

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**« ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΟΥ  
ΓΡΑΦΕΙΟΥ. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ, ΔΥΝΑΜΙΚΕΣ,  
ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ: ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ  
ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΚΛΑΔΩΝ ΚΑΙ ΜΕΓΕΘΩΝ ΣΤΟΝ  
ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΧΩΡΟ.»**

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ:

ΚΟΥΚΗ ΒΑΣΙΛΙΚΗ

ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:

ΚΟΚΟΡΑΚΗΣ ΓΡΗΓΟΡΗΣ

ΠΑΤΡΑ 2011

---

## Περιεχόμενα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	3
1. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΙ.....	5
1.2. Η ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ.....	10
1.2.1. Τεχνολογική εξέλιξη. ....	11
2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ .....	13
2.1. Θεωρίες Οργανώσεων – Η εφαρμογή τους στη Διοίκηση Γραφείου. ....	16
2.1.1. Η Κλασική Σχολή.....	16
2.1.2. Η Σχολή της Συμπεριφοράς. ....	16
2.1.3. Η Σχολή της Επιστήμης της Διοίκησης. ....	17
2.1.4. Προσέγγιση των Συστημάτων. ....	17
2.1.5. Η Προσέγγιση των Πιθανοτήτων.....	18
3. Η Επιρροή των Σχολών Διοίκησης στο Σχεδιασμό των Σύγχρονων Γραφείων.....	19
3.1. Σχεδιασμός Εργασιών Γραφείου.....	19
3.1.1. Κλασική Σχολή για το Σχεδιασμό Εργασιών.....	20
3.1.2. Γραφειοκρατική Σχολή. ....	21
3.1.3. Η Συμπεριφορική Άποψη για το Σχεδιασμό των Εργασιών ενός Γραφείου. ....	23
3.1.4. Ενδεχομενική Άποψη . ....	24
3.1.5. Η διοικητική αντίληψη του Η. Fayol.....	24
3.1.6. Οι θεωρίες των ανθρώπινων σχέσεων.....	27
3.1.7. Η πυραμίδα των αναγκών του Maslow.....	28
3.1.8. Η θεωρία των δυο παραγόντων του Herzberg.....	30
3.1.9. Η θεωρία του X και Y του McGregor .....	31
4. Σύγχρονες Τάσεις της Οργάνωσης και Διοίκησης Γραφείου. ....	33
4.1. Καινοτομία: Απαραίτητος όρος ανάπτυξης μιας επιχείρησης.....	33

4.2. Τεχνολογία.....	36
4.3. Το γραφείο του μέλλοντος.....	38
4.3.1. Το «Γραφείο Χωρίς Χαρτί» - «Paperless Office” . .....	39
4.4. Νέοι Τύποι Εργασίας και Σταδιοδρομίας.....	43
4.5. Ευελιξία της εργασίας στο πλαίσιο της επιχείρησης.....	45
4.5.1. Τηλε-εργασία.....	49
4.6. Υγεία – Υγιεινή.....	53
4.7. Εργονομία στα Σύγχρονα Γραφεία.....	55
4.8. Open- space office.....	60
5. Σύγχρονη Επιχειρηματική Κουλτούρα.....	64
ΑΠΟΔΕΚΤΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ & "ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ" .....	65
Σχέση κουλτούρας και χρηματοοικονομικής επίδοσης της επιχείρησης.....	70
Σκοπός της έρευνας:.....	72
Μεθοδολογία της έρευνας:.....	72
Αποτελέσματα της έρευνας: .....	73
Κύρια Συμπεράσματα της Έρευνας:.....	78
Ερμηνεία της έρευνας . .....	79
Ανασκόπηση Ερευνών.....	81

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

---

Στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα, με τη γέννηση πολλών νέων επιστημών, κυρίως των λεγόμενων «κοινωνικών επιστημών», δημιουργήθηκε η ανάγκη συστηματοποίησης και οργάνωσης της βιομηχανικής παραγωγής. Εκείνη την περίοδο εμφανίστηκε και ο όρος Επιστημονικό Μάνατζμεντ. Η Διοίκηση Επιχειρήσεων από μόνη της δεν είναι επιστήμη, αλλά μια επισκόπηση πολλών διαφορετικών επιστημών και γνωστικών αντικειμένων.

Η συνεχής αλλαγή δομών, στρατηγικών, τεχνολογιών και μεθόδων που απαιτείται από τις επιχειρήσεις για την επιβίωση και την ανάπτυξή τους δεν επέφερε τα αναμενόμενα αποτελέσματα για τις περισσότερες επιχειρήσεις, ενώ η παντελής έλλειψη προσπάθειας προσαρμογής στις αλλαγές του περιβάλλοντος της επιχείρησης είχε ακόμα χειρότερα αποτελέσματα. Τα δύο τρίτα περίπου των αλλαγών που επιχειρούνται από τις οργανώσεις, είτε πρόκειται για προγράμματα διοίκησης ολικής ποιότητας, ανασχεδιασμού είτε προγράμματα μείωσης προσωπικού, οδηγούνται σε πλήρη ή επιμέρους αποτυχία<sup>1</sup>.

Οι τεχνολογικές εξελίξεις δημιουργούν αλλαγές τόσο στη μεθοδολογία, τρόπους και μηχανισμούς (με τους οποίους υλοποιούνται αυτοματοποιημένα πολλές εργασίες και λειτουργίες), όσο και στη νοοτροπία και στάση των εργαζομένων έναντι των παλαιών και νέων κανόνων (ιδίως όταν είναι ελαστικοί) και συνηθειών, ώστε να αποδέχονται πιο εύκολα το "νέο" και ίσως να αποδέχονται πιο εύκολα και τον κίνδυνο. Πέρα από τη σχετική ηλεκτρονική κατάρτιση, απαιτείται να υπάρχει και η ανάλογη επιχειρησιακή "κουλτούρα", ώστε να μπορούν να κατανοούν τους κινδύνους, που μπορεί να φέρνουν νέες τεχνολογίες και μεθοδολογίες, και να εξοικειωθούν στην πράξη με την απαιτούμενη πειθαρχία αυστηρής εφαρμογής των κανόνων ασφαλείας (έλεγχων-check lists κλπ.).

---

<sup>1</sup> Cameron. K. S & R.E.Quinn. 1999 Diagnosing and Changing organizational Culture Addison - Wesley, σελ 8-9.

2. Hamel, Gary 2000. Leading the Revolution Harvard Business School Press σελ 15

Σε μία εποχή, όπου το άνοιγμα των αγορών και η άρση των περιοριστικών όρων στις εμπορικές συναλλαγές διαμόρφωσαν μία νέα τάξη πραγμάτων, που στην καθημερινότητα ακούμε ως παγκοσμιοποίηση, η ικανότητα των ανθρώπων στο πεδίο της εφαρμοσμένης επιχειρηματικότητας καθίσταται περισσότερο από ποτέ αναγκαία.

Αν στο παρελθόν η ικανότητα στην επιχειρηματική επιτυχία καθορίζονταν σε μεγάλο βαθμό από το κεφάλαιο, τις πρώτες ύλες ή την παραγωγικότητα, σήμερα αυτή καθορίζεται σε αντίστοιχο βαθμό από τη γνώση, προσωπικές ικανότητες αλλά και την ικανότητα χρήσης σύγχρονων τεχνολογικών μέσων. Έτσι, βλέπουμε πολύ συχνά επιχειρήσεις με μεγάλα κεφάλαια να αποτυγχάνουν στις επενδύσεις τους, όταν τα εσωτερικά τους συστήματα διαχείρισης της γνώσης, δεν λειτουργούν επαρκώς και το πρόσκαιρο κέρδος αντικαθιστά τον κινητήριο μοχλό της επιχειρηματικής δράσης.

Στην παρούσα εργασία, στα πλαίσια απόκτησης του πτυχίου μου, πραγματοποιείται μια προσπάθεια διερεύνησης των συνθηκών εκείνων που επηρεάζουν την σημερινή κατάσταση – τις σύγχρονες τάσεις - στα γραφεία των ελληνικών επιχειρήσεων και αποτελούν ένα σύνολο χαρακτηριστικών, δυναμικών και εξελίξεων για τους εργαζόμενους σε αυτά.

## **1. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΙ.**

---

Οι διαρθρωτικές αλλαγές της οικονομίας μετακύλησαν το συγκριτικό πλεονέκτημα της Ευρώπης προς δραστηριότητες που βασίζονται στη γνώση και τις νέες τεχνολογίες. Η παγκοσμιοποίηση αύξησε την ανταγωνιστική πίεση στις μεταποιητικές επιχειρήσεις που ήταν εγκατεστημένες σε τόπους υψηλού κόστους, με αποτέλεσμα όχι μόνο να υπάρξει μετατόπιση της παραγωγικής ικανότητας προς χώρες χαμηλού κόστους, αλλά και να αυξηθεί η παραγωγικότητα μέσω της χρησιμοποίησης τεχνολογικών καινοτομιών. Εν τω μεταξύ οι τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνίας (ΤΠΕ) δημιούργησαν νέες αγορές, - πληροφοριακά συστήματα, προσωπικούς υπολογιστές, λογισμικό και υπηρεσίες που βασίζονται στις ΤΠΕ - με αποτέλεσμα να σημειωθεί επανάσταση στις παραγωγικές μεθόδους σε πολλές βιομηχανίες και να αναπτυχθεί ο τομέας των υπηρεσιών<sup>2</sup>.

Στη σημερινή παγκόσμια ανταγωνιστική αγορά η αναπτυσσόμενη επιχείρηση πρέπει να είναι ευέλικτη και να βρίσκεται σε διαρκή ανάδραση με τις αλλαγές στο ευρύτερο περιβάλλον της (οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό) προκειμένου να ανακαλύψει και να εκμεταλλευτεί καταλλήλως τους νέους τρόπους επιχειρηματικής οργάνωσης και διοίκησης. Η ικανότητα της αυτή, προσδιορίζει, σε μεγάλο βαθμό, και την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης και ως εκ τούτου τη δυνατότητα της να παραμείνει βιώσιμη στο μέλλον. Μια σημαντική προσδιοριστική παράμετρος των ραγδαίων αλλαγών τόσο στο διεθνές περιβάλλον όσο και στον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων είναι η χρήση των νέων Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ)<sup>3</sup>. Παράλληλα, όπως αναφέραμε το σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από τη ραγδαία αύξηση του ανταγωνισμού, τις συνεχείς αλλαγές και τις αυξημένες απαιτήσεις των πελατών.

Οι επιχειρήσεις και ιδιαίτερα ο τομέας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, προκειμένου να επιβιώσουν, οφείλουν να έχουν άμεση πρόσβαση στην πρωτογενή

---

<sup>2</sup> Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 2003: 4

<sup>3</sup> Papadakis, V. (2002) Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Διεθνής και Ελληνική Εμπειρία. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου

πηγή της πληροφορίας και της τεχνολογίας, να αναγνωρίζουν τις δημιουργούμενες απειλές ή/και ευκαιρίες και να παίρνουν άμεσα κρίσιμες επιχειρηματικές-διοικητικές αποφάσεις.

Τα πληροφοριακά συστήματα, τα λογισμικά προγράμματα και οι ΤΠΕ γενικότερα αποτελούν ήδη πρωταρχικό στρατηγικό εργαλείο για όλες τις επιχειρήσεις, προκειμένου να πετύχουν τους στόχους τους. Οι επιχειρήσεις καθημερινά προσπαθούν να βελτιώσουν τις δυνατότητες επικοινωνίας τους, τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά, βρίσκοντας την καλύτερη σχέση κόστους προς απόδοση. Οι Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών συμπεριλαμβανόμενων των ψηφιακών τεχνολογιών (ηλεκτρονικό εμπόριο, ηλεκτρονικό επιχειρείν), μπορούν να αποτελέσουν το πιο ικανό όχημα για να οδηγήσει σε αυτές τις εξελίξεις ή το πιο καταστροφικό, ανάλογα τον οργανωτικό και διοικητικό σχεδιασμό της κάθε επιχείρησης. Επίσης το εύρος του δικτύου στο Διαδίκτυο επεκτείνεται συνεχώς με εκτεταμένες αναβαθμίσεις στη χωρητικότητα, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό και όπως αντιλαμβανόμεθα στο κοντινό μέλλον θα έχει αναπτυχθεί πολύ περισσότερο.

Επομένως, η προσπάθεια των επιχειρήσεων να επιζήσουν και παράλληλα να αναπτυχθούν στη συνεχώς μεταβαλλόμενη εθνική και παγκόσμια οικονομική κοινωνία τις οδηγεί στην ανάγκη δημιουργίας οργανωτικών και επιχειρησιακών αλλαγών και καινοτομιών. Αυτή η ανάγκη γίνεται μέρα με την μέρα όλο και περισσότερο σημαντική για την υγιή τους ανάπτυξη αλλά και βιωσιμότητα. Οι αλλαγές και οι καινοτόμες διορθωτικές αλλαγές για τις επιχειρήσεις όλων των κλάδων είναι βασισμένες στις νέες τεχνολογικές εξελίξεις (πληροφοριακά συστήματα, επιχειρησιακά συστήματα, δημιουργία ειδικών λογισμικών προγραμμάτων κ.τλ).

Οι επιχειρήσεις και οι επιχειρηματίες οφείλουν να αντιληφθούν τις καινοτομίες σαν μια διαδικασία επίλυσης των προβλημάτων τους. Η υιοθέτηση

καινοτομιών από μια επιχείρηση είναι αυτές που θα την εδραιώσουν και θα αυξήσουν το μερίδιο της στην αγορά. Οπότε είναι απαραίτητο οι ιδιοκτήτες-διευθυντές των ΜΜΕ να αντιληφθούν την καινοτομία ως ένα εργαλείο επίλυσης των επιχειρηματικών προβλημάτων τους.

Στο βιβλίο του Majaro<sup>4</sup>, παρουσιάζονται τα οχτώ βήματα επίλυσης των επιχειρηματικών προβλημάτων, ξεκινώντας από την εύρεση του προβλήματος και καταλήγοντας σε μια πραγματική καινοτομία.

1. Εύρεση προβλήματος
2. Εξέταση προβλήματος
3. Ανάλυσης αιτίας και αποτελέσματος
4. Απολογισμός προβλήματος
5. Δημιουργική σύλληψη ιδεών για την αντιμετώπιση του προβλήματος
6. Αξιολόγηση των ιδεών
7. Πλάνο εφαρμογής σχεδίου
8. Καινοτομία

Στην πραγματικότητα, όμως, η καινοτομία μπορεί να λύσει ένα πρόβλημα ενώ παράλληλα να βοηθήσει στην ανακάλυψη ενός άλλου. Για παράδειγμα, η καινοτομία των ηλεκτρονικών υπολογιστών έφερε επανάσταση στους χώρους εργασίας όλων των επιχειρήσεων, με αποτέλεσμα να φτάσουν σε σημείο πλήρης εξάρτησης από τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Η καινοτομία σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να αντιμετωπιστεί από τους επιχειρηματίες σαν ακόμα μία επιχειρηματική στρατηγική ή τέχνασμα αλλά σαν επιτακτική ανάγκη για την μελλοντική βιωσιμότητα της επιχείρησης. Επιπλέον, δεν πρέπει να μείνει στη βελτίωση μόνο των προϊόντων αλλά και των συστημάτων:

- Διαχείριση
- Εξειδίκευση

---

<sup>4</sup> Majaro "Managing ideas for profit – The creative gap" (1992: 126-127)



- Νέες τεχνολογίες
- Δικτύωση

Η τεχνολογία αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι εργασιών και δράσεων κάθε επιχείρησης και όχι απλά ένα πολυτελές αγαθό ή μια μόδα που σύντομα θα ξεπεραστεί. Η χρήση των αντίστοιχων τεχνολογιών από τις επιχειρήσεις και ειδικά τις μικρομεσαίες κρίνεται αναγκαία για την βιωσιμότητα τους στο μέλλον. Ο νέος οικονομικός ανταγωνισμός, όπως είδαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο, βασίζεται στην τεχνολογία και την γνώση.

Οι νέες τεχνολογίες σε συνδυασμό με την παγκοσμιοποίηση, εντείνουν τον διεθνή ανταγωνισμό, τον ρυθμιστικό ρόλο του κράτους και ταυτόχρονα δίνουν στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις νέες δυνατότητες συμμετοχής στην διεθνή αγορά. Φυσικά,

Όλος αυτός ο τεχνολογικός εξοπλισμός έχει ως αποτέλεσμα, την διαρθρωτική αλλαγή της αγοράς καθώς δημιουργούνται νέες δεξιότητες με ανάγκη συνεχής εκπαίδευσης και ενημέρωσης, την επανεξέταση των τεχνολογικών θεμάτων από τους ιδιοκτήτες-διευθυντές των ΜΜΕ, την ενεργητική συμβολή του κράτους και της Ευρωπαϊκής Ένωσης καθώς και την ακαδημαϊκή έρευνα που θα προετοιμάσει το έδαφος για την ασφαλή και τεκμηριωμένη αποδοχή των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών.

