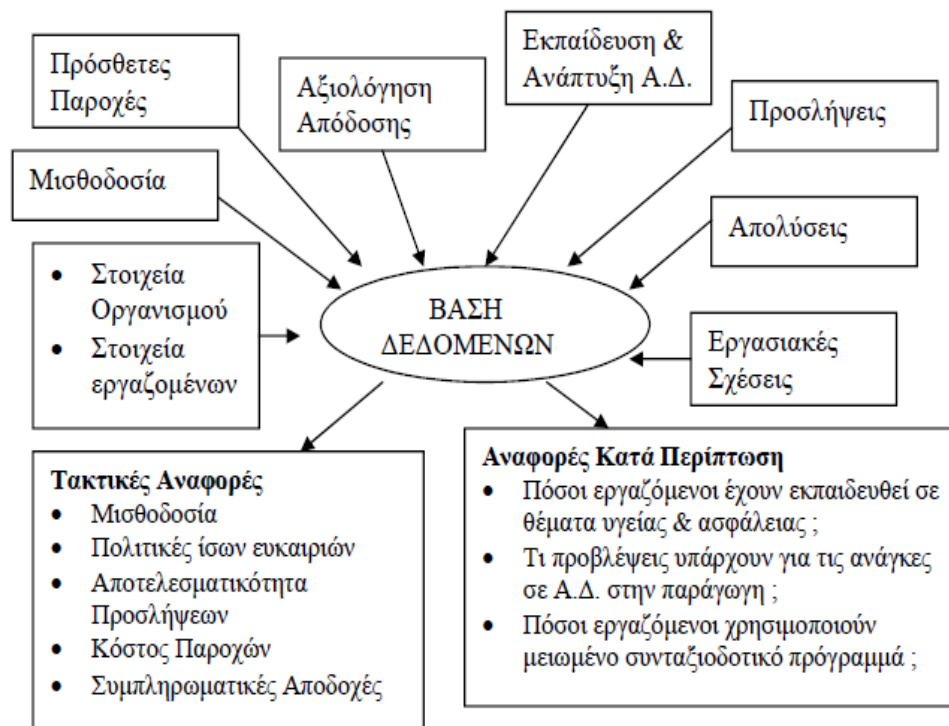
❖ Διασταύρωση στοιχείων/ πληροφοριών

Τα περισσότερα συστήματα διαθέτουν έναν αριθμό πρωτογενών modules (όπως ηλικία, φύλο, ημερομηνία πρόσληψης κ.ά.), τα οποία εκτελούν συγκεκριμένες λειτουργίες και βγάζουν τακτικές αναφορές και έναν αριθμό δευτερογενών που εκτελούν λειτουργίες όπως ο εντοπισμός αιτούντων, η αξιολόγηση της πηγής πρόσληψης εργαζομένων και η κοστολόγηση, ο έλεγχος θέσης, η διαχείριση των πρόσθετων παροχών και επιδομάτων, οι αμοιβές και η μισθοδοσία, η διατήρηση αρχείου εκπαίδευσης και ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων.

❖ Query Programs

Τα πιο περίπλοκα και εξελιγμένα HRIS δε βγάζουν απλά τακτικές αναφορές αλλά έχουν επιπλέον τη δυνατότητα να παράγουν ειδικές αναφορές, να απαντούν ερωτήσεις με αμφίδρομη επικοινωνία και να διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην υποστήριξη αποφάσεων.

Οι κυριότεροι τομείς στους οποίους χρησιμοποιούνται σήμερα τα HRIS είναι στην πρόσληψη και επιλογή προσωπικού, στην αξιολόγηση της απόδοσης, για αμοιβές και πρόσθετες εργατικές παροχές, στην υγιεινή και ασφάλεια. Συγκεντρωτικά, οι λειτουργίες ενός HRIS δίνονται στο σχήμα που ακολουθεί:



Διάγραμμα 2.8: Λειτουργίες ενός Συστήματος Πληροφοριών Ανθρώπινου Δυναμικού (HRIS)

### 2.12.3 Σημεία - Κλειδιά κατά την επιλογή HRIS

Προκειμένου να επιλεγεί το κατάλληλο HRIS για την κατάλληλη επιχείρηση, πρέπει να ακολουθηθούν τα εξής:

1. Σωστός ορισμός των αναγκών για HRIS
2. Επιλογή κατάλληλου συστήματος για ανάγκες και κατάλληλα έμπειρης ομάδας
3. Εισαγωγή και εφαρμογή του HRIS με λογικό κόστος σε χρόνο και χρήμα.

### 2.12.4 Η ηθική διάσταση των HRIS

Τόσο οι εργαζόμενοι όσο και τα στελέχη ΔΑΠ εκφράζουν σοβαρές ανησυχίες για το αν και κατά πόσο μπορεί και πρέπει να υπάρχει προσωπικό απορρήτο μέσα στα πλαίσια του HRIS. Οι προτάσεις για τη τήρηση προσωπικού απορρήτου, είτε αυτές πηγάζουν από την ανάγκη νομικής στήριξης είτε από την ανάγκη για στοιχειώδη σεβασμό της προσωπικότητας του υπαλλήλου, έχουν σαν στόχο να

περιορίσουν σε πρώτο επίπεδο το είδος και τον αριθμό των πληροφοριών που συγκεντρώνουν οι εργοδότες τόσο για τους νυν όσο και για τους μελλοντικούς υπαλλήλους τους και σε δεύτερο επίπεδο τον τρόπο με τον οποίο ο εκάστοτε οργανισμός αποθηκεύει, χρησιμοποιεί και διαθέτει τις πληροφορίες αυτές.

Η ολοένα αυξανόμενη συλλογή προσωπικών στοιχείων σε συστήματα υπολογιστών δημιουργεί ανησυχίες ότι μη εξουσιοδοτημένα άτομα θα μπορούν να έχουν πρόσβαση σε εμπιστευτικές για τους εργαζομένους πληροφορίες όπως η αξιολόγηση, ο μισθός ή τα αποτελέσματα ιατρικών εξετάσεων. Οι εργοδότες θα πρέπει να βεβαιώνονται ότι το HRIS που χρησιμοποιούν διαθέτει συστήματα ασφαλείας όπως, για παράδειγμα, ο περιορισμός πρόσβασης μη εξουσιοδοτημένων ατόμων στα τερματικά με μέσα όπως το κλείδωμα των γραφείων μετά το πέρας των κανονικών ωρών εργασίας, τη χρήση ειδικής κάρτας για τη πρόσβαση στο κέντρο πληροφοριών ανθρώπινου δυναμικού ή τη χρήση κωδικού πρόσβασης για οριοθετημένες κατηγορίες πληροφοριών από αναλόγως εξουσιοδοτημένα, κάθε φορά, άτομα. Η ανάγκη για κανόνες ασφαλείας γίνεται όλο και πιο επιτακτική καθώς τα HRIS γίνονται με τον καιρό όλο και πιο φιλικά προς τον χρήστη και πιο διαθέσιμα πέραν των ειδικών ΔΑΠ.

Ένα άλλο ζήτημα το οποίο αφορά τα αρχεία των εργαζομένων είναι η ακρίβεια των πληροφοριών. Ιδανικά, οι εργαζόμενοι θα έπρεπε να έχουν το δικαίωμα να διαβάζουν κατά καιρούς το αρχείο με τα προσωπικά τους στοιχεία και να βεβαιώνονται ότι είναι ακριβή και ενημερωμένα. Σχετικές προτάσεις για τη σωστή διαχείριση των εργαζομένων είναι οι εξής:

- ✓ Να συνταχθούν και να μοιραστούν σε αυτούς σαφώς διατυπωμένα ενημερωτικά φυλλάδια που θα περιγράφουν τις διαδικασίες και τους περιορισμούς κατά τη χρήση των πληροφοριών από την εταιρεία.
- ✓ Να ενημερώνονται και οι σημερινοί και οι μελλοντικοί εργαζόμενοι για εξωτερικούς φορείς με τους οποίους έρχεται σε επαφή η εταιρεία και για το πώς χρησιμοποιούνται στην περίπτωση αυτή οι πληροφορίες. Να υπάρχει γραπτή συναίνεση των εργαζομένων πριν συγκεντρωθούν ή παραδοθούν σε τρίτους οι πληροφορίες.
- ✓ Να συλλέγονται και να αποθηκεύονται μόνο εκείνες οι πληροφορίες που είναι απαραίτητες για επαγγελματικούς λόγους ή νομικά ζητήματα και να καθιερωθούν έλεγχοι για την εσωτερική χρήση και την εκτός της εταιρείας διάθεση των πληροφοριών αυτών.

- ✓ Να διατηρούνται οι πολύ προσωπικές πληροφορίες – ιατρικές αναφορές, ασφαλιστικά και μισθοδοτικά στοιχεία, στοιχεία συγκριτικής αξιολόγησης κτλ. – χωριστά από άλλου είδους πληροφορίες και να περιορίζεται η χρήση τους στο απολύτως αναγκαίο.
- ✓ Να ενημερώνουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι σε προγραμματισμένη βάση το αρχείο με τα προσωπικά τους στοιχεία. Επίσης, να δικαιούνται να έχουνε στην κατοχή τους αντίγραφα των φακέλων τους, να ζητούν διορθώσεις και να εκφράζουν τη διαφωνία τους για ό, τι τους αφορά. Να δηλώνεται σαφώς ποια αρχεία θα ελέγχονται και ποια όχι και για ποιο λόγο.
- ✓ Να << καθαρίζονται >> τα αρχεία προσωπικών στοιχείων από κάθε άσχετη με την εργασία πληροφορία.
- ✓ Να ελέγχεται κατά πόσο είναι δικαιολογημένη η τήρηση των προσωπικών στοιχείων και πληροφοριών με βάση την ρεαλιστική συσχέτισή τους με τις πληροφοριακές ανάγκες του τμήματος στο οποίο ανήκουν.

Ακολουθώντας τα παραπάνω, κάθε οργανισμός που σέβεται τους ανθρώπους του και τους δίνει κάποιο έλεγχο όσον αφορά τα προσωπικά τους δεδομένα δε μπορεί παρά να διασφαλίζει την εμπιστοσύνη τους και τη δέσμευση από μέρους τους προς τον οργανισμό, πως θα προσφέρουν πάντα τον καλύτερό τους εαυτό ώστε ο τελευταίος να πετυχαίνει τους αντικειμενικούς του σκοπούς.

### **2.13 Επίλογος**

Στο παρόν κεφάλαιο ολοκληρώθηκε η προσπάθεια να συγκεντρωθεί, όσο το δυνατό πιο περιεκτικά και ουσιαστικά, η βιβλιογραφία που υπάρχει αναφορικά με όλες εκείνες τις μεθόδους που δύνανται να αυξήσουν τις επιδόσεις των εργαζομένων μέσα στις επιχειρήσεις. Η προσπάθεια οφείλει να ξεκινά από μία οργανωμένη ΔΑΠ και αντίστοιχα μία ηγετική προσωπικότητα στην κεφαλή της επιχείρησης που θα εμπνέουν και θα θέτουν ως προτεραιότητα του οργανισμού την ικανοποίηση του δυναμικού τους. Στη συνέχεια, όταν κατέχουν γνώση του πώς να διαχειρίζονται τις ανθρώπινες σχέσεις, όταν γνωρίζουν την αξία της γέννησης νέων ιδεών και προσπαθούν για αυτήν, όταν μπορούν να κάνουν ορθή διαχείριση της γνώσης που κυκλοφορεί στους κόλπους της επιχείρησης και έχουν την πρόθεση να επενδύουν σε αποτελεσματικά εκπαιδευτικά προγράμματα που εξυψώνουν τον άνθρωπο και τις

δυνατότητές του, όταν τους δίνουν καθημερινώς κίνητρα, τους ανταμείβουν αξιολογικά και τους προσφέρουν ένα αξιοπρεπές εργασιακό περιβάλλον, τόσο σε λειτουργικό όσο και σε διαπροσωπικό επίπεδο, τα περιθώρια μίας εταιρείας να μην καταφέρει τους στόχους της μειώνονται σε πολύ σημαντικό βαθμό.

Έχοντας τα παραπάνω υπόψη, ακολουθεί μία προσπάθεια διαλεύκανσης του σύγχρονου ελληνικού εργασιακού πεδίου ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο οι εργαζόμενοι τυγχάνουν τέτοιας μεταχείρισης, εάν οι διοικήσεις γνωρίζουν επαρκώς αυτά τα μέτρα – αντίδοτο στην κακή διαχείριση και πώς μπορούν να εφαρμοσθούν διορθωτικές κινήσεις προς το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων.



## Βιβλιογραφία – Αρθρογραφία Κεφαλαίου

### Ελληνική

1. Γκαγιαλής Σ, 2008, << Ενδοεπιχειρησιακή Κατάρτιση – Αναγκαιότητα και συστατικά επιτυχίας >>
2. Γεωργόπουλος Β. Ν., 2010, << Στρατηγικό Μάνατζμεντ >>, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
3. Γεωργόπουλος Β. Ν., Οικονόμου Σ. Γ., 2004, << Πληροφοριακά συστήματα για τη διοίκηση επιχειρήσεων >>, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
4. Γραφείο Διασύνδεσης ΤΕΙ Σερρών, << Υποκίνηση εργαζομένων, υποστήριξη επιχειρηματικών σχεδίων των σπουδαστών >>
5. Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία, << Ειδικά θέματα: Επιχειρηματικές πτυχές της ΕΑΥ >>
6. Κανελλόπουλος Χ., 2002, << Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού >>, Αθήνα
7. Κατσανέβας Θ., 2001, << Οικονομική της εργασίας και εργασιακές σχέσεις >>, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα
8. Κατσανέβας Θ., 2007, << Επαγγέλματα του μέλλοντος και του παρελθόντος >>, Εκδόσεις Πατάκη, Αθήνα
9. Κουτούζης Μ., 1999, << Γενικές αρχές μάνατζμεντ >>, τόμος Α', Αθήνα
10. Λαγκαδινός Ο., 2012, << Η διαχείριση γνώσης στις σύγχρονες επιχειρήσεις >>
11. Λιόση Σ., 2009, << Προγράμματα ΕΑΡ: Μία παροχή διαφορετική από τις άλλες >>, HR Professional
12. Μαγνήσαλης Γ. Κ., 1990, << Δημιουργική: Θεωρία & Τεχνική για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας >>, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
13. Μακρυγιωργάκης Μ., 2001, << Η ανθρώπινη πλευρά του μάνατζμεντ >>, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα
14. Μέντζας Γ., 2000, << Διαχείριση γνώσης: Η επιχειρηματική πρόκληση του 21ου Αιώνα >>
15. Μπαραλού Ε., 2009, << Διαχείριση γνώσης στην περίοδο της οικονομικής κρίσης >>

16. Μπλέσιος Π. Ν., << Διαφορά μεταξύ μάνατζμεντ και ηγεσίας >>, Αθήνα
17. Μπουραντάς Δ., 2005, << Ηγεσία >>, Κριτική, Αθήνα
18. Παπαγεωργίου Π.Π., Χατζηδήμα Σ.Χ., 2003, << Εισαγωγή στην οικονομική των ανθρώπινων πόρων >>, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
19. Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2002, << Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων >>, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
20. Παπάνης Ε., 2007, << Θεωρίες για τα κίνητρα της εργασίας >> Ελληνική Κοινωνική Έρευνα
21. Πληροφοριακό έντυπο ΕΕΔΕ << Υιοθετώντας τις αρχές της Επιχειρηματικής Αριστείας >>
22. Τσακίρη Λ., << Εισαγωγή στη Μεθοδολογία Έρευνας >>
23. Φανάρα Χ., 2008, << Συναισθηματική Νοημοσύνη: Γέφυρα μυαλού και καρδιάς >>
24. Χυτήρης Λ., 2001, << Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων >>, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
25. Bradberry, T. και Graaves, J., 2006, << Συναισθηματική νοημοσύνη: Το απλό βιβλίο >>
26. Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee, 2002, << Ο νέος ηγέτης – Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση των οργανισμών, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα
27. Goleman D., 2000 << Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας >>, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα
28. Marketing Week (Special Editions), << Best practices: Εταιρική υπευθυνότητα >> Αθήνα, 2012
29. Montana J. Patrick et Charnov H. Bruce, << Μάνατζμεντ >>, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα
30. People for Business, << Οι νέοι προσδιορισμοί για το Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού >>, Αθήνα, 2010

### Ξένη

1. Amabile T.M., 1998, <<How to kill creativity >>, Harvard Business Review
2. Argyris C, 1991, << Teaching Smart People How to Learn >> Harvard Business Review

3. Buckingham M. , 2005, << What Great Managers Do >>, Harvard Business Review
4. Cherniss, C. et Goleman, D., 2001, << The emotionally intelligent workplace. How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations >>, Jossey-Bass, San Francisco, CA
5. Feurer R., Chaharbaghi K., Wargin J., 1996, << Developing creative teams for operational excellence”, International Journal of Operations & Production Management
6. Gabarro J. J., 2005, << Managing Your Boss >>, Harvard Business Review
7. Goleman, D., 1998, << What makes a leader? >>, Harvard Business Review
8. Goleman, D., 1998, << Working with emotional intelligence >>, Bloomsbury, London
9. Goleman, D., 2000, << Leadership that gets results >>, Harvard Business Review
10. Hansen, Morten T. et Nohria, Nitin et Tierney Thomas, 1999, << What's your strategy for managing knowledge? >>, Harvard Business Review
11. Groysberg B., Slind M., 2012, << Effective leaders talk and listen >>, Harvard Business Review
12. Hansen, Nohria και Tierny, 1999, << What's your strategy for managing knowledge? >>, Harvard business review
13. Herzberg F., 2003, << One More Time: How Do You Motivate Employees? >>, Harvard Business Review
14. Hill R., 1996, << A measure of the learning organization >>, Industrial and Commercial Training, MCB University Press
15. Jay B. Barney et Patrick M. Wright, 1998, << On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage >>, Human Resource Management
16. Katzenbach R. J. et Smith K. D., 2005, << The Discipline of Teams >>, Harvard Business Review
17. Laudon C. K. et Laudon P. J., 2006, << Management Information Systems: Managing the Digital Firm >>, Pearson Education, New Jersey

18. Management Development Review, 1997, << How to stimulate and cash in on creativity >> Emerald Group Publishing Limited
19. McFadzean E., 1999, << Encouraging creative thinking >>, Leadership & Organization Development Review
20. Michaels, Handfield - Jones & Axelrod, 2001, << The War for Talent >>, Harvard Business Press
21. Mullins L., 1989, << Management and Organizational Behaviour >>, second edition, Pitman
22. Pekka – Economou V. et Lykogianni V, << The human factor as a source of competitive advantage in the new globalized markets >>
23. Robinson A. et Stern S., << Corporate Creativity: How Innovation and Improvement Actually Happen >>, Berrett-Koehler
24. Senge P.M., 1990, << The fifth discipline: The art and Practice of The Learning Organization”, Doubleday, New York
25. Schuler S. R. et MacMillan C. I., 1984, << Gaining Competitive Advantage: Management Practices through Human Resource >>, Human Resource Management
26. Sherman A.W., Bohlander G., Snell S., 1998, << Managing Human Resources >>, South - Western College Publishing, Ohio
27. Spector E. Paul, 1997, << Job satisfaction >>, Advanced Topics in Organizational Behaviour
28. Walker A. C., 2002, << Saving Your Rookie Managers from Themselves >>, Harvard Business Review
29. Wall, B. L., 2007, << Coaching for Emotional Intelligence: The secret to developing the star potential in your employees >>, New York: American Management Association International
30. Wright M. P., McMahan C. G., McWilliams A., 1994, << Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective >>, International Journal of Human Resource Management

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

#### 3.1 Ορισμός της έρευνας

Όπως αναφέρει ο Παρασκευόπουλος, έρευνα << είναι μια συστηματική και καλώς σχεδιασμένη διαδικασία για την επίλυση προβλημάτων με βάση την εμπειρική πραγματικότητα >>. <sup>24</sup> Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα αυτής είναι ότι:

- στηρίζεται στη συστηματική μελέτη της εμπειρικής πραγματικότητας,
- ασχολείται με την ανακάλυψη νέων γνώσεων,
- χρησιμοποιεί για τη συλλογή των απαιτούμενων εμπειρικών δεδομένων ειδικά μέσα,
- στηρίζεται στην απρόσωπη - αντικειμενική ανάλυση,
- δίνει έμφαση στην ανακάλυψη γενικών αρχών και στη διατύπωση θεωριών,
- τα ευρήματα της επιστημονικής έρευνας δεν είναι τελεσίδικη γνώση,
- απολήγει σε μία γραπτή μελέτη και
- απαιτεί υπομονή.

Η επιστημονική έρευνα διακρίνεται σε είδη ως προς:

1. το σκοπό (περιγραφική, ερμηνευτική),
2. τη δυνατότητα πρακτικής αξιοποίησης των ερευνητικών αποτελεσμάτων (βασική έρευνα, εφαρμοσμένη),
3. τον αριθμό των εξεταζόμενων ατόμων (δειγματοληπτική, ατομική περίπτωση),
4. το χώρο που διενεργείται η έρευνα (εργαστηριακή, βιβλιογραφική),
5. τον τρόπο διεξαγωγής της έρευνας (ποιοτική, ποσοτική) και
6. την προέλευση των στοιχείων (πρωτογενής, δευτερογενής).

---

<sup>24</sup> Παρασκευόπουλος Ι. Ν., 1993, << Μεθοδολογία επιστημονικής έρευνας >>, τόμος Α, Εκδόσεις Ιανός, Αθήνα, σελ. 43

Η πρωτογενής επιστημονική έρευνα χρησιμοποιείται για τη συλλογή στοιχείων για συγκεκριμένο σκοπό, σε συγκεκριμένο χρονικό σημείο. Τα στοιχεία ο ερευνητής τα συλλέγει άμεσα από διάφορες πηγές όπως:

- Συνεντεύξεις (προσωπικές ή τηλεφωνικές)
- Ερωτηματολόγια
- Πειράματα

Τα πλεονεκτήματα της πρωτογενούς έρευνας είναι ότι είναι προσαρμοσμένη στα δεδομένα της μελέτης και παρέχει συγκεκριμένες απαντήσεις στις ερωτήσεις μας ενώ ως μειονέκτημα θεωρείται ότι είναι ακριβή και χρονοβόρα.

Από την άλλη, στη δευτερογενή έρευνα χρησιμοποιούνται πληροφορίες που έχουν συλλεχθεί ήδη στα πλαίσια άλλης έρευνας. Σημαντικό κριτήριο για τη χρήση στοιχείων που η συλλογή τους έγινε στα πλαίσια άλλης έρευνας είναι η γνώση και κατανόηση των περιορισμών που προκύπτουν. Ο ερευνητής συλλέγει τα στοιχεία έμμεσα από διάφορες πηγές όπως (Παπαδόπουλος, 2010):

- Κυβέρνηση και επιχειρηματικούς συνδέσμους
- Οικονομικά και εμπορικά στατιστικά στοιχεία
- Δημογραφικά στοιχεία
- ΜΜΕ
- Στατιστικά στοιχεία που συλλέγονται από τις κρατικές υπηρεσίες
- Προηγούμενες, πρόσφατες έρευνες που έχουν διεξαχθεί για το ίδιο θέμα
- Στοιχεία που συλλέγονται από τα διάφορα τμήματα ενός οργανισμού, για παράδειγμα, τμήμα πωλήσεων, λογιστήριο κτλ.

Τα πλεονεκτήματα της δευτερογενούς έρευνας είναι ότι είναι λιγότερο ακριβή και χρονοβόρα ενώ ως μειονεκτήματα θεωρούνται τα εξής:

- ✓ Οι πληροφορίες είναι πιθανώς αναχρονιστικές
- ✓ Τα δεδομένα είναι πολλά ή/ και ανεπαρκή
- ✓ Τα στατιστικά στοιχεία συχνά είναι μη διαθέσιμα.

### **3.2 Στάδια επιστημονικής έρευνας**

Τα στάδια της επιστημονικής έρευνας είναι τα παρακάτω:

- Προπαρασκευαστική φάση (επιλογή και διατύπωση του ερευνητικού προβλήματος, καθορισμός της ερευνητικής διαδικασίας για τη συλλογή του εμπειρικού αποδεικτικού υλικού).
- Εκτελεστική φάση (συλλογή εμπειρικών δεδομένων, ανάλυση και ερμηνεία των δεδομένων).
- Έκθεση των πεπραγμένων (συγγραφή της ερευνητικής μελέτης, κοινολόγησή της στην επιστημονική κοινότητα).

Τα κριτήρια επιλογής του ερευνητικού προβλήματος είναι:

- Η πρωτοτυπία του θέματος
- Η αναφορά του σε σπουδαίο πρόβλημα
- Η δυνατότητα εξέτασης του θέματος με την επιστημονική ερευνητική μέθοδο
- Η δυνατότητα πραγματοποίησης της έρευνας (αντικειμενικοί - εξωτερικοί παράγοντες, ατομικοί προσωπικοί παράγοντες).

Όταν γίνεται η συλλογή του εμπειρικού αποδεικτικού υλικού, τα στοιχεία που πρέπει να καθοριστούν είναι:

- Το είδος των εμπειρικών δεδομένων
- Οι πηγές από τις οποίες θα ληφθούν τα δεδομένα αυτά
- Τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν για τη συλλογή των δεδομένων
- Ο τόπος και ο χρόνος διεξαγωγής της έρευνας
- Το προσωπικό και τα μέσα που θα απαιτηθούν για τη συλλογή των δεδομένων
- Ο τρόπος ανάλυσης των δεδομένων.

### **3.3 Βασικά μέρη και περιεχόμενα των επιστημονικών εργασιών**

Την ολοκλήρωση της διεξαγωγής μίας έρευνας ακολουθεί η σύνταξη του κειμένου, το οποίο περιλαμβάνει περιληπτικά όλη τη διαδικασία και καταλήγει στα σημαντικότερα συμπεράσματα τα οποία προκύπτουν από αυτήν. Παρά το γεγονός ότι υπάρχουν διάφοροι τρόποι παρουσίασης του κειμένου των επιστημονικών εργασιών, την αποτελούν συνήθως τα εξής κύρια μέρη:

1. Η εισαγωγή, η οποία περιλαμβάνει τη σημασία της έρευνας και τον επιδιωκόμενο σκοπό.

2. Το θεωρητικό υπόβαθρο και η αποσαφήνιση των κύριων εννοιών και όρων, που προσδιορίζουν το θέμα.
3. Η ακολουθούμενη μεθοδολογία, η οποία συνήθως περιλαμβάνει την υπόθεση, τους περιορισμούς, το μοντέλο, το δείγμα και τη μεθοδολογία με βάση την οποία θα γίνει η επεξεργασία των στατιστικών στοιχείων.
4. Τα αποτελέσματα τα οποία προκύπτουν από τη στατιστική επεξεργασία των στοιχείων.
5. Τα κύρια συμπεράσματα, η ερμηνεία και ο σχολιασμός τους.
6. Οι προτάσεις - λύσεις και οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα.
7. Η βιβλιογραφία.

Βεβαίως οι ερευνητές έχουν κάποια διακριτική ευχέρεια να παρουσιάσουν την εργασία τους με τη μορφή εκείνη που κατά τη γνώμη τους ανταποκρίνεται καλύτερα στη φύση του αντικειμένου και να επιλέξουν για την παρουσίαση των αποτελεσμάτων να χρησιμοποιήσουν πίνακες, ιστογράμματα, εικόνες, γραφήματα, διαγράμματα, σκίτσα κλπ. Ωστόσο, υπάρχουν κάποιοι βασικοί και γενικότερα αποδεκτοί κανόνες που αφορούν τα στάδια συγγραφής των επιστημονικών εργασιών, τους οποίους οι ενδιαφερόμενοι θα πρέπει να έχουν υπόψη τους και να ακολουθούν.

### **3.4 Στόχοι και χρησιμότητα της έρευνας**

Ο στόχος της παρούσας έρευνας είναι η αξιολόγηση της κατάστασης στην Ελλάδα αναφορικά με εκείνους τους παράγοντες που επιδρούν θετικά στην αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Έχοντας αναφερθεί στο δεύτερο κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας σε όλους εκείνους τους τρόπους με τους οποίους η κάθε επιχείρηση μπορεί να επιτύχει ενίσχυση της εργασιακής αποδοτικότητας, στη συνέχεια η έρευνα προσπαθεί να διαλευκάνει κατά πόσο όλα αυτά εφαρμόζονται στο σύγχρονο ελληνικό εργασιακό χώρο. Το ζητούμενο είναι κυρίως η εύρεση των διαστάσεων όπου εμφανίζεται μειωμένη κινητοποίηση ώστε η κάθε επιχείρηση να προβεί σε βελτιωτικές ή και διορθωτικές κινήσεις.