Οι νέες τεχνολογίες που είναι διαθέσιμες στις επιχειρήσεις είναι οι τεχνολογίες παραγωγής και οι τεχνολογίες γραφείου. Οι τεχνολογίες γραφείου, οι οποίες έχουν ως στόχο τους την βελτίωση των δραστηριοτήτων του γραφείου, όπου παρατηρείται πιο έντονα η ανάγκη για αποτελεσματικότερη συλλογή, ανάλυση, αποθήκευση, και επικοινωνία των πληροφοριών εκείνων που υποβοηθούν τη λήψη των διοικητικών αποφάσεων. Οι κυριότερες εξελίξεις σε αυτόν τον τομέα είναι η

ανάπτυξη της τεχνολογίας των προσωπικών υπολογιστών, η ένταξη τους σε δίκτυα, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, η ανάπτυξη νέων συστημάτων τηλεπικοινωνίας, κ.ά<sup>5</sup>.

Οι Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας (ΤΠΕ) επηρεάζουν, τις τεχνολογίες γραφείου. Οι ΤΠΕ αποτελούν πλέον ξεχωριστό τομέα δράσης και σχεδιασμού μέσα σε μία μικρομεσαία επιχείρηση και οφείλουν όλοι όσοι ασχολούνται άμεσα ή έμμεσα με την επιχειρηματικότητα να τις λάβουν σοβαρά υπόψη τους. Ουσιαστικά, οι ΤΠΕ αποτελούνται από την Πληροφορική (Information Technology), την τεχνολογία δηλαδή, της συγκέντρωσης, επεξεργασίας και διανομής πληροφοριών με ηλεκτρονικά μέσα. Τα Συστήματα Πληροφοριών (Information Systems) όπου ασχολούνται με την μέθοδο συστηματικής συγκέντρωσης και παροχής πληροφοριών (παρελθόντος, παρόντος και μελλοντικών προοπτικών) σχετικών με την εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης και το περιβάλλον της, και τις Ψηφιακές Τεχνολογίες που έχουν ως κύρια χαρακτηριστικά του την ελεύθερη, γρήγορη και φθηνή επικοινωνία και χρησιμοποιούνται ήδη από τις επιχειρήσεις για τις διεπιχειρηματικές συναλλαγές τους με άλλες επιχειρήσεις (B2B) ή/και με το καταναλωτικό κοινό (B2C). Τέλος, όλα τα συστήματα-τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται σήμερα απαιτούν δίκτυα και συστήματα τηλεπικοινωνιών.

Το βασικό χαρακτηριστικό των ΤΠΕ είναι ότι συνεχώς μεταβάλλονται αναγκάζοντας τις επιχειρήσεις να αλλάξουν μαζί τους, αν φυσικά επιθυμούν να ανταποκριθούν στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες μίας δυναμικής διεθνοποιημένης αγοράς. Η υιοθέτηση και χρήση των τεχνολογιών αυτών από την πλειονότητα των ευρωπαϊκών αλλά και ελληνικών επιχειρήσεων έχει ως αποτέλεσμα την σημαντική αλλαγή του τρόπου επιχειρηματικότητας, αφού η δικτύωση των ΜΜΕ και οι στρατηγικές που θα ακολουθήσουν γίνονται καθοριστικές για την επιβίωση και επιτυχία τους, επίσης σημαντική αλλαγή παρουσιάζεται και στην αγορά εργασίας καθώς δημιουργούν νέες θέσεις εργασίας που απαιτούν καινούργιες δεξιότητες, την ανάγκη συνεχούς μάθησης και

---

<sup>5</sup> Δερβιτσιώτης, Κ. 1993: 297

επιβάλλουν την μεταβολή του εκπαιδευτικού συστήματος, καθώς και την προσαρμογή των εργασιακών σχέσεων.

Από τα προαναφερθέντα αναδύεται η εικόνα ότι οι νέες ηλεκτρονικές-ψηφιακές τεχνολογίες<sup>6</sup> αποτελούν πλέον ξεχωριστό τμήμα κάθε επιχείρησης, εντός του οποίου συνδέονται οι λειτουργίες όλων των άλλων τμημάτων με αποτέλεσμα να χρειάζεται κι αυτό το τμήμα ξεχωριστή στρατηγική οργάνωση και διοίκηση, όπως συμβαίνει και με τα τμήματα μάρκετινγκ, οικονομικών, διαχείρισης και λειτουργίας κλπ.

## **1.2. Η ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ**

---

Η τεχνολογία των πληροφοριών είναι ένα από τα πολλά εργαλεία που διαθέτουν τα στελέχη για να αντιμετωπίσουν με επιτυχία τις αλλαγές. Το υλικό των υπολογιστών είναι ο υλικός εξοπλισμός που χρησιμοποιείται για τις δραστηριότητες εισόδου, επεξεργασίας και εξόδου ενός πληροφοριακού συστήματος. Αποτελείται από τα εξής στοιχεία:

- Τη μονάδα επεξεργασίας του υπολογιστή,
- Τις διάφορες συσκευές εισόδου, εξόδου και αποθήκευσης
- Τα υλικά μέσα που συνδέουν όλες αυτές τις συσκευές μεταξύ τους
- Το λογισμικό των υπολογιστών αποτελείται από λεπτομερείς προκαθορισμένες εντολές, οι οποίες ελέγχουν και συντονίζουν τα

---

<sup>6</sup> Χρησιμοποιώντας τον όρο ψηφιακή τεχνολογία εννοούμε την τεχνολογία αυτή που καταχωρίζει, τροποποιεί, επεξεργάζεται ή διαβιβάζει δεδομένα με τη μορφή αριθμητικών ψηφίων ή διακεκριμένων στοιχείων (Μπαμπινιώτης, 2004: 1163). Η ηλεκτρονική τεχνολογία εκτός από την επεξεργασία πληροφοριών και δεδομένων με υψηλή ταχύτητα και ακρίβεια, χρησιμοποιώντας συγκεκριμένα κάθε φορά προγράμματα και μηχανήματα (υπολογιστές και περιφερειακά όπως εκτυπωτές, Fax κλπ.), συμπεριλαμβάνει οτιδήποτε γίνεται ή διατίθεται μέσω Διαδικτύου, ηλεκτρονική αλληλογραφία (e-mail), ηλεκτρονικό εμπόριο, ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων και πληροφοριών στο Διαδίκτυο για την ολοκλήρωση εμπορικών πράξεων και μεταξύ των επιχειρήσεων B2B και με τους καταναλωτές B2C, τραπεζικές συναλλαγές κλπ. (Μπαμπινιώτης, 2004: 410).

στοιχεία του υλικού των υπολογιστών σε ένα πληροφοριακό σύστημα.

Η τεχνολογία αποθήκευσης περιλαμβάνει τόσο τα υλικά μέσα στα οποία αποθηκεύονται δεδομένα, όπως μαγνητικοί ή οπτικοί δίσκοι ή ταινίες, όσο και το λογισμικό που κατευθύνει την οργάνωση των δεδομένων σε αυτά τα υλικά μέσα.

Η τεχνολογία επικοινωνιών που αποτελείται τόσο από υλικές συσκευές όσο και από λογισμικό, συνδέει τα διάφορα μέρη του υλικού και μεταφέρει δεδομένα από μια φυσική θέση σε μία άλλη. Οι υπολογιστές και ο εξοπλισμός επικοινωνιών έχουν τη δυνατότητα να συνδέονται σε δίκτυα ώστε να χρησιμοποιούν από κοινού φωνή, δεδομένα, εικόνες, ήχο ή ακόμα και βίντεο.

Όλες αυτές οι τεχνολογίες αποτελούν πόρους των οποίων μπορεί να γίνεται κοινή χρήση μέσα στον οργανισμό και συνιστούν την υποδοχή τεχνολογίας πληροφοριών της επιχείρησης. Η υποδοχή τεχνολογίας πληροφοριών αποτελεί το θεμέλιο ή τη βάση πάνω στην οποία η επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει το δικό της συγκεκριμένο πληροφοριακό σύστημα. Κάθε οργανισμός πρέπει να σχεδιάζει και να διαχειρίζεται προσεχτικά την υποδομή της τεχνολογίας των πληροφοριών του, έτσι ώστε να έχει το σύνολο των τεχνολογικών υπηρεσιών που χρειάζεται για τις εργασίες που θέλει να εκτελεί με τα πληροφοριακά συστήματα<sup>7</sup>.

### ***1.2.1. Τεχνολογική εξέλιξη.***

---

Η πρόοδος στο χώρο της τεχνολογίας και η έκρηξη της γνώσης δημιούργησαν την ανάγκη για προσωπικό με δεξιότητα στη χρήση της τεχνολογίας. Οι αλλαγές ιδιαίτερα σε τομείς υψηλής και μέσης τεχνολογίας απαιτούν την συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων προκειμένου να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα. Η είσοδος του διαδικτύου στην καθημερινή ζωή όλο και περισσότερων εργαζομένων αποτελεί αναμφισβήτητα μια από τις σημαντικότερες συνεισφορές της τεχνολογίας στην κοινωνία. Οι νέες τεχνολογίες και ειδικότερα το διαδίκτυο

---

<sup>7</sup> K. Laudon & J. Laudon, 2006: 16

παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επικοινωνία των στόχων, των αξιών, της κουλτούρας και του εταιρικού οράματος τόσο στους πελάτες τους και την κοινότητα μέσω του εταιρικού portal όσο και εσωτερικά στους εργαζομένους μέσω των ενδοδικτύων (Intranet).

Οι τεχνολογικές εξελίξεις, όπως ήδη αναφέρθηκε, δημιουργούν αλλαγές τόσο στη μεθοδολογία, τρόπους και μηχανισμούς (με τους οποίους υλοποιούνται αυτοματοποιημένα πολλές εργασίες και λειτουργίες), όσο και στη νοοτροπία και στάση των εργαζομένων έναντι των παλαιών και νέων κανόνων (ιδίως όταν είναι ελαστικοί) και συνηθειών, ώστε να αποδέχονται πιο εύκολα το "νέο" και ίσως να αποδέχονται πιο εύκολα και τον κίνδυνο. Πέρα από τη σχετική ηλεκτρονική κατάρτιση, απαιτείται να υπάρχει και η ανάλογη επιχειρησιακή "κουλτούρα", ώστε να μπορούν να κατανοούν τους κινδύνους, που μπορεί να φέρνουν νέες τεχνολογίες και μεθοδολογίες, και να εξοικειωθούν στην πράξη με την απαιτούμενη πειθαρχία αυστηρής εφαρμογής των κανόνων ασφαλείας (έλεγχων-check lists κλπ.).

Η ακαδημαϊκή έρευνα και μελέτη της διοίκησης οργανισμών και επιχειρήσεων δημιούργησε εξελικτικά, ως γνωστόν, αρκετές θεωρίες για την επιτυχή διοίκηση των διαφόρων μορφών οικονομικών οργανισμών. Η κάθε μία απ' αυτές τις θεωρίες και πρακτικές έχει αντίστοιχα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

Ακολούθως παρατίθενται τα κυριότερα ρεύματα – θεωρίες και σχολές της διοίκησης επιχειρήσεων με σκοπό να αποσαφηνιστούν οι βασικότερες αρχές που εφαρμόζονται στο σύγχρονο γραφείο. Παράλληλα, με τον τρόπο αυτό, επιδιώκεται να κατανοηθεί η συνθετική εφαρμογή τους, η οποία μπορεί να χαρακτηριστεί ως: σύγχρονη διοίκηση (management) με συνολική-"ολιστική" προσέγγιση, κατά μία ελεύθερη απόδοση του οικείου ξένου όρου "holistic approach of management".

## 2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

---

Η Διοίκηση είναι τόσο πολύπλοκο θέμα που μπορεί να προσεγγιστεί από διαφορετικές οπτικές γωνίες ή σημαντικές εξελίξεις, στη σκέψη. Αν και αυτές οι εξελίξεις, ή τα σχολεία σκέψης, είναι διαφορετικά, δεν συναγωνίζονται μεταξύ τους για το ποια δήλωση είναι αληθινή σχετικά με τη διοίκηση γενικότερα, ή τη διοίκηση ενός γραφείου ειδικά<sup>8</sup>. Αντίθετα, αλληλουποστηρίζονται και αλληλοσυμπληρώνονται.

«Το έργο του M.Weber δεσπάζει στη θεωρία των οργανώσεων, κυρίως για τις θέσεις του σχετικά με την ορθολογικότητα της γραφειοκρατίας και την αναγκαιότητα ορθολογικής οργάνωσης όλων των θεσμών των σύγχρονων κοινωνιών».<sup>2</sup> Οι θέσεις του Weber οδήγησαν τους θεωρητικούς της οργανωσιακής θεωρίας να διατυπώσουν την άποψη ότι οι βιομηχανικές κοινωνίες κυριαρχούνται από μία «λογική της οργάνωσης», σύμφωνα με τις οποίες ορισμένες αρχές που σχετίζονται με τις ορθολογικές επιλογές έρχονται να καλύψουν την επιθυμία για αύξηση της απόδοσης ή να δημιουργήσουν ένα αίσθημα τάξης, καθώς επίσης και να νομιμοποιήσουν τις ακολουθούμενες πρακτικές. Σύμφωνα με τις αντιλήψεις αυτές κατασκευάζεται και νομιμοποιείται η ιεράρχηση της εξουσίας και συνεπώς η ένταξη των υποκειμένων, των ομάδων ή των κοινωνικών τάξεων σ' ένα σύστημα διαβάθμισης που προβάλλει ορθολογικά κριτήρια για τη συγκρότηση τους και την αιτιολόγηση της ανισότητας. Στο πνεύμα της «τακτοποίησης» και «ιεράρχησης» καταγράφονται τα έργα των πρώτων θεωρητικών των οργανώσεων όπως ο Taylor, ο Fayol, ο Gulick και ο Urwick, οι οποίοι προσπάθησαν μέσω του καταμερισμού της εργασίας, της κατάτμησης της εργασιακής διαδικασίας ή της κατανομής των αρμοδιοτήτων να εφαρμόσουν ορθολογικά συστήματα οργάνωσης. Οι απόψεις αυτές διήρκεσαν με διάφορες

---

<sup>8</sup> Dubrin, A.J.,(2004). «Γενικές Αρχές Management», Αθήνα: Έλλην, σελ. 34

παραλλαγές από τις αρχές του 20ου αιώνα μέχρι μετά το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο<sup>9</sup>.

Στη δεκαετία 1930-40 εμφανίζεται για πρώτη φορά το πρόβλημα της μη-ορθολογικής συμπεριφοράς των υποκειμένων στις οργανώσεις και τίθεται το ζήτημα με ποιούς τρόπους θα ενσωματωθούν τα μέλη μιας οργάνωσης στους σκοπούς της. Το κλειδί της επιτυχίας ανακηρύσσεται η συναίνεση η οποία θα εξασφαλίσει την ομαλή λειτουργία της οργάνωσης στα «καθαγιασμένα» ορθολογικά πρότυπα που ίσχυαν στο παρελθόν. Δημιουργείται έτσι η οργανισμική αντίληψη ή μεταφορά σχετικά με τις οργανώσεις, η οποία στηρίζεται στη παραδοχή ότι ο ορθολογισμός προσφέρει μια εξαιρετική περιορισμένη και συχνά λανθασμένη οπτική της «πραγματικότητας» που επικρατεί στις οργανώσεις. Οι οργανώσεις αναγνωρίζονται ως ενδιάμεσες μονάδες, οι οποίες συνδέουν το άτομο με τους κοινωνικούς θεσμούς και εξασφαλίζουν την ένταξη του στη σύγχρονη κοινωνία.

Κατά τη δεκαετία 1940-50 επικρατεί η αντίληψη ότι οι οργανώσεις είναι κοινωνικά συστήματα που θέτουν ως σκοπό τους να ενσωματώνουν κοινωνικά τα μέλη τους, ώστε να καθίστανται ικανά να εξυπηρετήσουν τις ευρύτερες ανάγκες της κοινωνίας, της οποίας αποτελούν αναπόσπαστο μέρος. Η αντίληψη αυτή διήρκησε περίπου μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του '70.

Κατά τη δεκαετία 1975-90 το ενδιαφέρον στρέφεται στους τρόπους με τους οποίους θα εξισορροπηθούν τα συμφέροντα των μελών μιας οργάνωσης με αυτά της ηγεσίας, έτσι ώστε να εξασφαλιστεί ένα σταθερό κοινωνικό περιβάλλον μέσα στο οποίο θα μπορούν και οι δύο να λειτουργήσουν απρόσκοπτα. Στη δεκαετία του '80 παρατηρείται μια στροφή προς μια πιο «ορθολογική» και πιο «οικονομική» αντίληψη των οργάνωσεων, οι οποίες πρέπει να λειτουργήσουν κάτω από αυστηρότερους κανόνες αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας. Οι θεωρίες προσπαθούν να επεξεργαστούν τρόπους που θα τους επιτρέψουν

---

<sup>9</sup> Στο ίδιο, σελ.34-35

να εκμεταλλευθούν πιο αποδοτικά την εξάρτησή τους από τους πόρους, ακόμα και όταν οι πόροι δεν είναι σε αφθονία έτσι ώστε να υπάρχει αποτελεσματικότητα και να εξασφαλίζεται η επιβίωση της οργάνωσης. Οι νεοφιλελεύθερες αυτές αντιλήψεις υποστηρίζουν ότι με αυτό τον τρόπο θα επικρατήσουν μόνο εκείνες οι οργανώσεις που μπορούν να προσαρμοστούν καλύτερα και ταχύτερα στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος. Συνεπώς κινητήρια ιδεολογική δύναμη που χαρακτηρίζει την δεκαετία αυτή είναι η αρχή της επιβίωσης του «ικανότερου» (the fittest).

Μια άλλη παράμετρος που διατρέχει όλες τις θεωρίες της οργάνωσης είναι οι σχέσεις εξουσίας. Εκτός από τη μαρξιστική ανάλυση σχετικά με τη πάλη των αντιτιθέμενων συμφερόντων, ισχυρή προβάλλει και η θέση του Weber και της νεο-βεμπεριανής σχολής σκέψης σχετικά με το γραφειοκρατικό τύπο εξουσίας, ο οποίος αποτελεί την κύρια πηγή εξουσία στις σύγχρονες οργανώσεις. Η γραφειοκρατική εξουσία συμπυκνώνει τις περίπλοκες σχέσεις μεταξύ των μελών μιας οργάνωσης και επενεργεί ως διαιτητής και εξομαλύνει τις αντιθέσεις ανάμεσα στους «ειδικούς», δηλαδή στα άτομα με εξειδικευμένη εκπαίδευση, και στους «εμπειρικούς», δηλαδή τα άτομα που αποκτούν εξουσία μέσα από την πείρα τους και τη ανέλιξη τους στην κλίμακα της ιεραρχίας. Οι σημερινές τάσεις εξουσίας προσπαθούν να στρέψουν τη προβληματική στην ανάλυση του ρόλου των «ειδικών», οι οποίοι εγκαθιδρύουν νέους, ιδιαίτερους τρόπους άσκησης του ελέγχου και της εξουσίας μελετώντας τις δυνατότητες ανταγωνισμού και καταστρώνοντας διαφόρων ειδών στρατηγικές και τεχνικές επίτευξης των σκοπών τους<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Παναγιωτοπούλου Ροή, «Η Επικοινωνία στις Οργανώσεις», Εκδόσεις Κριτική, σ.σ. 33-39



## **2.1. Θεωρίες Οργανώσεων – Η εφαρμογή τους στη Διοίκηση Γραφείου.**

### **2.1.1. Η Κλασική Σχολή.**

---

Η κλασική σχολή διοίκησης είναι η αρχική επίσημη προσέγγιση για τη μελέτη της διοίκησης. Οι οπαδοί της αναζητούν σταθερές αρχές και ιδέες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να επιτύχουν παραγωγική απόδοση της εργασίας και των ανθρώπων. Η καρδιά της διοικητικής γνώσης βασίζεται στην κλασική σχολή. Μια από τις σημαντικές συνεισφορές της ήταν η μελέτη της διοίκησης από το πλαίσιο του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου.

Η πιο σημαντική δύναμη της κλασικής σχολής είναι ότι παρέχει ένα συστηματικό τρόπο διοίκησης των ανθρώπων και διευθέτησης της εργασίας που έχει αποδειχθεί χρήσιμη με το πέρασμα του χρόνου. Ο πιο σημαντικός περιορισμός είναι ότι μερικές φορές αγνοεί τις διαφορές μεταξύ ανθρώπων και καταστάσεων. Για παράδειγμα, μερικές από τις κλασικές αρχές σχεδιασμού μιας επιχείρησης δεν ταιριάζουν απόλυτα με τις καταστάσεις που συνεχώς αλλάζουν<sup>11</sup>.

### **2.1.2. Η Σχολή της Συμπεριφοράς.**

---

Οι προβληματισμοί σχετικά με το αν η κλασική σχολή έδωσε αρκετή προσοχή στον ανθρώπινο παράγοντα οδήγησε στη σχολή συμπεριφοράς της διοίκησης. Η πρωταρχική της έμφαση δίνεται στη βελτίωση της διοίκησης μέσω της κατανόησης της ψυχολογικής σύνθεσης των ανθρώπων. Η συγκεκριμένη σχολή έχει επηρεάσει βαθειά τη διοίκηση. Τα συνηθισμένα θέματα της συμπεριφορικής σχολής συμπεριλαμβάνουν την ηγεσία, την κινητοποίηση, την επικοινωνία, τη λήψη αποφάσεων από την ομάδα και τη σύγκρουση. Αν και επιμένει ότι η αποτελεσματική ηγεσία εξαρτάται από την κατανόηση της κατάστασης, η σχολή συμπεριφοράς εγκαινίασε την προσέγγιση των πιθανοτήτων στη διοίκηση.

Η βασική αρχή της συμπεριφορικής σχολής είναι ότι ενθαρρύνει τους μάνατζερς να λαμβάνουν υπόψη τους το ανθρώπινο δυναμικό. Άλλωστε, πολλές

---

<sup>11</sup> Στο ίδιο, σελ.34

αξιόλογες μέθοδοι δραστηριοποίησης των υπαλλήλων βασίζονται στην εν λόγω σχολή. Η πρωταρχική αδυναμία της προσέγγισης της συμπεριφοράς είναι ότι μερικές φορές οδηγεί σε μια υπερ-απλουστευμένη άποψη της διοίκησης των ατόμων<sup>12</sup>.

### **2.1.3. Η Σχολή της Επιστήμης της Διοίκησης.**

---

Η σχολή της επιστήμης της Διοίκησης παρέχει στους μάνατζερς μια επιστημονική βάση για την επίλυση των προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων. Χρησιμοποιεί μια σωρεία μαθηματικών και στατιστικών τεχνικών. Για πολλούς μάλιστα, η χρήση των υπολογιστών στη διοίκηση ενός γραφείου (ή μιας επιχείρησης), είναι συνώνυμο με την επιστήμη της διοίκησης.

Η βασική αρχή της επιστήμης της διοίκησης είναι ότι καθιστά ικανούς τους μάνατζερς να επιλύσουν προβλήματα που είναι τόσο πολύπλοκα που δεν μπορούν να επιλυθούν μόνο με την επιστράτευση της κοινής λογικής. Μια αδυναμία της εν λόγω σχολής είναι ότι οι απαντήσεις που δίνει είναι συχνά λιγότερο ακριβείς από ότι φαίνονται. Αν και η επιστήμη της διοίκησης χρησιμοποιεί ακριβείς μεθόδους, πολλά από τα δεδομένα βασίζονται σε ανθρώπινες αξιολογήσεις, που μπορεί να είναι αναξιόπιστες<sup>13</sup>.

### **2.1.4. Προσέγγιση των Συστημάτων.**

---

Η προσέγγιση των Συστημάτων στη Διοίκηση αποτελεί περισσότερο μια αντίληψη για να αντιμετωπίζει κανείς προβλήματα, παρά μια σχολή σκέψης. Βασίζεται στην αντίληψη ότι η επιχείρηση είναι ένα σύστημα ή μια οντότητα αλληλοσυνδεόμενων μερών. Αν προσαρμόσεις το ένα μέρος του συστήματος, τα

---

<sup>12</sup> Στο ίδιο, σ.σ. 34-35.

<sup>13</sup> Στο ίδιο, σελ.35.

άλλα θα προσαρμοστούν αυτόματα. Η συγκεκριμένη θεωρία αντιμετωπίζει την επιχείρηση ως ανοιχτό σύστημα που αλληλεπιδρά με το περιβάλλον<sup>14</sup>.

### ***2.1.5. Η Προσέγγιση των Πιθανοτήτων.***

---

Η προσέγγιση των πιθανοτήτων στη διοίκηση δίνει έμφαση στο γεγονός ότι δεν υπάρχει καμιά καλή μέθοδος για να διοικήσεις ανθρώπους ή να διευθύνεις μια εργασία. Μια μέθοδος που οδηγεί σε υψηλή παραγωγικότητα ή στην ψυχική ικανοποίηση του εργαζόμενου σε μια περίπτωση μπορεί να μην επιτύχει τα ίδια αποτελέσματα με μια άλλη. Η προσέγγιση των πιθανοτήτων προέρχεται από τη συμπεριφορική σχολή και συγκεκριμένα από τις απόψεις της για την ηγεσία.

Η δύναμη της προσέγγισης πιθανοτήτων είναι ότι ενθαρρύνει τους διευθυντές να εξετάζουν τις διαφορές των ατόμων και των καταστάσεων πριν αποφασίσουν πώς θα ενεργήσουν. Το μεγαλύτερο πρόβλημα είναι ότι συχνά χρησιμοποιείται ως δικαιολογία για να μην αποκτήσουν τις τυπικές, πανεπιστημιακές γνώσεις σχετικά με τη διοίκηση<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> Dubrin, 2004, σελ.35

<sup>15</sup> Στο ίδιο, σελ.36

### **3. Η Επιρροή των Θεωριών – Σχολών Διοίκησης στο Σχεδιασμό των Σύγχρονων Γραφείων.**

#### **3.1. Σχεδιασμός Εργασιών Γραφείου.**

---

Ο σχεδιασμός των εργασιών ενός γραφείου αλλά και ενός οργανισμού γενικότερα, είναι η διαδικασία προσδιορισμού της δομής και των σχέσεων μεταξύ των φορέων εξουσίας για το σύνολο του οργανισμού. Ο σχεδιασμός πρέπει να είναι κατάλληλος για να υποστηρίζει τις στρατηγικές, τους σκοπούς και τα πλάνα του οργανισμού<sup>16</sup>.

Ο σχεδιασμός των εργασιών ενός γραφείου επηρεάζεται από το περιβάλλον, την τεχνολογία, τις πληροφορίες, το μέγεθος της εταιρείας καθώς και από τη στρατηγική της. Κατά το σχεδιασμό της δομής ενός γραφείου διακρίνουμε δύο απόψεις.

Η πρώτη είναι η κλασική άποψη που υποθέτει ότι υπάρχει ένας καλύτερος τρόπος σχεδιασμού της επιχείρησης αλλά και των εκάστοτε τμημάτων της, ανεξάρτητα από τις συνθήκες του περιβάλλοντος.

Η δεύτερη άποψη διατείνεται ότι δεν υπάρχει ένας, ο καλύτερος τρόπος, για να σχεδιαστούν οι εργασίες, αλλά ότι η μέθοδος σχεδιασμού εξαρτάται από τις συνθήκες του περιβάλλοντος.

Ακολούθως παρατίθενται τα σημαντικότερα σημεία και οι αρχές των βασικότερων θεωριών οργάνωσης, οι οποίες θα συμβάλλουν στην καλύτερη και πληρέστερη κατανόηση των μεθόδων που σήμερα χρησιμοποιούνται στο σχεδιασμό των σύγχρονων γραφείων. Οι σύγχρονες τάσεις αλλά και οι διαδικασίες που ακολουθούνται στις επιχειρήσεις στις μέρες μας είναι βαθειά επηρεασμένες από τις εν λόγω σχολές και θεωρίες, ενώ εντονότατη είναι η επιρροή τους στη διοίκηση και οργάνωση των γραφείων.

---

<sup>16</sup> Schein, E.H., (1988). "Organisational Psychology". Prentice Hall

### **3.1.1. Κλασική Σχολή για το Σχεδιασμό Εργασιών.**

---

Σαν κλασική σχολή για το σχεδιασμό των εργασιών μιας επιχείρησης – ενός γραφείου - θεωρείται το επιστημονικό μάνατζμεντ και η ιδανική γραφειοκρατία. Ένας από τους κύριους εκφραστές της κλασικής θεωρίας της οργάνωσης ήταν ο Frederick W. Taylor. Θεωρείται από τους θεμελιωτές της θεωρίας των οργανώσεων και ήταν ένας από τους πρώτους που σκέφτηκε να χρησιμοποιήσει μεθόδους για την ανάλυση και την οργάνωση της εργασίας<sup>17</sup>.

«Θεωρούσε ότι η βάση των συγκρούσεων μεταξύ στελεχών και εργατών προέρχεται από την αμοιβαία άγνοια για το ποια πρέπει να είναι η οργάνωση και το αποτέλεσμα μιας εργάσιμης μέρας (a fair day's work)<sup>18</sup>».

Έτσι δεν ασχολήθηκε ποτέ με τους ευρύτερους παράγοντες που καθόριζαν τις συνθήκες εργασίας αλλά με το άτομο και τις δυνατότητες απόδοσης του και μάλιστα σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Οι ανάγκες για συντονισμό των δραστηριοτήτων τόσο των διοικούντων όσο και των εργαζομένων συνέβαλαν στην αποκρυστάλλωση μιας νέας αντίληψης για την ανθρώπινη παραγωγική δραστηριότητα που υποστηρίζει ότι ο άνθρωπος είναι δυνατό να μεταβληθεί σε «καλολαδωμένη μηχανή» άψογης λειτουργίας, έχοντας μοναδικό σκοπό να συμβάλλει στη απρόσκοπτη ροή της παραγωγής έτσι το άτομο θεωρείται ως φθηνός συντελεστής παραγωγής (εργαλειακή άποψη), ως στερούμενο διαφοροποιημένων αναγκών (άποψη περί κινήτρων) και ως αυστηρά ορθολογικά συμπεριφερόμενο (ορθολογική άποψη).

Η θεωρία του Taylor έγινε γνωστή κυρίως για τις τεχνικές που προτείνει. Κύριος στόχος του ήταν να επινοήσει τον τεχνικά πιο αποδοτικό τρόπο διεκπεραίωσης κάθε εργασίας με την προσαρμογή των εργαλείων στις απαιτήσεις της εκάστοτε δουλειάς. Ένα από τα σημαντικότερα συμπεράσματα

---

<sup>17</sup> F.W. Taylor, Scientific Management, New York and London 1947

<sup>18</sup> Παναγιωτοπούλου Ρ,ό.π.σ.σ.78

στο οποίο κατέληξε ήταν ότι η παραγωγικότητα της εργασίας μπορεί να αυξηθεί με την κατάτμηση μιας συγκεκριμένης εργασίας σε επιμέρους τμήματα.

Με τον τρόπο αυτό το πεδίο δραστηριοποίησης ενός εργάτη προσδιορίζεται ολοένα και περισσότερο από την εξειδίκευση και την τυποποίηση της εργασιακής διαδικασίας. Βασική καινοτομία που εισήγαγε ήταν η εξάλειψη κάθε είδους αυτοσχεδιασμού. Όλα οργανώνονται και σχεδιάζονται με γνώμονα τη μμεγιστοποίηση της παραγωγικότητας.

Η φιλοσοφία της θεωρίας του και η σχέση αυτής με το σχεδιασμό μιας επιχείρησης δίνεται από τις τέσσερις βασικές αρχές του επιστημονικού μάνατζμεντ. Οι αρχές αυτές είναι οι εξής<sup>19</sup>:

- κατάτμηση της εργασίας σε επιμέρους τμήματα με στόχο την εξεύρεση της άριστης μεθόδου εργασίας
- η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού, (με τρόπο ώστε τα προσόντα του να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της
- η εφαρμογή στην πράξη
- η δημιουργία κλίματος συνεργασίας.

### ***3.1.2. Γραφειοκρατική Σχολή.***

---

Σχετικά με τη δεύτερη άποψη η οποία όπως προαναφέρθηκε είναι η γραφειοκρατική δομή, ορίστηκε από τον Max Weber, ο οποίος πίστευε ότι η γραφειοκρατία ήταν ανώτερη από κάθε άλλη μορφή σχεδιασμού μιας επιχείρησης. Για το λόγο αυτό και ισχυρίστηκε ότι οι οργανισμοί ακολουθούν κάποιες μεθόδους που τελικά καταλήγουν στο γραφειοκρατικό σχεδιασμό. Ο Weber θεωρούσε τη γραφειοκρατική δομή του οργανισμού λογική και αποδοτική και ως τον καλύτερο τρόπο οργάνωσης.

---

<sup>19</sup> Ζαβλανός, Μ. (2002). «Μάνατζμεντ». Αθήνα: Αθ. Σταμούλης, σελ. 264

Για να κατανοήσει κανείς τη θεωρία του Max Weber (1864-1920) σχετικά με το φαινόμενο της γραφειοκρατίας πρέπει να γνωρίζει ορισμένες θεμελιώδεις έννοιες της βεμπεριανής θεώρησης. «Οι έννοιες «ισχύς» και «εξουσία» χρησιμοποιήθηκαν ως βασικοί αναλυτικοί όροι στην κοινωνιολογική θεωρία από το Weber στα έργα του για τη πολιτική κοινωνιολογία και αποτέλεσαν αφετηρία των περισσότερων κατοπινών θεωρητικών προσεγγίσεων στο πεδίο της θεωρίας των οργανώσεων».<sup>20</sup> Τα χαρακτηριστικά του τύπου οργάνωσης σύμφωνα με τον M. Weber είναι :

- Τα πρόσωπα που συμμετέχουν σε μία γραφειοκρατική οργάνωση είναι πρόσωπα ελεύθερα και υπακούουν μόνο σε συγκεκριμένα καθήκοντα και υποχρεώσεις που προκύπτουν από την θέση που κατέχουν. Δεν υπακούουν σε κάποιο πρόσωπο και η σχέση με την οργάνωση είναι συναλλαγματική, βασίζεται δηλαδή στην προσφορά εργασίας με χρηματικά ανταλλάγματα.
- Τα μέλη έχουν συγκεκριμένες αρμοδιότητες και καθήκοντα, τα οποία πρέπει να εκτελέσουν. Οι αρμοδιότητες και τα καθήκοντα καθορίζονται από τους ισχύοντες νόμους και κανόνες κλπ.
- Η εξουσία στις γραφειοκρατικές οργανώσεις είναι διαρθρωμένη ιεραρχικά, δηλαδή η υπευθυνότητα και η ισχύς αυξάνονται κλιμακωτά από κάτω προς τα πάνω και ο βαθμός αρμοδιοτήτων καθορίζεται ανάλογα με την βαθμίδα.
- Τα άτομα που στελεχώνουν ένα γραφειοκρατικό μηχανισμό επιλέγονται με βάση τα προσόντα τους, τις ικανότητές τους και τις γνώσεις τους που επιβεβαιώνονται είτε με αναγνωρισμένους τίτλους σπουδών είτε με εξετάσεις.
- Η αμοιβή των υπαλλήλων συνίσταται κατά κύριο λόγο στην καταβολή σταθερού μισθού και συνταξιοδοτικού δικαιώματος.
- Η απασχόληση έχει συνήθως χαρακτήρα μονιμότητας.