Βασικοί στόχοι της έρευνας είναι η συλλογή και επεξεργασία στοιχείων από επιχειρήσεις μεγάλου, μεσαίου και μικρού μεγέθους, με βάση τον αριθμό των απασχολούμενων, που δραστηριοποιούνται στην πόλη της Αθήνας, ώστε να αντληθούν συμπεράσματα για την υφιστάμενη κατάσταση της ΔΑΠ και της ικανοποίησης και δυνατότητας αύξησης αποδοτικότητας των εργαζομένων.



Η χρησιμότητα της έρευνας είναι πολύ σημαντική αν ληφθεί υπόψη ότι στη χώρα μας η ΔΑΠ σαν έννοια και σαν λειτουργία, σε επαγγελματική και επιστημονική βάση, έχει σχετικά μικρή προϊστορία και ακόμη η σημασία της για την ανταγωνιστικότητα και την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων δεν έχει κατανοηθεί και αναγνωρισθεί σε ικανοποιητικό βαθμό. Για αυτό κρίνονται αναγκαίες διαρθρωτικές αλλαγές και εκσυγχρονισμοί των δομών και των λειτουργιών τους με επενδύσεις στους ανθρώπινους πόρους, ώστε να ανέλθει το επίπεδο ανταγωνιστικότητας στα απαραίτητα, για τις συνθήκες παγκοσμιοποίησης, επίπεδα.

Πολύ σημαντικό επίσης είναι το γεγονός ότι η γνώση σχετικά με τη ΔΑΠ που έχει αναπτυχθεί στις προηγμένες χώρες δε μπορεί να μεταφερθεί στην Ελλάδα χωρίς την κατάλληλη προσαρμογή της στα ιδιαίτερα ελληνικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων και του περιβάλλοντός τους. Είναι πλέον βέβαιο ότι το μάνατζμεντ και η ΔΑΠ ως μη ακριβής επιστήμη πρέπει να προσεγγίζονται << περιπτωσιακά >> παρά το γεγονός ότι οι βασικές αρχές έχουν γενική ισχύ. Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, οι εν λόγω λειτουργίες πρέπει να προσαρμόζονται στα πολιτισμικά, τα κοινωνικά και τα οικονομικά χαρακτηριστικά της κάθε χώρας (Κανελλόπουλος, 1990).

### **3.5 Το ερωτηματολόγιο ως εργαλείο συλλογής δεδομένων**

Τα ερωτηματολόγια αποτελούν μία από τις πλέον διαδεδομένες τεχνικές συλλογής δεδομένων, διότι κάθε άτομο καλείται να απαντήσει στο ίδιο σύνολο ερωτήσεων, οι οποίες βρίσκονται σε μία προκαθορισμένη σειρά. Επίσης, είναι πρακτικά και παρέχουν έναν πολύ αποτελεσματικό τρόπο συγκέντρωσης απαντήσεων από ένα δείγμα ερωτώμενων πολύ ευρύτερο από αυτό που επιτρέπει οποιαδήποτε άλλη τεχνική.

Με τη μέθοδο των ερωτηματολογίων περιορίζεται το κόστος της έρευνας και ο χρόνος διενέργειάς της ενώ παράλληλα περιορίζεται ο ρόλος του ερευνητή και αποφεύγονται, σε ένα βαθμό, τα μεροληπτικά λάθη που είναι δυνατόν να προκύψουν από αδυναμίες της επικοινωνίας μεταξύ ερευνώμενου και ερευνητή.

Βασικό πλεονέκτημα των ερωτηματολογίων είναι ότι μπορούν να προσαρμοστούν στις ακριβείς ανάγκες της έρευνας, είναι εύκολο να εκτελεσθούν και μπορούν να δώσουν εκτενείς πληροφορίες γρήγορα. Το βασικό μειονέκτημα τους είναι ότι οι απαντήσεις μπορεί να μην είναι αξιόπιστες.

Το παρόν ερωτηματολόγιο προσαρμόστηκε στις ακριβείς ανάγκες της έρευνας και ήταν εύκολο να εκτελεσθεί. Ένας άλλος βασικός λόγος που επιλέχθηκε η χρήση ερωτηματολογίου για την παρούσα μελέτη αντί προσωπικής συνέντευξης, είναι γιατί το δείγμα των εργαζομένων που επιλέχθηκε είναι αρκετά μεγάλο και από διαφορετικές εταιρείες και θα ήταν αρκετά χρονοβόρο η ερευνήτρια να κάνει προσωπική συνέντευξη σε όλους αυτούς τους εργαζομένους εφόσον η διεξαγωγή της έρευνας θα έπρεπε να ολοκληρωθεί σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

Ο τρόπος που επιλέχθηκε να προσεγγιστούν τα άτομα αυτά ήταν εκείνος του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή αλλιώς του e-mail. Στις ταχυδρομικές έρευνες τα ερωτηματολόγια στέλνονται ταχυδρομικά στους ερευνώμενους, οι οποίοι αφού τα συμπληρώσουν τα επιστρέφουν και πάλι ταχυδρομικώς. Τα πλεονεκτήματα αυτού του τρόπου είναι ότι είναι εύχρηστος, θεωρείται γενικά λιγότερο δαπανηρός, με άμεση πρόσβαση και ανταπόκριση και ο καθένας μπορεί να πάρει μέρος σε μέρος και χρόνο που τον εξυπηρετεί, ώστε να ανταποκριθεί απερίσπαστος. Στα μειονεκτήματα είναι ότι απαιτεί << στατιστική συνείδηση >> του πληθυσμού, καλή γνώση του διαδικτύου και κατάρτιση ερωτηματολογίων με πλήρη δυνατότητα μεταφοράς των μηνυμάτων που πρέπει να λάβει ο ερευνώμενος για να δώσει ορθές και πλήρεις απαντήσεις, δεδομένου και πάλι ότι δεν υπάρχει δυνατότητα διορθωτικής παρέμβασης του ερευνητή. Γενικώς, στις ταχυδρομικές έρευνες παρατηρείται μειωμένος δείκτης ανταπόκρισης του κοινού, καθώς και προβλήματα πληρότητας των ερωτηματολογίων, για τους προαναφερθέντες λόγους.

### **3.6 Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου**

Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου έγινε ακολουθώντας τυπικά βήματα που προσφέρει η βιβλιογραφία. Μία ενδεικτική ροή βημάτων παρουσιάζεται από τους Kinnear και Taylor.<sup>25</sup>

#### **➤ Βήμα 1: Επισκόπηση των βασικών δεδομένων**

Σε αυτό το στάδιο εξετάζεται ο σκοπός της έρευνας και ο πληθυσμός - στόχος. Σε σχέση με τον τελευταίο ερευνήθηκε από τη μία μεριά πού και πώς τα άτομα θα προσεγγισθούν και από την άλλη ποιο θα έπρεπε να είναι το μέγεθος του δείγματος και ο τρόπος συλλογής του. Λεπτομέρειες για τα θέματα αυτά δίνονται παρακάτω.

---

<sup>25</sup> Kinnear Thomas C. & Taylor James R., 1996, << Marketing Research, An Applied Approach >>, New York: McGraw Hill, pp. 356

➤ Βήμα 2: Αποφάσεις για το περιεχόμενο των ερωτήσεων

Εδώ καθορίστηκε το περιεχόμενο των ερωτήσεων με σκοπό να καλυφθούν όσο το δυνατό πιο σύντομα και περιεκτικά τα ζητήματα που τέθηκαν στο δεύτερο κεφάλαιο.

➤ Βήμα 3: Αποφάσεις για την μορφή των απαντήσεων

Αποφασίστηκε οι ερωτήσεις να είναι μορφής πολλαπλών επιλογών με αριθμητικές απαντήσεις που θα μπορούν να αναλυθούν ποσοτικά. Δε θα συμπεριληφθούν καθόλου ανοικτές ερωτήσεις. Ένα τέτοιο ερωτηματολόγιο έχει τα πλεονεκτήματα του εύκολου χειρισμού, περιορισμό των λαθών από τον ερωτώντα, εύκολη και γρήγορη επεξεργασία των δεδομένων <sup>26</sup>.

➤ Βήμα 4: Αποφάσεις για την διατύπωση των ερωτήσεων

Εδώ έγινε η σύνταξη των ερωτήσεων με προσπάθεια αυτές να είναι όσο το δυνατόν πιο σαφείς.

➤ Βήμα 5: Αποφάσεις για την ροή των ερωτήσεων

Εδώ αποφασίστηκε το ερωτηματολόγιο να ξεκινά με ορισμένα δημογραφικά στοιχεία και να προχωρά με ερωτήσεις αναφορικά με την υποκίνηση και τα κίνητρα, τη σχέση με τη διοίκηση, την ικανοποίηση στο περιβάλλον εργασίας και τα εκπαιδευτικά προγράμματα που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις, χωρισμένες σε τέσσερις θεματικές ενότητες.

➤ Βήμα 6: Αποφάσεις για την εμφάνιση του ερωτηματολογίου

Αποφασίστηκε να μην συμπεριλαμβάνει εκτενείς οδηγίες συμπλήρωσης, δεδομένης της απλότητας και του μικρού μήκους του. Θα υπάρχει πάντως μία δήλωση για τους ακαδημαϊκούς σκοπούς της. Να σημειωθεί ακόμη ότι τα ερωτηματολόγια θα είναι ανώνυμα.

### 3.7 Ερευνητική μεθοδολογία

Η μέθοδος που ακολουθήθηκε στη συγκεκριμένη εργασία είναι ποσοτική πρωτογενής έρευνα, η οποία είναι μία πολύ χρήσιμη μέθοδος για την περιγραφή και διερεύνηση ορισμένων αντικειμενικών χαρακτηριστικών του υπό έρευνα πληθυσμού και με τη χρήση δομημένου και κλειστού τύπου ερωτηματολόγιο που κατασκευάστηκε ειδικά για τους σκοπούς της εργασίας. Στο παρόν ερωτηματολόγιο

---

<sup>26</sup> Kinnear Thomas C. & Taylor James R., 1996, << Marketing Research, An Applied Approach >>, New York: McGraw Hill, pp. 361-364

έγινε προσπάθεια να συμπυκνωθούν τα βασικότερα σημεία – τρόποι αύξησης της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης εστιάζοντας πάντα στον ανθρώπινο παράγοντα. Ειδικότερα, μέσω της συγκεκριμένης έρευνας δόθηκε ιδιαίτερη βαρύτητα στα εξής σημεία που έχουν αναλυθεί παραπάνω:

- Στα χρηματικά και μη κίνητρα που παρέχει η επιχείρηση στον εργαζόμενο, στο βαθμό υποκίνησης και στην επίδραση που έχουν στην εργασιακή δραστηριότητα.
- Στην κάθε είδους εκπαίδευση που οφείλει να παρέχει μία επιχείρηση που αποσκοπεί στην πλήρη αξιοποίηση των ανθρώπων της και κατά πόσο γνωρίζουν την αξία της οι ελληνικοί οργανισμοί.
- Στο ρόλο της Διοίκησης ως ηγεσία μέσα στην εταιρεία και κατά πόσο είναι αυτή κοινωνός της ορθής επικοινωνίας και κινητοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού.
- Στο ρόλο που διαδραματίζει το σωστό εργασιακό περιβάλλον – κλίμα και πώς το αντικείμενο εργασίας επηρεάζει την αποδοτικότητα του εργαζόμενου.

Προκειμένου να συλλεχθούν όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες το ερωτηματολόγιο χωρίστηκε στις τέσσερις προαναφερθείσες βασικές ενότητες, καθεμία από τις οποίες περιλαμβάνει από τέσσερις έως και επτά ερωτήσεις. Το ερωτηματολόγιο ήταν διαμορφωμένο σε δύο μέρη με πρώτο μέρος τα δημογραφικά στοιχεία και δεύτερο τις τέσσερις αυτές θεματικές ενότητες και συνολικά αποτελείτο από 24 ερωτήσεις. Το σκέλος της εκπαίδευσης περιελάμβανε παραπάνω ερωτήσεις καθότι θεωρείται υψίστης σημασίας για κάθε επιχείρηση, ως βάση για την επίτευξη κάθε στόχου. Ταυτόχρονα, στο σκέλος της Διοίκησης έγινε προσπάθεια να συμπεριληφθούν οι έννοιες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, της ενίσχυσης της Δημιουργικότητας καθώς και της Ενδοεπιχειρησιακής Επικοινωνίας. Ιδανικά κάθε θεματική ενότητα θα έπρεπε να αναλυθεί με τουλάχιστον πέντε ερωτήσεις, κάτι όμως που θα οδηγούσε σε μεγάλη έκταση του ερωτηματολογίου και σε μεγαλύτερη απροθυμία συμπλήρωσής του. Οι απαντήσεις παρέχονταν σε μία 5-βάθμια κλίμακα Likert, όπου το 1 αντιστοιχούσε στο << Διαφωνώ απόλυτα >>, το 2 στο << Διαφωνώ >>, το 3 στο << Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ >>, το 4 στο << Συμφωνώ >> και το 5 στο << Συμφωνώ απόλυτα >>. Τα κοινωνικοδημογραφικά στοιχεία που περιελάμβανε η έρευνα αφορούσαν την ηλικία, το φύλο, την εκπαίδευση και τα εργασιακά δεδομένα όπως τον τομέα στον οποίο εργάζονται (ιδιωτικό ή δημόσιο)

καθώς και το μέγεθος της επιχείρησης ή του οργανισμού (μικρή: 20 - 49 εργαζόμενοι, μεσαία: 50 - 250 εργαζόμενοι, μεγάλη: 251 + εργαζόμενοι).

Η κλίμακα Likert αναπτύχθηκε από τον Αμερικανό εκπαιδευτικό και οργανωσιακό ψυχολόγο, Rensis Likert, το 1932 ως προσπάθεια να βελτιωθούν τα επίπεδα μέτρησης στην κοινωνική έρευνα μέσω της χρήσης τυποποιημένων κατηγοριών απάντησης στα ερωτηματολόγια ερευνών. Οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι ο αριθμός των σημείων της κλίμακας για τις απαντήσεις πρέπει να είναι σε θέση να συλλάβει την αναμενόμενη (και πραγματική) διασπορά των στάσεων. Οι κλίμακες αποκρίσεων θα πρέπει να αποτελούνται από μονό αριθμό σημείων και συνήθως μία 5-βαθμια ή 7-βάθμια κλίμακα είναι καλή επιλογή του ερευνητή.

### **3.8 Μέθοδος ανάλυσης των ερευνητικών δεδομένων**

Τα πιο γνωστά στατιστικά εργαλεία είναι τα εμπορικά πακέτα λογισμικού (όπως SPSS, SAS, Statistica, κλπ.) τα οποία προσφέρουν μία μεγάλη ποικιλία στατιστικών αναλύσεων. Τα πακέτα αυτά όμως είναι συνήθως αρκετά πολύπλοκα και ακριβά ενώ κατά τη διάρκεια των προπτυχιακών και μεταπτυχιακών σπουδών δεν πραγματοποιήθηκε εκμάθηση των στατιστικών αυτών εργαλείων.

Εκτός από αυτά τα ολοκληρωμένα πακέτα λογισμικού, αρκετά διαδεδομένη είναι και η χρήση πρόσθετων εργαλείων όπως το Microsoft Office Excel 2010, η οποία εφαρμογή θα μας βοηθήσει στην ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας που παρουσιάζονται στη συνέχεια.

### **3.9 Πληθυσμός του δείγματος και γενικά στοιχεία της έρευνας**

Το e-mail στάλθηκε αρχικά σε 25 συγκεκριμένα άτομα και ζητήθηκε από το καθένα να προωθηθεί σε επιπλέον 10 πρόσωπα που θα ανταποκρίνονταν στα κριτήρια των ερωτήσεων. Ζητήθηκε όλοι να είναι εργαζόμενοι στην πόλη της Αθήνας και η μελέτη πραγματοποιήθηκε κατά το Μάιο του 2013. Αφού εξηγούσε το σκεπτικό αυτής της προσπάθειας και ζητούσε τη συμμετοχή σε αυτήν, στη συνέχεια επισυναπτόταν το ερωτηματολόγιο που σχεδιάστηκε σύμφωνα με τα βιβλιογραφικά ευρήματα και βρίσκεται στο παράρτημα Β της εργασίας. Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε με τέτοιο τρόπο, ώστε η συμπλήρωσή του να γίνει όσο το δυνατόν πιο εύκολα και γρήγορα και οι περισσότερες ερωτήσεις να μπορούν να απαντηθούν

χωρίς να ανατρέξει κανείς σε συμπληρωματικά στοιχεία. Για τη διαμόρφωση των ερωτήσεων χρησιμοποιήθηκε απλή και κατανοητή γλώσσα, σύντομες και ευκολονόητες κλειστές ερωτήσεις που επιλέχτηκαν λόγω της ευκολίας κατά την επεξεργασία των αποτελεσμάτων.

Συνολικά, από τα 250 ερωτηματολόγια που στάλθηκαν ηλεκτρονικά, 148 απαντήθηκαν ενώ οι έγκυρες απαντήσεις ήταν 132. Επειδή υπήρξε μεγάλη απροθυμία ή και καθυστέρηση στη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων καθώς δεν ήταν δυνατή η φυσική παρουσία του ερευνητή, το ποσοστό απόκρισης (response rate) έφτασε μόνο το 52,8%.

Το δείγμα που συμμετείχε στην πρωτογενή έρευνα, αντιπροσωπεύει στην πραγματικότητα ένα υποσύνολο του πληθυσμού των εργαζομένων στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, σε μικρές (έως 49 εργαζομένους), σε μεσαίες (έως 250) και σε μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς (άνω των 250 ατόμων).

Σημαντικό κίνητρο για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου αποτέλεσε και το γεγονός της ανωνυμίας των ερωτηματολογίων που διασφάλιζε την όσο το δυνατόν αντιπροσωπευτικότερη και ειλικρινέστερη συμπλήρωσή τους από τον κάθε συμμετέχοντα καθώς, ο φόβος ότι οι απαντήσεις που θα έδιναν στα ερωτηματολόγια θα γίνονταν γνωστές, θα μπορούσε να επηρεάσει τόσο την εγκυρότητα όσο και την αξιοπιστία τους. Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν πως η συμμετοχή τους στη διαδικασία και οι απαντήσεις τους δε θα αποτελέσουν μέτρο αξιολόγησης με κανένα τρόπο και ότι, αντίθετα, θα αποτελέσουν εργαλείο συγκέντρωσης πληροφοριών για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας.

### **3.10 Περιορισμοί της έρευνας**

Η παρούσα έρευνα, όπως κάθε έρευνα, υπόκειται σε κάποιους μεθοδολογικούς περιορισμούς οι οποίοι σχετίζονται με τα παρακάτω:

1. Ο κύριος περιορισμός της εν λόγω μελέτης, η οποία θα μπορούσε να έχει επιπτώσεις στη γενίκευση των αποτελεσμάτων αφορά το ίδιο το δείγμα που αποτελείτο από έναν πληθυσμό εργαζομένων ποικίλων κλάδων και θέσεων εργασίας. Διαφορετικοί οργανισμοί σε διαφορετικούς κλάδους έχουν διαφορετικά περιβάλλοντα και ποικιλία εργαζομένων ως προς την προσωπικότητα και την απόδοσή τους.

2. Επιπλέον περιορισμός είναι το μέγεθος του δείγματος, το οποίο μπορεί να θεωρηθεί σχετικά μικρό. Ένα μεγαλύτερο δείγμα με περισσότερα δημογραφικά χαρακτηριστικά θα έδινε πολύ περισσότερες πληροφορίες για τα ζητήματα της έρευνας. Εδώ το επιλεγμένο δείγμα προέρχεται μόνο από περιοχές της πόλης της Αθήνας και δεν επιτρέπει ασφαλή συμπεράσματα για άλλες περιοχές της χώρας.
3. Επίσης, αν και η ανωνυμία των συμμετεχόντων ήταν εξασφαλισμένη, οι απαντήσεις στα εργαλεία έρευνας για τη συλλογή των δεδομένων μπορεί σε κάποιες περιπτώσεις να ήταν επηρεασμένες από παράγοντες όπως το κοινωνικά επιθυμητό, ο φόβος και άλλοι μη αποτιμήσιμοι παράγοντες. Ωστόσο, πιστεύεται ότι κανένας από αυτούς τους παράγοντες δε θεωρήθηκε ότι επηρέασε τα αποτελέσματα και την ποιότητα της έρευνας.
4. Στην παρούσα έρευνα δε μελετήθηκε προσωπικό που ανήκει στις πολύ μικρές επιχειρήσεις (<10 εργαζόμενοι) καθώς θεωρήθηκε ότι θα είχαν περισσότερο προσωπικό χαρακτήρα.
5. Συγχρόνως, στην παρούσα μελέτη, ερευνήθηκαν συγκεκριμένες πτυχές του θέματος << παράγοντες αύξησης της εργασιακής αποδοτικότητας >> που θεωρήθηκαν πιο σημαντικές και αντιπροσωπευτικές και όχι το σύνολο όλων των παραγόντων. Το παραπάνω θα εξασφάλιζε οικονομία χρόνου στη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων και πιο συγκεντρωτικά αποτελέσματα.
6. Ζήτημα αποτέλεσε η πλήρης κατανόηση των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου. Στη συγκεκριμένη έρευνα έγινε προσπάθεια να δημιουργηθεί ένα ερωτηματολόγιο με όσο το δυνατόν πιο κατανοητές ερωτήσεις προκείμενου να μην υπάρχουν απορίες κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της απάντησης. Κατά την επεξεργασία των απαντήσεων φάνηκε ότι, εκτός ελαχίστων ερωτήσεων, στο σύνολό τους οι ερωτήσεις έγιναν απολύτως κατανοητές
7. Η έρευνα διεξήχθη την τρέχουσα – δύσκολη οικονομικά και εργασιακά - χρονική περίοδο και συγκεκριμένα κατά το μήνα Μάιο 2013. Συνεπώς τα αποτελέσματα να αντικατοπτρίζουν τις δυσκολίες της παρούσας κατάστασης και μία μελλοντική έρευνα μετά την ύφεση της οικονομικής κρίσης να δώσει μία τελείως διαφορετική εικόνα. Ακόμη, είναι πιθανό οι απαντήσεις να είναι επηρεασμένες, ψυχολογικά και συναισθηματικά, από αυτό το δυσοίωνο κλίμα που επικρατεί.

### 3.11 Παρουσίαση και ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας

Η πρωτογενής έρευνα που διεξήχθη το Μάιο του 2013, βασίζεται στην συλλογή απόψεων και τη μέτρηση και ανάλυση των πληροφοριών, με στόχο να προχωρήσει στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων που αφορούν την κατάσταση στον ελληνικό εργασιακό χώρο αναφορικά με το εάν και πώς υποκινούνται οι εργαζόμενοι, τη σχέση ηγεσίας – υπαλλήλων, την κατάσταση του εργασιακού κλίματος/ αντικειμένου εργασίας, τα εργασιακά εκπαιδευτικά προγράμματα, όλα ως παράγοντες αύξησης της εργασιακής αποδοτικότητας.

Παρακάτω γίνεται επεξεργασία των δεδομένων με τη βοήθεια της περιγραφικής στατιστικής, η οποία παρέχει τα κατάλληλα εργαλεία για την περιγραφή, ανάλυση και επεξεργασία αυτών των δεδομένων, βοηθώντας στη συνοπτική και αποτελεσματική παρουσίαση και ανάλυσή τους. Για την παρουσίαση των αποτελεσμάτων θα χρησιμοποιηθούν γνωστές γραφικές μέθοδοι, όπως ραβδογράμματα και κυκλικά διαγράμματα. Στο ραβδόγραμμα κάθε ράβδος παρουσιάζει τη συχνότητα για κάθε τιμή της μεταβλητής ενώ το κυκλικό διάγραμμα δείχνει το ποσοστό του συνολικού αριθμού παρατηρήσεων που παρέχει κάθε κατηγορία. Η γραφική παρουσίαση των αποτελεσμάτων με ραβδογράμματα και κυκλικά διαγράμματα περιλαμβάνεται στο παράρτημα Α.

Αρχικά, παρουσιάζεται η πρώτη ενότητα (Α. Δημογραφικά στοιχεία) του ερωτηματολογίου, η οποία περιλαμβάνει γενικού περιεχομένου πληροφορίες για τους ερωτώμενους. Η πλειονότητα των ερωτηθέντων (Διάγραμμα 3.1) είναι γυναίκες (60%) έναντι 40% των αντρών ενώ οι περισσότεροι (Διάγραμμα 3.2) εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα (55%).

Πίνακας 3.1: Κατανομή του φύλου των ερωτώμενων

Φύλο	Συχνότητα	Ποσοστό
Άρρεν	54	40%
Θήλυ	78	60%
<b>Σύνολο</b>	<b>132</b>	<b>100%</b>



Πίνακας 3.2: Κατανομή του τομέα απασχόλησης των ερωτώμενων

Τομέας Εργασίας	Συχνότητα	Ποσοστό
Ιδιωτικό	72	55%
Δημόσιο	60	45%
<b>Σύνολο</b>	<b>132</b>	<b>100%</b>

Η πλειοψηφία των ερωτώμενων (49%) εργάζεται σε μεγάλες επιχειρήσεις (35% σε μικρές και 16% σε μεσαίες). Το παραπάνω απεικονίζει και περισσότερο αντιπροσωπευτικά την πόλη της Αθήνας καθώς πρόκειται για την πρωτεύουσα της χώρας με τις περισσότερες μεγάλες επιχειρήσεις (Διάγραμμα 3.3).

Πίνακας 3.3: Κατανομή του μεγέθους της επιχείρησης απασχόλησης των ερωτώμενων

Μέγεθος Επιχείρησης	Συχνότητα	Ποσοστό
Μικρή (20 - 49 εργαζόμενοι)	47	35%
Μεσαία (50 - 250 εργαζόμενοι)	21	16%
Μεγάλη (251 + εργαζόμενοι)	64	49%
<b>Σύνολο</b>	<b>132</b>	<b>100%</b>

Επιπλέον, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (54%) κατέχει πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΑΕΙ/ΤΕΙ), το 32% έχει κάποιου είδους μεταπτυχιακή εκπαίδευση και το 1% διδακτορικό (Διάγραμμα 3.4). Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις της Αθήνας γενικότερα είναι περισσότερο ανταγωνιστικές στην αγορά στελεχών, λόγω αυξημένων ευκαιριών για πρόσθετες επαγγελματικές και ιδιωτικές δραστηριότητες σε σχέση με την περιφέρεια. Για το σκοπό αυτό, οι υποψήφιοι και νυν εργαζόμενοι φροντίζουν να εξοπλίζονται με όσο το δυνατό καλύτερα εκπαιδευτικά εφόδια.

Πίνακας 3.4: Κατανομή του μορφωτικού επιπέδου των ερωτώμενων

Μορφωτικό Επίπεδο	Συχνότητα	Ποσοστό
Απολυτήριο λυκείου	11	5%
Πτυχίο Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΑΕΙ/ΤΕΙ)	68	54%
ΙΕΚ	9	8%
Μεταπτυχιακό	42	32%
Διδακτορικό	2	1%
<b>Σύνολο</b>	<b>132</b>	<b>100%</b>

Όσον αφορά την ηλικιακή κατανομή του δείγματος (Διάγραμμα 3.5), η πλειοψηφία των εργαζομένων κυμαίνεται μεταξύ 18 – 30 με ποσοστό 69% ενώ ακολουθεί η ηλικία των 31 – 40 με ποσοστό 22%. Η ηλικία των 41 – 50 αποτελεί το 7% και αυτή των 51 – 60 μόλις το 3% του δείγματος.

Πίνακας 3.5: Κατανομή της ηλικίας των ερωτώμενων

Ηλικία	Συχνότητα	Ποσοστό
18-30	90	69%
31-40	29	22%
41-50	9	7%
51-60	4	3%
Άνω των 60	0	0%
<b>Σύνολο</b>	<b>132</b>	<b>100%</b>

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου (B. Αξιολόγηση παραγόντων επίδρασης εργασιακής παραγωγικότητας), χωρισμένα στις τέσσερις θεματικές ενότητες που έχουν προαναφερθεί. Όλα τα σχετικά ραβδογράμματα, υπενθυμίζεται, παρουσιάζονται στο παράρτημα Α της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Αρχικά, όσον αφορά τον τομέα της υποκίνησης και των κινήτρων στον εργασιακό χώρο, τα αποτελέσματα της έρευνας (Διαγράμματα 3.6 – 3.9) ανέδειξαν τα εξής σημεία:

Πίνακας 3.6: Αποτελέσματα της θεματικής ενότητας << Κίνητρα και υποκίνηση >>

Κίνητρα και υποκίνηση			%	%	%	%	%
Ερωτήσεις	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	1	2	3	4	5
Σας δίνει κίνητρα η Διοίκηση στην εργασία σας για να αυξήσετε την αποδοτικότητά σας;	3,02	1,19	11%	23%	29%	26%	11%
Υπάρχει αναγνώριση και ανταμοιβή του κόπου σας στην εργασία;	2,92	1,1	10%	26%	33%	23%	8%
Η ενθάρρυνση για ανάληψη πρωτοβουλιών στον εργασιακό χώρο ευνοεί την αύξηση της παραγωγικότητάς σας;	3,6	1,15	8%	8%	19%	45%	20%
Τα μη χρηματικά κίνητρα (ηθική ικανοποίηση, βραβεία κτλ.) σας ωθούν περισσότερο να γίνετε πιο παραγωγικοί από τα χρηματικά κίνητρα (bonus, αύξηση μισθού κτλ.);	3,12	1,11	8%	20%	34%	27%	11%

1. Σε ερώτηση σχετικά με το κατά πόσο η Διοίκηση της επιχείρησης δίνει κίνητρα στην εργασία για να αυξήσει την αποδοτικότητα των εργαζομένων, το μεγαλύτερο ποσοστό (29%) παρέμεινε ουδέτερο. Το 11% διαφωνεί κάθετα πως υπάρχει κάποια παρακίνηση ενώ αντίστοιχα άλλο ένα 11% συμφωνεί απόλυτα πως η Διοίκηση δίνει κίνητρα στο προσωπικό της να αυξήσει την απόδοσή του. Το 26% του << Συμφωνώ >> έναντι του 23% που διαφωνεί δίνει ένα ελαφρύ προβάδισμα. Γεγονός είναι πάντως πως τα ποσοστά είναι αρκετά ισομοιρασμένα και είτε οι επιχειρήσεις δεν είναι ξεκάθαρες ως προς την τακτική τους να ενεργοποιήσουν τον εργαζόμενο είτε η απόκλιση αυτή (11% και 11%) οφείλεται εκ φύσεως στις διαφορές ανάμεσα στους κλάδους και στο αντικείμενο της κάθε θέσης εργασίας.
2. Στην ερώτηση σχετικά με το αν υπάρχει αναγνώριση και ανταμοιβή του εργασιακού κόπου, ξανά το μεγαλύτερο ποσοστό (33%) ούτε διαφωνεί ούτε

συμφωνεί. Το αποτέλεσμα αυτό ίσως ερμηνεύει μία μη πάγια πολιτική ανταμοιβής, όπου άλλες φορές υπάρχει αναγνώριση και άλλοτε όχι ανάλογα με την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης, την πολιτική της, τους στόχους της κ.ά. Μη ενθαρρυντικό ωστόσο είναι ότι το 36% διαφωνεί στο ότι αναγνωρίζεται ο κόπος του στην εργασία ενώ με μικρή (ελπιδοφόρα) διαφορά το 31% περισσότερο βλέπει την προσπάθειά του εργασιακά, να αναγνωρίζεται.

3. Συνακόλουθα, η συντριπτική πλειοψηφία (65%) υποστηρίζει πως η ενθάρρυνση για ανάληψη πρωτοβουλιών στον εργασιακό χώρο ευνοεί την αύξηση της παραγωγικότητας ενώ ένα 16% δε θεωρεί πως η δυνατότητα να αναλάβει οποιαδήποτε πρωτοβουλία θα τον οδηγήσει σε βελτίωση της αποδοτικότητάς του. Ένα 19% αντίστοιχα ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, κρίνοντας πως δεν αποτελεί κρίσιμο παράγοντα αύξησης της παραγωγικότητας.
4. Τέλος, ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα αποτελέσματα της ερώτησης σχετικά με το αν τα μη χρηματικά κίνητρα (ηθική ικανοποίηση, βραβεία κτλ.) ωθούν περισσότερο τον εργαζόμενο να γίνει πιο παραγωγικός σε σχέση με τα χρηματικά κίνητρα (bonus, αύξηση μισθού κτλ.). Παρόλο που το 34% παρουσιάστηκε αναποφάσιστο, το 38% υποστηρίζει πως ένα μη χρηματικό κίνητρο (αυτοεξέλιξη, διάκριση κτλ.) τον ωθεί περισσότερο να γίνει πιο αποτελεσματικός στην εργασία του από το να κινητοποιηθεί από κάποια χρηματική επιβράβευση (28%), γνωρίζοντας τη δεινή οικονομική κατάσταση της χώρας μας. Το παραπάνω στατιστικό στοιχείο καλό θα ήταν να ληφθεί περισσότερο υπόψη από τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς που θεωρούν πως έχουν καλή γνώση του δυναμικού τους και της προσωπικότητάς τους, όταν σε περίοδο κρίσης που ο μισθός έχει πρωταρχική σημασία, εκείνοι επιλέγουν να δραστηριοποιηθούν χάρη σε μη χρηματικά κίνητρα.

Περνώντας τώρα στο κομμάτι της εργασιακής εκπαίδευσης, τα αποτελέσματα που προέκυψαν (Διαγράμματα 3.10 – 3.16) είναι τα εξής:

Πίνακας 3.7: Αποτελέσματα της θεματικής ενότητας << Εκπαίδευση >>

Εκπαίδευση			%	%	%	%	%
Ερωτήσεις	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	1	2	3	4	5
Κρίνετε ικανοποιητικό το επίπεδο εκπαίδευσης (οποιασδήποτε μορφής) από την επιχείρηση στην οποία εργάζεστε;	3,38	1,12	7%	14%	30%	33%	16%
Πιστεύετε ότι με την εκπαίδευση που σας παρέχει η επιχείρηση, γίνεστε πιο αποδοτικοί στην εργασία σας;	3,32	1,25	11%	14%	26%	30%	19%
Πιστεύετε ότι με την εκπαίδευση που σας παρέχει η επιχείρηση, αναπτύσσετε προσωπικά;	2,97	1,28	16%	23%	24%	23%	14%
Σας ενδιαφέρει περαιτέρω εκπαίδευση στον τομέα εργασίας σας ώστε να γίνετε πιο παραγωγικοί;	4,14	1,05	4%	5%	11%	33%	47%
Συμμετέχετε συχνά σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες (οποιασδήποτε μορφής) της επιχείρησης;	3,19	1,39	18%	12%	23%	25%	21%
Πιστεύετε ότι για τον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών, η εταιρεία αξιολογεί τις ικανότητες και επιδεξιότητες των υπαλλήλων της;	2,8	1,21	18%	22%	29%	23%	8%

Πιστεύετε ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα μέσα στην επιχείρηση είναι ζωτικής σημασίας για την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης;	3,95	1,13	5%	6%	17%	33%	39%
--	------	------	----	----	-----	-----	-----

1. Αρχικά, ενθαρρυντικό είναι το γεγονός ότι περίπου οι μισοί των ερωτηθέντων (49%) κρίνουν ικανοποιητικό το επίπεδο εκπαίδευσης (οποιασδήποτε μορφής) από την επιχείρηση στην οποία εργάζονται. Το 30% παραμένει ουδέτερο ενώ το 21% ισχυρίζεται πως είτε δε λαμβάνει κάποιου είδους εκπαίδευση πάνω στην εργασία του είτε δεν είναι ικανοποιημένο από αυτή. Σε κάθε περίπτωση, το ποσοστό αυτό είναι υψηλό και οφείλει κάθε επιχείρηση να το λάβει υπόψη της εάν θέλει να γίνει ή να παραμείνει ανταγωνιστική στηριζόμενη στις δυνατότητες του δυναμικού της που κυρίως, όπως αναφέρθηκε και στο κομμάτι της θεωρίας, καλλιεργούνται μέσα από κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα ποικίλης μορφής.
2. Επιπλέον, το ίδιο ποσοστό (49%) υποστηρίζει πως το αντικείμενο της εκπαίδευσης παρουσιάζει ορθά αποτελέσματα, καθώς αυξάνει την αποδοτικότητα του εργαζόμενου πάνω στη θέση εργασίας του. Δυστυχώς, ένα επίσης ισχυρό ποσοστό (25%) θεωρεί πως με την εκπαίδευση που του παρέχει η εταιρεία στην οποία εργάζεται δεν καταφέρνει να αυξήσει την απόδοσή του και το 26% δεν παίρνει κάποια σαφή θέση πάνω στο ερώτημα. Το παραπάνω λοιπόν, για άλλη μία φορά, οφείλουν να λάβουν υπόψη οι εργοδότες καθώς είναι πιθανό είτε να μην εφαρμόζουν κατανοητά εκπαιδευτικά προγράμματα είτε δε λαμβάνουν σοβαρά υπόψη την αντιστοιχία αντικείμενο θέσης εργασίας – προσωπικότητα και συμπεριφορά εργαζόμενου.
3. Ένα επίσης απογοητευτικό ποσοστό προέκυψε σε ερώτηση σχετικά με το αν με την εκπαίδευση που παρέχει η επιχείρηση, βοηθά τον εργαζόμενο να αναπτυχθεί προσωπικά. Το 37% συμφωνεί ενώ το 38% διαφωνεί κάτι που δίνει ξανά την εικόνα πως οι επιχειρήσεις δε φαίνεται να γνωρίζουν καλά τις δυνατότητες και επιθυμίες του ανθρώπινου δυναμικού τους. Το 34% κρίνει πως το επίπεδο εκπαίδευσης δε σχετίζεται τόσο με την προσωπική του ανάπτυξη.

4. Μία ακόμη αντιπροσωπευτική εικόνα των επιθυμιών των εργαζομένων δίνει το αποτέλεσμα της ερώτησης του αν << σας ενδιαφέρει περαιτέρω εκπαίδευση στον τομέα εργασίας σας ώστε να γίνετε πιο παραγωγικοί >>. Η συντριπτική πλειοψηφία (80%) επιθυμεί κάτι τέτοιο ενώ μόλις το 9% παραμένει αδιάφορο σε αυτή την προοπτική (το 11% δεν εκφέρει σαφή άποψη). Αυτό είναι άλλο ένα στατιστικό που οφείλει να ληφθεί υπόψη καθώς η εικόνα των εργαζομένων δίνει άτομα που ενδιαφέρονται να μαθαίνουν συνεχώς, να γίνονται καλύτεροι, να αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να προσφέρουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους στην επιχείρηση όπου εργάζονται.
5. Το 46% δήλωσε πως συμμετέχει συχνά σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες (οποιασδήποτε μορφής) της επιχείρησης στην οποία εργάζεται όταν το 30% διαφωνεί και το 23% παραμένει ουδέτερο ως προς το ερώτημα. Το παραπάνω κρίνεται ανησυχητικό καθώς υποδεικνύει πως είτε δε λαμβάνουν χώρα κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα από την επιχείρηση, είτε το προσωπικό δεν υποκινείται να συμμετάσχει είτε το δυναμικό παρουσιάζεται αδιάφορο ως προς μία τέτοια προοπτική.
6. Ένα ακόμη αρνητικό ποσοστό είναι αυτό του – μόλις – 8% που πιστεύει απόλυτα πως για τον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών, η εταιρεία του αξιολογεί τις ικανότητες και επιδεξιότητες των υπαλλήλων της. Αντίστοιχα, το 18% διαφωνεί κάθετα πάνω σε αυτό (το 29% δεν παίρνει σαφή θέση). Αυτή χαρακτηρίζεται ως μία ακόμη ένδειξη πως οι επιχειρήσεις είτε δε λειτουργούν ορθό τμήμα ΔΑΠ είτε αγνοούν τις πλήρεις δυνατότητες του εργατικού δυναμικού τους. Μάλιστα, την ίδια στιγμή, το συντριπτικό 72% πιστεύει ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα μέσα στην επιχείρηση είναι ζωτικής σημασίας για την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης (μόλις το 11% διαφωνεί), κάτι που αναδεικνύει ένα δυναμικό με καλή γνώση των προτεραιοτήτων που πρέπει να έχει μία επιχείρηση καθώς και του τρόπου με τον οποίο θα πετύχει αύξηση και διατήρηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος στην αγορά.

Συνεχίζοντας με τη διάσταση της Διοίκησης και ηγεσίας μέσα στην επιχείρηση (Διαγράμματα 3.17 – 3.22), ως παράγοντα αύξησης της εργασιακής παραγωγικότητας, προέκυψαν τα παρακάτω ερευνητικά αποτελέσματα:

Πίνακας 3.8: Αποτελέσματα της θεματικής ενότητας << Ηγεσία και Διοίκηση >>

Ηγεσία και Διοίκηση			%	%	%	%	%
Ερωτήσεις	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	1	2	3	4	5
Πιστεύετε ότι η Διοίκηση είναι αποτελεσματική όσον αφορά τη διαχείριση των ανθρώπινων σχέσεων;	3,07	1,13	10%	20%	33%	26%	11%
Ο προϊστάμενός σας ως προσωπικότητα σας εμπνέει να γίνετε περισσότερο αποδοτικοί στη εργασία σας;	3,23	1,28	13%	16%	24%	30%	17%
Υπάρχει ορθή επικοινωνία και σαφείς οδηγίες για τα σχέδια και τους στόχους του τμήματος στο οποίο εργάζεστε;	3,29	1,28	12%	16%	21%	33%	18%
Η εταιρεία σας ενθαρρύνει τις καινούριες ιδέες που προέρχονται από τους εργαζομένους και τις προτάσεις τους για τη βελτίωση της καθημερινής εργασίας;	3,13	1,09	5%	25%	30%	29%	11%
Η Διοίκηση σας κάνει να αισθάνεστε πως η ευημερία και ικανοποίηση των εργαζομένων της είναι κύρια μέριμνά της;	2,61	1,2	24%	21%	33%	15%	7%
Θεωρείτε πως η Διοίκηση ευνοεί την επικοινωνία και είναι αποτελεσματική όσον αφορά τον τρόπο εργασίας και διοίκησης, συμβάλλοντας στην αύξηση της αποδοτικότητας του προσωπικού της;	2,81	1,08	11%	29%	34%	20%	6%



1. Λαμβάνοντας υπόψη το ρόλο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, το 37% πιστεύει ότι η Διοίκηση είναι αποτελεσματική όσον αφορά τη διαχείριση των ανθρώπινων σχέσεων ενώ το 30% διαφωνεί πάνω σε αυτό. Το 33% δεν είναι κατασταλαγμένο, με αποτέλεσμα, η γενική εικόνα ως προς την καλή γνώση της ΣΝ και της σημασίας της στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού να μην είναι ενθαρρυντική.
2. Αντίθετα, ελπιδοφόρο είναι το επόμενο στατιστικό όπου το 47% δηλώνει πως διοικείται από προϊστάμενο που η προσωπικότητά του τον εμπνέει να γίνει πιο αποδοτικός στη εργασία του. Το 29% αντίστοιχα διαφωνεί και το 24% παραμένει ανεπηρέαστο από την ηγεσία ως προσωπικότητα, κάτι που επίσης πρέπει να κρούσει τον κώδωνα στις επιχειρήσεις.
3. Αναφορικά με την ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία, το 51% συμφωνεί πως υπάρχει ορθή επικοινωνία και σαφείς οδηγίες για τα σχέδια και τους στόχους του τμήματος στο οποίο εργάζεται. Ωστόσο το 28% που διαφωνεί είναι σημαντικό και αξιοπρόσεχτο στην προσπάθεια κάθε επιχείρησης, ιδιωτικής και δημόσιας, να είναι ανταγωνιστική διότι δείχνει πως δεν καταφέρνει να γίνει κοινωνός του οράματος της επιχείρησης και του τρόπου με τον οποίο θα επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους ως ενιαία οντότητα.
4. Όσον αφορά τη διάσταση της ενίσχυσης της δημιουργικότητας, το 40% υποστηρίζει πως η εταιρεία τους ενθαρρύνει τις καινούριες ιδέες που προέρχονται από τους εργαζομένους και τις προτάσεις τους για τη βελτίωση της καθημερινής εργασίας, με μάλιστα το 11% να συμφωνεί απόλυτα. Την ίδια στιγμή ένα αξιοσημείωτο 30% διαφωνεί και ένα 30% δεν εκφέρει σαφή απάντηση.
5. Το πλέον απαισιόδοξο στατιστικό στοιχείο προκύπτει από την ερώτηση που τέθηκε << Η Διοίκηση σας κάνει να αισθάνεστε πως η ευημερία και ικανοποίηση των εργαζομένων της είναι κύρια μέριμνά της; >>. Το 23% συμφωνεί (με το 7% να συμφωνεί απόλυτα) όταν το 44% φαίνεται να διαφωνεί (το 23% διαφωνεί απόλυτα). Αυτή η ερώτηση ίσως κρίνεται και η πιο κατατοπιστική και αποσαφηνίζει την κατάσταση της εργασίας στη χώρα μας αναφορικά με τη συνολική αντιμετώπιση των εργαζομένων μέσα σε κάθε επιχείρηση, ιδιωτική και δημόσια. Από εδώ πηγάζει κάθε πρόβλημα όσον αφορά την πορεία της αποδοτικότητας και από εδώ θα πρέπει να ξεκινήσει κάθε εταιρεία που θέλει να ξεχωρίσει: να σέβεται και να θέτει ως

προτεραιότητα τον εργαζόμενό της, διότι μόνο έτσι θα μπορέσει να αποκτήσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

6. Άλλο ένα αρνητικό αποτέλεσμα έδειξαν οι απαντήσεις στην ερώτηση << Θεωρείτε πως η Διοίκηση ευνοεί την επικοινωνία και είναι αποτελεσματική όσον αφορά τον τρόπο εργασίας και διοίκησης, συμβάλλοντας στην αύξηση της αποδοτικότητας του προσωπικού της; >>. Το 26% συμφωνεί αλλά το 40% θεωρεί πως οι ανώτεροί του είναι απλησίαστοι επικοινωνιακά και δε διοικούν αποτελεσματικά, με αντίστοιχες συνέπειες στη συνολική πορεία της επιχείρησης.

Κλείνοντας, σχετικά με το εργασιακό περιβάλλον/ κλίμα και το αντικείμενο της εργασίας (Διαγράμματα 3.23 – 3.29) προέκυψαν τα ακόλουθα:

Πίνακας 3.9: Αποτελέσματα της θεματικής ενότητας << Εργασιακό περιβάλλον / Αντικείμενο εργασίας >>

Εργασιακό Περιβάλλον / Αντικείμενο Εργασίας			%	%	%	%	%
Ερωτήσεις	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	1	2	3	4	5
Το εργασιακό σας περιβάλλον παίζει σημαντικό ρόλο στην αποδοτικότητα της εργασίας σας;	4,55	0,7	0%	2%	8%	25%	65%
Το εργασιακό σας περιβάλλον σας ικανοποιεί;	3,42	1,13	8%	9%	31%	35%	17%
Θεωρείτε πως το χαλαρό περιβάλλον εργασίας (ευχάριστη διάθεση και χιούμορ) αυξάνει την αποδοτικότητά σας;	4,22	0,89	2%	2%	15%	35%	46%
Η εταιρεία κάνει προσπάθειες να καλύψει τις ανάγκες για ένα σωστό εργασιακό χώρο (φωτισμός, εξαερισμός, μείωση θορύβων, ασφάλεια και υγιεινή);	3,43	1,33	14%	10%	19%	33%	24%
Οι σχέσεις με τους συναδέλφους σας είναι σε καλό επίπεδο, υπάρχει εμπιστοσύνη και υγιής επικοινωνία μεταξύ σας για τους σκοπούς της επιχείρησης;	3,84	1,05	5%	4%	25%	36%	30%
Πιστεύετε ότι το αντικείμενο της θέσεως εργασίας σας επιδρά αρνητικά στην αποδοτικότητά σας;	2,51	1,21	27%	23%	30%	14%	6%
Πιστεύετε ότι θα μπορούσατε να απασχοληθείτε με μεγαλύτερη αποδοτικότητα σε άλλη θέση εργασίας μέσα στην επιχείρηση που εργάζεστε;	3,48	1,43	16%	11%	14%	28%	31%

1. Αναμενόμενα ίσως, στη ερώτηση κατά πόσο το εργασιακό περιβάλλον παίζει σημαντικό ρόλο στην αποδοτικότητα της εργασίας, το 90% συμφωνεί πως παίζει σπουδαίο ρόλο (το 65% μάλιστα συμφωνεί απόλυτα) ενώ μόλις το 2% διαφωνεί (κανείς δε διαφωνεί απόλυτα). Την ίδια στιγμή το 8% δηλώνει αναποφάσιστο, το χαμηλότερο << αναποφάσιστο >> από οποιαδήποτε άλλη ερώτηση. Στηριζόμενη εδώ λοιπόν, κάθε επιχείρηση οφείλει να προσφέρει ένα σωστό εργασιακό περιβάλλον εφόσον επιθυμεί την ικανοποίηση του προσωπικού της και συνακόλουθα την αύξηση της παραγωγικότητάς τους.
2. Στην ερώτηση για το εάν είναι ικανοποιητικό το εργασιακό περιβάλλον, το 52% δήλωσε ικανοποιημένο, το 17% όχι και το 31% δε συμφώνησε ούτε διαφώνησε πάνω στο ερώτημα.
3. Εντύπωση ίσως προκαλεί το 4% που δε θεωρεί πως το χαλαρό περιβάλλον εργασίας (ευχάριστη διάθεση και χιούμορ) αυξάνει την αποδοτικότητα ενώ το 81% το υποστηρίζει. Το 15% δηλώνει αναποφάσιστο, το δεύτερο χαμηλότερο << αναποφάσιστο >> στο σύνολο των ερωτήσεων. Η γενική λοιπόν εικόνα που δίνεται είναι πως, σε αντίθεση με αυτή που εφαρμόζουν ίσως οι περισσότεροι εργοδότες και διοικήσεις, οι εργαζόμενοι αποδίδουν καλύτερα όταν δεν εργάζονται κάτω από πίεση και άγχος αλλά όταν επικρατεί φιλική διάθεση ανάμεσα στα διαφορετικά στρώματα της επιχείρησης.
4. Θετικό είναι επίσης πως στην ερώτηση αν η εταιρεία κάνει προσπάθειες να καλύψει τις ανάγκες για ένα σωστό εργασιακό χώρο (φωτισμός, εξαερισμός, μείωση θορύβων, ασφάλεια και υγιεινή) το 57% συμφωνεί ενώ το 24% διαφωνεί και το 19% μένει ουδέτερο. Δεδομένου ότι το 24% δεν είναι χαμηλό ποσοστό, κρίνεται σκόπιμο να προχωρήσουν άμεσα οι επιχειρήσεις που πάσχουν σε διορθωτικές κινήσεις.
5. Ενθαρρυντικό είναι το 66% που θεωρεί πως οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι σε καλό επίπεδο, υπάρχει εμπιστοσύνη και υγιής επικοινωνία μεταξύ τους για τους σκοπούς της επιχείρησης όταν μόλις το 9% διαφωνεί.
6. Τέλος, ιδιαίτερα κρίσιμα θεωρούνται τα αποτελέσματα στις δύο τελευταίες ερωτήσεις αναφορικά με το αντικείμενο της θέσεως εργασίας. Το 50% θεωρεί πως αυτό δεν επιδρά αρνητικά στην αποδοτικότητά του ενώ το 20% το πιστεύει. Επομένως είναι θεμιτή μία πρώτη σκέψη πως για αρκετούς υπάρχει ικανοποίηση ως προς τον τομέα όπου εργάζονται που δε τους εμποδίζει να αποδίδουν. Στη συνέχεια όμως, όταν τέθηκε το ερώτημα αν << θα

μπορούσατε να απασχοληθείτε με μεγαλύτερη αποδοτικότητα σε άλλη θέση εργασίας μέσα στην επιχείρηση που εργάζεστε >>, το 59% συμφώνησε ενώ μόνο το 27% διαφώνησε.

### 3.12 Σύγκριση αποτελεσμάτων στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα

Η εμπειρία έχει δείξει πως οι ιδιωτικές επιχειρήσεις, τουλάχιστον όσον αφορά τα ελληνικά δεδομένα, παρουσιάζονται καλύτερα οργανωμένες σε κάθε επίπεδο. Δεδομένου ότι τα αποτελέσματα δεν έχουν μεγάλη διαφορά μεταξύ τους (72 ερωτώμενοι ανήκουν στον ιδιωτικό τομέα και 60 στον δημόσιο), θα επιχειρηθεί στη συνέχεια μία σύγκριση της μέσης τιμής των απαντήσεων (Διάγραμμα 3.30) προκειμένου να διαπιστωθεί εάν και κατά πόσο διαφοροποιείται η κατάσταση μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα του δείγματος στις επιχειρήσεις της Αθήνας. Τα σχετικά διαγράμματα παρουσιάζονται επίσης στο παράρτημα Α.