---

<sup>20</sup> Παναγιωτοπούλου Ρόη, Επικοινωνία στις οργανώσεις, Εκδόσεις Κριτική, σελ:91

- Η μονιμότητα και η κατοχύρωση της σταδιοδρομίας επιβάλλουν στους υπαλλήλους την υποχρέωση να απασχολούνται αποκλειστικά στην γραφειοκρατική οργάνωση ή τουλάχιστον να αποτελεί η απασχόληση τους αυτή την κύρια θέση τους.
- Η προαγωγή και η εξέλιξη των υπαλλήλων γίνεται είτε κατ' αρχαιότητα (παραμονή στην κάθε βαθμίδα για ένα χρονικό διάστημα), είτε κατ' εκλογήν (ανάλογα με τις ικανότητες και τις επιδόσεις).
- Γίνεται διαχωρισμός της περιουσίας της γραφειοκρατικής οργάνωσης από αυτήν των μελών της.
- Οι υπάλληλοι κρατούν μια τυπική και απρόσωπη στάση<sup>21</sup>».

### **3.1.3. Η Συμπεριφορική Άποψη για το Σχεδιασμό των Εργασιών ενός Γραφείου.**

---

Η κλασική άποψη δεν λαμβάνει υπόψη τις αλληλεπιδράσεις των ατόμων μέσα σε μια επιχείρηση – έναν οργανισμό, γι' αυτό και η άποψη που δίνει έμφαση στις ανθρώπινες σχέσεις και η έρευνα του Likert προσφέρουν στοιχεία με τα οποία μπορεί να τροποποιηθεί η κλασική άποψη του σχεδιασμού εργασιών<sup>22</sup>.

Ο Likert στις μελέτες του τονίζει ότι η κύρια μεταβλητή που διαφοροποιεί μια αποτελεσματική από μια λιγότερο αποτελεσματική οργάνωση είναι η ανθρώπινη συμπεριφορά. Χαρακτηριστικά ο Likert αναφέρει ότι «οι κύριοι παράγοντες της οργανωτικής αποτελεσματικότητας και μη, είναι το οργανωτικό κλίμα και η συμπεριφορά του ηγέτη, που επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο θα συμπεριφέρονται οι υφιστάμενοι μεταξύ τους ατομικά και ομαδικά<sup>23</sup>.

---

<sup>21</sup> Παναγιωτοπούλου Ρ,ό.π. σσ. 100-103

<sup>22</sup> Ζαβλανός, όπ.π.σελ.265.

<sup>23</sup> Στο ίδιο, σελ.266.



### **3.1.4. Ενδεχομενική Άποψη ή Άποψη της Απρόβλεπτης και Τυχαίας Προσέγγισης Γεγονότος.**

---

Σύμφωνα με την άποψη αυτή, επειδή δεν υπάρχει ένας καλύτερος τρόπος να οργανώσουμε και να διοικήσουμε τους εργαζόμενους σε όλες τις περιστάσεις, υπάρχουν μερικοί σχεδιασμοί της δομής μιας επιχείρησης και των μεθόδων διοίκησης, που μπορούν να προσδιοριστούν και να θεωρηθούν σαν οι πιο αποτελεσματικές κάτω από συγκεκριμένες συγκυρίες<sup>24</sup>.

Υπάρχουν τρεις προτάσεις της άποψης αυτής σχετικά με την οργανωτική συμπεριφορά.

- Δεν υπάρχει ένας, ο καλύτερος γενικός τρόπος να οργανώσουμε και να διοικήσουμε μια επιχείρηση, έναν οργανισμό γενικά ή ένα γραφείο ειδικά.
- Όλοι οι τρόποι οργάνωσης και διοίκησης ενός οργανισμού – ενός γραφείου δεν είναι εξίσου αποτελεσματικοί σε μια δεδομένη κατάσταση. Η αποτελεσματικότητα εξαρτάται από την καταλληλότητα του σχεδιασμού στη δεδομένη κατάσταση.
- Η τελική επιλογή του τρόπου σχεδιασμού των εργασιών και του στυλ διοίκησης βασίζεται πάνω σε μια προσεκτική ανάλυση σημαντικών απρόβλεπτων και τυχαίων συμβάντων που επηρεάζουν μια κατάσταση.

### **3.1.5. Η διοικητική αντίληψη του H. Fayol**

---

Ο Henri Fayol ασχολείται με την διατύπωση γενικών αρχών για μια αποδοτικότερη διάρθρωση και λειτουργίας της διοίκησης και οργάνωσης σε γενικό επίπεδο. Διαιρεί την συνολική επιχειρηματική δραστηριότητα και συγκεκριμένα στην : 1) τεχνική, 2) εμπορική, 3) ασφαλιστική, 4) χρηματοδοτική, 5) λογιστική και 6) διοικητική. Την διοικητική ενότητα την διαιρεί σε 5 διοικητικές

---

<sup>24</sup> Coffey, R.E., , Hunsaker. (1997). "Management and Organizational Behavior". Irwin.

λειτουργίες : α) σχεδιασμός, β) οργάνωση, γ) διεύθυνση-διοίκηση, δ) συντονισμός και ε) έλεγχος<sup>25</sup>.

Ο κύριος άξονας προβληματισμού του Fayol είναι η μελέτη των δυνατοτήτων εξορθολογισμού της οργανωτικής συμπεριφοράς. Για να λειτουργήσει ικανοποιητικά μια οργάνωση, πρέπει να διαρθρωθεί σε διευθύνσεις, μονάδες τμήματα κ.τ.λ, τα οποία να συνεργάζονται μεταξύ τους σύμφωνα με ορισμένους προκαθορισμένους κανόνες, νόμους, ρυθμίσεις ή αρχές.

«Οι βασικές αρχές της διοίκησης κατά τον Fayol είναι οι εξής:

1) Καταμερισμός της εργασίας: ο καταμερισμός της εργασίας επιφέρει αναπόφευκτα την εξειδίκευσή της με σκοπό τη βελτίωση και την αύξηση της παραγωγής.

2) Εξουσία και υπευθυνότητα : υπάρχουν 2 τύποι εξουσίας: α) η τυπική εξουσία, η οποία πηγάζει από την θέση του ατόμου στην εργασία και β) η προσωπική εξουσία, η οποία προκύπτει από τα προσωπικά χαρίσματα και τις ιδιότητες του ατόμου .

3) Πειθαρχία : είναι απαραίτητα για την ομαλή λειτουργία της οργάνωσης και αποτελεί δεσμευτική προϋπόθεση τόσο για τους διευθύνοντες όσο και για τους εργαζομένους.

4) Ενότητα των εντολών : κάθε εργαζόμενος οφείλει να υπακούει και να συμμορφώνεται με τις εντολές, οδηγίες, προδιαγραφές που προέρχονται από ένα συγκεκριμένο προϊστάμενο.

5) Ενότητα της διοίκησης : ένα σύνολο δραστηριοτήτων που υπάγεται στον ίδιο κεντρικό στόχο πρέπει να εντάσσεται κάτω από τον ίδιο σχεδιασμό και τον ίδιο προϊστάμενο.

---

<sup>25</sup> Παναγιωτοπούλου Ρ, ο.π. σ. 81-85

6) Υπαγωγή του προσωπικού στο γενικό συμφέρον : τα προσωπικά συμφέροντα ενός ατόμου ή μιας ομάδας ατόμων δεν πρέπει να κυριαρχούν πάνω στα συμφέροντα της επιχείρησης.

7) Ανταμοιβή του προσωπικού : το ύψος των αμοιβών θα πρέπει να καθορίζεται σύμφωνα με αντικειμενικά κριτήρια(πχ προσφορά εργασίας, κόστος ζωής κ.α) και να είναι δίκαιο και ικανοποιητικό τόσο για τους εργαζομένους όσο και για την εργοδοσία.

8) Συγκέντρωση εξουσιών και αρμοδιοτήτων : ανάλογα με το είδος της οργάνωσης, του σκοπούς της καθώς και το περιβάλλον στο οποίο είναι ενταγμένη θα πρέπει να καθοριστεί ο βαθμός συγκέντρωσης των αρμοδιοτήτων.

9) Μονιμότητα του προσωπικού : προϋπόθεση για την εξειδίκευση στη δουλειά και στην καλύτερη απόδοση είναι το αίσθημα ασφάλειας που συνεπάγεται η μονιμότητα στην απασχόληση. Η μονιμότητα βοηθάει να δημιουργηθεί κλίμα σταθερότητας, συνέχειας, αφοσίωσης, που συμβάλλει στην καλυτέρευση των σχέσεων των ατόμων μέσα στην επιχείρηση αλλά και στις εξωτερικές σχέσεις της επιχείρησης.

10) Η ιεραρχική κλίμακα : η ιεραρχική κλίμακα ή αλυσίδα συνδέει τους υφισταμένους με τους προϊσταμένους. Η φορά της ξεκινάει συνήθως από πάνω προς τα κάτω και αφορά κυρίως την επικοινωνία και τον επιμερισμό των ευθυνών.

11) Αίσθημα συμμετοχής στην ομάδα : η αρχή αυτή αποσκοπεί στο να δημιουργήσει αρμονικό κλίμα συνεργασίας και συνοχής στην οργάνωση . Για επιτύχει αυτό πρέπει το προσωπικό να παραμείνει ενωμένο αποφεύγοντας τις προσωπικές εξυπηρετήσεις και τον αναίτιο παραγκωνισμό»<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> Μακρυδημήτρης Α., 1986, "Μαθήματα Διοικητικής Επιστήμης" , Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλας, σσ.30-43

### **3.1.6. Οι θεωρίες των ανθρώπινων σχέσεων**

---

Από πολύ νωρίς εκφράστηκαν οι πρώτες κριτικές αντιπαραθέσεις στις κλασικές θεωρίες της οργάνωσης, κυρίως, από τον Elton Mayo και τους μαθητές του F.J.Roethlisberger και W.T.Dickson καθώς και από τον Phillip Selznick.

«Η Mary Follett (1868-1933), κύρια εκφράστρια του θεωρητικού ρεύματος της σχολής των ανθρώπινων σχέσεων, υποστήριξε από πολύ νωρίς τη θέση ότι ο άνθρωπος μπορεί να ζήσει, να δημιουργήσει και αναπτύξει τις ικανότητές του μόνο μέσα σε κοινωνικές ομάδες».<sup>22</sup>

Επίσης διατύπωσε την «αρχή της περιστασης» (law of situation), η οποία αναφέρεται στο πρόσωπο της διοίκησης και την αναγκαιότητα να προσανατολίζει η κάθε οργάνωση τη δράση της ανάλογα με την εκάστοτε ισχύουσα περίσταση. Η Follett έθεσε πρώτη το ζήτημα της εξουσίας και των πρακτικών της ως θεμελιακό στοιχείο για τη θεωρία της επικοινωνίας και το έργο της αποτέλεσε τον συνδετικό κρίκο ανάμεσα στην θεωρία του Taylor και εκείνης που προήλθε από την σχολή των ανθρώπινων σχέσεων δίδοντας έμφαση στη θεωρία των οργανώσεων.

Η γενικότερη κριτική που ασκήθηκε στην κλασική θεωρία είναι ότι θεωρεί λανθασμένη την άποψη ότι ο άνθρωπος καθορίζει την δράση με βάση αποκλειστικά και μόνο οικονομικά κριτήρια κέρδους και μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο για την αύξηση των οικονομικών του ωφελειών και θεωρεί ως βασικό μειονέκτημα το γεγονός ότι δεν λαμβάνεται υπόψη η αντίφαση μεταξύ της αντίληψης μιας οργάνωσης ως ορθολογικού μοντέλου και της πραγματικότητας που καλείται να αναπτυχθεί και να επιβιώσει μια οργάνωση.

Η κριτική που ασκήθηκε οδήγησε στην μελέτη της συμπεριφοράς, των κινήτρων και απόψεων των μελών μιας επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό μετατοπίζεται το ενδιαφέρον των ερευνητών από το μακροσκοπικό επίπεδο της κλασικής θεωρίας των οργανώσεων στο μικροσκοπικό επίπεδο της θεωρίας των ανθρώπινων σχέσεων. Εισέρχονται νέα κριτήρια για την επιτυχία μιας οργάνωσης

όπως οι παράγοντες που συμβάλουν στην ικανοποίηση του ατόμου μέσα στην οργάνωση και όχι για την αποδοτικότητα της οργάνωσης καθεαυτής.

Οι εκφραστές των κλασικών θεωριών υποστηρίζουν ότι οι οργανώσεις είναι αποδοτικότερες, όταν τα μέλη τους εκτελούν αυτόματα τις τυπικές προδιαγραφές και τους κανόνες, χωρίς να αφήνουν ένα μικρό περιθώριο απρογραμμάτιστης, αυθόρμητης συμπεριφοράς που είναι συχνά απαραίτητο για την κάλυψη των κενών που εμφανίζονται στις τυπικές προδιαγραφές, για την υιοθέτηση καινοτομιών, για την προσαρμογή σε απρόβλεπτες καταστάσεις (π.χ. βλάβες) κ.ο.κ. Οι παραπάνω συνέπειες απρογραμμάτιστης συμπεριφοράς από τις προδιαγραφές δεν έγινε κατανοητή από τους κλασικούς και σε αυτό ακριβώς το σημείο βρίσκεται και η μεγάλη αδυναμία της κλασικής θεωρίας, αδυναμία όμως που δεν εντοπίστηκε ούτε και από την σχολή των ανθρώπινων σχέσεων, για το λόγο ότι το ενδιαφέρον της σχολής του Mayo περιορίστηκε στο άτομο ως μονάδα ανάλυσης και όχι στο πλέγμα των ανθρώπινων σχέσεων που διαμορφώνονται μέσα στα πλαίσια μιας οργάνωσης.

Οι βελτιώσεις και οι αλλαγές που πρότεινε οι σχολή των ανθρώπινων σχέσεων περιορίστηκαν κυρίως στην προσαρμογή των στόχων της οργάνωσης με τις ατομικές ανάγκες των μελών της. Συνέπεια αυτής της θεώρησης των οργανώσεων ήταν να παραβλεφθούν σημαντικότερες παράμετροι που καθορίζουν τη δομή και την λειτουργία μιας οργάνωσης (καθορισμός στόχων, η λήψη αποφάσεων κ.α.).

### ***3.1.7. Η πυραμίδα των αναγκών του Maslow***

---

«Ο Abraham Maslow (1908-1970), προσπάθησε να καταγράψει και να ιεραρχήσει τις ανθρώπινες ανάγκες, κατασκευάζοντας μια πυραμίδα αναγκών, η οποία διαιρείται σε πέντε μέρη. Ξεκινώντας από τα κάτω προς τα πάνω, η πυραμίδα έχει την ακόλουθη διάταξη:

- Φυσιολογικές ανάγκες, όπως είναι η πείνα, η δίψα, η σεξουαλικότητα κ.α.,

- Ανάγκες ασφάλειας, όπως η σταθερότητα, η σιγουριά, η εμπιστοσύνη, η στοργή, η τάξη κ.α.,
- Κοινωνικές ανάγκες, όπως η συμπάθεια, η επιθυμία για φιλία, κ.α.,
- Ανάγκες του Εγώ, όπως η αυτοεκτίμηση, η αποδοχή αξιών κ.α., και
- Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης<sup>27</sup>».

Σύμφωνα με τον Maslow οι ανάγκες μια βαθμίδας καθίστανται επιτακτικές, όταν έχει ήδη εξασφαλιστεί για μακρό χρονικό διάστημα η ικανοποίηση των αναγκών της προηγούμενης βαθμίδας. Η θεωρία του Maslow παραπέμπει σε μια δυναμικά μεταβαλλόμενη δομή των κινήτρων και επισημαίνει ότι η ικανοποίηση μιας ανάγκης παύει να αποτελεί μοχλό υποκίνησης του ατόμου, όταν ήδη έχει εξασφαλιστεί η ικανοποίηση της για μεγάλο χρονικό διάστημα. Η θεωρία του αυτή έχει μμεγαλύτερη απήχηση στην ψυχολογία παρά στην διοίκηση και στην οργάνωση.

Το υπόδειγμα του Maslow δέχθηκε έντονη κριτική για το λόγο ότι οι βασικές του υποθέσεις δε μπορούν να τεκμηριωθούν εμπειρικά ούτε να καταστούν στατιστικά μετρήσιμες οι βασικές διαστάσεις των αναγκών που εμφανίζονται στο υπόδειγμα.(π.χ. για το πόσο υψηλό βαθμό ικανοποίησης του Εγώ διαθέτει ένας πεινασμένος καλλιτέχνης αναφορικά με την αυτοπραγμάτωση των αναγκών του). Παρ' όλα αυτά οι απόψεις του έδωσαν το έναυσμα στις οργανώσεις να επεξεργαστούν νέες στρατηγικές παροχών και κινήτρων πέρα από τα καθιερωμένα, όπως χρηματικές αυξήσεις, σε πιο διαφοροποιημένους τομείς, όπως συμμετοχικές διαδικασίες.