Πίνακας 3.10: Σύγκριση αποτελεσμάτων μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα

Ερωτήσεις	Δημόσιος τομέας	Ιδιωτικός τομέας
1. Σας δίνει κίνητρα η Διοίκηση στην εργασία σας για να αυξήσετε την αποδοτικότητά σας;	2,95	3,08
2. Υπάρχει αναγνώριση και ανταμοιβή του κόπου σας στην εργασία;	2,72	3,1
3. Η ενθάρρυνση για ανάληψη πρωτοβουλιών στον εργασιακό χώρο ευνοεί την αύξηση της παραγωγικότητάς σας;	3,32	3,83
4. Τα μη χρηματικά κίνητρα (ηθική ικανοποίηση, βραβεία κτλ.) σας ωθούν περισσότερο να γίνετε πιο παραγωγικοί από τα χρηματικά κίνητρα (bonus, αύξηση μισθού κτλ.);	3,13	3,11
5. Κρίνετε ικανοποιητικό το επίπεδο εκπαίδευσης (οποιασδήποτε μορφής) από την επιχείρηση στην οποία εργάζεστε;	3,37	3,39

6. Πιστεύετε ότι με την εκπαίδευση που σας παρέχει η επιχείρηση, γίνεστε πιο αποδοτικοί στην εργασία σας;	3,2	3,42
7. Πιστεύετε ότι με την εκπαίδευση που σας παρέχει η επιχείρηση, αναπτύσσετε προσωπικά;	2,9	3,03
8. Σας ενδιαφέρει περαιτέρω εκπαίδευση στον τομέα εργασίας σας ώστε να γίνετε πιο παραγωγικοί;	4,18	4,11
9. Συμμετέχετε συχνά σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες (οποιασδήποτε μορφής) της επιχείρησης;	3,27	3,13
10. Πιστεύετε ότι για τον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών, η εταιρεία αξιολογεί τις ικανότητες και επιδεξιότητες των υπαλλήλων της;	2,72	2,88
11. Πιστεύετε ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα μέσα στην επιχείρηση είναι ζωτικής σημασίας για την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης;	3,85	4,03
12. Πιστεύετε ότι η Διοίκηση είναι αποτελεσματική όσον αφορά τη διαχείριση των ανθρώπινων σχέσεων;	3,15	3
13. Ο προϊστάμενός σας ως προσωπικότητα σας εμπνέει να γίνετε περισσότερο αποδοτικοί στη εργασία σας;	3,28	3,18
14. Υπάρχει ορθή επικοινωνία και σαφείς οδηγίες για τα σχέδια και τους στόχους του τμήματος στο οποίο εργάζεστε;	3,28	3,29
15. Η εταιρεία σας ενθαρρύνει τις καινούριες ιδέες που προέρχονται από τους εργαζομένους και τις προτάσεις τους για τη βελτίωση της καθημερινής εργασίας;	3,12	3,14
16. Η Διοίκηση σας κάνει να αισθάνεστε πως η ευημερία και ικανοποίηση των εργαζομένων της είναι κύρια μέριμνά της;	2,6	2,61
17. Θεωρείτε πως η Διοίκηση ευνοεί την επικοινωνία και είναι αποτελεσματική όσον αφορά τον τρόπο εργασίας και διοίκησης, συμβάλλοντας στην αύξηση της αποδοτικότητας του προσωπικού της;	2,77	2,85
18. Το εργασιακό σας περιβάλλον παίζει σημαντικό ρόλο στην αποδοτικότητα της εργασίας σας;	4,53	4,57
19. Το εργασιακό σας περιβάλλον σας ικανοποιεί;	3,53	3,33
20. Θεωρείτε πως το χαλαρό περιβάλλον εργασίας (ευχάριστη διάθεση και χιούμορ) αυξάνει την αποδοτικότητά σας;	4,15	4,28

21. Η εταιρεία κάνει προσπάθειες να καλύψει τις ανάγκες για ένα σωστό εργασιακό χώρο (φωτισμός, εξαερισμός, μείωση θορύβων, ασφάλεια και υγιεινή);	3,32	3,53
22. Οι σχέσεις με τους συναδέλφους σας είναι σε καλό επίπεδο, υπάρχει εμπιστοσύνη και υγιής επικοινωνία μεταξύ σας για τους σκοπούς της επιχείρησης;	3,88	3,81
23. Πιστεύετε ότι το αντικείμενο της θέσεως εργασίας σας επιδρά αρνητικά στην αποδοτικότητά σας;	2,42	2,6
24. Πιστεύετε ότι θα μπορούσατε να απασχοληθείτε με μεγαλύτερη αποδοτικότητα σε άλλη θέση εργασίας μέσα στην επιχείρηση που εργάζεστε;	3,52	3,44

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί πως οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, εννοιολογικά, έχουν δύο διαστάσεις. Οι ερωτήσεις 3,4,8,9,11,18,20,23 και 24 προσπαθούν να αποσαφηνίσουν την προσωπικότητα των ερωτώμενων, τί είναι σημαντικό για αυτούς, τί τους ωθεί να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους ενώ οι ερωτήσεις 1,2,5,6,7,10,12,13,14,15,16,17,19,21 και 22 έχουν σκοπό να παρουσιάσουν κατά πόσο τα ζητούμενα αυτά ισχύουν και εφαρμόζονται στον εργασιακό χώρο των ερωτώμενων. Ο μέσος όρος των απαντήσεων από 2,50 έως 3,00 ερμηνεύεται από <<λίγο έως μέτρια>>, από 3,01 έως 3,50 ως <<μέτρια>>, από 3,51 έως 4,00 <<μέτρια έως αρκετά>> και από 4,01 έως 4,50 ως <<αρκετά>>. Τα συμπεράσματα που προκύπτουν είναι τα εξής:

- Αναμενόμενα ίσως, στις 16 από τις 24 ερωτήσεις υπερτερεί η μέση τιμή των απαντήσεων των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα. Από αυτές, οι 11 αντιπροσωπεύουν μία κατάσταση που ισχύει και αφορούν κυρίως τα εκπαιδευτικά προγράμματα που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις, την ορθή επικοινωνία, την ενίσχυση της δημιουργικότητας και την παροχή κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος. Όσον αφορά τους εργαζομένους του δημοσίου υποστηρίζουν πως διοικούνται από προϊσταμένους που τους εμπνέουν ως προσωπικότητες, πως γίνεται σωστή διαχείριση των διαπροσωπικών σχέσεων από τους αρμόδιους και πως είναι ικανοποιημένοι από τις σχέσεις με τους συναδέλφους τους σε βαθμό μεγαλύτερο από τους αντίστοιχους του ιδιωτικού ενώ σε όλες τις υπόλοιπες κατηγορίες φαίνεται πως οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τις τακτικές που

εφαρμόζουν οι διοικήσεις για την αύξηση των επιδόσεών τους. Η μεγαλύτερη διαφορά στη μέση τιμή των απαντήσεων συναντάται στην ερώτηση αναφορικά με την αναγνώριση του εργασιακού κόπου (2,72 έναντι 3,08 του ιδιωτικού).

- Όσον αφορά το προφίλ των δημόσιων εργαζομένων, έδειξαν μία προτίμηση στα μη χρηματικά κίνητρα έναντι των χρηματικών ως έναυσμα να εργαστούν πιο δυναμικά και ισχυρίζονται πως επιθυμούν να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες για να αναπτυχθούν και προσωπικά. Παράλληλα όμως, υποστηρίζουν πιο έντονα από τους εργαζομένους στον ιδιωτικό τομέα πως θα μπορούσαν να απασχοληθούν με μεγαλύτερη αποδοτικότητα σε διαφορετική θέση εργασίας από την ήδη υπάρχουσα.

### 3.13 Σύγκριση αποτελεσμάτων ανάμεσα σε άντρες και γυναίκες

Το φύλο διαδραματίζει σημαντικό ρόλο καθώς παρατηρήθηκε ότι διαφορετικά προσεγγίζουν το θέμα οι άντρες και διαφορετικά οι γυναίκες (Διάγραμμα 3.31).

Πίνακας 3.11: Σύγκριση αποτελεσμάτων ανάμεσα σε άντρες και γυναίκες

Ερωτήσεις	Άρρεν	Θήλυ
1. Σας δίνει κίνητρα η Διοίκηση στην εργασία σας για να αυξήσετε την αποδοτικότητά σας;	3,06	3
2. Υπάρχει αναγνώριση και ανταμοιβή του κόπου σας στην εργασία;	2,96	2,9
3. Η ενθάρρυνση για ανάληψη πρωτοβουλιών στον εργασιακό χώρο ευνοεί την αύξηση της παραγωγικότητάς σας;	3,69	3,46
4. Τα μη χρηματικά κίνητρα (ηθική ικανοποίηση, βραβεία κτλ.) σας ωθούν περισσότερο να γίνετε πιο παραγωγικοί από τα χρηματικά κίνητρα (bonus, αύξηση μισθού κτλ.);	3,28	2,89
5. Κρίνετε ικανοποιητικό το επίπεδο εκπαίδευσης (οποιασδήποτε μορφής) από την επιχείρηση στην οποία εργάζεστε;	3,46	3,32

6. Πιστεύετε ότι με την εκπαίδευση που σας παρέχει η επιχείρηση, γίνεστε πιο αποδοτικοί στην εργασία σας;	3,46	3,22
7. Πιστεύετε ότι με την εκπαίδευση που σας παρέχει η επιχείρηση, αναπτύσσετε προσωπικά;	3,06	2,91
8. Σας ενδιαφέρει περαιτέρω εκπαίδευση στον τομέα εργασίας σας ώστε να γίνετε πιο παραγωγικοί;	4,2	4,1
9. Συμμετέχετε συχνά σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες (οποιασδήποτε μορφής) της επιχείρησης;	3,22	3,17
10. Πιστεύετε ότι για τον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών, η εταιρεία αξιολογεί τις ικανότητες και επιδεξιότητες των υπαλλήλων της;	2,76	2,83
11. Πιστεύετε ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα μέσα στην επιχείρηση είναι ζωτικής σημασίας για την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης;	3,83	4,03
12. Πιστεύετε ότι η Διοίκηση είναι αποτελεσματική όσον αφορά τη διαχείριση των ανθρώπινων σχέσεων;	3,02	3,1
13. Ο προϊστάμενός σας ως προσωπικότητα σας εμπνέει να γίνετε περισσότερο αποδοτικοί στη εργασία σας;	3,17	3,27
14. Υπάρχει ορθή επικοινωνία και σαφείς οδηγίες για τα σχέδια και τους στόχους του τμήματος στο οποίο εργάζεστε;	3,07	3,44
15. Η εταιρεία σας ενθαρρύνει τις καινούριες ιδέες που προέρχονται από τους εργαζομένους και τις προτάσεις τους για τη βελτίωση της καθημερινής εργασίας;	3,07	3,17
16. Η Διοίκηση σας κάνει να αισθάνεστε πως η ευημερία και ικανοποίηση των εργαζομένων της είναι κύρια μέριμνά της;	2,5	2,68
17. Θεωρείτε πως η Διοίκηση ευνοεί την επικοινωνία και είναι αποτελεσματική όσον αφορά τον τρόπο εργασίας και διοίκησης, συμβάλλοντας στην αύξηση της αποδοτικότητας του προσωπικού της;	2,69	2,9
18. Το εργασιακό σας περιβάλλον παίζει σημαντικό ρόλο στην αποδοτικότητα της εργασίας σας;	4,54	4,56
19. Το εργασιακό σας περιβάλλον σας ικανοποιεί;	3,5	3,37
20. Θεωρείτε πως το χαλαρό περιβάλλον εργασίας (ευχάριστη διάθεση και χιούμορ) αυξάνει την αποδοτικότητά σας;	4,17	4,26



21. Η εταιρεία κάνει προσπάθειες να καλύψει τις ανάγκες για ένα σωστό εργασιακό χώρο (φωτισμός, εξαερισμός, μείωση θορύβων, ασφάλεια και υγιεινή);	3,33	3,5
22. Οι σχέσεις με τους συναδέλφους σας είναι σε καλό επίπεδο, υπάρχει εμπιστοσύνη και υγιής επικοινωνία μεταξύ σας για τους σκοπούς της επιχείρησης;	3,81	3,86
23. Πιστεύετε ότι το αντικείμενο της θέσεως εργασίας σας επιδρά αρνητικά στην αποδοτικότητά σας;	2,59	2,46
24. Πιστεύετε ότι θα μπορούσατε να απασχοληθείτε με μεγαλύτερη αποδοτικότητα σε άλλη θέση εργασίας μέσα στην επιχείρηση που εργάζεστε;	3,67	3,35

Οι γυναίκες φαίνεται να δίνουν περισσότερη σημασία σε παραμέτρους όπως οι διαπροσωπικές σχέσεις και το φιλικό περιβάλλον εργασίας (ερωτήσεις 12, 13, 20, 22) που αποτελούν παράγοντες που έχει διαπιστώσει ο Herzberg (1966) στη θεωρία του, λειτουργούν καλύτερα επικοινωνιακά και σε περιβάλλοντα όπου ενισχύεται η πρόθεση δημιουργικότητας. Χαρακτηριστικά, ιδιαίτερα σημαντική απόκλιση παρουσιάζουν οι απαντήσεις στην ερώτηση 14 καθώς οι γυναίκες με μέση τιμή απαντήσεων 3,44 έναντι 3,07 των αντρών, έχουν την καλή τύχη να εργάζονται σε περιβάλλον όπου επικρατεί η ορθή επικοινωνία.

Από την άλλη, οι άντρες είναι περισσότερο απαιτητικοί όταν αφορά παράγοντες που καλύπτουν ανώτερες ανάγκες όπως αυτές της ανάληψης πρωτοβουλιών, των μη χρηματικών κινήτρων, της εκπαίδευσης για προσωπική ανάπτυξη (ερωτήσεις 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9) κάτι το οποίο σημειώνει ο Maslow (1943) στη θεωρία του. Παράλληλα, τις απαιτήσεις αυτών αντανακλούν και οι απαντήσεις στις ερωτήσεις 23 και 24 με σημαντική διαφορά στους μέσους όρους απαντήσεων καθώς περισσότερο οι άντρες θεωρούν πως καταπιέζονται στις παρούσες θέσεις εργασίας τους και θα μπορούσαν να είναι περισσότερο παραγωγικοί σε ένα διαφορετικό αντικείμενο εργασίας.

### 3.14 Σύγκριση αποτελεσμάτων σχετικά με το μέγεθος των επιχειρήσεων

Η κρίση έχει μειώσει δραματικά τον αριθμό των εταιρειών στη χώρα μας με αποτέλεσμα από το 2008 ως σήμερα να έχουν μειωθεί κατά 90.000 οι ενεργές επιχειρήσεις. Η συνολική εικόνα παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 3.12: Μεγέθη επιχειρήσεων στην Ελλάδα

	Αριθμός επιχειρήσεων στην Ελλάδα	Ποσοστό στην Ελλάδα	Αντίστοιχο ποσοστό στην Ευρώπη των «27»	Αριθμός εργαζομένων στην Ελλάδα	Ποσοστό στην Ελλάδα	Αντίστοιχο ποσοστό στην Ευρώπη των «27»
	<b>Επιχειρήσεις</b>			<b>Εργαζόμενοι</b>		
<b>Πολύ μικρές επιχειρήσεις (λιγότεροι από 10 εργαζόμενοι)</b>	<b>703.648</b>	<b>96,6</b>	<b>92,2</b>	<b>1.338.671</b>	<b>57,1</b>	<b>29,6</b>
Μικρές επιχειρήσεις (10-50 εργαζόμενοι)	21.586	3,0	6,5	404.290	17,2	20,6
<b>Μεσαίες επιχειρήσεις (50-250 εργαζόμενοι)</b>	<b>2.649</b>	<b>0,4</b>	<b>1,1</b>	<b>255.492</b>	<b>10,9</b>	<b>17,2</b>
Μεγάλες επιχειρήσεις (πάνω από 250 εργαζόμενοι)	399	0,1	0,2	346.200	14,8	32,6

Πηγή: European Commission, Enterprise and Industry. SBA Fact sheet 2012

Στην παρούσα έρευνα δε μελετήθηκε προσωπικό που ανήκει στις πολύ μικρές επιχειρήσεις (<10 εργαζόμενοι), καθώς ο περιορισμένος αυτός αριθμός δίνει αρκετά προσωπικό χαρακτήρα στην επιχείρηση και δεν αποτελεί κατάλληλο πρότυπο. Στη συνέχεια επιχειρείται μία σύγκριση στα αποτελέσματα αναφορικά με το μέγεθος των επιχειρήσεων στις οποίες εργάζονται οι ερωτώμενοι του δείγματος (Διάγραμμα 3.32).

Πίνακας 3.13: Σύγκριση αποτελεσμάτων ανάμεσα στα μεγέθη των επιχειρήσεων

Ερωτήσεις	Μεγάλη	Μεσαία	Μικρή
1. Σας δίνει κίνητρα η Διοίκηση στην εργασία σας για να αυξήσετε την αποδοτικότητά σας;	3,16	2,67	3
2. Υπάρχει αναγνώριση και ανταμοιβή του κόπου σας στην εργασία;	3,02	2,57	2,96
3. Η ενθάρρυνση για ανάληψη πρωτοβουλιών στον εργασιακό χώρο ευνοεί την αύξηση της παραγωγικότητάς σας;	3,53	3,52	3,72

4. Τα μη χρηματικά κίνητρα (ηθική ικανοποίηση, βραβεία κτλ.) σας ωθούν περισσότερο να γίνετε πιο παραγωγικοί από τα χρηματικά κίνητρα (bonus, αύξηση μισθού κτλ.);	3,17	2,9	3,15
5. Κρίνετε ικανοποιητικό το επίπεδο εκπαίδευσης (οποιασδήποτε μορφής) από την επιχείρηση στην οποία εργάζεστε;	3,52	3,33	3,21
6. Πιστεύετε ότι με την εκπαίδευση που σας παρέχει η επιχείρηση, γίνεστε πιο αποδοτικοί στην εργασία σας;	3,28	3,19	3,43
7. Πιστεύετε ότι με την εκπαίδευση που σας παρέχει η επιχείρηση, αναπτύσσετε προσωπικά;	2,92	2,86	3,09
8. Σας ενδιαφέρει περαιτέρω εκπαίδευση στον τομέα εργασίας σας ώστε να γίνετε πιο παραγωγικοί;	4,14	3,86	4,28
9. Συμμετέχετε συχνά σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες (οποιασδήποτε μορφής) της επιχείρησης;	3,38	3	3,02
10. Πιστεύετε ότι για τον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών, η εταιρεία αξιολογεί τις ικανότητες και επιδεξιότητες των υπαλλήλων της;	2,95	2,52	2,72
11. Πιστεύετε ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα μέσα στην επιχείρηση είναι ζωτικής σημασίας για την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης;	4,02	3,62	4
12. Πιστεύετε ότι η Διοίκηση είναι αποτελεσματική όσον αφορά τη διαχείριση των ανθρώπινων σχέσεων;	3,03	3,1	3,11
13. Ο προϊστάμενός σας ως προσωπικότητα σας εμπνέει να γίνετε περισσότερο αποδοτικοί στη εργασία σας;	3,25	3,33	3,15
14. Υπάρχει ορθή επικοινωνία και σαφείς οδηγίες για τα σχέδια και τους στόχους του τμήματος στο οποίο εργάζεστε;	3,52	3,19	3,02
15. Η εταιρεία σας ενθαρρύνει τις καινούριες ιδέες που προέρχονται από τους εργαζομένους και τις προτάσεις τους για τη βελτίωση της καθημερινής εργασίας;	3,13	2,95	3,21
16. Η Διοίκηση σας κάνει να αισθάνεστε πως η ευημερία και ικανοποίηση των εργαζομένων της είναι κύρια μέριμνά της;	2,69	2,29	2,64
17. Θεωρείτε πως η Διοίκηση ευνοεί την επικοινωνία και είναι αποτελεσματική όσον αφορά τον τρόπο εργασίας και διοίκησης, συμβάλλοντας στην αύξηση της αποδοτικότητας του προσωπικού της;	2,81	2,71	2,85
18. Το εργασιακό σας περιβάλλον παίζει σημαντικό ρόλο στην αποδοτικότητα της εργασίας σας;	4,59	4,48	4,53

19. Το εργασιακό σας περιβάλλον σας ικανοποιεί;	3,44	3,57	3,34
20. Θεωρείτε πως το χαλαρό περιβάλλον εργασίας (ευχάριστη διάθεση και χιούμορ) αυξάνει την αποδοτικότητά σας;	4,2	4,38	4,17
21. Η εταιρεία κάνει προσπάθειες να καλύψει τις ανάγκες για ένα σωστό εργασιακό χώρο (φωτισμός, εξαερισμός, μείωση θορύβων, ασφάλεια και υγιεινή);	3,59	3,48	3,19
22. Οι σχέσεις με τους συναδέλφους σας είναι σε καλό επίπεδο, υπάρχει εμπιστοσύνη και υγιής επικοινωνία μεταξύ σας για τους σκοπούς της επιχείρησης;	3,83	3,76	3,89
23. Πιστεύετε ότι το αντικείμενο της θέσεως εργασίας σας επιδρά αρνητικά στην αποδοτικότητά σας;	2,48	2,43	2,6
24. Πιστεύετε ότι θα μπορούσατε να απασχοληθείτε με μεγαλύτερη αποδοτικότητα σε άλλη θέση εργασίας μέσα στην επιχείρηση που εργάζεστε;	3,86	3	3,17

Ο διαχωρισμός των εταιρειών, που έγινε για τις ανάγκες της έρευνας, στηρίχθηκε στην κατηγοριοποίηση τους από το Great Place to Work Institute Hellas ανάλογα με τον αριθμό των εργαζομένων τους και αναλύεται περισσότερο σε επόμενη ενότητα.

Αναμενόμενα ίσως, στις μεγάλες επιχειρήσεις τα πράγματα φαίνονται καλύτερα καθώς στις μισές ερωτήσεις (12), ο μέσος όρος των απαντήσεων των εργαζομένων σε αυτές υπερτερεί έναντι των μεσαίων και μικρών επιχειρήσεων. Καθώς πρόκειται για μεγάλες εταιρείες ή αλυσίδες εταιρειών που γνωρίζουν πόσο σημαντικός είναι ο ανθρώπινος παράγοντας και έχουν τη δυνατότητα επένδυσης στους ανθρώπους τους, αυτό φαίνεται πως έχει αντίκτυπο και στους εργαζομένους τους. Καλύτερη οργάνωση, περισσότερες παροχές, διευκολύνσεις και ευκαιρίες μέσα στην εργασία είναι φυσικό να δημιουργούν ένα πιο ιδανικό περιβάλλον εργασίας που ωθεί τον εργαζόμενο να αυξήσει την αποδοτικότητά του. Αυτό που προκαλεί εντύπωση ωστόσο είναι ότι στις μικρές επιχειρήσεις, είτε δημόσιου είτε ιδιωτικού τομέα, οι εργαζόμενοι φαίνονται πιο ικανοποιημένοι από τις συνθήκες σε σύγκριση με αυτούς των μεσαίων επιχειρήσεων. Το γεγονός αυτό ίσως εξηγείται από το ότι, όσο πιο μικρός είναι ένας οργανισμός, τόσο πιο εύκολα διοικείται, υπάρχει πληρέστερη γνώση του ανθρώπινου δυναμικού ως προς τις επιθυμίες και τις ικανότητές του κι επομένως καλύτερος χειρισμός του με σκοπό την αύξηση των επιδόσεων

### 3.15 Σύγκριση αποτελεσμάτων ανάλογα με το μορφωτικό επίπεδο

Πίνακας 3.14: Σύγκριση αποτελεσμάτων ανάλογα με το μορφωτικό επίπεδο

Ερωτήσεις	Λύκειο - ΙΕΚ	Πτυχίο Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης	Μεταπτυχιακό - Διδακτορικό
1. Σας δίνει κίνητρα η Διοίκηση στην εργασία σας για να αυξήσετε την αποδοτικότητά σας;	3,05	3,09	2,91
2. Υπάρχει αναγνώριση και ανταμοιβή του κόπου σας στην εργασία;	2,7	2,99	2,93
3. Η ενθάρρυνση για ανάληψη πρωτοβουλιών στον εργασιακό χώρο ευνοεί την αύξηση της παραγωγικότητάς σας;	3	3,53	3,98
4. Τα μη χρηματικά κίνητρα (ηθική ικανοποίηση, βραβεία κτλ.) σας ωθούν περισσότερο να γίνετε πιο παραγωγικοί από τα χρηματικά κίνητρα (bonus, αύξηση μισθού κτλ.);	3,05	3,3	3,12
5. Κρίνετε ικανοποιητικό το επίπεδο εκπαίδευσης (οποιασδήποτε μορφής) από την επιχείρηση στην οποία εργάζεστε;	3,55	3,32	3,39
6. Πιστεύετε ότι με την εκπαίδευση που σας παρέχει η επιχείρηση, γίνεστε πιο αποδοτικοί στην εργασία σας;	3,65	3,26	3,25
7. Πιστεύετε ότι με την εκπαίδευση που σας παρέχει η επιχείρηση, αναπτύσσετε προσωπικά;	3,2	2,85	3,05
8. Σας ενδιαφέρει περαιτέρω εκπαίδευση στον τομέα εργασίας σας ώστε να γίνετε πιο παραγωγικοί;	4,2	4,16	4,09
9. Συμμετέχετε συχνά σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες (οποιασδήποτε μορφής) της επιχείρησης;	3,4	3,03	3,34
10. Πιστεύετε ότι για τον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών, η εταιρεία αξιολογεί τις ικανότητες και επιδεξιότητες των υπαλλήλων της;	3,1	2,72	2,8
11. Πιστεύετε ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα μέσα στην επιχείρηση είναι ζωτικής σημασίας για την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης;	4,1	3,85	4,02

12. Πιστεύετε ότι η Διοίκηση είναι αποτελεσματική όσον αφορά τη διαχείριση των ανθρώπινων σχέσεων;	3,3	2,99	3,09
13. Ο προϊστάμενός σας ως προσωπικότητα σας εμπνέει να γίνετε περισσότερο αποδοτικοί στη εργασία σας;	3,8	3,09	3,18
14. Υπάρχει ορθή επικοινωνία και σαφείς οδηγίες για τα σχέδια και τους στόχους του τμήματος στο οποίο εργάζεστε;	3,7	3,16	3,3
15. Η εταιρεία σας ενθαρρύνει τις καινούριες ιδέες που προέρχονται από τους εργαζομένους και τις προτάσεις τους για τη βελτίωση της καθημερινής εργασίας;	3,25	3,13	3,07
16. Η Διοίκηση σας κάνει να αισθάνεστε πως η ευημερία και ικανοποίηση των εργαζομένων της είναι κύρια μέριμνά της;	2,5	2,74	2,45
17. Θεωρείτε πως η Διοίκηση ευνοεί την επικοινωνία και είναι αποτελεσματική όσον αφορά τον τρόπο εργασίας και διοίκησης, συμβάλλοντας στην αύξηση της αποδοτικότητας του προσωπικού της;	2,7	2,81	2,86
18. Το εργασιακό σας περιβάλλον παίζει σημαντικό ρόλο στην αποδοτικότητα της εργασίας σας;	4,7	4,57	4,45
19. Το εργασιακό σας περιβάλλον σας ικανοποιεί;	3,7	3,35	3,41
20. Θεωρείτε πως το χαλαρό περιβάλλον εργασίας (ευχάριστη διάθεση και χιούμορ) αυξάνει την αποδοτικότητά σας;	4,36	4,18	4,05
21. Η εταιρεία κάνει προσπάθειες να καλύψει τις ανάγκες για ένα σωστό εργασιακό χώρο (φωτισμός, εξαερισμός, μείωση θορύβων, ασφάλεια και υγιεινή);	3,15	3,37	3,66
22. Οι σχέσεις με τους συναδέλφους σας είναι σε καλό επίπεδο, υπάρχει εμπιστοσύνη και υγιής επικοινωνία μεταξύ σας για τους σκοπούς της επιχείρησης;	3,8	3,76	3,98
23. Πιστεύετε ότι το αντικείμενο της θέσεως εργασίας σας επιδρά αρνητικά στην αποδοτικότητά σας;	2,3	2,62	2,45
24. Πιστεύετε ότι θα μπορούσατε να απασχοληθείτε με μεγαλύτερη αποδοτικότητα σε άλλη θέση εργασίας μέσα στην επιχείρηση που εργάζεστε;	3,6	3,59	3,25

Το μορφωτικό επίπεδο (Διάγραμμα 3.33) γενικά παίζει πολύ σημαντικό ρόλο καθώς όσο υψηλότερο είναι τόσο περισσότερα ποιοτικά στοιχεία ζητούν οι εργαζόμενοι. Δηλαδή, μπορούν να παραβλέψουν τα οικονομικά κίνητρα, αρκεί να νιώθουν αναγνώριση, αυτοεκτίμηση, αντικειμενική αξιολόγηση, τη δυνατότητα προσωπικής ανέλιξης και αλλαγής θέσης εργασίας καθώς και τη συμβολή τους στο κοινωνικό σύνολο. Το παραπάνω επιβεβαιώνεται στην ερώτηση 4 και συγκλίνει με τις διαπιστώσεις του Alderfer (1969). Αντίθετα, τα άτομα με χαμηλότερο εκπαιδευτικό επίπεδο είναι πιο ολιγαρκή και αρκούνται στην ύπαρξη ενός χαλαρού εργασιακού κλίματος (ερώτηση 20). Επομένως, το γεγονός ότι σε πάνω από τις μισές ερωτήσεις πιο ικανοποιημένοι παρουσιάζονται οι έχοντες μόνο απολυτήριο λυκείου ή και κάποιο πτυχίο ΙΕΚ έναντι όσων έχουν κάποιο πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ή/και μεταπτυχιακό/διδακτορικό, δημιουργεί τη σκέψη ότι στο παρόν δύσκολο οικονομικό κλίμα που επικρατεί, όπου η μείωση των αποδοχών και η μη αναγνώριση των προσόντων των εργαζομένων είναι πλέον σύνηθες φαινόμενο, οι εργαζόμενοι που δεν έχουν επενδύσει πολλά στη μόρφωση και εκπαίδευσή τους είναι περισσότερο ικανοποιημένοι αφού θεωρητικά κάποιος, όσο πιο λίγα επενδύει κάπου, τόσο μικρότερες απαιτήσεις έχει στο μέλλον. Αντίστοιχα, ο χαμηλότερος μέσος όρος απαντήσεων των περισσότερο μορφωμένων εργαζομένων δικαιολογείται διότι έχουν προσπαθήσει να εξοπλιστούν με τα καλύτερα εφόδια και βλέπουν μη αναγνώριση των κόπων τους. Αντίστοιχα και στις επιχειρήσεις όπου έχουν προσληφθεί οι έχοντες χαμηλότερη μόρφωση, οι περισσότερες ερωτήσεις που αντιπροσωπεύουν μία ισχύουσα κατάσταση φαίνεται να επαληθεύονται με το σκεπτικό πως, εφόσον δεν έχουν ιδιαίτερες απαιτήσεις από το προσωπικό τους, είναι και σε θέση να τους παρέχουν τα λιγότερα (αλλά σε επαρκή βαθμό) που τους βοηθούν να παραμένουν αποδοτικοί.

### **3.16 Συμπεράσματα της έρευνας και προτάσεις βελτίωσης**

Κατόπιν των αποτελεσμάτων και των συμπερασμάτων που προέκυψαν από την παρούσα μελέτη, θα μπορούσαν να προταθούν κάποιες ιδέες έτσι ώστε μία επιχείρηση να βελτιώσει την ικανοποίηση και κατά συνέπεια, την αποδοτικότητα των εργαζομένων της.