---

<sup>27</sup> Μπουραντά Δ., Διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα, Αθήνα 1984, σσ. 22-30

### ***3.1.8. Η θεωρία των δυο παραγόντων του Herzberg***

---

«Ο Frederick Herzberg (1923- ), κλινικός ψυχολόγος, διατύπωσε μια θεωρητική προσέγγιση που βασίζεται σε εμπειρικά δεδομένα, διαφορετική από αυτή του Maslow, η οποία βασίζεται σε καθαρά θεωρητικές παραδοχές. Ο Herzberg και οι συνεργάτες του ζήτησαν από 200 περίπου μηχανικούς και λογιστές σε μια περιοχή του Pittsburg να περιγράψουν με τη βοήθεια ημιδομημένου ερωτηματολογίου και με τη μέθοδο του «κρίσιμου περιστατικού» (critical incident method), μια περίοδο στην εργασία τους κατά την οποία αισθάνθηκαν πολύ ευχαριστημένοι και μια που ένιωσαν εξαιρετικά δυσαρεστημένοι. Το αποτέλεσμα της έρευνας ήταν να διαπιστωθεί ότι σε εξαιρετικά σπάνια περιπτώσεις κατανομάστηκαν οι παράγοντες σε σχέση με τις καλές ή τις κακές εμπειρίες. Αυτό οδήγησε το Herzberg στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων:

Οι παράγοντες που εμποδίζουν τη δυσαρέσκεια, αλλά δεν προκαλούν ευαρέσκεια, τους οποίους ονόμασε παράγοντες υγιεινής, αφού δεν υποκινούν με τους εργαζόμενους, για να αυξήσουν την απόδοσή τους, αλλά δεν τους παρεμποδίζουν κιόλας. Τέτοιοι παράγοντες είναι π.χ. η πολιτική των επιχειρήσεων, οι διαπροσωπικές σχέσεις με τον προϊστάμενο, η τεχνική επίβλεψη, οι συνθήκες εργασίας, ο μισθός, η θέση στην εργασία κ.α.

Οι παράγοντες που μπορούν να προκαλέσουν ευαρέσκεια, τους οποίους ονόμασε παράγοντες υποκίνησης, όπως, π.χ. τα επιτεύγματα, η αναγνώριση, οι δυνατότητες προαγωγής, το ενδιαφέρον για τη δουλειά, υπευθυνότητα – αρμοδιότητα»<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> Παναγιωτοπούλου Ρ,ό.π. σσ. 141-142

### 3.1.9. Η θεωρία του X και Y του McGregor

---

Ο Douglas McGregor, κοινωνικός ψυχολόγος, με εφετηρία των αναγκών του Maslow, προσπάθησε να διερευνήσει τους τρόπους με τους οποίους σκέπτονται οι διευθύνοντες για τη συμπεριφορά των συνεργατών τους, ποιες είναι οι απόψεις τους για τα στοιχεία εκείνα που μπορούν να υποκινήσουν τους εργαζόμενους σε υψηλότερη αποδοτικότητα στην εργασία τους και ποιο πρότυπο ανθρώπινης συμπεριφοράς ενστερνίζονται. Αποτέλεσμα της έρευνας McGregor ήταν να ερθουν στην θεωρία των οργανώσεων νέα στοιχεία για την «έννοια της αντίληψης σχετικά με το ισχύον «ανθρώπινο πρότυπο» και όχι έμφαση στην ατομική συμπεριφορά<sup>29</sup>.

Ο McGregor προσπάθησε να συνοψίσει τις αντιλήψεις σχετικά με τα μέσα υποκίνησης, όπως ιδιότητες, ανάγκες, πρότυπα, προσδοκίες αντιλήψεις των μελών μιας οργάνωσης, σε ένα διπολικό ιδεοτυπικό υπόδειγμα, με σκοπό να συμπυκνώσει με διχοτομικό τρόπο τις τυπικές πράξεις και συμπεριφορές των μελών μιας οργάνωσης. Δημιούργησε έτσι τις θεωρίες X και Y, θέλοντας να δείξει δυο εντελώς διαφορετικά ανθρώπινα πρότυπα, των οποίων τα βασικά χαρακτηριστικά είναι:

α) Η θεωρία X θεωρεί ότι «ο άνθρωπος διακατέχεται εκ γενετής από απέχθεια προς την εργασία και προσπαθεί να την αποφύγει κατά το δυνατό. Γι' αυτό οι περισσότεροι άνθρωποι πρέπει να ελέγχονται και να απειλούνται με κυρώσεις, ώστε να επιτυγχάνουν ικανοποιητικές αποδόσεις. Η πλειονότητα των ανθρώπων επιθυμεί να διοικείται και να μην αναλαμβάνει ευθύνες. Η σημαντικότερη επιδίωξη τους είναι η ασφάλεια. Η αμοιβή είναι ο κύριος μοχλός υποκίνησης»<sup>30</sup>.

---

<sup>29</sup> Με τον όρο «ανθρώπινο πρότυπο» γίνεται απόπειρα να αποδοθεί στα ελληνικά ο γερμανικός όρος «Menschenbild» και ο αντίστοιχος αγγλικός «models of man», που χρησιμοποιήθηκε ως θεμελιαική έννοια στη θεωρία του McGregor. Πρβλ. Παναγιωτοπούλου Ρ,ό.π. σ. 144, υποσημείωση.

<sup>30</sup> Παναγιωτοπούλου Ρ,ό.π. σσ. 144 –145 και στο D. McGregor, the Human of Enterprise, New York 1960, σσ. 33-34.



β) «Η θεωρία Υ αποτελεί τον αντίποδα της προηγούμενης θεωρίας και υποστηρίζει ότι η φυσική και πνευματική δραστηριοποίηση στην εργασία είναι τόσο αυτονόητη όσο και το παιχνίδι και η ξεκούραση. Με λίγα λόγια, η εργασία μπορεί να αποτελέσει σοβαρή πηγή ικανοποίησης ή τιμωρίας. Όταν τα άτομα μπορούν να ταυτιστούν με τους στόχους της οργάνωσης, ο έλεγχος καθίσταται περιττός, γιατί προάγεται η πρωτοβουλία και ο αυτοέλεγχος.

Οι σημαντικότερες προσδοκίες από την εργασία εστιάζονται στην ικανοποίηση των αναγκών του Εγώ και στην προσπάθεια να επιτευχθεί η αυτοπραγμάτωση. Συνεπώς οι άνθρωποι κάτω από ομαλές συνθήκες εργασίας αποζητούν να επιδείξουν υπευθυνότητα, δημιουργικότητα, φαντασία κλπ.»<sup>31</sup>

Η θεωρία Χ βασίζεται στην εξουσία και στην αυταρχικότητα, ενώ η θεωρία Υ αντλεί την νομιμοποίησή της από την ικανότητα ενσωμάτωσης των εργαζομένων στους σκοπούς της οργάνωσης. Ο McGregor συστήνει στους διοικούντες να υιοθετήσουν την εκδοχή Υ, για το λόγο ότι με τον τρόπο αυτό αντιμετώπισης θα προσεγγίσουν καλύτερα τους στόχους της οργάνωσης και θα εξασφαλίσουν μμεγαλύτερη ικανοποίηση των υφισταμένων τους.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Παναγιωτοπούλου Ρ,ό.π. σσ. 144 –145 και στο D. McGregor, *the Human of Enterprise*, New York 1960, σσ. 33-34.

<sup>32</sup> Παναγιωτοπούλου Ρ,ό.π. σ. 145 και στο D. McGregor, ό.π., σσ. 47-48.

## **4. Σύγχρονες Τάσεις της Οργάνωσης και Διοίκησης Γραφείου.**

---

### **4.1. Καινοτομία: Απαραίτητος όρος ανάπτυξης μιας επιχείρησης.**

---

Η ουσία της έννοιας «καινοτομία» έγκειται στη δυνατότητα να σκέπτεται κανείς σήμερα διαφορετικά. Κι ύστερα να μπορεί να μεταφράσει το διαφορετικό τρόπο σκέψης, σε νέες δράσεις. Τόσο η «σύλληψη» όσο και η «εφαρμογή» των καινοτομιών στην πράξη, κινούνται στο χώρο της δημιουργικότητας (creativity). Αν θέλαμε να ορίσουμε την «καινοτομία», θα λέγαμε ότι καινοτομία (innovation) είναι η σύλληψη, νέων ιδεών, πρωτότυπων μεθόδων, σχεδιασμού, ευρεσιτεχνιών, που μπορούν να αξιοποιηθούν στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης. Η καινοτομία αποτελούσε πάντα το βασικό χαρακτηριστικό των δυναμικών επιχειρηματιών.

Ο P. Drunker έγραψε σχετικά, αναφέροντας ότι το marketing και η καινοτομία αποτελούν δύο κύριες λειτουργίες της επιχείρησης, οι οποίες δημιουργούν αποτελέσματα. Ο ίδιος δεχόταν ότι το κέρδος είναι το αποτέλεσμα του marketing, της καινοτομίας και της παραγωγικότητας. Η καινοτομία μπορεί να εφαρμοσθεί σε κάθε επιχείρηση και σε όλους τους τομείς της δραστηριότητάς της, όπως παραγωγή, ανθρώπινοι πόροι, marketing, αγορές, κ.α., μέσα από την παρακάτω διεργασία: αντίληψη – ερμηνεία- ενεργοποίηση – δράση.

Η καινοτομία πράγματι προβάλλει ως μια από τις πλέον σημαντικές παραμέτρους για την ανάπτυξη, τόσο σε επίπεδο εθνικής οικονομίας όσο και στο επίπεδο της επιχείρησης. Οι διαφορές ανταγωνιστικότητας και του κατά κεφαλήν εισοδήματος που παρατηρούνται ανάμεσα στις εθνικές οικονομίες

μπορούν σε ένα βαθμό τουλάχιστον, να αποδοθούν σε διαφορετικά επίπεδα ανάπτυξης καινοτομικών προϊόντων, διαδικασιών ή υπηρεσιών<sup>33</sup>.

Περαιτέρω, η τεχνολογία όπως είδαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο διαδραματίζει σήμερα έναν πρωταγωνιστικό ρόλο, ως παράγοντας επίτευξης καινοτομίας στη σύγχρονη επιχείρηση. Η τεχνολογία, είναι εκείνη που θα μας βοηθήσει, σήμερα, να αντιληφθούμε τι συμβαίνει στο περιβάλλον μας, να ερμηνεύσουμε ένα μεγάλο όγκο δεδομένων και πληροφοριών και να δράσουμε, παρέχοντας προστιθέμενη αξία και διαφορετικότητα για τον πελάτη μας. Η ανάπτυξη οποιοδήποτε προϊόντος και υπηρεσίας, σήμερα, χρειάζεται μια ισχυρή τεχνολογική πλατφόρμα που θα το υποστηρίζει.

Δεν είναι τυχαίο, σήμερα, που η λειτουργικότητα των CRM συστημάτων και η καινοτομία πάνω στις ανάγκες και τις απαιτήσεις κάθε κλάδου, δημιουργούν νέα πρότυπα, σε ότι αφορά τον τρόπο που οι επιχειρήσεις συνδέονται με τους πελάτες τους και τους συνεργάτες τους, αναπτύσσοντας πελατοκεντρικές διαδικασίες, σε όλο το φάσμα της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας.

Ένας δεύτερος σημαντικός παράγοντας καινοτομίας, σήμερα, είναι η έρευνα (research). Η μεθοδική δηλαδή αναζήτηση νέων στοιχείων για την επιχειρηματική δράση και η εξεύρεση τρόπων αξιοποίησής τους στην επιχειρηματική δράση (εφαρμοσμένη έρευνα). Τεχνολογία και έρευνα είναι δύο σημαντικοί παράγοντες, που επιτρέπουν σε κάθε επιχείρηση, με την κατάλληλη προσαρμογή, να κυριαρχήσει στην αγορά και τον ανταγωνισμό. Είναι αλήθεια ότι η Έρευνα και Ανάπτυξη ( Research and Development Marketing Management) υστερεί στη χώρα μας. Είναι λίγες εκείνες οι επιχειρήσεις, που με δομημένο τρόπο επενδύουν στην Έρευνα και την Ανάπτυξη. Η εισαγωγή της καινοτομίας στην επιχειρηματική δράση μπορεί να βελτιώσει την αποδοτικότητα και κυρίως την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, να οδηγήσει σε επέκταση και ανάπτυξη της επιχειρηματικής δράσης, να άρει την πίεση του ανταγωνισμού, να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για

---

<sup>33</sup> Dosi et al., 1990; Fagerberg, 1994, Tidd et al., 2001, Forbes, 2002

εκσυγχρονισμό και πρόοδο και να βοηθήσει την επιχείρηση να κερδίσει το σεβασμό του καταναλωτή, που πάντα αναζητά το νέο και το καινούριο.

Μιλώντας για την καινοτομία, μπορούμε να τη διακρίνουμε σε ριζική (καινοτομία μεγάλης έκτασης και σημασίας για την επιχείρηση) και τρέχουσα (ρουτίνας), που αναφέρεται στην καθημερινή λειτουργία. Σήμερα, πια, έπειτα από μια περίοδο έντονης τεχνολογικής ανάπτυξης και παρουσίασης καινοτομιών, το management των καινοτομιών απαιτεί βελτίωση στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Μόνο επιχειρήσεις προσανατολισμένες στην Έρευνα και την Ανάπτυξη, μπορούν να εισαγάγουν και να διαχειριστούν με αποτελεσματικό τρόπο καινοτομίες.

Το management της εφαρμογής περιλαμβάνει συνοπτικά τις εξής φάσεις: Αξιολόγηση της καινοτομίας-Έλεγχος της καινοτομίας-Λήψη απόφασης για την εφαρμογή-Σταδιακή εφαρμογή-Μέτρηση αποτελεσμάτων-Εκτίμηση αντιδράσεων-Λήψη απόφασης για συνέχεια της εφαρμογής. Οι παράγοντες που επηρεάζουν τόσο την απόφαση ανάπτυξης όσο και την απόφαση εφαρμογής είναι: το κόστος εφαρμογής, το risk της εφαρμογής, η σκοπιμότητα και η οικονομική απόδοση της καινοτομίας<sup>34</sup>.

Αν μια επιχείρηση αποφασίσει να υιοθετήσει την καινοτομία ως κεντρική στρατηγική της επιχείρησης, αυτή θα πρέπει να ξεκινήσει από τον πελάτη. Φυσικά, μπορεί να ξεκινήσει από οποιοδήποτε άλλο τομέα της επιχείρησης, όμως πάντα οι ανάγκες του πελάτη αποτελούν ένα καλό σημείο για το ξεκίνημα μιας στρατηγικής που θα στηρίζεται στην καινοτομία. Η οποιαδήποτε αναβάθμιση μιας λειτουργίας αποκτά νόημα, μόνο αν συμβάλλει στη βελτίωση της εξυπηρέτησης του πελάτη. Η αύξηση της εξυπηρέτησης του πελάτη θα συμβάλλει και στην αύξηση της απόδοσης για την επιχείρηση. Κατ' αυτόν τον τρόπο, μπορεί κανείς σήμερα να θεμελιώσει μια καλή επιχειρηματική θέση στην αγορά. Η ηγεσία στην καινοτομία, όπως και η επιδίωξη ηγεσίας στην ποιότητα, την τεχνολογία, ή το κόστος, είναι μια

---

<sup>34</sup> Άρθρο του Β. Γαλάνη, Executive Ναυτεμπορική, 31/08/2009

καλή βάση για τη διαμόρφωση στρατηγικής. Η ηγεσία στην αγορά στο άμεσο μέλλον θα θεμελιωθεί στο άμεσο μέλλον πάνω στην εξυπηρέτηση του πελάτη και στη διαχείριση της καινοτομίας. Κάθε επιχείρηση μπορεί εύκολα να εντοπίσει μέσα από συστηματική διάγνωση, τα σημεία εκείνα που θα οριστούν ως αφετηρίες για τη χάραξη μιας στρατηγικής βασισμένη στην καινοτομία.

Κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να αντιληφθεί το ρόλο που διαδραματίζει κατά την εφαρμογή μιας καινοτομικής στρατηγικής. Πρέπει στα κίνητρα του κάθε εργαζόμενου να εισαχθεί η αύξηση της παραγωγικότητας και εκείνος να κατανοήσει ότι το *in put* και το *out put*, οι πόροι τους οποίους χρησιμοποιεί και καταναλώνει η επιχείρηση για να επιτύχει ένα αποτέλεσμα, και το αποτέλεσμα, έχουν μια άμεση σχέση μεταξύ τους. Οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης, αποτελούν σημαντικό συντελεστή για την ανάπτυξη, εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομικών λύσεων και ιδεών. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που μια επιχείρηση μπορεί να εισαγάγει ολοκληρωμένες λύσεις τεχνολογικού χαρακτήρα, αλλά, αν αυτές δεν εφαρμόζονται σωστά, δεν προσφέρουν προστιθέμενη αξία και οφέλη στην επιχείρηση ούτε συμβάλλουν στην αύξηση της αποδοτικότητάς της. Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι εκείνος άλλωστε που διαφοροποιεί μεταξύ τους επιχειρήσεις με τον ίδιο βαθμό τεχνολογικής υπεροχής. Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι εκείνος που αποτελεί το βασικό συντελεστή αξιοποίησης των οποιονδήποτε τεχνολογικών λύσεων και των καινοτομιών, αλλά κι εκείνος που θα πάρει αποφάσεις για το πώς, πότε, από ποιους και με ποιες προϋποθέσεις εφαρμόζεται μια καινοτομία.

## **4.2. Τεχνολογία.**

---

Από τα προαναφερθέντα ανάγεται το συμπέρασμα πως μια μεταβλητή που επηρεάζει την επιτυχία ενός γραφείου είναι η τεχνολογία. Ο όρος τεχνολογία για κάποιους ερευνητές σημαίνει την αυτοματοποίηση των οργάνων ή την ομοιομορφία ή πολυπλοκότητα των υλικών που χρησιμοποιούνται ή το βαθμό αβεβαιότητας του περιβάλλοντος που έχει σχέση με το έργο της επιχείρησης ή το βαθμό της ρουτίνας που έχει η εργασία.

Η τεχνολογία αναφέρεται στο αποτέλεσμα της εφαρμογής της (θεωρητικής) επιστημονικής γνώσης με στόχο την δημιουργία ενός αντικειμένου με πρακτικό όφελος. Άλλοτε, αναφέρεται στην μεθοδολογία που χαρακτηρίζει μια τέτοια διαδικασία. Τα τελευταία χρόνια υπάρχει τάση η έννοια να αναφέρεται μόνο στην *υψηλή τεχνολογία* ή/και στην *τεχνολογία υπολογιστών* μόνο, αν και κατά βάση δεν περιορίζεται μόνο σε αυτούς τους τομείς.

Θα μπορούσαμε να πούμε πως η τεχνολογία είναι η γνώση, τα όργανα και οι τεχνικές εργασίας που χρησιμοποιούνται από μία επιχείρηση. Σε γενικές γραμμές πάντως, υπάρχει συμφωνία ότι η διάσταση της τεχνολογίας περιέχει μηχανικές ή διανοητικές διαδικασίες, με τις οποίες μια επιχείρηση μετατρέπει τα στοιχεία της εισόδου ή το ακατέργαστο υλικό σε αποτελέσματα. Η ανάλυση της σχέσης μεταξύ τεχνολογίας και δομής αναπτύχθηκε από την Joan Woodward στην Αγγλία το 1958<sup>35</sup>.

Η τεχνολογία επηρεάζει το σχεδιασμό της εργασίας, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει το σχεδιασμό ολόκληρης της επιχείρησης, ενώ παράλληλα, προσφέρει σήμερα μια πληθώρα δυνατοτήτων που μπορούν να υποστηρίξουν τις επιχειρήσεις, το γραφείο και τους εργαζόμενους σε αυτό, ώστε να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις που θέτει το νέο οικονομικό περιβάλλον. Η τεχνολογική σύγκλιση μεταξύ Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών έχει αρχίσει ήδη από τη δεκαετία του 1980 και συνεχίζεται αμείωτη μέχρι σήμερα. Τα δίκτυα των τηλεπικοινωνιών μετατρέπονται ταχύτατα σε ψηφιακά και δημιουργούνται έτσι ολοκληρωμένα συστήματα επεξεργασίας πληροφοριών και εικόνας. Το αποτέλεσμα της ψηφιοποίησης των δικτύων είναι η μείωση του κόστους της τεχνολογίας, η βελτίωση της ποιότητας επικοινωνίας και η προσφορά πληθώρας τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών στις οποίες στηρίζονται οι επικοινωνίες του γραφείου του μέλλοντος.

---

<sup>35</sup> Taylor, F.W. (1967). "The Principles of Scientific Management." New York: Harper and Row.

Στον τομέα του υλικού των υπολογιστών πρέπει να υπογραμμιστεί η δημιουργία όλο και ταχύτερων σταθμών εργασίας, με διαρκώς αυξανόμενες δυνατότητες κεντρικής και περιφερειακής μνήμης που επιτρέπουν τη συνδυασμένη επεξεργασία όλων των μορφών επικοινωνίας κατά ολοκληρωμένο τρόπο.

Στον τομέα του λογισμικού οι εξελίξεις που δρομολογούνται είναι επίσης εντυπωσιακές. Υπάρχουν πακέτα προγραμμάτων που υποστηρίζουν αποτελεσματικά και ανάλογα με τις ανάγκες του εκάστοτε γραφείου, όλες τις εργασίες.

Στον τομέα των δικτύων το όραμα του μέλλοντος είναι οι υπερλεωφόροι των πληροφοριών, δηλαδή ψηφιακά δίκτυα στα οποία θα συνδέεται ο χρήστης από κάθε σημείο του πλανήτη και θα έχει τη δυνατότητα να στείλει και να πάρει με υψηλή ταχύτητα κάθε μορφής πληροφορία με αποτελεσματικό τρόπο.

Με όλες αυτές τις εξελίξεις και τις δυνατότητες που προσφέρει η τεχνολογία είναι βέβαιο ότι το γραφείο του μέλλοντος σε αρκετές περιπτώσεις θα είναι διαφορετικό από το γραφείο του σήμερα.

### **4.3. Το γραφείο του μέλλοντος**

---

Το γραφείο του μέλλοντος είναι μια έννοια που γνωστή από τη δεκαετία του '40. Είναι επίσης γνωστό ως « γραφείο χωρίς χαρτί ». Μετά από τριάντα έτη ανεκπλήρωτων προφητειών η φράση «χωρίς χαρτί γραφείο» έχει δυσφημηθεί κάπως. Η έρευνα και η ανάπτυξη γύρω από την ιδέα συνεχίζονται με το όνομα «το γραφείο του μέλλοντος», με κάμποσες καινοτομίες.

Το γραφείο του μέλλοντος είναι σήμερα ήδη πραγματικότητα τουλάχιστον σε ότι αφορά την τεχνολογία, ενώ οι νέοι τρόποι εργασίας και απασχόλησης άρχισαν ήδη να δρομολογούνται αλλάζοντας ριζικά την εικόνα του γραφείου και των απασχολούμενων σε αυτό είτε ως υπαλλήλων είτε ως ελεύθερων επαγγελματιών.

Στο σχεδιασμό του γραφείου του μέλλοντος σημαντικοί είναι οι παράγοντες που διαμορφώνουν τη μελλοντική εξέλιξη του γραφείου, οι νέες δυνατότητες που προσφέρει η τεχνολογία του αυτοματισμού γραφείου και οι νέοι τρόποι εργασίας και απασχόλησης στο γραφείο. Άλλωστε, η επιβίωση των επιχειρήσεων σε ένα παγκόσμιο ανταγωνιστικό περιβάλλον τις οδηγεί σε οργανωτικές αναδιαρθρώσεις με σκοπό να μειωθεί το κόστος παραγωγής, να μειωθεί ο αριθμός και το κόστος των απασχολούμενων και να αυξηθεί η παραγωγικότητα<sup>36</sup>.

Περαιτέρω, η πληροφορία έχει αναδειχθεί σε θεμελιώδη πόρο από τη διαχείριση του οποίου εξαρτάται η επιβίωση της σημερινής κοινωνίας και της οικονομίας ειδικότερα των επιχειρήσεων. Η δε ολοκληρωμένη διαχείριση των πληροφοριών στις οικονομικές μονάδες και στο γραφείο ειδικότερα περιλαμβάνει όχι μόνο την επεξεργασία τους αλλά και την διακίνησή τους μέσω των δικτύων που ενώνουν μεταξύ τους κατά τις ανάγκες που υπάρχουν, τις διάφορες επιχειρήσεις και τα τμήματά τους σε τοπικό, εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο. Αυτή η δικτύωση και η επικοινωνία των διάφορων τμημάτων μιας επιχείρησης ή και επιχειρήσεων μεταξύ τους αποτελεί κύριο στοιχείο που χαρακτηρίζει τη λειτουργία των σύγχρονων οικονομικών μονάδων.

#### ***4.3.1. Το «Γραφείο Χωρίς Χαρτί» - «Paperless Office».***

---

Το χωρίς χαρτί γραφείο ήταν το σύνθημα ενός πολιτικού αρθρογράφου, που προορίστηκε να περιγράψει το γραφείο του μέλλοντος. Η βασική ιδέα ήταν ότι ο αυτοματισμός γραφείου θα περιοριζε την ανάγκη του χαρτιού για τους στερεότυπους στόχους όπως η αρχειοθέτηση και η διαχείριση λογιστικών καταστάσεων. Η ιδέα προήλθε με την εισαγωγή του προσωπικού υπολογιστή. Ενώ η πρόβλεψη ενός PC σε κάθε γραφείο ήταν εντυπωσιακά προγνωστική, το «χωρίς χαρτί γραφείο» ήταν λιγότερο προφητικό. Οι βελτιώσεις στους εκτυπωτές και τα φωτοτυπικά μηχανήματα έχουν καταστήσει πολύ ευκολότερη την αναπαραγωγή

---

<sup>36</sup> "The Office of the Future". Business Week (2387): pp 48-70. 30 June 1975. [http://www.businessweek.com/technology/content/may2008/tc20080526\\_547942.htm](http://www.businessweek.com/technology/content/may2008/tc20080526_547942.htm).



εγγράφων σε μεγάλη ποσότητα, η επεξεργασία κειμένου, η γραμματειακή εργασία που περιλαμβάνεται στο γράψιμο εκείνων των εγγράφων, η ευκολία του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου έχει αυξήσει πολύ τον αριθμό εγγράφων που τυπώνονται και το αποτέλεσμα είναι ο πολλαπλασιασμός του χαρτιού<sup>37</sup>.

Το χωρίς χαρτί γραφείο είναι επίσης μια μεταφορά που σχετίζεται με την ένταξη της νέας τεχνολογίας στα γραφεία από άποψη «νεωτερικότητας» παρά η πραγματική καταλληλότητά του στο σκοπό. Το χωρίς χαρτί γραφείο θεωρείται επίσης μια φιλοσοφία που συνδέεται με την εργασία με ένα ελάχιστο ποσό χαρτιού, χρησιμοποιώντας διαδικασίες και συστήματα που εξαλείφουν την ανάγκη για το έγγραφο συνολικά και για να μετατρέψει όλες τις μορφές τεκμηρίωσης στην ψηφιακή μορφή<sup>38</sup>.

Η υπόθεση για το γραφείο χωρίς χαρτί, «paperless office», δίνεται πιο εύγλωττα στην έρευνα γνωστή ως «Μύθος του χωρίς χαρτί γραφείου» που πραγματοποιήθηκε στο πανεπιστήμιο M.I.T., από δύο κοινωνικούς επιστήμονες, τη Abigail Sellen και τον Richard Harper<sup>39</sup>. Αρχίζουν την αναφορά τους με έναν απολογισμό μιας μελέτης που διεύθυναν στο Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, στην Ουάσιγκτον. Εκεί διαπίστωσαν πως οι οικονομολόγοι του Δ.Ν.Τ ξόδευαν τον περισσότερο χρόνο τους γράφοντας σε χαρτί (χειρόγραφα) αναφορές σχετικά με περίπλοκες οικονομικές ερωτήσεις, εργασία που θα φαινόταν να ταιριάζει απόλυτα να πραγματοποιείται μπροστά από έναν υπολογιστή. Εντούτοις, το Δ.Ν.Τ ξόδευε τόνους χαρτιού και οι Sellen και Harper θέλησαν να ανακαλύψουν γιατί. Κατέληξαν στο συμπέρασμα πως -- τουλάχιστον στο Δ.Ν.Τ. -- η χρήση χαρτιού ήταν

---

<sup>37</sup> Walker, Richard (2009-08-07). "Achieving The Paperless Office". Efficient Technology Inc. <http://www.quikforms.com/WHITEPAPERAchievingThePaperlessOffice.pdf>.

<sup>38</sup> McIndoo, Todd (2009), *Paperless Office in Perspective A Document Management System for Today*, pp. 5-11

<sup>39</sup> Sellen, Abigail J.; Harper, Richard H. R. (2001). *The Myth of the Paperless Office*. Cambridge, MA, USA: The MIT Press. ISBN 0 262 19464 3.

απαραίτητη προκειμένου να ολοκληρώνεται οποιαδήποτε διαδικασία απαιτούσε συνεργασία διαφορετικών ατόμων από διαφορετικά τμήματα και συνήθως περιλάμβανε συναντήσεις για επαγγελματικές κρίσεις συχνά και με τη συνεισφορά εξωτερικών συνεργατών<sup>40</sup>.

Οι οικονομολόγοι έφεραν τα σχέδια των εκθέσεων στις αίθουσες διασκέψεων, διέδιδαν τα σχόλια και τα αποτελέσματα εκτός αίθουσας και σε ολόκληρο το Ταμείο αλλά και έξω από αυτό με τις σχετικές εκτυπωμένες σελίδες, αλλά και διαπραγματεύονταν τις όποιες αλλαγές αποδεχόμενοι ακόμη κάποιες εκτυπωμένες σελίδες αναφορών και εκθέσεων. Έπειτα, οι οικονομολόγοι επέστρεφαν στα γραφεία τους και σημείωναν τα σχόλιά τους στο περιθώριο, εκμεταλλευόμενοι την ελευθερία που προσφέρεται από την ανεπισημότητα της χειρόγραφης σημείωσης. Κατόπιν παρέδιδαν το σχολιασμένο έγγραφο στο συντάκτη προσωπικά, που διάβαζε σελίδα-σελίδα, με τις προτεινόμενες αλλαγές. Στο τέλος της διαδικασίας, ο εκάστοτε συντάκτης μοίραζε όλες τις σελίδες με τα σχόλια στο γραφείο του και αρχίζει να τις εισάγει στον υπολογιστή -- διακινώντας έγγραφα καθώς εργάζεται, αρχειοθετώντας, καταστρέφοντας ή απορρίπτοντας κάθε ένα από αυτά<sup>41</sup>.

Χωρίς χαρτί, αυτό το είδος συνεργάσιμης, επαναληπτικής διαδικασίας εργασίας θα ήταν δυσκολότερο. Σύμφωνα με τους Sellen και Harper, το έγγραφο σε χαρτί έχει ένα μοναδικό σύνολο «προσόντων» -- δηλαδή ιδιότητες που επιτρέπουν τα συγκεκριμένα είδη χρήσεων. Το έγγραφο σε χαρτί είναι απτό: μπορούμε να πάρουμε ένα έγγραφο, να σημειώσουμε πάνω του, να διαβάσουμε μικρά κομμάτια εδώ και εκεί, και να έχουμε άμεσα μια γενική αντίληψη του κειμένου του.

Σε μια άλλη μελέτη για τις συνήθειες ανάγνωσης, οι Sellen και Harper παρατήρησαν ότι στον εργασιακό χώρο, οι άνθρωποι σχεδόν δεν διαβάζουν ποτέ

---

<sup>40</sup> [http://www.gladwell.com/2002/2002\\_03\\_25\\_a\\_paper.htm](http://www.gladwell.com/2002/2002_03_25_a_paper.htm) N.1.

<sup>41</sup> [http://www.gladwell.com/2002/2002\\_03\\_25\\_a\\_paper.htm](http://www.gladwell.com/2002/2002_03_25_a_paper.htm) N.2

ένα έγγραφο διαδοχικά, από την αρχή μέχρι το τέλος, με τον τρόπο που θα διάβαζαν ένα μυθιστόρημα<sup>42</sup>.

Το έγγραφο σε χαρτί προσφέρει ευελιξία στη χρήση του, δηλαδή προσφέρει τη δυνατότητα της επεξεργασία του, περαιτέρω διανομής του και τακτοποίησης με τον τρόπο που ταιριάζει καλύτερα. Και είναι δημιουργημένο σύμφωνα με τις εκάστοτε προδιαγραφές του χρήστη: μπορεί εύκολα να σχολιαστεί, να διαβαστεί αλλά και αλλαχθεί δεκάδες φορές με χειρόγραφες σημειώσεις πάνω στο αρχικό κείμενο, χωρίς απαραίτητα την αλλαγή του αρχικού κειμένου<sup>43</sup>.

Τα ψηφιακά έγγραφα, φυσικά, έχουν αντίστοιχα τα «προνόμιά» τους. Μπορούν να αναζητηθούν εύκολα, να μοιραστούν, να αποθηκευτούν, να διαβαστούν από οπουδήποτε, και να συνδεθούν με άλλο σχετικό υλικό. Αλλά στερούνται των προνομίων που προσφέρουν τα έγγραφα όταν αυτά επεξεργάζονται από μια ομάδα ανθρώπων που εργάζονται μαζί σε μια διαδικασία- συνάντηση.

Οι Sellen και Harper σημειώνουν: Το έγγραφο επιτρέπει ένα ορισμένο είδος σκέψης. Στην καθημερινότητα του γραφείου υπάρχει ένα πληκτρολόγιο και μια οθόνη υπολογιστών μακριά σε μια πλευρά, και κατά προσέγγιση δεκαοχτώ ίντσες μπροστά από την καρέκλα. Αυτό που καλύπτει το υπόλοιπο του γραφείου είναι πιθανώς σωροί -- σωροί εγγράφων, περιοδικών, αναφορών, κλασέρ, επίσης κάρτες, δισκέτες, cd, dvd, καθώς και άλλα απαραίτητα για την εργασία υλικά και μηχανήματα. Οι σωροί μοιάζουν με άχρηστες στοίβες, αλλά δεν είναι. Όταν μια ομάδα στην εταιρεία APPLE μελέτησε τη συμπεριφορά των εργαζόμενων σχετικά με τη συσσώρευση εγγράφων, αρκετά έτη πριν, διαπίστωσαν ότι ακόμη και οι πιο ακατάστατοι σωροί εγγράφων κατείχαν συγκεκριμένο ρόλο και πρόσφεραν στον κάτοχό τους την πληροφόρηση που επιθυμούσε, και ότι οι εργαζόμενοι γραφείων μπορούσαν να γνωρίζουν με μεγάλη λεπτομέρεια το ακριβές περιεχόμενο καθενός

---

<sup>42</sup> Sellen, Abigail J.; Harper, Richard H. R. (2001). *The Myth of the Paperless Office*. Cambridge, MA, USA: The MIT Press. ISBN 0 262 19464 3.