➤ Κίνητρα και υποκίνηση

1. Από την έρευνα προέκυψε ότι μόνο το 31% πιστεύει πως υπάρχει αναγνώριση και ανταμοιβή του κόπου του στην εργασία, επομένως κρίνεται σκόπιμη η ανάπτυξη ενός περισσότερο δομημένου τρόπου αξιολόγησης των εργαζομένων ώστε να παρακολουθείται η εξέλιξη του ατόμου και να διευκολύνεται η επιβράβευση των ενεργειών του (bonus με αξιοκρατική βάση). Ωστόσο το σύστημα αξιολόγησης που θα εφαρμοστεί θα πρέπει να είναι αμφίροπο, δηλαδή από τους προϊσταμένους προς τους υφισταμένους αλλά και αντίστροφα. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση θα μπορεί να έχει μία πλήρη εικόνα για τους εργαζομένους της και παράλληλα ενισχύεται το αίσθημα της συνεισφοράς από την πλευρά των υφισταμένων. Το παραπάνω κρίνεται υψίστης σημασίας μάλιστα, εάν θυμηθούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (40%) υποστηρίζει πως οι διοικήσεις δεν κάνουν ορθή αξιολόγηση των ικανοτήτων του προσωπικού τους.
2. Ο πολύ χαμηλός μέσος όρος απαντήσεων (2,61) σχετικά με το αν διοίκηση τους κάνει να αισθάνονται πως η ευημερία και ικανοποίηση των εργαζομένων είναι κύρια μέριμνά της, είναι πολύ κρίσιμος και προτείνονται τα εξής: Η μέθοδος των άγραφων αδειών ως ένα είδος ανταμοιβής, γεύματα στην εργασία, πληρωμή από τον εργοδότη των μέσων μεταφοράς στην εργασία ή μία μέρα την εβδομάδα να επιτρέπουν στους εργαζομένους τους να φεύγουν μία ώρα νωρίτερα από το κανονικό ωράριο, ώστε να δίνουν την αίσθηση στον εργαζόμενο ότι η εταιρεία νοιάζεται για τους υπαλλήλους της και ότι θέλει να τους ξεκουράσει.
3. Τα αποτελέσματα απέδειξαν ότι οι εργαζόμενοι δεν έχουν μόνο οικονομικές ανάγκες αλλά και ανάγκες κοινωνικές, ψυχολογικές και αυτό-ολοκλήρωσης, τις οποίες προσπαθούν να ικανοποιήσουν μέσα από την εργασία τους. Έχουν ανάγκη να είναι επιτυχημένοι, καλοί και δυνατοί και επιζητούν απεγνωσμένα την αναγνώριση, την αποδοχή και την έγκριση από τη διοίκηση της επιχείρησης. Αυτό κρίνεται πολύ σημαντικό όταν το 38% διαφωνεί πως η επιχείρηση στην οποία απασχολείται τον βοηθά να αναπτύσσεται προσωπικά. Ο αποτελεσματικός ηγέτης που διοικεί το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να προσπαθεί να διαγνώσει τις ανάγκες και τους προσωπικούς στόχους των εργαζομένων, να έχει υπόψη του ότι το χρήμα δεν είναι το μόνο κίνητρο. Πολλές φορές αποτελεσματικότερες, όπως αποδεικνύεται, είναι οι ηθικές επιβραβεύσεις.



➤ Ηγεσία και διοίκηση

1. Εφόσον μόνο το 1/3 των ερωτώμενων πιστεύει ότι η Διοίκηση είναι αποτελεσματική όσον αφορά τη διαχείριση των ανθρώπινων σχέσεων, προτείνεται διεξαγωγή σεμιναρίων και ημερίδων για την εκπαίδευση των προϊσταμένων. Συγκεκριμένα προτείνονται σεμινάρια διοίκησης, ηγεσίας και διαχείρισης σχέσεων. Με αυτό τον τρόπο οι προϊστάμενοι θα είναι σε θέση να διαχειρίζονται το προσωπικό τους, όχι μόνο εμπειρικά, αλλά έχοντας το απαραίτητο θεωρητικό υπόβαθρο έτσι ώστε να προβαίνουν κατά περίπτωση στην επιλογή της πλέον κατάλληλης λύσης. Κάθε προϊστάμενος διατηρεί μεν το προσωπικό στυλ ηγεσίας του, το οποίο όμως διαμορφώνει και εντάσσει στο ευρύτερο πλαίσιο διοίκησης της επιχείρησης. Με αυτό τον τρόπο η εταιρεία διατηρεί τον έλεγχο και αποκτά ενιαία πολιτική η οποία δεν εξαρτάται μόνο από τα προσωπικά χαρακτηριστικά του εκάστοτε προϊσταμένου. Έτσι θα δίνει τη δυνατότητα στους υφισταμένους του να είναι πιο ευέλικτοι στον τομέα της εργασίας τους και να εισακούγονται οι προτάσεις τους καθώς η σχέση εργαζόμενου και προϊσταμένου είναι πολύ σημαντική και επιδρά θετικά στην αύξηση της εργασιακής παραγωγικότητας.

➤ Εργασιακό κλίμα

1. Οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι πολύ σημαντικός παράγοντας. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επενδύουν στις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων οργανώνοντας κάποιες εκδηλώσεις και σεμινάρια έξω από τον χώρο εργασίας έτσι ώστε να γνωριστούν καλύτερα και να αναπτύξουν φιλικές σχέσεις μεταξύ τους. Συγκεκριμένα υπάρχουν προγράμματα και μέθοδοι που μπορούν να υλοποιηθούν είτε εντός είτε εκτός επιχείρησης. Μέσα από τη διεξαγωγή ομαδικών δραστηριοτήτων αυξάνει η συναισθηματική ασφάλεια, η εμπλοκή των μελών προς την επίτευξη ενός κοινού στόχου καθώς και η επικοινωνία μεταξύ τους. Τα άτομα περνούν περισσότερο χρόνο μαζί σε δραστηριότητες πέραν των καθημερινών τους καθηκόντων με αποτέλεσμα να δημιουργούνται οι κατάλληλες προϋποθέσεις για την ανάπτυξη ισχυρότερων δεσμών και σχέσεων.
2. Αναφορικά με το κρίσιμο 40% που δηλώνει ότι η Διοίκηση του δεν ευνοεί την επικοινωνία, προτείνεται, για την ενδυνάμωση των σχέσεων, οι

συγκεντρώσεις κατά τη διάρκεια της εργασίας ή κατόπιν αυτής. Σε αυτές τις συγκεντρώσεις μπορούν να συζητούνται νέοι τρόποι διεξαγωγής των εργασιών, θέματα σχετικά με την καθημερινότητα, να λύνονται τυχόν παρεξηγήσεις, κλπ. Με αυτό τον τρόπο τα άτομα αισθάνονται πως συνεισφέρουν και επηρεάζουν την εργασία τους και παράλληλα αναπτύσσονται οι κοινωνικές τους ανάγκες. Επίσης, θα δημιουργηθεί και ένα πιο χαλαρό κλίμα εργασίας που στηρίζουν οι εργαζόμενοι σε ποσοστό 81%.

3. Το 57% εκτιμά πως η εταιρεία κάνει προσπάθειες να καλύψει τις ανάγκες για ένα σωστό εργασιακό χώρο. Ωστόσο, επειδή σε ποσοστό 90% κρίνουν το εργασιακό περιβάλλον σημαντικότερο για την πορεία των επιδόσεών τους, κάθε επιχείρηση μπορεί να βελτιώσει τις συνθήκες αυτών των χώρων εξασφαλίζοντας πιο έντονο φωτισμό, μηχανήματα για καθαρισμό από τη σκόνη, τυχόν ανεμιστήρες ή θερμάστρες έτσι ώστε να μην υπάρχουν στο χώρο ακραίες θερμοκρασίες, κλπ.

➤ Αντικείμενο θέσεως εργασίας

1. Ο σαφής καθορισμός των ρόλων και αρμοδιοτήτων κάθε θέσης έχει σαν αποτέλεσμα τη σωστή πληροφόρηση των εργαζομένων. Με αυτό τον τρόπο ο κάθε εργαζόμενος γνωρίζει το εύρος δραστηριοτήτων και υπευθυνότητων του με αποτέλεσμα κάθε του ενέργεια να συμβάλει θετικά στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης.
2. Εφόσον ένα μεγάλο ποσοστό (59%) δηλώνει πως πιστεύει ότι η απασχόλησή του σε μία διαφορετική θέση εργασίας θα τον έκανε πιο αποδοτικό, κρίνεται σκόπιμη η διεύρυνση της εργασίας και σε άλλα τμήματα προκειμένου να δοκιμασθούν οι ικανότητες των εργαζομένων και σε νέα πεδία.
3. Ένας ακόμη τρόπος για τη βελτίωση της ικανοποίησης στο σύνολο των εργαζομένων είναι η απόδοση εργασιών με περισσότερες υπευθυνότητες αφού το 64% δηλώνει πως η ενθάρρυνση για ανάληψη πρωτοβουλιών στον εργασιακό χώρο ευνοεί την αύξηση της παραγωγικότητάς του. Με αυτό τον τρόπο τα άτομα συμμερίζονται περισσότερο τους στόχους της επιχείρησης και θεωρούν πως μπορούν να επηρεάσουν προς το καλύτερο την εργασία τους.

➤ Εκπαίδευση

1. Στο ζήτημα της εκπαίδευσης στην εργασία οφείλουν να εστιάσουν οι επιχειρήσεις και να αναμορφώσουν άμεσα τα επιμορφωτικά τους προγράμματα από τη στιγμή που το 80% κρίνεται πρόθυμο να παρακολουθήσει σεμινάρια, το 47% συμμετέχει σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες ενώ το 72% δηλώνει πως η εκπαίδευση είναι ζωτικής σημασίας για την ανταγωνιστικότητα των εταιρειών.

### **3.17 Επιπλέον προτάσεις βελτίωσης (το παράδειγμα διακεκριμένων επιχειρήσεων)**

Τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας έδειξαν πως στην σημερινή κρίσιμη εποχή, δεν εφαρμόζονται ικανοποιητικά, σε μεγάλο βαθμό, συστήματα υποκίνησης εργαζομένων ώστε να αυξηθεί η παραγωγικότητά τους και κατά συνέπεια η ανταγωνιστικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων και οργανισμών. Το μεγαλύτερο ποσοστό εργαζομένων της έρευνας είναι νεαρής ηλικίας που αναζητά ευκαιρίες για εξέλιξη και επιμόρφωση, αναγνώριση από την επιχείρηση της συνεισφοράς τους σε αυτήν, ανάληψη ευθύνης, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, προαγωγή ως αναγνώριση της προσφοράς, δυνατότητα ανάπτυξης δεξιοτήτων κ.ά. Εάν θέλει η διοίκηση κάθε επιχείρησης να κινητοποιήσει την εργασιακή συμπεριφορά οφείλει να λάβει υπόψη της το αίσθημα ασφάλειας που επιθυμούν να αισθάνονται οι εργαζόμενοι, που είναι ιδιαίτερα ισχυρό στην εποχή μας, γιατί η μονιμότητα αποτελεί στοιχείο που προσφέρει ουσιαστική αφοσίωση των εργαζομένων στα καθήκοντά τους.

Σε γενικές γραμμές, η διοίκηση κάθε εταιρείας πρέπει να θέτει στόχους που ενδιαφέρουν τους εργαζομένους, να αναγνωρίζει την επιτυχία τους και να κάνει το προσωπικό να αισθάνεται σημαντικό λόγω της προσφοράς εργασίας του, να καθιερώσει ανοικτή επικοινωνία και πλήρη πληροφόρηση προς τους υφισταμένους του, να προσφέρει ευκαιρίες για ανάπτυξη και μάθηση, να δώσει ευθύνες και αυτονομία στον καθένα να πειραματισθεί και να προσπαθήσει να δημιουργήσει ομαδικό κλίμα εργασίας και συνεργασίας. Απλές μέθοδοι υποκίνησης που πρέπει ο κάθε προϊστάμενος να έχει υπόψη του είναι να θυμάται τα επώνυμα όλων των υφισταμένων του και να τους αποκαλεί με το μικρό τους όνομα, να επικοινωνεί άτυπα μαζί τους, να είναι εγκωμιαστικός, ακόμα και όταν δεν υπάρχει συγκεκριμένη ανάγκη,

να επαινεί τους ανθρώπους δημοσίως και σε προσωπικό επίπεδο, να επαινεί καταστάσεις που είναι θετικές για το κοινό σύνολο, την προσπάθεια και τη σκληρή δουλειά για την επίτευξη των στόχων, όπως και για την επίτευξη των τελικών στόχων.

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να προταθούν ως λύσεις οι πρακτικές που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις που κάθε χρόνο βραβεύονται ως ιδανικά περιβάλλοντα εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, τα τελευταία 11 χρόνια πραγματοποιείται κάθε χρόνο η έρευνα Best Workplaces για την επιλογή των εταιρειών με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον στην Ελλάδα και στηρίζεται στις ανώνυμες και εμπιστευτικές απαντήσεις των εργαζομένων της κάθε εταιρείας. Η έρευνα αποτυπώνει το << καλό εργασιακό περιβάλλον >>, στο οποίο θεμέλιο λίθο αποτελούν οι σχέσεις εμπιστοσύνης (ειλικρίνεια, ανοικτή επικοινωνία, κατανόηση, συνέπεια) που έχουν δημιουργηθεί μεταξύ της διοίκησης μίας εταιρείας και των εργαζομένων της. Η έρευνα αξιολογεί και βραβεύει τρεις κατηγορίες εταιρειών ανάλογα με τον αριθμό των εργαζομένων τους. Τα αποτελέσματα, όπως ανακοινώθηκαν τον Απρίλιο του 2013, ήταν τα εξής:

Πίνακας 3.15 :Κατηγορίες Best Workplaces 2013

<b>ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ 250+</b>	<b>ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ 50-250</b>	<b>ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ 20-49</b>
1.Ελαΐς - Unilever Hellas	1.Microsoft Hellas	1.SAS Institute
2.Νοσοκομείο ΥΓΕΙΑ	2.British American Tobacco Hellas	2.Randstad
3.Αθηναϊκή Ζυθοποιία	3.Μέλισσα Κίκιζας ABEE Τροφίμων	3.Sprint Integrated Communications
4.Παπαστράτος ΑΒΕΣ	4.Roche Hellas	4.ActionAid Ελλάς
5.PepsiCo - Tasty Foods	5.MARS Hellas	5.Royal Canin Hellas
6.Costa Navarino	6.SCA Hygiene Products	
7.Διαμαντής Μασούτης ΑΕ	7.Genesis Pharma	
8.Teleperformance Hellas	8.General Mills	
9.Novartis Hellas	9.General Electric (GE)	
10.Pharmathen	10.Diageo Hellas	

Πηγή: [www.greatplacetowork.gr](http://www.greatplacetowork.gr)

Οι παραπάνω εταιρείες δικαιούνται αναγνώρισης γιατί σε εποχές σαν και αυτή που διανύουμε έδωσαν το μήνυμα ότι οι άνθρωποί τους εξακολουθούν να είναι η προτεραιότητά τους και το παράδειγμα αυτών πρέπει να λάβουν υπόψη όλες οι επιχειρήσεις που επιθυμούν μία ανταγωνιστική θέση, στηριζόμενοι στο ανθρώπινο δυναμικό τους. Τα κύρια συστατικά των πρακτικών που ακολουθούν είναι:

1. Η αξιοπιστία της διοίκησης (αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση, αξιοποίηση υπαρχόντων πόρων, ακεραιότητα, τιμιότητα και ηθική συμπεριφορά των διοικούντων).
2. Ο σεβασμός προς τους εργαζομένους (υποστήριξη στην επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη, συνεργασία και εμπλοκή των εργαζομένων σε αποφάσεις, φροντίδα και προσωπικό ενδιαφέρον).
3. Το αίσθημα δικαιοσύνης (ισοτιμία και αίσθημα δικαίου, αντικειμενικότητα και αμεροληψία σε προσλήψεις και προαγωγές, κοινωνική δικαιοσύνη, απουσία διακρίσεων).
4. Η υπερηφάνεια που νιώθουν οι εργαζόμενοι (προσωπική συμμετοχή και συνεισφορά στα αποτελέσματα, ικανοποίηση από τους στόχους της ομάδας, υπερηφάνεια για τα προϊόντα και το κοινωνικό πρόσωπο της εταιρείας).
5. Η συντροφικότητα που αναπτύσσεται (άνεση, οικειότητα, ειλικρίνεια στις σχέσεις με τους συναδέλφους, φιλόξενη, ευχάριστη και φιλική εργασιακή ατμόσφαιρα, κλίμα ομαδικότητας, υποστήριξης και κοινότητας μέσα στην εταιρεία).

Σε πρακτικό τώρα επίπεδο, οι σημαντικότερες τάσεις παγκοσμίως για το 2013 των εταιρειών με τα καλύτερα εργασιακά περιβάλλοντα μπορούν να συνοψιστούν σε τέσσερις περιοχές:

- Ευεξία των εργαζομένων

Τα τελευταία χρόνια τα Προγράμματα Ευεξίας των Εργαζομένων έχουν αναδειχθεί ως το νέο πρότυπο για τις εταιρείες με τα Καλύτερα Εργασιακά Περιβάλλοντα. Η άνοδος των ασφαλιστρών και του κόστους φροντίδας, όταν συνδυάζεται με τον συνεχώς αυξανόμενο αριθμό χρόνιων παθήσεων ενός εργασιακού πληθυσμού του οποίου ο μέσος όρος ηλικίας συνεχώς αυξάνεται, έχει κάνει απαραίτητη τη λήψη μέτρων τα οποία διατηρούν την ευεξία των εργαζομένων και περιορίζουν τα ιατρικά έξοδα. Ενώ ο αριθμός των εταιρειών Best Workplaces οι οποίες καλύπτουν το 100%

των ασφαλίστρων υγείας μειώνεται σταθερά τα τελευταία χρόνια, ο αριθμός των εταιρειών αυτών που προσφέρουν στους εργαζομένους οικονομική επιβράβευση ή άλλα κίνητρα για τη συμμετοχή τους στα προγράμματα ευεξίας, συνεχώς αυξάνεται. Τα προγράμματα ευεξίας περιλαμβάνουν προληπτικές εξετάσεις, διατήρηση συγκεκριμένου επιπέδου βιομετρικών δεικτών, κάλυψη του κόστους θεραπείας για το κόψιμο του καπνίσματος κ.ά.

- Ανάπτυξη των εργαζομένων

Οι περισσότερες εταιρείες Best Workplaces δηλώνουν την προτίμησή τους στις προαγωγές εκ των έσω και έχουν δημιουργήσει ειδικά προγράμματα για να υποστηρίξουν αυτό τον στόχο. Οι καλύτερες εταιρείες στις ΗΠΑ επενδύουν σημαντικά σε εκπαιδευτικά προγράμματα, προσφέροντας 66 ώρες εκπαίδευσης ετησίως στους μόνιμους εργαζομένους και 53 ώρες εκπαίδευσης ετησίως στους μερικώς απασχολούμενους. Το 40% αυτής της εκπαίδευσης είναι αφιερωμένο στην περαιτέρω ανάπτυξη του εργαζομένου και όχι αποκλειστικά στη σημερινή του εργασία. Αυτή η εστίαση στην ανάπτυξη είχε αποτέλεσμα το 31% των ανοιχτών θέσεων να καλύπτεται με εσωτερικούς υποψηφίους. Οι δύο βασικές περιοχές για την ανάπτυξη των εργαζομένων είναι το Πρόγραμμα Σχεδιασμού Καριέρας και η Ανάπτυξη Ηγεσίας.

- Διεθνές εργατικό δυναμικό

Η παγκόσμια εργασία έχει αλλάξει σημαντικά. Σήμερα οι διαπολιτισμικές και οι διατμηματικές ομάδες συνεργάζονται, έχοντας να αντιμετωπίσουν διαφορετικές ζώνες ώρας, γλωσσικά εμπόδια και πολιτισμικές διαφορές, προσπαθώντας πάντα να επιτύχουν τον κοινό στόχο. Οι πολυεθνικές, κυρίως, εταιρείες εστιάζουν όλο και περισσότερο στο τί μπορούν να κάνουν σε τακτικό επίπεδο για να μπορέσουν να ενώσουν το παγκόσμιο εργατικό δυναμικό τους κάτω από μία εταιρική ταυτότητα. Η τεχνολογία έχει τον πρώτο λόγο στις προσπάθειες των εταιρειών να προσαρμοστούν. Για παράδειγμα, εργαλεία ηλεκτρονικής επικοινωνίας και συνεργασίας, όπως η πλατφόρμα WebEx, επιτρέπουν τη διενέργεια συναντήσεων, χωρίς να χρειάζονται δαπάνες ταξιδιών.

- Ανάπτυξη ξεκάθαρης εταιρικής ταυτότητας

Σε εποχές που περίπου το 50% των εταιρειών έχει προχωρήσει σε απολύσεις, πάγωμα και μειώσεις μισθών, περικοπές σε εκπαίδευση και άλλες αντίστοιχες ενέργειες μείωσης κόστους, το << ψυχολογικό σύμβολο >> εργαζόμενου - εργοδότη πλήττεται δραματικά και κυριαρχεί η έλλειψη εμπιστοσύνης. Η ανάπτυξη μίας ξεκάθαρης εταιρικής ταυτότητας αναφορικά με το ανθρώπινο κεφάλαιο, διαμορφώνει έναν ισχυρό δεσμό μεταξύ εργαζομένων και εταιρείας, διατηρεί μία σχέση εμπιστοσύνης ακόμη και σε περιβάλλον αβεβαιότητας, προβάλλει την κουλτούρα της εταιρείας, όλα όσα τη διαφοροποιούν από τους ανταγωνιστές της και την καθιστούν ελκυστικό εργοδότη. Τα οφέλη είναι η προσέλκυση ταλέντων που είναι διατεθειμένα να πληρωθούν λιγότερο προκειμένου να έχουν μία τέτοια εργασιακή εμπειρία και περήφανοι εργαζόμενοι που αισθάνονται έντονη συναισθηματική ταύτιση με την εταιρεία, κάτι που συνεπάγεται αύξηση της δέσμευσης και της παραγωγικότητας, καλύτερα επιχειρηματικά αποτελέσματα και συνολική απόδοση.

Σημαντικό είναι ότι όλες αυτές οι πρακτικές δεν είναι αποκλειστικό προνόμιο των πολυεθνικών αλλά μπορούν να εφαρμοστούν σε όλες τις ελληνικές επιχειρήσεις ακόμα και στη δύσκολη περίοδο της οικονομικής κρίσης, καθώς δεν περιλαμβάνουν απαραίτητως κάποιο κόστος, έχουν σχεδιαστεί και υλοποιηθεί από Έλληνες υπαλλήλους, για ελληνικά περιβάλλοντα εργασίας, με Έλληνες εργαζομένους ως επί το πλείστον και χρειάζεται μόνο να μπορεί να αφουγκράζεται κανείς το εργασιακό περιβάλλον και τις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού. Οι υπεύθυνοι προσωπικού να έχουν διάθεση, δημιουργικό μυαλό και μία διοίκηση που δεν βλέπει τους εργαζομένους ως μηχανές που φέρνουν χρήματα στην τσέπη των μετόχων αλλά ως συνεργάτες και συνοδοιπόρους στο όραμα της εταιρείας. Επιτυχημένες, ήδη, εφαρμοσμένες τέτοιες πρακτικές είναι οι:

- συχνές συναντήσεις του προσωπικού με τη διοίκηση για την επίτευξη της ανοιχτής και αμφίδρομης εσωτερικής επικοινωνίας,
- ευέλικτο εργασιακό πρόγραμμα που διευκολύνει γονείς που θέλουν να πάρουν τα παιδιά τους από το σχολείο,
- καλύτερες τιμές σε ιδιωτικό παιδικό σταθμό για τους εργαζομένους,
- ευνοϊκά πακέτα συνδρομής σε γυμναστήριο,
- διαλέξεις γιατρών διαφόρων ειδικοτήτων για θέματα υγείας,

- ο οργάνωση δραστηριοτήτων (αθλητικοί αγώνες, αυτοσχέδια πάρτι, διοργάνωση τουρνουά, εκδρομές κ.ά.) ως έπαινο σε μία ομάδα εργαζομένων που έφερε εις πέρας ένα δύσκολο έργο.

### **3.18 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

Η τάση των επιχειρήσεων και οργανισμών, τόσο σε διεθνές, όσο και σε εθνικό επίπεδο, είναι να στρέφουν ολοένα και πιο έντονα το ενδιαφέρον τους στην αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και στη βελτίωση της παραγωγικότητας των ανθρώπινων πόρων τους, που αναμφισβήτητα, αποτελούν σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον κάθε οργανισμό.

Το δείγμα της μελέτης ήταν περιορισμένο για τα δεδομένα του συνολικού εργατικού δυναμικού στην Αθήνα οπότε μία μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να μελετήσει ένα μεγαλύτερο δείγμα του συνολικού εργατικού δυναμικού της Ελλάδος και όλων των κλάδων προκειμένου να εξάγει περισσότερο ασφαλή συμπεράσματα και να έχουμε καλύτερη αποτύπωση της ελληνικής πραγματικότητας.

Επιπλέον, στην παρούσα έρευνα δε μελετήθηκε προσωπικό που ανήκει στις πολύ μικρές επιχειρήσεις (<10 εργαζόμενοι), επομένως μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να συμπεριλάβει και αυτή την κατηγορία, από τη στιγμή κιόλας που αποτελεί το 57% του ενεργού πληθυσμού της χώρας.

Καθώς το δεύτερο μέρος της εργασίας ήταν η θεωρητική επισκόπηση των όρων παρακίνηση, κίνητρα, η σημασία της ηγεσίας και του εργασιακού κλίματος, η αξία των εργασιακών εκπαιδευτικών προγραμμάτων, της διαχείρισης των διαπροσωπικών σχέσεων και της ενίσχυσης της δημιουργικότητας, θα μπορούσε για τον κάθε όρο ξεχωριστά να διεξαχθεί έρευνα με ειδικά διαμορφωμένα ερωτηματολόγια, με προσωπικές συνεντεύξεις μεγαλύτερου δείγματος ώστε να γίνει μία εις βάθος διερεύνηση της κατάστασης στην Ελλάδα.

Επιπλέον, ενώ η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε από τη σκοπιά των εργαζομένων για το κατά πόσο βλέπουν να εφαρμόζονται οι προαναφερθείσες μέθοδοι στην αύξηση της αποδοτικότητάς τους, μία εναλλακτική έρευνα θα μπορούσε να απευθύνεται στα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων αναφορικά με το εάν και πώς υποκινούν το δυναμικό τους να γίνει περισσότερο αποδοτικό. Στη συνέχεια, θα μπορούσε να γίνει μία σύγκριση κατά πόσο υπάρχει ταύτιση απόψεων για την εφαρμογή των μεθόδων αυτών ανάμεσα στους εργαζομένους και τις διοικήσεις τους. Από τη σύγκριση αυτή θα εξάγονταν χρήσιμα και κατατοπιστικά συμπεράσματα που



θα μπορούσαν να παρέχουν ένα πλαίσιο οδηγιών προς τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις για τον ακριβή τρόπο που θα πρέπει να οργανώνουν το δυναμικό τους, πώς να το διαχειρίζονται για να αυξηθεί η αποδοτικότητα και η ανταγωνιστικότητα και γενικά τί είναι αυτό που επιζητά το εργατικό δυναμικό για να αυξήσει την παραγωγικότητά του.

Σημαντικό επίσης θα ήταν να διασταυρωθεί η εγκυρότητα και η διαχρονικότητα των απαντήσεων που δόθηκαν. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί, εφόσον το ίδιο ακριβώς ερωτηματολόγιο συμπληρωθεί και δεύτερη φορά από τον κάθε συμμετέχοντα και αντιπαρατεθούν οι απαντήσεις τους με αυτές της πρώτης φοράς.

Από τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας έγινε κατανοητό ότι υπάρχουν παράγοντες που παρακινούν, ενεργοποιούν και κάνουν τους εργαζομένους να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για υψηλές επιδόσεις. Αξίζει λοιπόν να υπάρχει μία συνολική μελέτη με στόχο την βελτίωση των εργαζομένων και να εντοπισθεί τί είναι αυτό που μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητα του ανθρώπινου δυναμικού.