<sup>43</sup> McIndoo, Todd (2009), *Paperless Office in Perspective A Document Management System for Today*, pp. 5-11

από τα έγγραφα που διατηρούσαν. Μάλιστα, ο σωρός που βρισκόταν πιο κοντά στην άμεση περιοχή εργασίας τους συνήθως αφορούσε – αντιπροσώπευε γενικά την πιο επείγουσα εργασία αλλά και μέσα σε εκείνο τον σωρό το σημαντικότερο έγγραφο ήταν πιθανό να είναι στην κορυφή<sup>44</sup>.

#### **4.4. Νέοι Τύποι Εργασίας και Σταδιοδρομίας**

---

Κάποτε, ήταν ανάγκη οι άνθρωποι να εργάζονται κάτω από την ίδια στέγη. Η εξάπλωση της εταιρικής απασχόλησης σήμαινε ότι η φράση "πηγαίνω στη δουλειά μου" δήλωνε τη φυσική μετάβαση του ατόμου στην εργασία του. Η εξάπλωση της Πληροφορικής καθιστά μια τέτοια απαίτηση όλο και πιο περιττή. Σήμερα εμφανίζονται νέες μορφές εργασίας, που βρίσκονταν πέρα από κάθε φαντασία πριν από μερικές δεκαετίες<sup>45</sup>. Σύμφωνα με μία πρόσφατη έκθεση, στα πλαίσια της οποίας ερωτήθηκαν 300 εταιρίες της Μ. Βρετανίας οι οποίες απασχολούν προσωπικό 2 εκατ. ατόμων<sup>46</sup>, εκτιμάται ότι ποσοστό 13,6% των επιχειρήσεων στη Μ. Βρετανία απασχολεί τηλεεργαζόμενους (teleworkers, δηλ. άτομα τα οποία εργάζονται από το σπίτι τους). Οι ευέλικτες εργασιακές πρακτικές είναι ήδη ευρύτατα διαδεδομένες.

Στην ίδια έκθεση, αναφέρεται ότι από τις επιχειρήσεις αυτές ποσοστό περίπου 85% χρησιμοποιεί προσωπικό με προσωρινές συμβάσεις ή συμβάσεις ορισμένου χρόνου, ποσοστό 63% χρησιμοποιεί εργασία που παρέχεται βάσει συμβάσεων υπεργολαβίας, ποσοστό 35% απασχολεί προσωπικό που εργάζεται από το σπίτι και ποσοστό 34% εφαρμόζει τη μερική απασχόληση για τα ανώτερα στελέχη. Όπως παρατηρεί ο Handy<sup>47</sup>, οι επιχειρήσεις τείνουν να απασχολούν ένα

---

<sup>44</sup> Sellen, Abigail J.; Harper, Richard H. R. (2001). *The Myth of the Paperless Office*. Cambridge, MA, USA: The MIT Press. ISBN 0 262 19464 3.

<sup>45</sup> Huws, 1991.

<sup>46</sup> βλ. *The Independent*, 2/3/95.

<sup>47</sup> Handy, 1994:66.

πυρήνα αναγκαίων ανθρώπων "ο οποίος πλαισιώνεται από ένα ανοικτό, ευέλικτο χώρο που στελεχώνεται από ευέλικτους εργαζόμενους και ευέλικτες συμβάσεις προμηθειών".

Σε ένα τέτοιο πλαίσιο, η έννοια της σταδιοδρομίας αλλάζει και αυτή ριζικά<sup>48</sup>. Παλαιότερα, το συνηθισμένο για έναν εργαζόμενο ήταν να προσλαμβάνεται σε μια επιχείρηση, να εμφανίζει καλές επιδόσεις και να προάγεται στις ανώτερες θέσεις της ιεραρχίας. Ωστόσο, σε μια επιχείρηση που συνεχώς επανακαθορίζει τον εαυτό της, της οποίας τα όρια είναι ασαφή, και η οποία είναι λιτή, επιδιώκοντας τη σμίκρυνση υπαλληλικού προσωπικού, η σταδιοδρομία γίνεται όλο και περισσότερο ένα έργο του τύπου "φτιάξτο μόνος σου" (do-it-yourself). Η σταδιοδρομία δεν σημαίνει πλέον αναγκαστικά την προαγωγή σε μια διοικητική ιεραρχία, αλλά μια οριζόντια σταδιοδρομία: τη συσσώρευση δεξιοτήτων και προσόντων από ένα άτομο που χαρακτηρίζεται από όλο και μεγαλύτερη κινητικότητα. Ο Barley<sup>49</sup> περιγράφει τη νέα έννοια της σταδιοδρομίας ως εξής<sup>50</sup>:

"Όταν η εργασία οργανώνεται με βάση επαγγελματικές αρχές, οι σταδιοδρομίες μετρώνται με όρους αυξημένων δεξιοτήτων, φήμης, καθώς και διαδοχικών ευκαιριών για συμμετοχή σε περισσότερο απαιτητικές εργασίες. Η πρόοδος της σταδιοδρομίας γίνεται με κατεύθυνση το κέντρο μιας εργασιακής κοινότητας αντί για την κορυφή μιας οργάνωσης, γεγονός που είναι δυνατόν να απαιτεί από τα άτομα τη μετακίνησή τους μεταξύ επιχειρήσεων. [...] Καθώς οι επιχειρήσεις βασίζονται όλο και περισσότερο στην επαγγελματική οργάνωση, όχι μόνον οι εργαζόμενοι οφείλουν να προσαρμόσουν τις προσδοκίες τους, αλλά και οι επιχειρήσεις θα πρέπει να μάθουν πώς να εξυπηρετούν τις οριζόντιες σταδιοδρομίες.

---

<sup>48</sup> Hall, 1996. Alfred et al, 1996. Nicholson, 1996.

<sup>49</sup> Barley, 1996:47

<sup>50</sup> <http://www.plant-management.gr/index.php?id=10937>

<http://www.plant-management.gr/index.php?id=10937>

Η διατήρηση των εργαζομένων που κατέχουν σημαντικές δεξιότητες έχει πιθανόν αυξανόμενη στρατηγική σημασία, εξ ου και οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αρχίσουν να παρέχουν προς τους εργαζόμενους ουσιαστικές προκλήσεις και περισσότερες ευκαιρίες για μάθηση, αντί απλώς να ενορχηστρώνουν μια αλυσίδα κενών θέσεων στο πλαίσιο μιας καλά δομημένης εσωτερικής αγοράς εργασίας".

Εν περιλήψει, η πληροφορική ευθύνεται, τουλάχιστον εν μέρει, για νέους τύπους εργασίας των οποίων το κύριο γνώρισμα είναι ότι είναι ευέλικτοι, προσωρινοί και χαρακτηρίζονται από ένταση γνώσης, και εδράζονται λιγότερο σε εταιρικά πρότυπα.

#### **4.5. Ευελιξία της εργασίας στο πλαίσιο της επιχείρησης**

---

Η ευελιξία της εργασίας στο πλαίσιο της επιχείρησης αναφέρεται σε τρεις τύπους ευελιξίας που αφορούν στο περιεχόμενο και τις μορφές των εργασιακών σχέσεων, οι οποίες συχνά συνυπάρχουν<sup>51</sup>:

1. Στην αριθμητική (ή εξωτερική) ευελιξία, που πρόκειται ουσιαστικά για αυξομειώσεις (απολύσεις/προσλήψεις) του απασχολούμενου εργατικού δυναμικού. Αναφέρεται επίσης στη βιβλιογραφία ως η διαδικασία που απαιτείται ώστε ένα πλήρους απασχόλησης εργατικό δυναμικό που εργάζεται με συμβάσεις αορίστου χρόνου να περιλάβει ένα μεγαλύτερο μέρος προσωρινού, part time ή εύκαμπτου χρόνου απασχόλησης εργαζομένων.

2. Η λειτουργική (ή εσωτερική ευελιξία) αφορά στην ανακατανομή του ανθρώπινου δυναμικού μέσα στην εταιρεία και στην διευθυντική ικανότητα να αυξηθεί η κινητικότητα μεταξύ των καθηκόντων.

---

<sup>51</sup> Ananiadis, 2003

3. Η μισθολογική ευελιξία αφορά στη μετακίνηση μακριά από τις συλλογικές μορφές προσδιορισμού αμοιβών, που περιλαμβάνει τις διαφοροποιημένες αμοιβές σε μεγάλο εύρος.

Σχετικά με την ευελιξία της εργασίας – σε επίπεδο επιχείρησης – έχουν αναπτυχθεί δύο θεωρίες<sup>52</sup> (Καραμεσίνη, 1993; Σκοπελίτου, 2003): η «θεωρία της ευέλικτης επιχείρησης» του Atkinson (1984) και το «μοντέλο της ευέλικτης εξειδίκευσης» των Piore και Sabel (1984).

Η «θεωρία της ευέλικτης επιχείρησης» υποστηρίζει πως προκειμένου η επιχείρηση να ανταποκριθεί στις μεταβολές στις αγορές προϊόντος απαιτείται ο διαχωρισμός του εργατικού δυναμικού που απασχολεί σε «κεντρικό» και σε «περιφερειακό» εργατικό δυναμικό.

Το «κεντρικό» που υπόκειται σε ποιοτική ευελιξία, είναι πολυειδικευμένο και προσφέρει λειτουργική ευελιξία στην επιχείρηση βραχυπρόθεσμα μέσω της συμμετοχής του σε πολυδύναμες ομάδες και μακροπρόθεσμα μέσω της επανακατάρτισής του. Οι εργαζόμενοι αυτής της κατηγορίας εργάζονται στο χώρο της επιχείρησης και η απασχόλησή του είναι πλήρους και αορίστου χρόνου. Το «περιφερειακό» εργατικό δυναμικό προσφέρει αριθμητική ευελιξία, αυξομειώνεται ανάλογα με τις διακυμάνσεις της ζήτησης ή τις τεχνολογικές μεταβολές. Περιλαμβάνει τρεις υποκατηγορίες:

- Η πρώτη περιλαμβάνει εσωτερικούς ως προς την επιχείρηση εργαζόμενους που είναι πλήρους απασχόλησης, ασκούν εργασίες υπαλληλικής εποπτείας, έχουν μικρότερη εργασιακή ασφάλεια και προοπτικές εξέλιξης.
- Η δεύτερη περιλαμβάνει εποχικούς εργαζόμενους που συμπληρώνουν κατά περιόδους την πρώτη περιφερειακή ομάδα ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης.

---

<sup>52</sup> Καραμεσίνη, 1993; Σκοπελίτου, 2003

- Η τρίτη περιλαμβάνει εξωτερικούς ως προς την επιχείρηση εργαζομένους, υπεργολάβους ή αυτοαπασχολούμενους και ασκούν επαγγέλματα που δεν είναι κεντρικού χαρακτήρα για την επιχείρηση, δεν απαιτούν καθόλου ή απαιτούν υπερβολική εξειδίκευση.

Θα πρέπει να σημειωθεί πως οι στρατηγικές ευελιξίας που ακολουθούν οι επιχειρήσεις, οι εθνικές κυβερνήσεις και οι περιφερειακές ολοκληρώσεις ποικίλουν. Αυτή η ποικιλομορφία οφείλεται<sup>53</sup> :

1) στις διαφορετικές ιδεολογικές τοποθετήσεις των φορέων (εργοδοσία, πολιτικά κόμματα, εθνικές κυβερνήσεις) των στρατηγικών ευελιξίας

2) στο διαφορετικό συσχετισμό δυνάμεων ανάμεσα στους φορείς των εργαζομένων και στους φορείς των εργοδοτών

3) στη διαφορετικότητα του θεσμικού πλαισίου για την εργασία από χώρα σε χώρα

4) στην διαφορετική ιστορική συγκρότηση των κοινωνικών και πολιτικών δυνάμεων.

5) στη διαφορετικότητα των κοινωνικών αγώνων και κατ' επέκταση των συγκρούσεων στα πλαίσια του κάθε κράτους ή της κάθε ολοκλήρωσης ή της κάθε επιχείρησης.

6) στους διαφορετικούς στόχους που θέτουν τα κοινωνικά υποκείμενα στα πλαίσια των συγκρούσεων.

Για τις δύο προαναφερθείσες κεντρικές προσεγγίσεις των στρατηγικών ευελιξίας, θα μπορούσε να ειπωθεί συμπερασματικά πως αυτές συγκλίνουν στα εξής:

---

<sup>53</sup> Καραμεσίνη, 1993



1) στην εμφάνιση ενός νέου, ιστορικά περισσότερο μορφωμένου (ποσοτικά) εργατικού δυναμικού

2) στην εμφάνιση ενός εργατικού δυναμικού με έντονη την απουσία της εργασιακής ασφάλειας

3) στην εμφάνιση ενός εργατικού δυναμικού πολυκατακερματισμένου από πλευράς χώρου εργασίας, διάρκειας παραμονής στην εργασία, ευρύτητας γνώσεων (πολυειδικευμένοι εργαζόμενοι των επιτελικών θέσεων εργασίας από τη μια και υπερεξειδικευμένοι εργαζόμενοι από την άλλη)

4) στην εμφάνιση της ικανότητας οργάνωσης της εργασίας και ρύθμισης των εργασιακών σχέσεων παρακάμπτοντας το κράτος

Η ευελιξία, με την έννοια που περιγράφηκε παραπάνω, αποτελεί τη στρατηγική στο νέο μοντέλο ανάπτυξης. Η προώθηση αυτής της στρατηγικής επιτυγχάνεται μέσω βασικών πολιτικών ευελιξίας που συγκλίνουν διεθνώς στις εξής<sup>54</sup>:

α) στην ευελιξία του άμεσου μισθολογικού κόστους,

β) στην ευελιξία της απασχόλησης και στην αποδυνάμωση των πολιτικών προστασίας της,

γ) στην ευελιξία του χρόνου εργασίας,

δ) στον περιορισμό φορολογικών και κοινωνικών επιβαρύνσεων των επιχειρήσεων.

Η ευελιξία της εργασίας φαίνεται να αποτελεί ικανή και αναγκαία συνθήκη για την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας τόσο σε εθνικό ή περιφερειακό επίπεδο όσο και στη μικρο-κλίμακα της επιχείρησης. Στην κατεύθυνση αυτή ασκούνται

---

<sup>54</sup> Κούζης, 2000

πιέσεις που τείνουν να αλλάξουν ριζικά θεμελιώδη εργασιακά και κοινωνικά δικαιώματα που είχαν παγιωθεί στο παρελθόν.

Η παγκοσμιοποίηση ενισχύει την ανταγωνιστικότητα, και στο επίπεδο της εταιρίας και στο επίπεδο του έθνους. Όπως παρατηρείται σε μια σειρά από χώρες αυτό οδηγεί τη διοίκηση των επιχειρήσεων και το κράτος να υιοθετήσουν στρατηγικές με σκοπό να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της εργασίας προς όφελος του κεφαλαίου. Η πίεση για μεγαλύτερη ευελιξία στη χρήση της εργασίας είναι πανταχού παρούσα<sup>55</sup>.

#### **4.5.1. Τηλε-εργασία.**

---

Η ραγδαία ανάπτυξη και επέκταση των τεχνολογιών επικοινωνίας και πληροφόρησης, αποτελούν, τα τελευταία χρόνια, επίδικο αντικείμενο θεωρητικών και επιστημονικών προβληματισμών αλλά και κοινωνικής και πολιτικής διαπραγμάτευσης. Καθώς η σημασία της γνώσης και της πληροφόρησης αποκτά καθοριστική σημασία για το μέλλον των κοινωνιών, η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών αναδειχνεται σε κεντρικό παράγοντα της αναπτυξιακής διαδικασίας και της διατήρησης και βελτίωσης των συνθηκών διαβίωσης των εργαζομένων.

Μάλιστα μια τελευταία εξέλιξη στο χώρο εργασίας γραφείου που αφορά στις περιπτώσεις που δεν απαιτείται άμεση προσωπική επικοινωνία, είναι η τηλεργασία. Στην προκειμένη μορφή ευέλικτης εργασίας είναι δυνατόν ένας εργαζόμενος να εκτελεί μέρος ή και το σύνολο της εργασίας του από ένα άλλο τόπο, όπως το σπίτι του ή ακόμη και από ένα άλλο γραφείο, που δε βρίσκεται στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης στην οποία αυτός απασχολείται. Ο ευέλικτος αυτός τρόπος εργασίας καλύπτει μια ευρεία περιοχή δραστηριοτήτων και χαρακτηρίζεται από εργασία μακριά από τον εργοδότη και από την παραδοσιακή θέση εργασίας, για ένα σημαντικό ποσοστό του ωραρίου απασχόλησης.

---

<sup>55</sup> Frenkel & Peetz, 1998

Οι εξελίξεις στο υλικό, λογισμικό και τις τηλεπικοινωνίες δίνουν τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να εκτελούν πολλές από τις εργασίες τους από άλλους χώρους εκτός του παραδοσιακού χώρου των γραφείων της επιχείρησης και σε άλλους χρόνους από αυτούς που απαιτεί η τήρηση ενός συγκεκριμένου ωραρίου που είναι απαραίτητη για τη λειτουργία των γραφείων συμβατικού τύπου.