## Βιβλιογραφία – Αρθρογραφία Κεφαλαίου

### Ελληνική

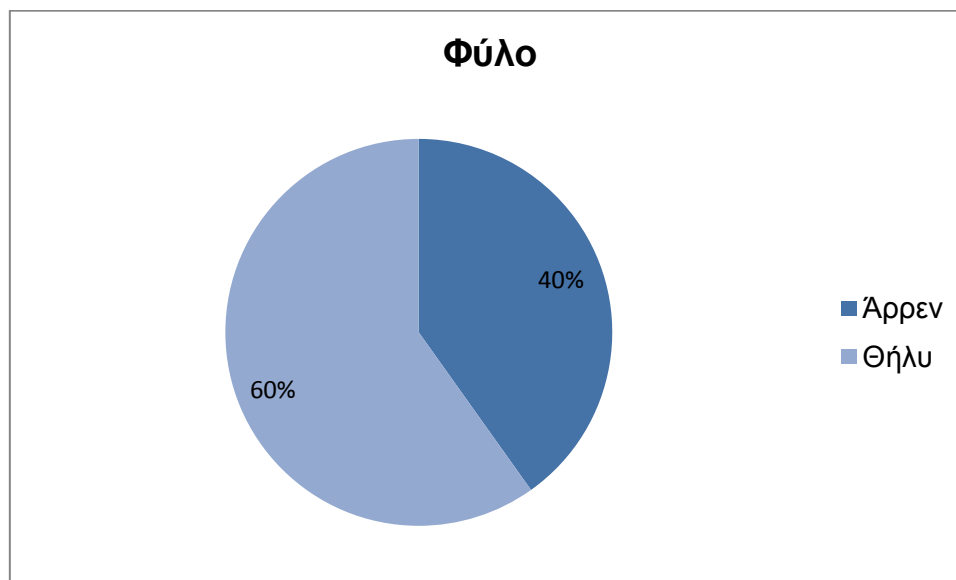
1. Κανελλόπουλος Κ. Χαράλαμπος, 1990, << Διοίκηση Προσωπικού και Διευθυντικά Στελέχη Διοίκησης Προσωπικού στην Ελλάδα >>, ΕΛΚΕΠΑ, Αθήνα
2. Κανελλόπουλος Κ. Χαράλαμπος, 1990, << Αξιοποίηση Προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης >>, International Publishing, Αθήνα
3. Παπαδόπουλος Γ., 2010, << Στατιστική Προσέγγιση Προβλημάτων: Μία Γενική Επισκόπηση >>, Γενικό Τμήμα Εργαστήριο Μαθηματικών και Στατιστικής, Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών
4. Παρασκευόπουλος Ι. Ν., 1993, << Μεθοδολογία επιστημονικής έρευνας >>, Τόμος Α', Εκδόσεις Ιανός, Αθήνα
5. Great Place to Work Institute Hellas, << Best Workplaces 2013 >>, ([www.greatplacetowork.gr](http://www.greatplacetowork.gr))

### Ξένα

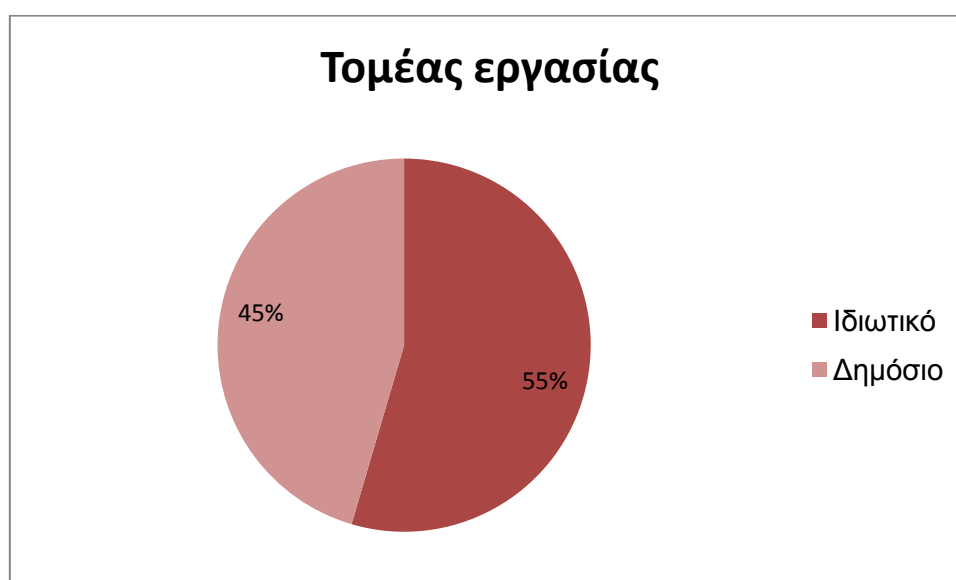
1. Kinneer Thomas C. & Taylor James R., 1996, << Marketing Research, An Applied Approach >>, New York: McGraw Hill
2. Sommer Robert & Sommer Barbara, 2002, << A Practical Guide to Behavioural Research, Tools and Techniques >>, Oxford: Oxford University Press

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

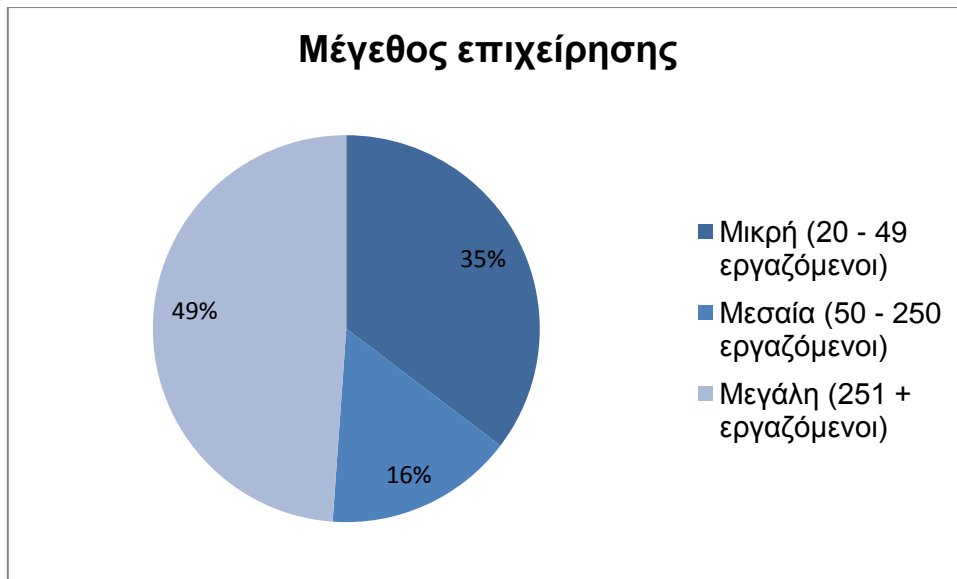
### Διαγράμματα Αποτελεσμάτων Έρευνας



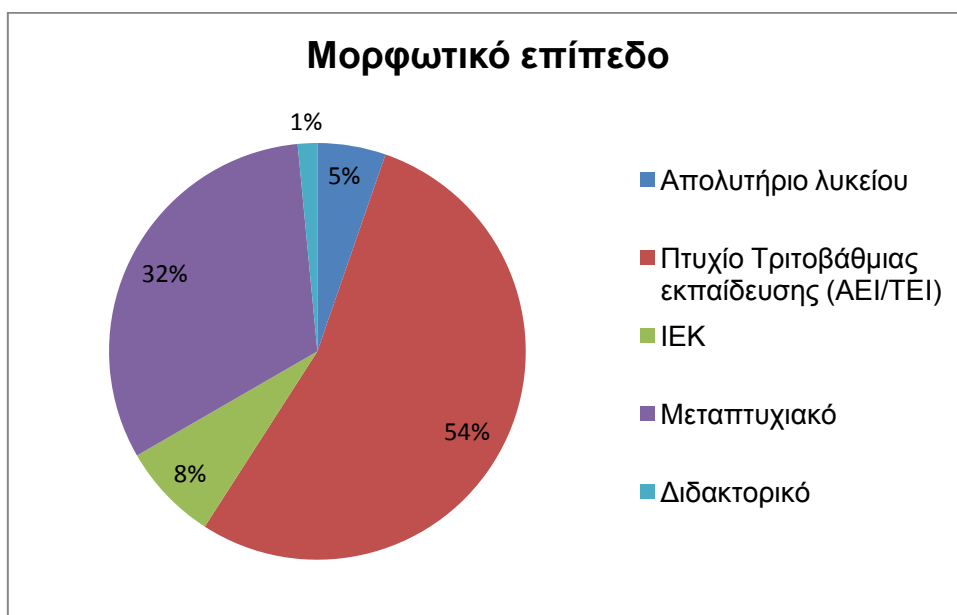
Διάγραμμα 3.1: Κατανομή του φύλου του δείγματος



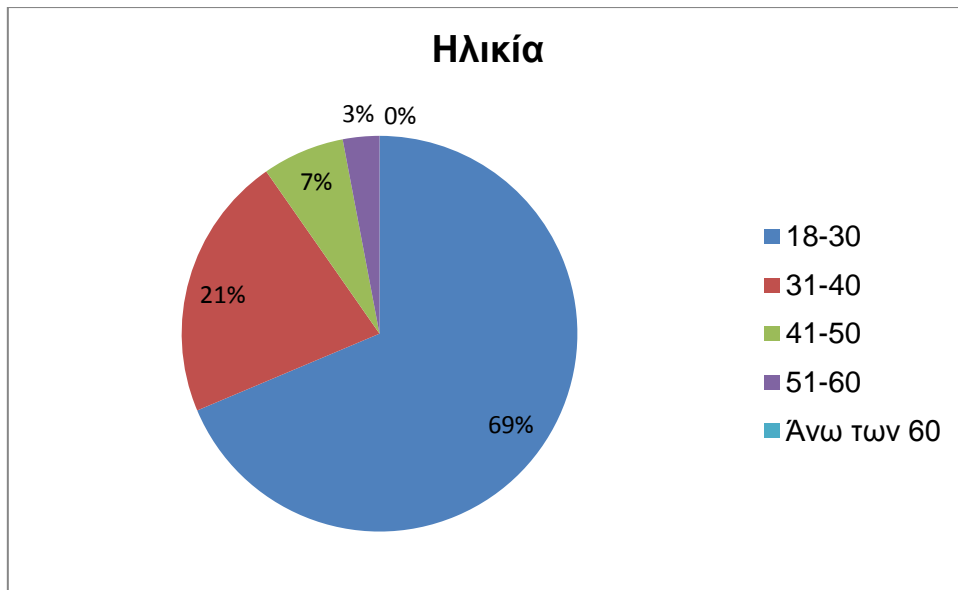
Διάγραμμα 3.2: Κατανομή του τομέα απασχόλησης του δείγματος



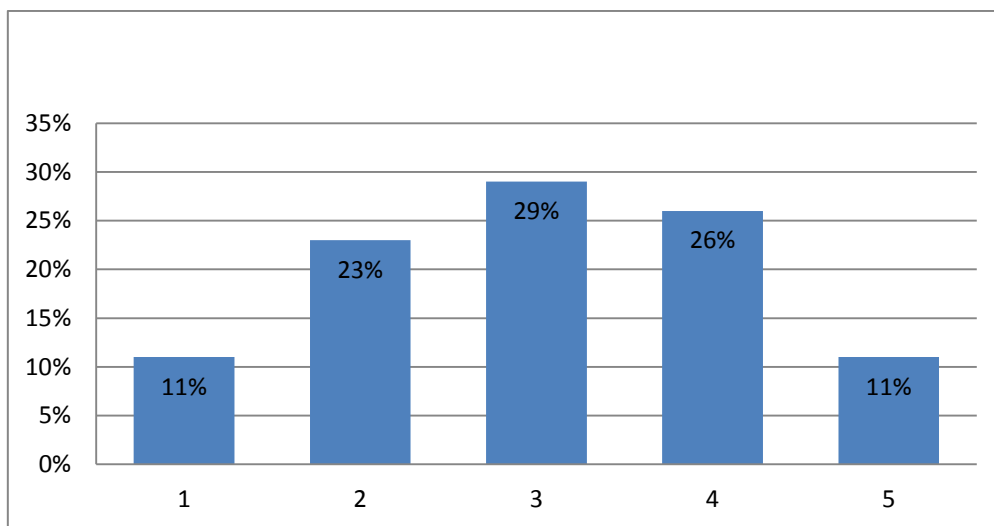
Διάγραμμα 3.3: Κατανομή του μεγέθους της επιχείρησης των ερωτώμενων του δείγματος



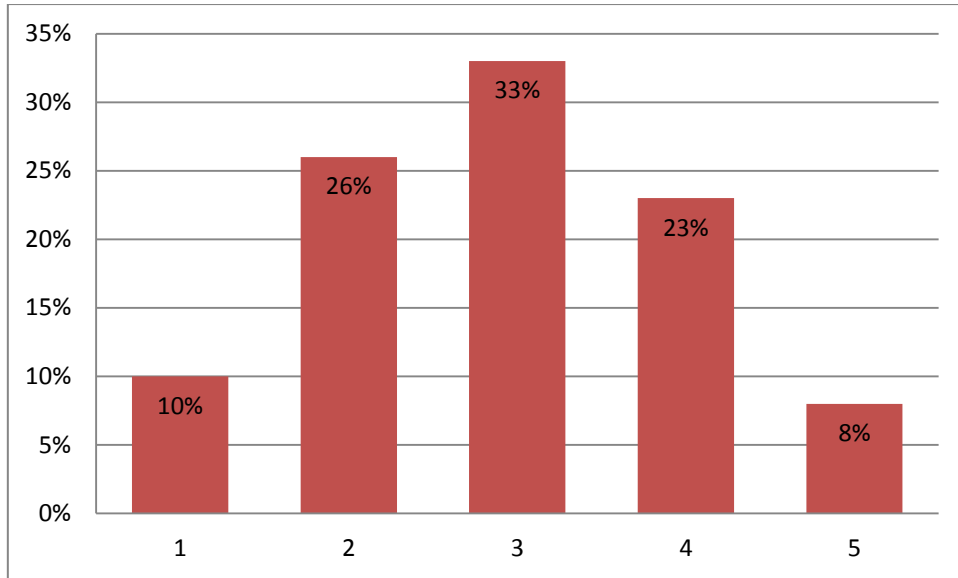
Διάγραμμα 3.4: Κατανομή του μορφωτικού επιπέδου του δείγματος



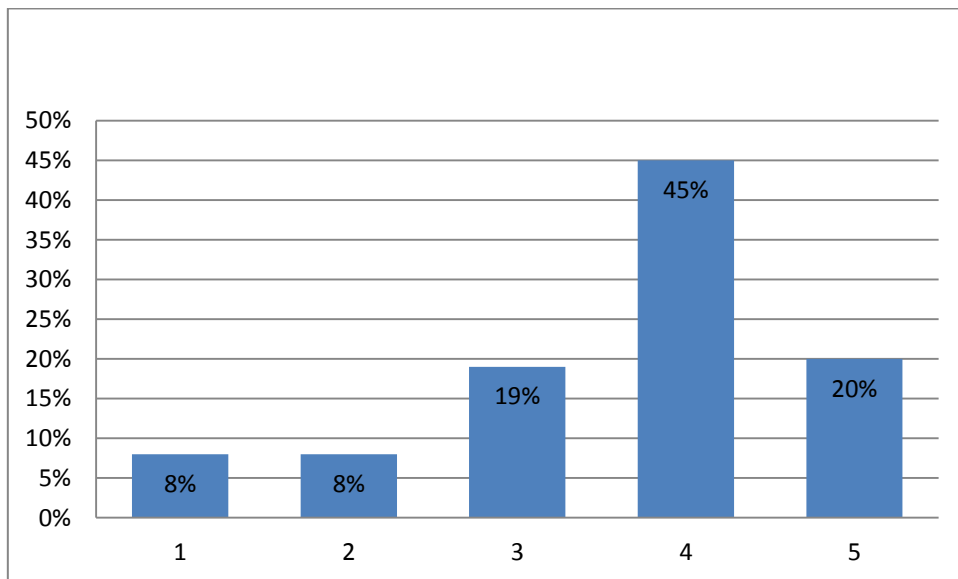
Διάγραμμα 3.5: Ηλικιακή κατανομή του δείγματος



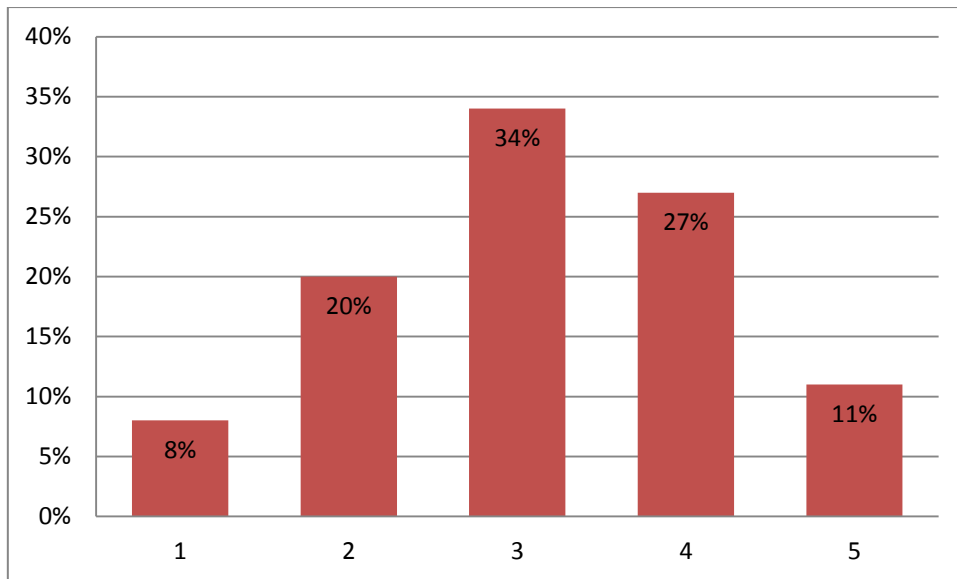
Διάγραμμα 3.6: Σας δίνει κίνητρα η Διοίκηση στην εργασία σας για να αυξήσετε την αποδοτικότητά σας;



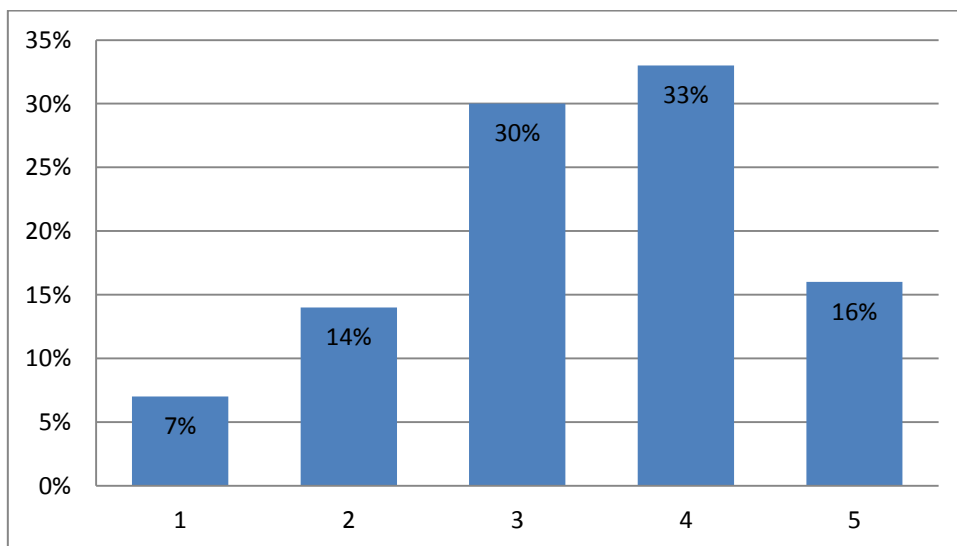
Διάγραμμα 3.7: Υπάρχει αναγνώριση και ανταμοιβή του κόπου σας στην εργασία;



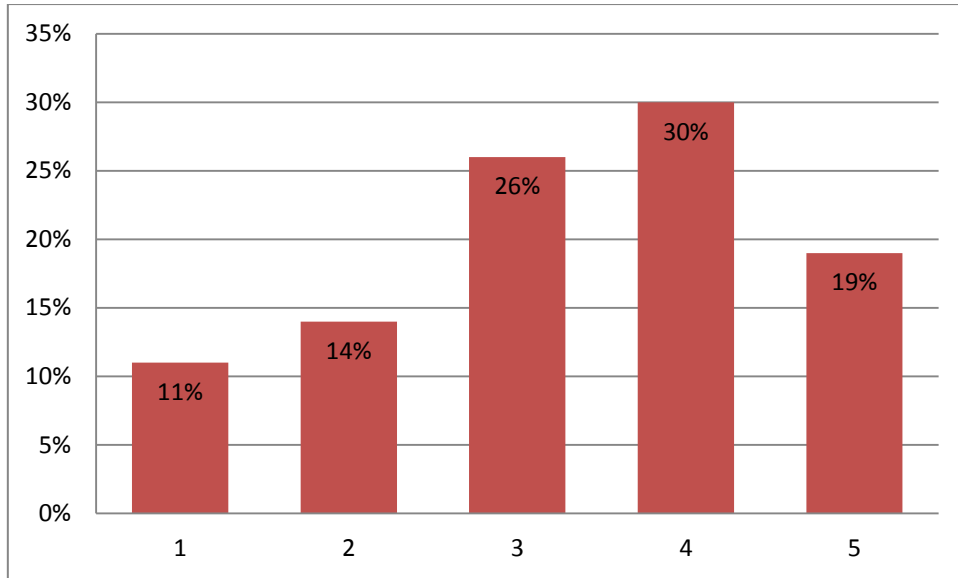
Διάγραμμα 3.8: Η ενθάρρυνση για ανάληψη πρωτοβουλιών στον εργασιακό χώρο ευνοεί την αύξηση της παραγωγικότητάς σας;



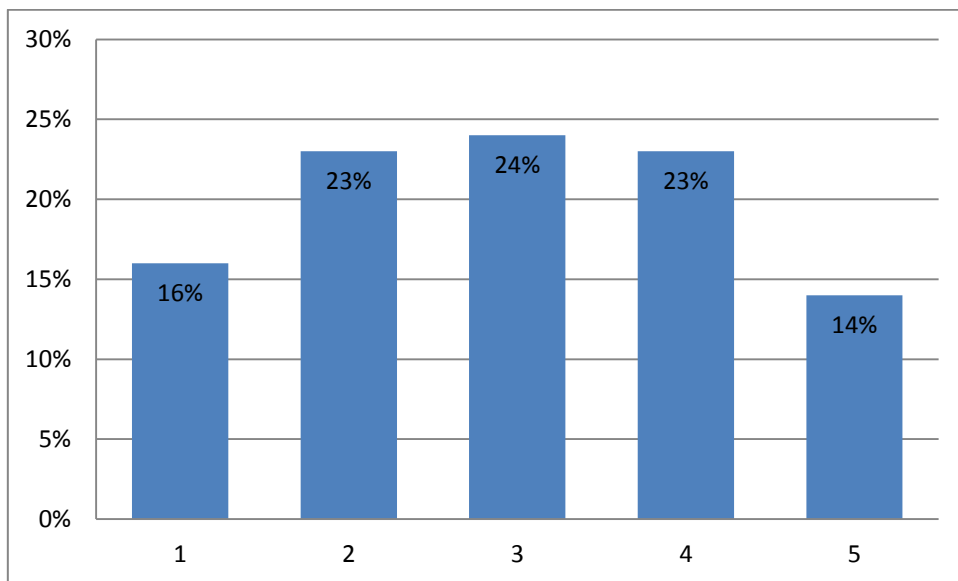
Διάγραμμα 3.9: Τα μη χρηματικά κίνητρα (ηθική ικανοποίηση, βραβεία κτλ.) σας ωθούν περισσότερο να γίνετε πιο παραγωγικοί από τα χρηματικά κίνητρα (bonus, αύξηση μισθού κτλ.);



Διάγραμμα 3.10: Κρίνετε ικανοποιητικό το επίπεδο εκπαίδευσης (οποιασδήποτε μορφής) από την επιχείρηση στην οποία εργάζεστε;

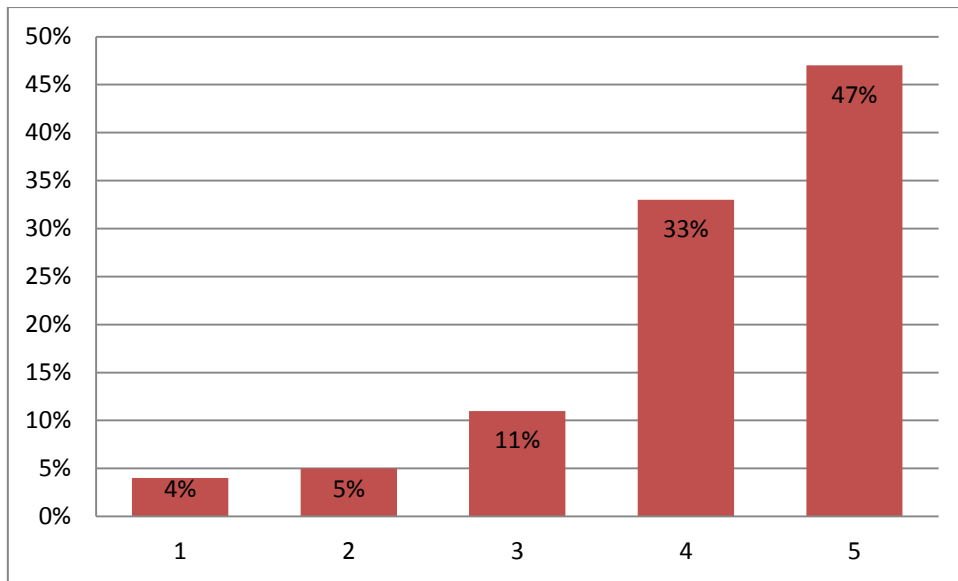


Διάγραμμα 3.11: Πιστεύετε ότι με την εκπαίδευση που σας παρέχει η επιχείρηση, γίνεστε πιο αποδοτικοί στην εργασία σας;

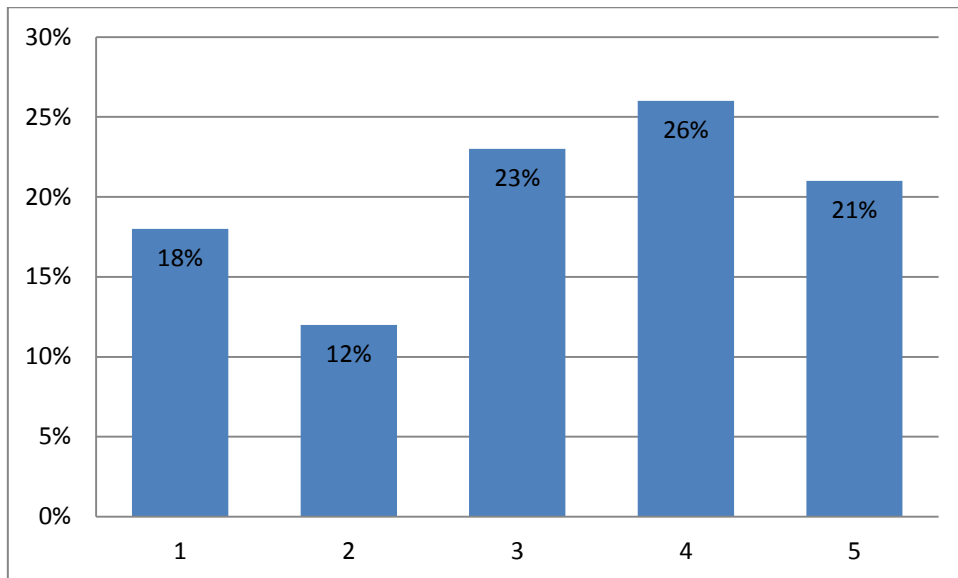


Διάγραμμα 3.12: Πιστεύετε ότι με την εκπαίδευση που σας παρέχει η επιχείρηση, αναπτύσσετε προσωπικά;

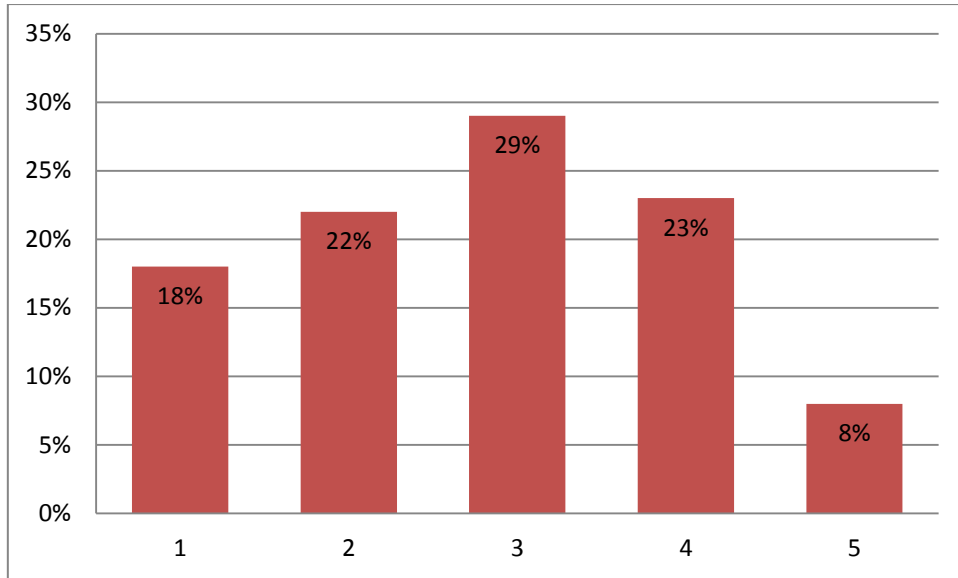




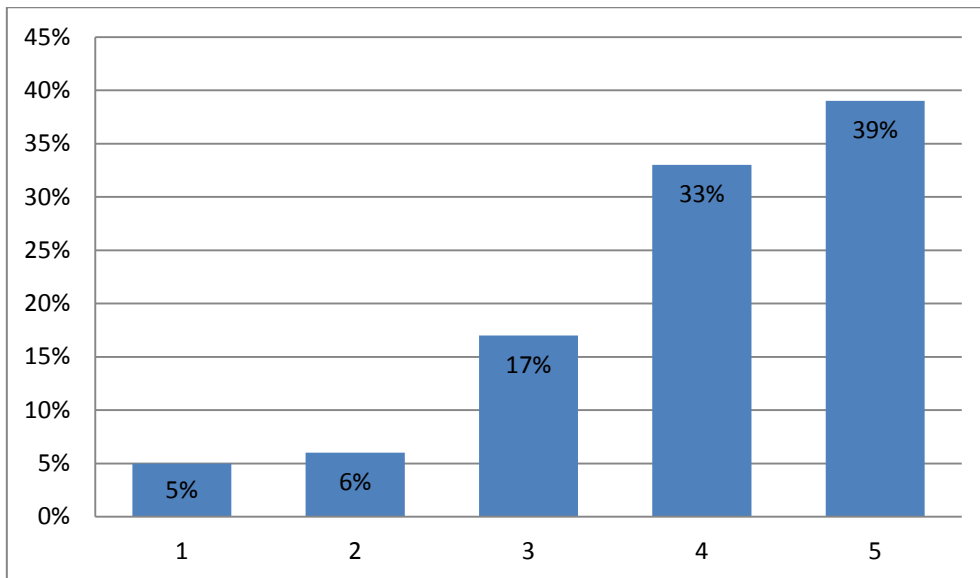
Διάγραμμα 3.13: Σας ενδιαφέρει περαιτέρω εκπαίδευση στον τομέα εργασίας σας ώστε να γίνετε πιο παραγωγικοί;



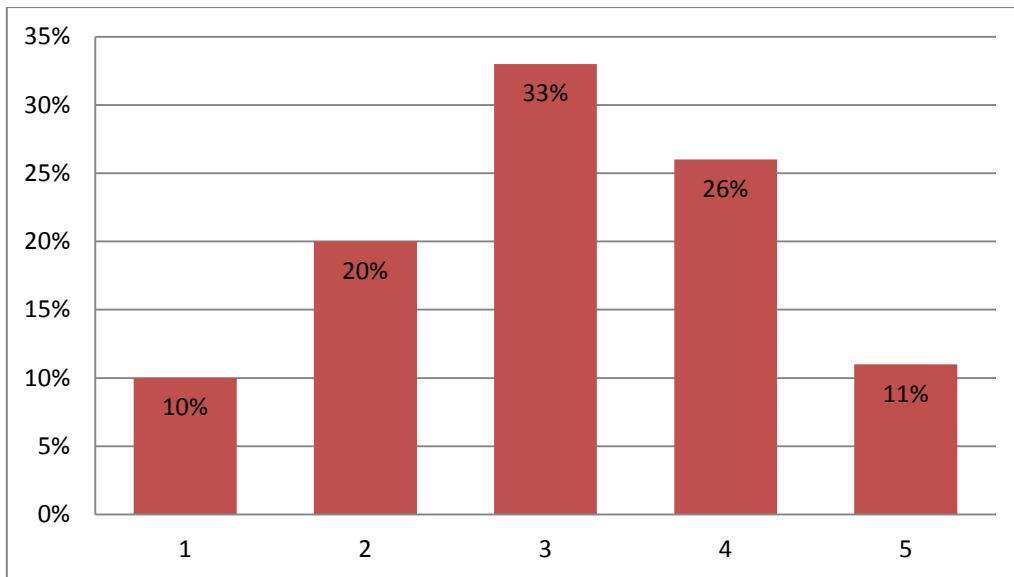
Διάγραμμα 3.14: Συμμετέχετε συχνά σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες (οποιασδήποτε μορφής) της επιχείρησής;



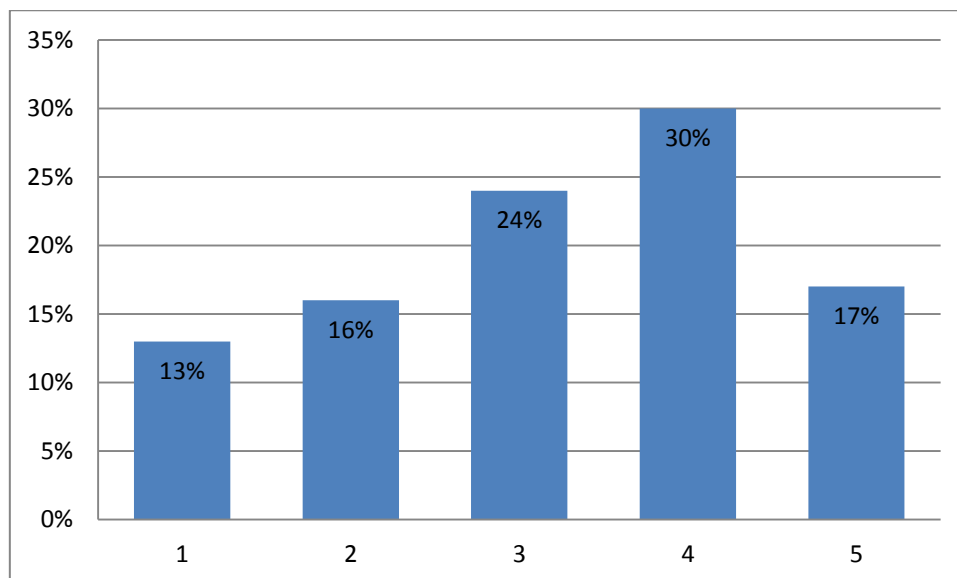
Διάγραμμα 3.15: Πιστεύετε ότι για τον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών, η εταιρεία αξιολογεί τις ικανότητες και επιδεξιότητες των υπαλλήλων της;



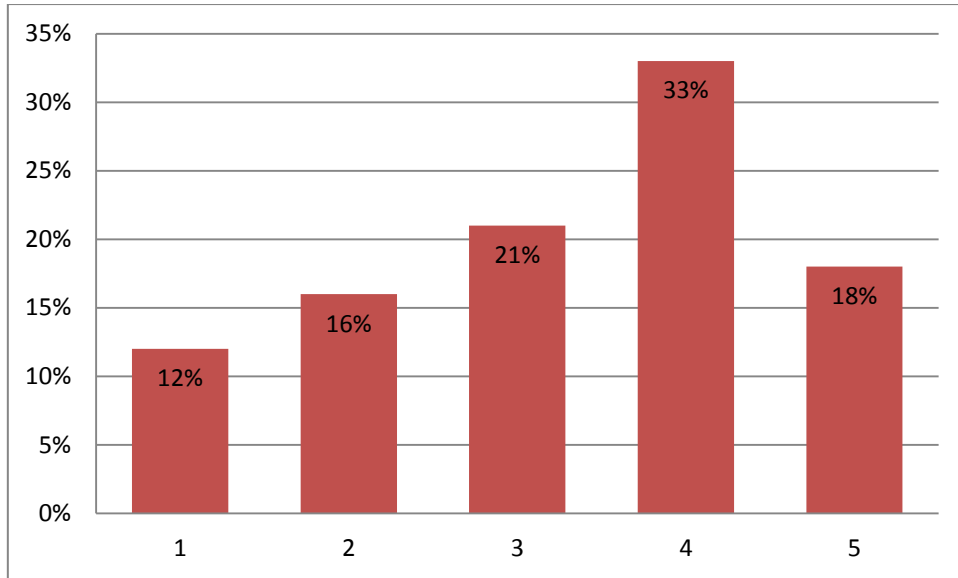
Διάγραμμα 3.16: Πιστεύετε ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα μέσα στην επιχείρηση είναι ζωτικής σημασίας για την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης;



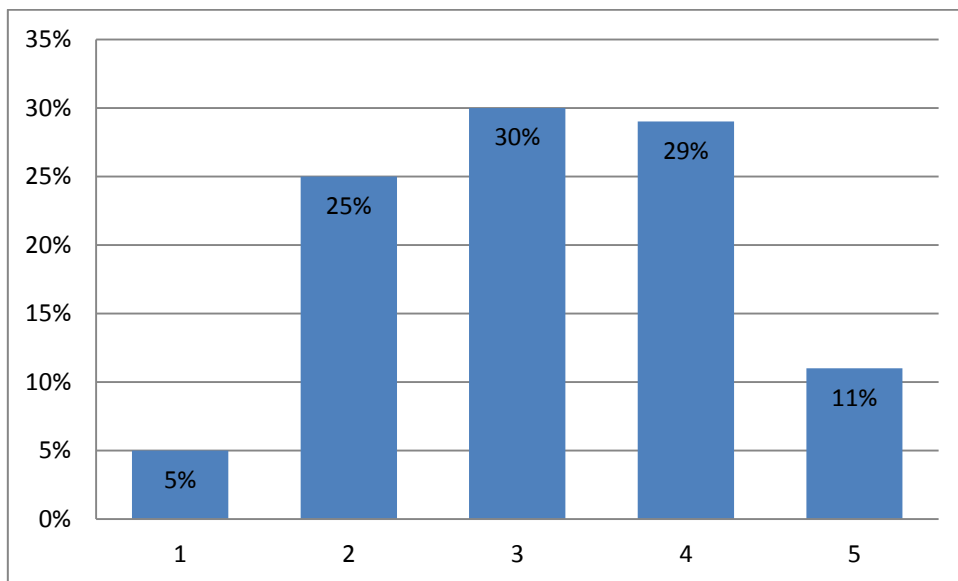
Διάγραμμα 3.17: Πιστεύετε ότι η Διοίκηση είναι αποτελεσματική όσον αφορά τη διαχείριση των ανθρώπινων σχέσεων;



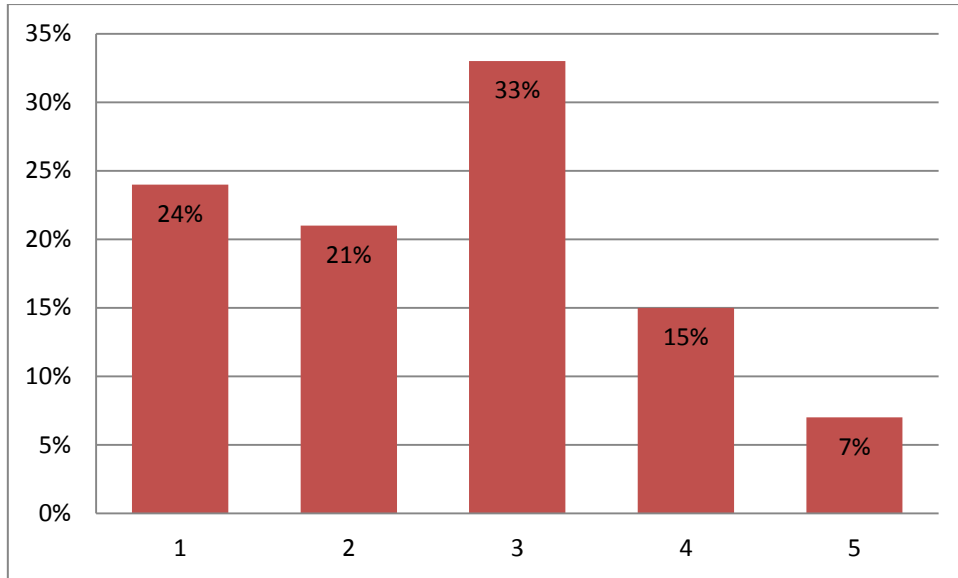
Διάγραμμα 3.18: Ο προϊστάμενός σας ως προσωπικότητα σας εμπνέει να γίνετε περισσότερο αποδοτικοί στη εργασία σας;



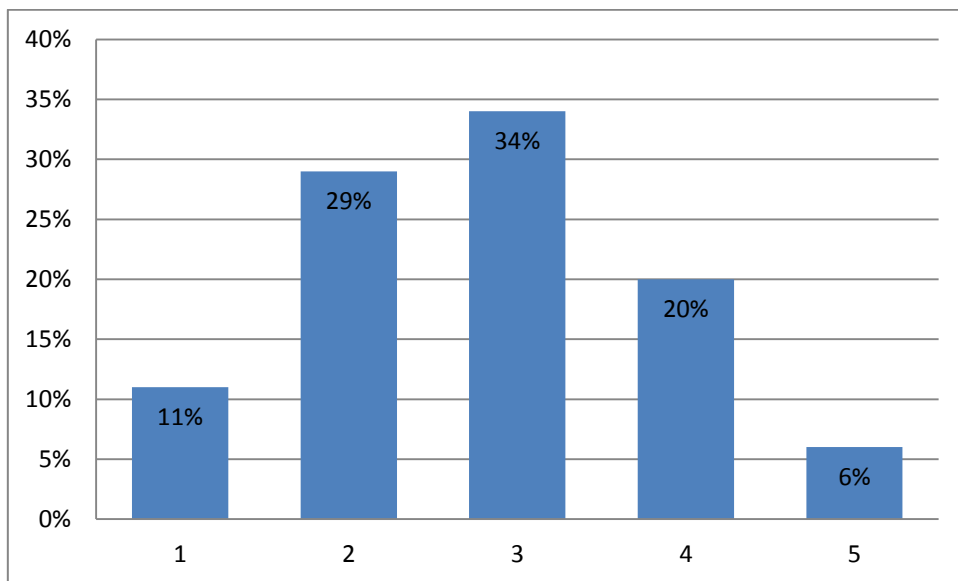
Διάγραμμα 3.19: Υπάρχει ορθή επικοινωνία και σαφείς οδηγίες για τα σχέδια και τους στόχους του τμήματος στο οποίο εργάζεστε;



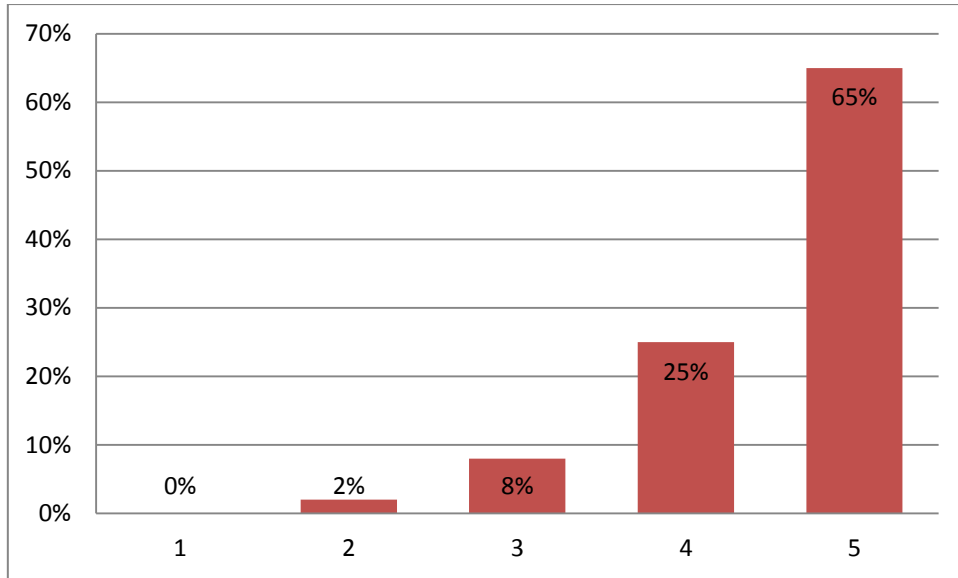
Διάγραμμα 3.20: Η εταιρεία σας ενθαρρύνει τις καινούριες ιδέες που προέρχονται από τους εργαζομένους και τις προτάσεις τους για τη βελτίωση της καθημερινής εργασίας;



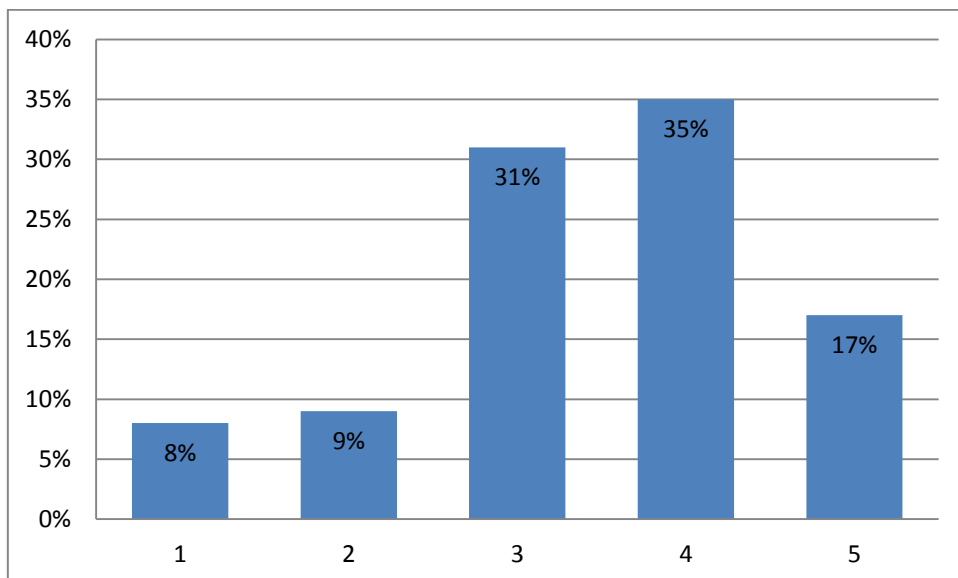
**Διάγραμμα 3.21:** Η Διοίκηση σας κάνει να αισθάνεστε πως η ευημερία και ικανοποίηση των εργαζομένων της είναι κύρια μέριμνά της;



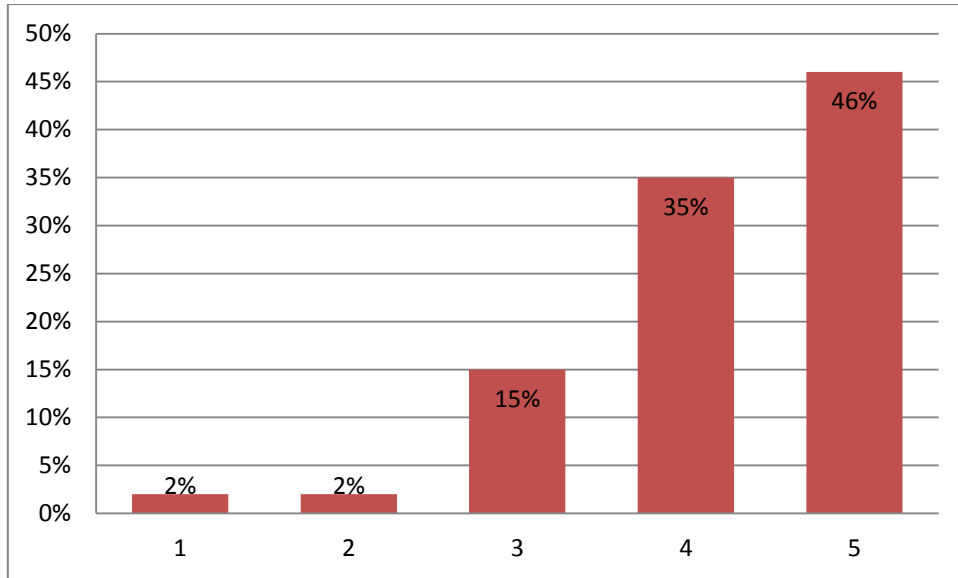
**Διάγραμμα 3.22:** Θεωρείτε πως η Διοίκηση ευνοεί την επικοινωνία και είναι αποτελεσματική όσον αφορά τον τρόπο εργασίας και διοίκησης, συμβάλλοντας στην αύξηση της αποδοτικότητας του προσωπικού της;



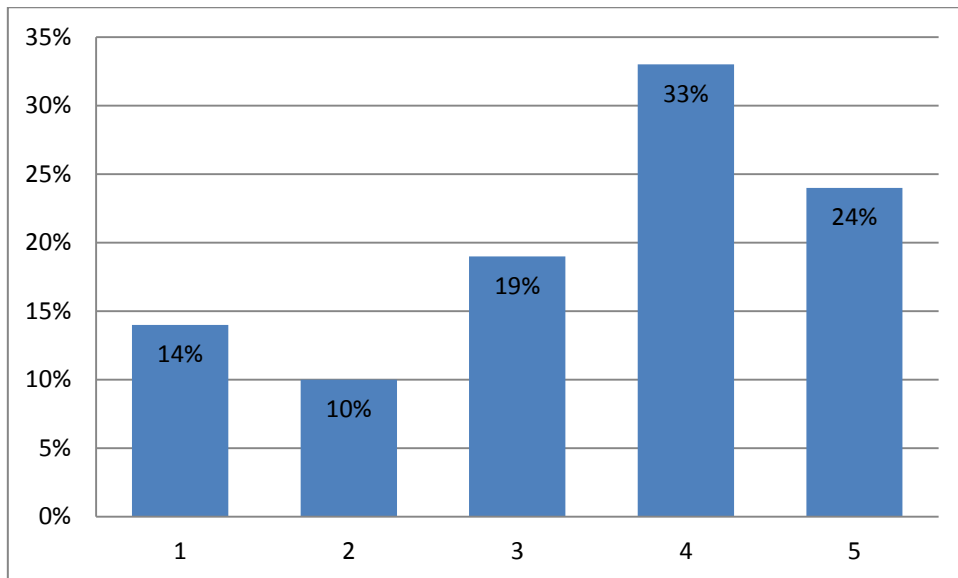
Διάγραμμα 3.23: Το εργασιακό σας περιβάλλον παίζει σημαντικό ρόλο στην αποδοτικότητα της εργασίας σας;



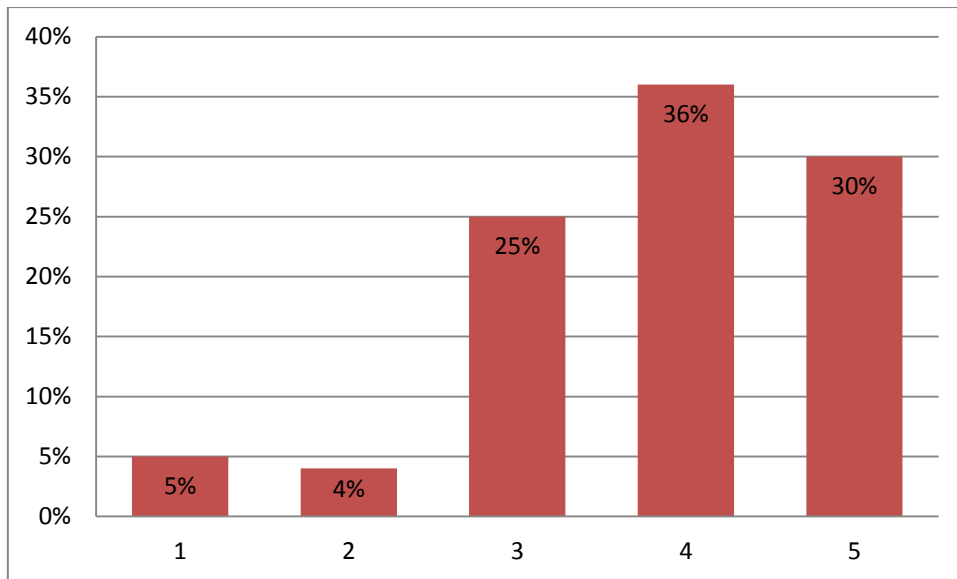
Διάγραμμα 3.24: Το εργασιακό σας περιβάλλον σας ικανοποιεί;



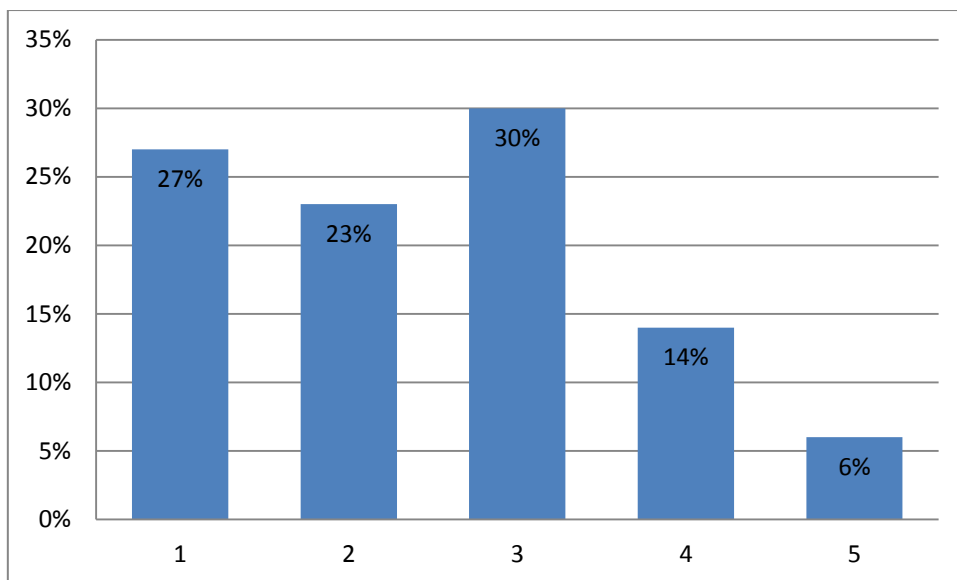
Διάγραμμα 3.25: Θεωρείτε πως το χαλαρό περιβάλλον εργασίας (ευχάριστη διάθεση και χιούμορ) αυξάνει την αποδοτικότητά σας;



Διάγραμμα 3.26: Η εταιρεία κάνει προσπάθειες να καλύψει τις ανάγκες για ένα σωστό εργασιακό χώρο (φωτισμός, εξαερισμός, μείωση θορύβων, ασφάλεια και υγιεινή);

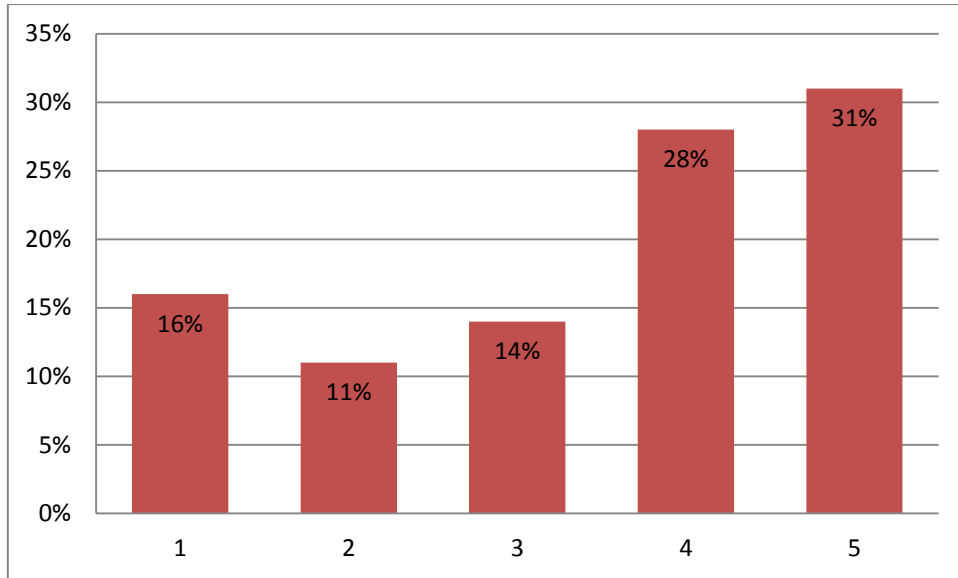


Διάγραμμα 3.27: Οι σχέσεις με τους συναδέλφους σας είναι σε καλό επίπεδο, υπάρχει εμπιστοσύνη και υγιής επικοινωνία μεταξύ σας για τους σκοπούς της επιχείρησής;

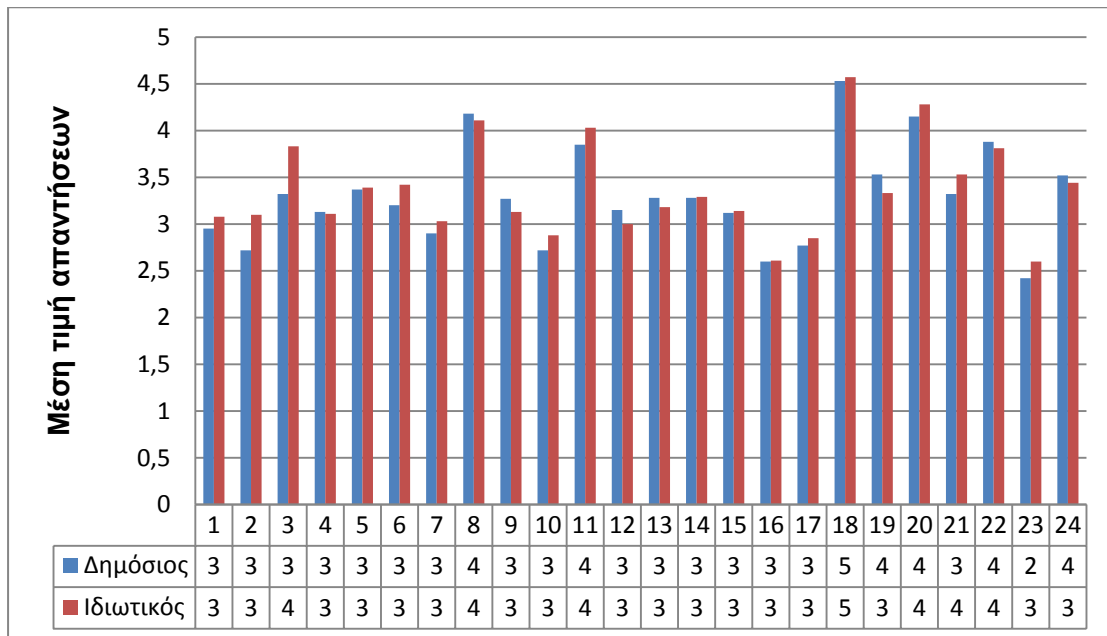


Διάγραμμα 3.28: Πιστεύετε ότι το αντικείμενο της θέσεως εργασίας σας επιδρά αρνητικά στην αποδοτικότητά σας;

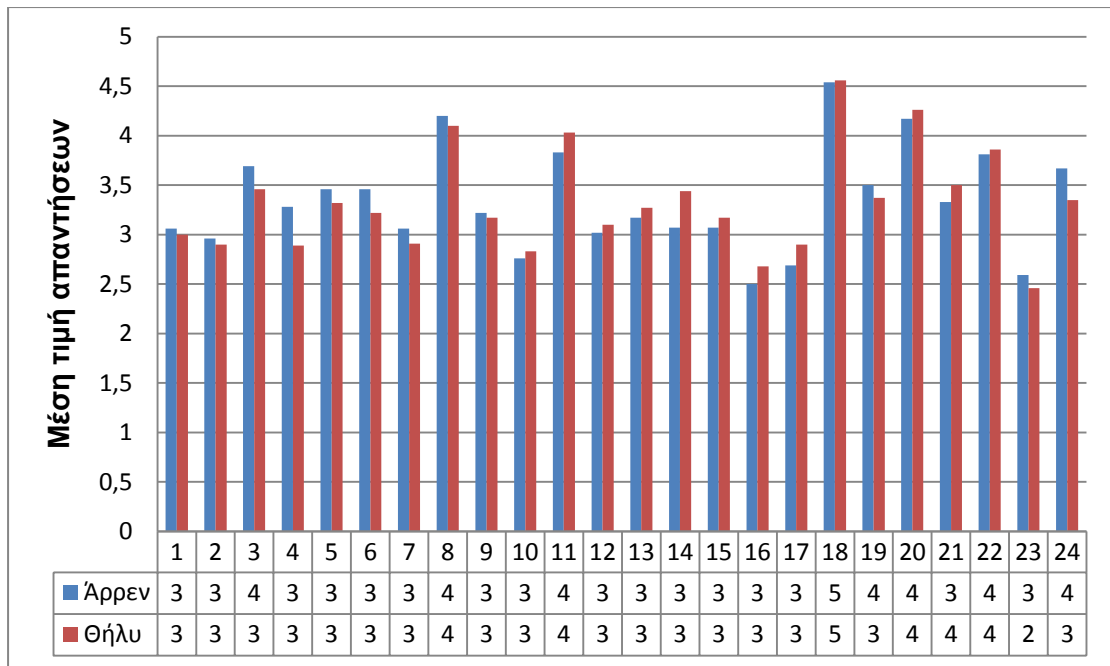




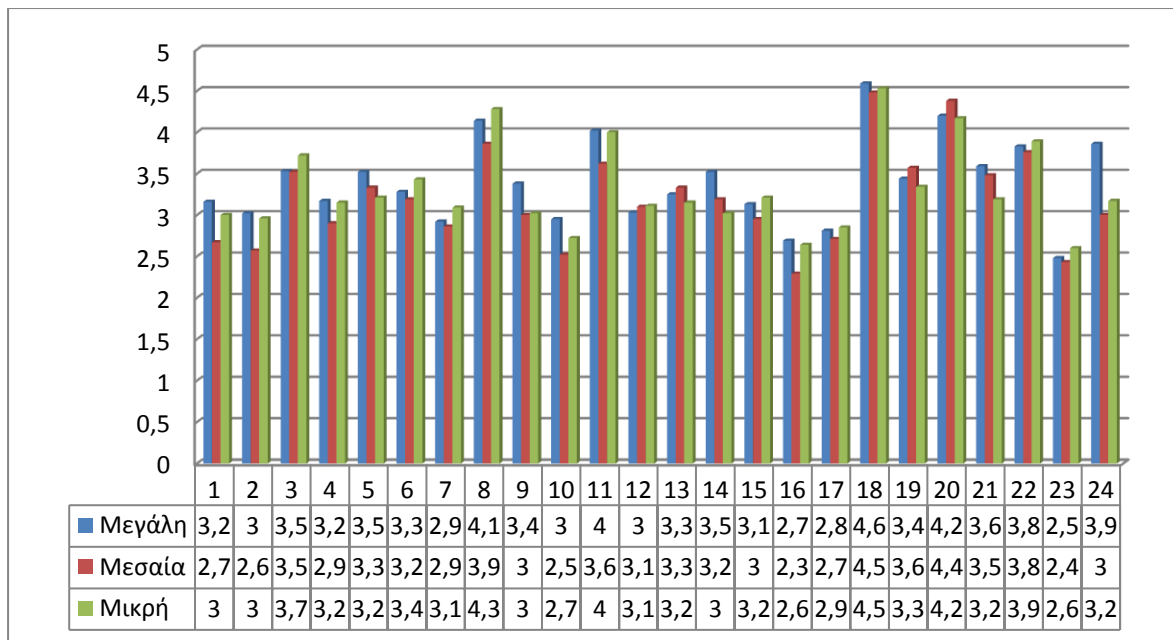
Διάγραμμα 3.29: Πιστεύετε ότι θα μπορούσατε να απασχοληθείτε με μεγαλύτερη αποδοτικότητα σε άλλη θέση εργασίας μέσα στην επιχείρηση που εργάζεστε;



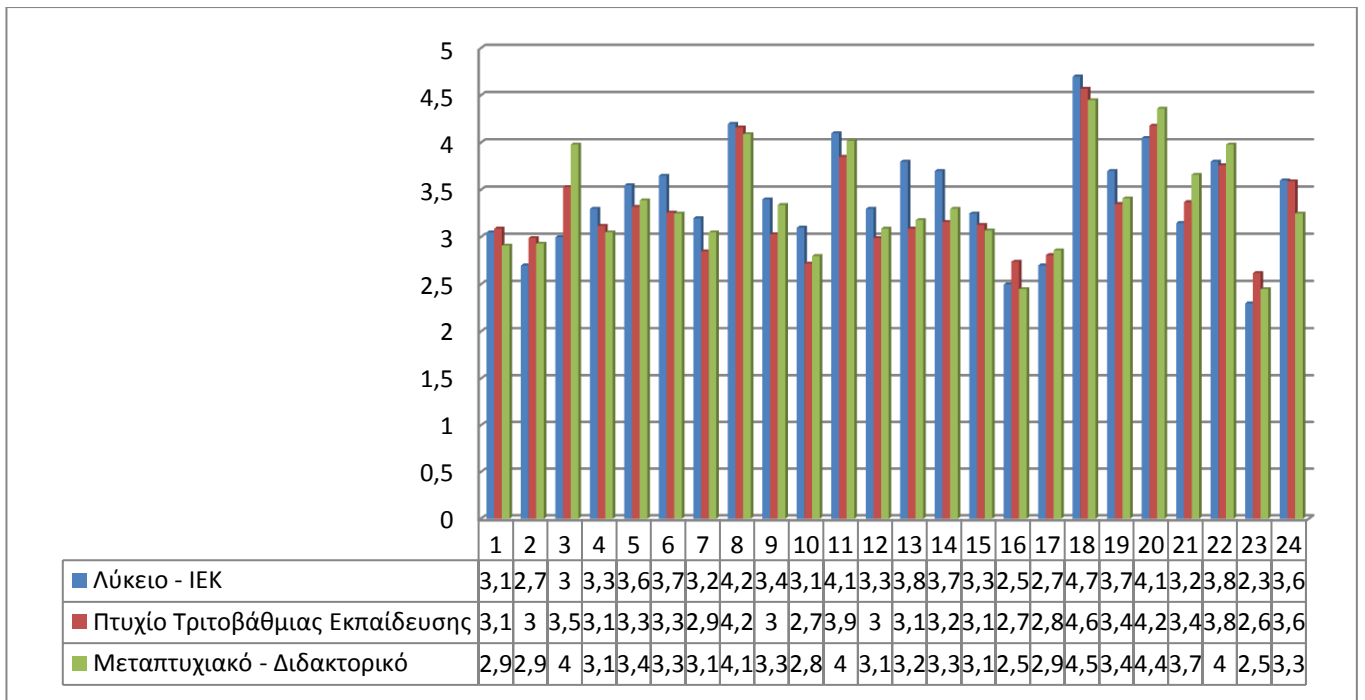
Διάγραμμα 3.30: Σύγκριση αποτελεσμάτων μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα



Διάγραμμα 3.31: Σύγκριση αποτελεσμάτων μεταξύ αντρών και γυναικών



Διάγραμμα 3.32: Σύγκριση αποτελεσμάτων μεταξύ των μεγεθών των επιχειρήσεων



Διάγραμμα 3.33: Σύγκριση αποτελεσμάτων μεταξύ του μορφωτικού επιπέδου του δείγματος

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

### << ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΥΞΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ >>

Η συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου είναι ανώνυμη και γίνεται στα πλαίσια εκπόνησης μεταπτυχιακής διπλωματικής έρευνας. Ακολουθεί μία σειρά από ερωτήσεις στις οποίες επιθυμώ να δώσετε την απάντηση που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα. Ευχαριστώ εκ των προτέρων για την πολύτιμη συνδρομή σας.

#### Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

##### 1. Απασχόληση στον τομέα

- Ιδιωτικό       Δημόσιο

##### 2. Μέγεθος επιχείρησης

- Μικρή (20 - 49 εργαζόμενοι)  
 Μεσαία (50 - 250 εργαζόμενοι)  
 Μεγάλη (251 + εργαζόμενοι)

##### 3. Ηλικία

- 18-30       31-40       41-50       51-60       Άνω των 60

##### 4. Φύλο

- Άρρεν       Θήλυ

## 5. Μορφωτικό επίπεδο

- Απολυτήριο λυκείου
- Πτυχίο Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΑΕΙ/ΤΕΙ)
- ΙΕΚ
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό

## B. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ/ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

### A. Υποκίνηση και κίνητρα

1. Σας δίνει κίνητρα η Διοίκηση στην εργασία σας για να αυξήσετε την αποδοτικότητά σας;

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα      Συμφωνώ απόλυτα

2. Υπάρχει αναγνώριση και ανταμοιβή του κόπου σας στην εργασία;

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα      Συμφωνώ απόλυτα

3. Η ενθάρρυνση για ανάληψη πρωτοβουλιών στον εργασιακό χώρο ευνοεί την αύξηση της παραγωγικότητάς σας;

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα      Συμφωνώ απόλυτα

4. Τα μη χρηματικά κίνητρα (ηθική ικανοποίηση, βραβεία κτλ.) σας ωθούν περισσότερο να γίνετε πιο παραγωγικοί από τα χρηματικά κίνητρα (bonus, αύξηση μισθού κτλ.);

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα      Συμφωνώ απόλυτα

### *B. Εκπαίδευση*

1. Κρίνετε ικανοποιητικό το επίπεδο εκπαίδευσης (οποιασδήποτε μορφής) από την επιχείρηση στην οποία εργάζεστε;

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα      Συμφωνώ απόλυτα

2. Πιστεύετε ότι με την εκπαίδευση που σας παρέχει η επιχείρηση, γίνεστε πιο αποδοτικοί στην εργασία σας;

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα      Συμφωνώ απόλυτα

3. Πιστεύετε ότι με την εκπαίδευση που σας παρέχει η επιχείρηση, αναπτύσσετε προσωπικά;

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα      Συμφωνώ απόλυτα

4. Σας ενδιαφέρει περαιτέρω εκπαίδευση στον τομέα εργασίας σας ώστε να γίνετε πιο παραγωγικοί;

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα      Συμφωνώ απόλυτα

**5. Συμμετέχετε συχνά σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες (οποιασδήποτε μορφής) της επιχείρησης;**

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα      Συμφωνώ απόλυτα

**6. Πιστεύετε ότι για τον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών, η εταιρεία αξιολογεί τις ικανότητες και επιδεξιότητες των υπαλλήλων της;**

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα      Συμφωνώ απόλυτα

**7. Πιστεύετε ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα μέσα στην επιχείρηση είναι ζωτικής σημασίας για την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης;**

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα      Συμφωνώ απόλυτα

### ***Γ. Διοίκηση και ηγεσία***

**1. Πιστεύετε ότι η Διοίκηση είναι αποτελεσματική όσον αφορά τη διαχείριση των ανθρώπινων σχέσεων;**

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα      Συμφωνώ απόλυτα

**2. Ο προϊστάμενός σας ως προσωπικότητα σας εμπνέει να γίνετε περισσότερο αποδοτικοί στη εργασία σας;**

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα      Συμφωνώ απόλυτα

**3. Υπάρχει ορθή επικοινωνία και σαφείς οδηγίες για τα σχέδια και τους στόχους του τμήματος στο οποίο εργάζεστε;**

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα      Συμφωνώ απόλυτα

**4. Η εταιρεία σας ενθαρρύνει τις καινούριες ιδέες που προέρχονται από τους εργαζομένους και τις προτάσεις τους για τη βελτίωση της καθημερινής εργασίας;**

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα      Συμφωνώ απόλυτα

**5. Η Διοίκηση σας κάνει να αισθάνεστε πως η ευημερία και ικανοποίηση των εργαζομένων της είναι κύρια μέριμνά της;**

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα      Συμφωνώ απόλυτα

**6. Θεωρείτε πως η Διοίκηση ευνοεί την επικοινωνία και είναι αποτελεσματική όσον αφορά τον τρόπο εργασίας και διοίκησης, συμβάλλοντας στην αύξηση της αποδοτικότητας του προσωπικού της;**

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα      Συμφωνώ απόλυτα

#### ***Δ. Εργασιακό περιβάλλον/ κλίμα και αντικείμενο εργασίας***

**1. Το εργασιακό σας περιβάλλον παίζει σημαντικό ρόλο στην αποδοτικότητα της εργασίας σας;**

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα      Συμφωνώ απόλυτα

**2. Το εργασιακό σας περιβάλλον σας ικανοποιεί;**

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα      Συμφωνώ απόλυτα



**3. Θεωρείτε πως το χαλαρό περιβάλλον εργασίας (ευχάριστη διάθεση και χιούμορ) αυξάνει την αποδοτικότητά σας;**

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα      Συμφωνώ απόλυτα

**4. Η εταιρεία κάνει προσπάθειες να καλύψει τις ανάγκες για ένα σωστό εργασιακό χώρο (φωτισμός, εξαερισμός, μείωση θορύβων, ασφάλεια και υγιεινή);**

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα      Συμφωνώ απόλυτα

**5. Οι σχέσεις με τους συναδέλφους σας είναι σε καλό επίπεδο, υπάρχει εμπιστοσύνη και υγιής επικοινωνία μεταξύ σας για τους σκοπούς της επιχείρησης;**

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα      Συμφωνώ απόλυτα

**6. Πιστεύετε ότι το αντικείμενο της θέσεως εργασίας σας επιδρά αρνητικά στην αποδοτικότητά σας;**

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα      Συμφωνώ απόλυτα

**7. Πιστεύετε ότι θα μπορούσατε να απασχοληθείτε με μεγαλύτερη αποδοτικότητα σε άλλη θέση εργασίας μέσα στην επιχείρηση που εργάζεστε;**

1 2 3 4 5

Διαφωνώ απόλυτα      Συμφωνώ απόλυτα

Σας ευχαριστώ θερμά για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Πειραιάς  
Μάιος 2013

## Συνολική Βιβλιογραφία – Αρθρογραφία

### Ελληνική

1. Αγγελόπουλος Κ., 2009, <<Παγκόσμια οικονομική κρίση: Ουδέν κακό αμιγές καλού! >>, Επιστημονικό Μάρκετινγκ
2. Ανδριανόπουλος Α., 2008, << Ερωτήματα για την οικονομική κρίση >>
3. Βενετσάνος Κ., 2009, << Κρίση οικονομική, κρίση πολιτικής >>
4. Γεωργόπουλος Β. Ν., 2010, << Στρατηγικό Μάνατζμεντ >>, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
5. Γεωργόπουλος Β. Ν., Οικονόμου Σ. Γ., 2004, << Πληροφοριακά συστήματα για τη διοίκηση επιχειρήσεων >>, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
6. Γκαγιαλής Σ., 2008, << Ενδοεπιχειρησιακή Κατάρτιση – Αναγκαιότητα και συστατικά επιτυχίας >>
7. Γραφείο Διασύνδεσης ΤΕΙ Σερρών, << Υποκίνηση εργαζομένων, υποστήριξη επιχειρηματικών σχεδίων των σπουδαστών >>
8. Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία, << Ειδικά θέματα: Επιχειρηματικές πτυχές της ΕΑΥ >>
9. ΙΝΕ – ΓΣΕΕ, 2008, << Η ελληνική οικονομία και απασχόληση>>, Ετήσια έκθεση, Αθήνα
10. Κανελλόπουλος Κ. Χαράλαμπος, 1990, << Διοίκηση Προσωπικού και Διευθυντικά Στελέχη Διοίκησης Προσωπικού στην Ελλάδα >>, ΕΛΚΕΠΑ, Αθήνα
11. Κανελλόπουλος Κ. Χαράλαμπος, 1990, << Αξιοποίηση Προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης >>, International Publishing, Αθήνα

12. Κανελλόπουλος Χ., 2002, << Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού >>, Αθήνα
13. Κατσανέβας Θ., 2001, << Οικονομική της εργασίας και εργασιακές σχέσεις >>, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα
14. Κατσανέβας Θ., 2007, << Επαγγέλματα του μέλλοντος και του παρελθόντος >>, Εκδόσεις Πατάκη, Αθήνα
15. Κουτούζης Μ., 1999, << Γενικές αρχές μανάτζμεντ >>, τόμος Α', Αθήνα
16. Κουφάρης Γ., 2010, << Η παγκόσμια οικονομική κρίση και οι χρηματιστηριακές αγορές >>, Περιοδικό Χρήμα, Ιανουάριος - Φεβρουάριος 2010
17. Λαγκαδινός Ο., 2012, << Η διαχείριση γνώσης στις σύγχρονες επιχειρήσεις >>
18. Λιόση Σ., 2009, << Προγράμματα ΕΑΡ: Μία παροχή διαφορετική από τις άλλες >>, HR Professional
19. Μαγνήσαλης Γ. Κ., 1990, << Δημιουργική: Θεωρία & Τεχνική για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας >>, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
20. Μακρυγιωργάκης Μ., 2001, << Η ανθρώπινη πλευρά του μανάτζμεντ >>, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα
21. Μέντζας Γ., 2000, << Διαχείριση γνώσης: Η επιχειρηματική πρόκληση του 21ου Αιώνα >>
22. Μπαραλού Ε., 2009, << Διαχείριση γνώσης στην περίοδο της οικονομικής κρίσης >>
23. Μπλέσιος Π. Ν., << Διαφορά μεταξύ μανάτζμεντ και ηγεσίας >>, Αθήνα
24. Μπουραντάς Δ., 2005, << Ηγεσία >>, Κριτική, Αθήνα
25. Παπαγεωργίου Π.Π., Χατζηδήμα Σ.Χ., 2003, << Εισαγωγή στην οικονομική των ανθρώπινων πόρων >>, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα

26. Παπαδόπουλος Γ., 2010, << Στατιστική Προσέγγιση Προβλημάτων: Μία Γενική Επισκόπηση >>, Γενικό Τμήμα Εργαστήριο Μαθηματικών και Στατιστικής, Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών
27. Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2002, << Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων >>, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
28. Παπάνης Ε., 2007, << Θεωρίες για τα κίνητρα της εργασίας >> Ελληνική Κοινωνική Έρευνα
29. Παρασκευόπουλος Ι. Ν., 1993, << Μεθοδολογία επιστημονικής έρευνας >>, Τόμος Α', Εκδόσεις Ιανός, Αθήνα
30. Πληροφοριακό έντυπο ΕΕΔΕ << Υιοθετώντας τις αρχές της Επιχειρηματικής Αριστείας >>
31. Σιδηρόπουλος Γ. Μ., 2008, << Τί μάθαμε από την κρίση του 1929 για τη διαχείριση της σημερινής; >>
32. Τσακίρη Λ., << Εισαγωγή στη Μεθοδολογία Έρευνας >>
33. Φανάρα Χ., 2008, << Συναισθηματική Νοημοσύνη: Γέφυρα μυαλού και καρδιάς >>
34. Χυτήρης Λ., 2001, << Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων >>, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
35. Adecco Ελλάδος, 2011, << Έρευνα για τον κόσμο της εργασίας το 2020 >>, Αθήνα
36. Adecco Ελλάδος, 2011, << Τα κύρια χαρακτηριστικά της ελληνικής αγοράς εργασίας - Προσδοκίες εργαζομένων από την εργασία τους σε καιρό κρίσης >>, Αθήνα
37. Bradberry, T. και Graaves, J., 2006, << Συναισθηματική νοημοσύνη: Το απλό βιβλίο >>

38. Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee, 2002, << Ο νέος ηγέτης – Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση των οργανισμών, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα
39. Goleman D., 2000 << Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας >>, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα
40. Great Place to Work Institute Hellas, << Best Workplaces 2013 >>, (www.greatplacetowork.gr)
41. Manpower, 2013, << Έρευνα για τις προοπτικές απασχόλησης στην Ελλάδα και τον κόσμο, β' τρίμηνο >> , Αθήνα
42. Marketing Week (Special Editions), << Best practices: Εταιρική υπευθυνότητα >> Αθήνα, 2012
43. Montana J. Patrick et Charnov H. Bruce, << Μάνατζμεντ >>, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα
44. People for Business, << Οι νέοι προσδιορισμοί για το Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού >>, Αθήνα, 2010

### Διεθνής

1. Amabile T.M., 1998, <<How to kill creativity >>, Harvard Business Review
2. Argyris C, 1991, << Teaching Smart People How to Learn >> Harvard Business Review
3. Buckingham M. , 2005, << What Great Managers Do >>, Harvard Business Review
4. Cherniss, C. et Goleman, D., 2001, << The emotionally intelligent workplace. How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations >>, Jossey-Bass, San Francisco, CA

5. Economic Forum, 2012, << The Global Competitiveness Report 2012 – 2013>>
6. Feurer R., Chaharbaghi K., Wargin J., 1996, << Developing creative teams for operational excellence”, International Journal of Operations & Production Management
7. Gabarro J. J., 2005, << Managing Your Boss >>, Harvard Business Review
8. Goleman, D., 1998, << What makes a leader? >>, Harvard Business Review
9. Goleman, D., 1998, << Working with emotional intelligence >>, Bloomsbury, London
10. Goleman, D., 2000, << Leadership that gets results >>, Harvard Business Review
11. Greece 10 Years Ahead: Defining Greece’s new growth model and strategy, Executive summary, McKinsey&Company, Athens Office, March 2012
12. Groysberg B., Slind M., 2012, << Effective leaders talk and listen >>, Harvard Business Review
13. Hansen, Morten T. et Nohria, Nitin et Tierney Thomas, 1999, << What’s your strategy for managing knowledge? >>, Harvard Business Review
14. Hansen, Nohria kai Tierny, 1999, << What's your strategy for managing knowledge? >>, Harvard business review
15. Herzberg F., 2003, << One More Time: How Do You Motivate Employees? >>, Harvard Business Review
16. Hill R., 1996, << A measure of the learning organization >>, Industrial and Commercial Training, MCB University Press
17. Jay B. Barney et Patrick M. Wright, 1998, << On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage >>, Human Resource Management

18. Katzenbach R. J. et Smith K. D., 2005, << The Discipline of Teams >>, Harvard Business Review
19. Kinnear Thomas C. & Taylor James R., 1996, << Marketing Research, An Applied Approach >>, New York: McGraw Hill
20. Laudon C. K. et Laudon P. J., 2006, << Management Information Systems: Managing the Digital Firm >>, Pearson Education, New Jersey
21. Lyrus R., 2008, << How to win the crises >>, McKinsey
22. Management Development Review, 1997, << How to stimulate and cash in on creativity >> Emerald Group Publishing Limited
23. Marmot M. et Bell R., 2009, << How the financial crisis affect health? >>, Department of Epidemiology and Public Health, London
24. McFadzean E., 1999, << Encouraging creative thinking >>, Leadership & Organization Development Review
25. Michaels, Handfield - Jones & Axelrod, 2001, << The War for Talent >>, Harvard Business Press
26. Mullins L., 1989, << Management and Organizational Behaviour >>, second edition, Pitman
27. Pekka – Economou V. et Lykogianni V, << The human factor as a source of competitive advantage in the new globalized markets >>
28. Reinhart et Rogoff, 2008, << Bank Crises >>, McKinsey
29. Robinson A. et Stern S., << Corporate Creativity: How Innovation and Improvement Actually Happen >>, Berrett-Koehler
30. Senge P.M., 1990, << The fifth discipline: The art and Practice of The Learning Organization”, Doubleday, New York
31. Schuler S. R. et MacMillan C. I., 1984, << Gaining Competitive Advantage: Management Practices through Human Resource >>, Human Resource Management

32. Sherman A.W., Bohlander G., Snell S., 1998, << Managing Human Resources >>, South - Western College Publishing, Ohio
33. Sommer Robert & Sommer Barbara, 2002, << A Practical Guide to Behavioural Research, Tools and Techniques >>, Oxford: Oxford University Press
34. Spector E. Paul, 1997, << Job satisfaction >>, Advanced Topics in Organizational Behaviour
35. Stiglitz J.E., 2006, << Making globalization work >>, Norton WW & Co, New York
36. Walker A. C., 2002, << Saving Your Rookie Managers from Themselves >>, Harvard Business Review
37. Wall, B. L., 2007, << Coaching for Emotional Intelligence: The secret to developing the star potential in your employees >>, New York: American Management Association International
38. Wright M. P., McMahan C. G., McWilliams A., 1994, << Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective >>, International Journal of Human Resource Management
39. World Economic Outlook, October 2012, International Monetary Fund
40. Zombanakis M., 2008, << The financial crisis: How did we get there? >>, Hellenic Bank Association
41. Βισβίτζη Α., 2012, << The crisis in Greece and the EU-IMF rescue package: Determinants and pitfalls >>