Η προσπάθεια να διατυπωθεί ο ακριβής ορισμός της τηλεργασίας είναι ιδιαίτερα δύσκολη αφού απαιτείται λειτουργικός ορισμός λόγω του ότι η τηλεεργασία δεν συνιστά ανεξάρτητη νομική κατηγορία<sup>56</sup>. Για τον ορισμό αυτής της νέας μορφής απασχόλησης είναι απαραίτητες δύο προϋποθέσεις : (α) ο χώρος εργασίας πρέπει να βρίσκεται εκτός του παραδοσιακού χώρου που ανήκει στον εργοδότη, και (β) η εργασία θα πρέπει να περιλαμβάνει την χρήση των τηλεπικοινωνιών (υπολογιστή, φαξ, τηλέφωνο, καλωδιακή σύνδεση κλπ). Η βασική διαφορά της τηλεργασίας με τις συμβατικές μορφές εργασίας είναι ότι σε αυτήν τη μορφή απασχόλησης πηγαίνει η εργασία στον εργαζόμενο και όχι το αντίστροφο. Κατά την Ursula Huws<sup>57</sup>, η τηλεεργασία μπορεί να ταξινομηθεί σε πέντε τύπους:

- Πολύ-τοποθεσιακή τηλεεργασία, η οποία κατά ένα μέρος βασίζεται στο σπίτι και κατά ένα άλλο στο χώρο του εργοδότη.
- Τηλεεργασία στο σπίτι, η οποία βασίζεται αποκλειστικά στο σπίτι και συνήθως περιλαμβάνει χαμηλής ειδίκευσης επαναλαμβανόμενες εργασίες που αμείβονται ανάλογα με το αποτέλεσμα. Το σύνολο των εργαζομένων μ' αυτή τη μορφή είναι σχεδόν αποκλειστικά γυναίκες.
- Ελεύθερη τηλεεργασία, η οποία βασίζεται αποκλειστικά στο σπίτι και συνήθως περιλαμβάνει χαμηλής ειδίκευσης επαναλαμβανόμενες εργασίες που αμείβονται ανάλογα με το αποτέλεσμα. Το σύνολο των εργαζομένων μ' αυτή τη μορφή είναι σχεδόν αποκλειστικά γυναίκες.

---

<sup>56</sup> Τ. Τσακίρη, "Τηλε-εργασία", Εφημερίδα "Το Βήμα", 12.7.1998. , πηγή [www.tovima.gr/telegasia/Europe](http://www.tovima.gr/telegasia/Europe), ημ.πρόσβασης 310307

<sup>57</sup> Η Ανάπτυξη της Ευρωπαϊκής Τηλε-εργασίας – Ετήσια Έκθεση 1998, Ευρωπαϊκή Επιτροπή.

- Κινούμενη τηλεργασία, η οποία αφορά σε επεκτάσεις χάρη στις νέες τεχνολογίες παραδοσιακών μορφών κινούμενης εργασίας (αντιπρόσωποι πωλήσεων, επιθεωρητές, μηχανικοί συντήρησης, επισκέπτες υγείας).
- Απομακρυσμένα γραφεία όπου η εργασία μεταφέρεται σε απόσταση σε χώρους του εργοδότη, εργολάβους ή τηλεοικίες (Χώρες Καραϊβικής, Ινδία, Ιρλανδία, Ταϊλάνδη).

Η προσωπική διαχείριση του χρόνου εργασίας δίνει στην τηλεργασία ένα πιο ευέλικτο σχήμα. Ο τηλεεργαζόμενος μπορεί να ορίσει από μόνος του τον εργάσιμο χρόνο και κατ' αυτόν τον τρόπο να διευθετήσει και άλλες υποθέσεις, για παράδειγμα οικογενειακές και κοινωνικές. Η ελευθερία αυτή των κινήσεων είναι απαραίτητη για μία μητέρα που θέλει να αναθρέψει το παιδί της, ιδιαίτερα στη δύσκολη βρεφονηπιακή ηλικία, για κάποιον που θέλει να φροντίσει ανθρώπους προχωρημένης ηλικίας κ.λ.π. Παρ' όλη τη θετική εικόνα που προσδίδει αυτό το χαρακτηριστικό στην τηλεργασία, χρειάζεται ως αναπόσπαστο συμπλήρωμα η ικανότητα και η γνώση του να χειρίζεται ο τηλεεργαζόμενος σωστά το χρόνο.

### **Αποτίμηση Τηλεργασίας.**

Από τις ως τώρα μορφές και τρόπους εφαρμογής της τηλεργασίας προκύπτει ότι κυρίως ενισχύονται, χάρη στις νέες τεχνολογίες, οι εργασίες που πριν πραγματοποιούνταν με κάποια απόσταση και σχετική αυτονομία από τον χώρο εργασίας και ταυτόχρονα επιδιώκεται η εφαρμογή της σε ορισμένες πλευρές της επιχειρηματικής δραστηριότητας με στόχο τη μείωση του κόστους και την ένταση της εκμετάλλευσης του εργαζόμενου, χωρίς να επηρεάζεται ο σκληρός - πυρήνας των παραγωγικών - εργασιακών διαδικασιών που εξακολουθούν να πραγματοποιούνται στους συλλογικούς χώρους εργασίας. Συχνό στην τηλεργασία είναι το φαινόμενο της εργασιομανίας, που απορρέει από την αδυναμία του σωστού καταμερισμού του χρόνου εργασίας. Σε ανάλογες περιπτώσεις ο τηλεεργαζόμενος αγνοεί τις κοινωνικές του υποχρεώσεις και αναλώνει το μεγαλύτερο, αν όχι όλο, το μέρος της χρονικής διαθεσιμότητάς του στην εργασία.

Υπάρχουν όμως και τα αντίθετα παραδείγματα, που είναι και αυτά απόρροια της κακής διαχείρισης, όπου ο τηλεργαζόμενος απορροφάται από τις ανάγκες της οικογένειας και της προσωπικής του ζωής, με αποτέλεσμα να παρουσιάζει εικόνα μειωμένης παραγωγικότητας και επαγγελματικής ευσυνειδησίας. Η τηλεργασία ως πλήρης μορφή απασχόλησης, είναι χαρακτηριστικό των αυτοαπασχολούμενων ή των προσωρινά απασχολούμενων, οι οποίοι έχουν μία λιγότερο σταθερή επαγγελματική κατάσταση.

### **Εναρμόνιση της εργασίας με την προσωπική και οικογενειακή ζωή.**

Η τηλεργασία δείχνει να εναρμονίζεται πλήρως με τη σύγχρονη δομή της οικογένειας και τους ρυθμούς της εποχής. Σήμερα αυξάνεται ολοένα ο αριθμός των νοικοκυριών που αποτελούνται από έναν κηδεμόνα. Αλλά και στις άλλες περιπτώσεις, το υψηλό κόστος ζωής υποχρεώνει και τους δύο γονείς να εργαστούν για τα προς το ζην. Τα παραπάνω σε συνάρτηση με τον καταναλωτισμό καθιστούν την τηλεργασία απαραίτητη. Ας μην ξεχνάμε ότι ο τηλεργαζόμενος καθορίζει από μόνος του το χρόνο εργασίας.

### **Επέκταση της αγοράς εργασίας**

Η αγορά εργασίας πλέον επεκτείνεται και τείνει να συμπεριλάβει στους κόλπους της ομάδες που μέχρι πρότινος θεωρούνταν αποκλεισμένες. Ενδεικτικά αναφέρονται οι άνθρωποι με ειδικές ανάγκες, οι γυναίκες με οικογενειακές υποχρεώσεις, οι προχωρημένης ηλικίας εργαζόμενοι καθώς και οι κάτοικοι απομονωμένων - ορεινών και νησιωτικών - περιοχών. Σε συνάρτηση με την τελευταία αυτή ομάδα, τα οφέλη της τηλεργασίας είναι πολλαπλά. Αφενός προωθείται η έννοια της αποκέντρωσης και μειώνονται οι τάσεις αστυφιλίας, που αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα οικονομικά και κοινωνικά προβλήματα, ιδίως στην Ελλάδα. Παράλληλα, ενισχύεται η τοπική περιφερειακή οικονομία και η ιδιωτική πρωτοβουλία για επενδύσεις στην επαρχία. Αξίζει να σημειωθεί ότι ήδη έχει

δημιουργηθεί μια ένωση τηλεργασίας και ότι δύο φορές τον χρόνο, η Ελληνική Ένωση Διοίκησης Επιχειρήσεων οργανώνει 10ωρα σεμινάρια για την τηλε-εργασία.

Έτσι, η τηλεργασία αφενός δεν αποτελεί πανάκεια για τη διατήρηση της απασχόλησης και τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, αφετέρου μπορεί να αποτελέσει απειλή στο βαθμό που εφαρμόζεται με τρόπους και μορφές στις οποίες καταπατούνται τα στοιχειώδη ανθρώπινα δικαιώματα και διαρρηγνύονται συστηματικοί δεσμοί της κοινωνικής προστασίας και ασφάλειας. Ενισχύεται μ' αυτό τον τρόπο ο δυϊσμός της αγοράς εργασίας και η δημιουργία εργαζομένων δύο η και περισσότερων ταχυτήτων.

#### **4.6. Υγεία – Υγιεινή.**

---

Οι νέες – ευέλικτες μορφές εργασίας αποτελούν μια σύγχρονη πραγματικότητα στις επιχειρήσεις όλου του κόσμου. Τα τελευταία χρόνια πέρα από την εν λόγω εξέλιξη έχει δοθεί ιδιαίτερο βάρος και στις συνθήκες εκείνες οι οποίες είναι απαραίτητες προκειμένου οι εργαζόμενοι να χαίρουν ασφάλειας και υγιεινής στην εργασία τους προκειμένου να εξασφαλίζονται οι ικανές συνθήκες για την καλύτερη απόδοσή τους.

Με τον όρο υγεία εννοούμε την κατάσταση πλήρους φυσικής, πνευματικής και κοινωνικής ευεξίας και δεν είναι απλά η απουσία αδιαθεσίας ή ασθένειας. Ενώ με τον όρο υγιεινή περιγράφεται ο κλάδος της Ιατρικής που ασχολείται με τη μελέτη και εφαρμογή των μέσων και μεθόδων για τη διατήρηση της υγείας των ανθρώπων.

Η σημασία της υγιεινής για τους εργαζόμενους στο γραφείο είναι μεγάλη, αν ληφθεί υπόψη ότι οι διάφορες ενοχλήσεις, ασθένειες και αναπηρίες έχουν σημαντικές επιπτώσεις που δεν περιορίζονται μόνο στο επίπεδο του εργαζόμενου.

Τα κυριότερα προβλήματα υγείας των εργαζόμενων στο γραφείο προέρχονται :

- Από την εργασία μπροστά στην οθόνη και αφορούν τα μάτια του εργαζόμενου
- Από τον καθιστικό τρόπο εργασίας και την πληκτρολόγηση και αφορούν το μυοσκελετικό σύστημα γενικά και τα χέρια γενικότερα
- Από τις ιδιομορφίες της εργασίας στο γραφειακό περιβάλλον, που αφορούν την ψυχική και κοινωνική ευεξία των εργαζομένων.

Για την πρόληψη και γενικότερα για την αντιμετώπιση των διαφόρων προβλημάτων υγείας που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι στο γραφείο επιβάλλεται να λαμβάνονται μέτρα, τόσο σε προσωπικό επίπεδο όσο και από την επιχείρηση. Τα μέτρα αυτά αφορούν τόσο στα σωματικά προβλήματα (όρασης και μυοσκελετικά) όσο και τα ψυχολογικά προβλήματα και περιλαμβάνουν διαλείμματα εργασίας, απλές ασκήσεις καθώς και οδηγίες για τη διεξαγωγή της εργασίας.

Η δε συμμετοχή των εργαζομένων στη διαμόρφωση του περιβάλλοντος εργασίας είναι απαραίτητη, όχι μόνο για τη δημιουργία ενός καλού ψυχολογικού κλίματος αλλά και για εύρυθμη και αποδοτική λειτουργία του γραφείου, πράγμα που πρέπει να αποτελεί βασικό κοινό στόχο και συμφέρον τόσο των εργαζομένων όσο και της επιχείρησης.

Για την εξασφάλιση των ανωτέρω συνθηκών υγιεινής απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί η μελέτη της εργονομίας στα σύγχρονα γραφεία. Στην ακόλουθη ενότητα αναλύεται ο συγκεκριμένος κλάδος καθώς και τα βασικότερα χαρακτηριστικά με τα οποία αντικείμενα, συστήματα και περιβάλλοντα μπορούν να γίνουν ασφαλή, αποτελεσματικά και αποδοτικά στην χρήση τους από τους εργαζόμενους.

#### **4.7. Εργονομία στα Σύγχρονα Γραφεία.**

---

Εργονομία είναι η μελέτη των δεδομένων εκείνων που περιβάλλουν το χώρο και κάνουν τον άνθρωπο να νοιώθει άνετα ενεργώντας ή χρησιμοποιώντας τις αισθήσεις του (την αφή, την όραση, την ακοή, τη γεύση και την όσφρησή του). Ο τρόπος που ο άνθρωπος κινείται, σηκώνει φορτία, χρησιμοποιεί εργαλεία, πόμολα και διακόπτες, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και να μελετάται σε βάθος κατά το σχεδιασμό ενός χώρου ή ενός προϊόντος<sup>58</sup>.

Η εργονομία είναι ένας σημαντικός τομέας μελέτης όταν πρόκειται για σχεδίαση αντικειμένων που θα χρησιμοποιηθούν από ανθρώπους αφού εξετάζει πως το ανθρώπινο σώμα συνδέεται με το περιβάλλον του, πχ στο σπίτι, στους χώρους εργασίας.

Η εργονομία αναφέρεται στην μελέτη τρόπων με τους οποίους αντικείμενα συστήματα και περιβάλλοντα μπορούν να γίνουν ασφαλή αποτελεσματικά και αποδοτικά στην χρήση τους από τους ανθρώπους. Η εργονομία μπορεί να χαρακτηριστεί και ως: μηχανική ανθρώπινου σώματος. Η επίδραση της εργονομίας στο σχεδιασμό των προϊόντων βασίζεται στις διαστάσεις του ανθρώπινου σώματος.

Η κύρια συμβολή της εργονομίας συντελείται κατά το σχεδιασμό της εργασίας όπου λαμβάνονται υπόψη οι ανθρώπινες ικανότητες, χαρακτηριστικά, ανάγκες και όρια. Οι εκ των υστέρων διορθωτικές παρεμβάσεις είναι συνήθως λιγότερο αποτελεσματικές και περισσότερο δαπανηρές. Όταν επιχειρείται μια εργονομική παρέμβαση για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας, είναι σκόπιμη η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της με βάση τα εξής κριτήρια:

- Την προστασία της ασφάλειας και της υγείας των εργαζόμενων (πρόληψη του επαγγελματικού κινδύνου).

---

<sup>58</sup> Δρ. Λάμπρος Λάιος- Δρ. Γιαννακοπούλου Σιουτάρη (2003.). «Σύγχρονη Εργονομία». Αθήνα σ.σ.1-4



- Τη μείωση του φόρτου από την εργασία (σωματικού, νοητικού, ψυχικού).
- Τη μείωση ή εξάλειψη των εξαναγκασμών – περιορισμών που επιβάλλει η εργασία.
- Την αύξηση του ενδιαφέροντος και της ευχαρίστησης από την εργασία.
- Τη βελτίωση των επιδόσεων, της αποτελεσματικότητας και της απόδοσης της εργασίας (παραγωγικότητα).

Στοιχεία του συστήματος εργασίας τα οποία μπορούν να βελτιωθούν με σκοπό την προσαρμογή τους στον εργαζόμενο, είναι τα εξής<sup>59</sup>:

- Τα μέσα εργασίας (εξοπλισμός εργασίας, μέσα χειρισμού και ενδείξεων, μέσα ατομικής προστασίας, κλπ). Ο σχεδιασμός και η διάταξή τους θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη το μέγεθος και το σχήμα του σώματος, το βάρος τη δύναμη και αντοχή του ανθρώπινου σώματος, την ικανότητα των αισθήσεων να αντιλαμβάνονται, τη διαδικασία κατανόησης και επεξεργασίας πληροφοριών του ανθρώπινου νου και την προστασία του εργαζόμενου από τον κίνδυνο τραυματισμού.

- Η διαμόρφωση του χώρου εργασίας. Καθορίζονται κριτήρια διάταξης μηχανών για εύκολη προσπέλαση, λειτουργία και συντήρησή τους, προβλέπονται χώροι για εύκολη και ασφαλή φύλαξη ή διακίνηση υλικών, απομονώνονται οχλούσες μηχανές, σχεδιάζονται γραφεία και θέσεις εργασίας για ευχάριστη και παραγωγική εργασία, κλπ.

- Το φυσικό περιβάλλον εργασίας. Εξετάζονται οι επιπτώσεις του μικροκλίματος, φωτισμού, θορύβου και δονήσεων, στην υγεία του ανθρώπου και την απόδοσή του. Επίσης επιδιώκεται ο περιορισμός των φυσικών αυτών παραγόντων μέσα σε όρια όχι μόνο για ασφαλή αλλά και άνετη εργασία.

---

<sup>59</sup> [www.tex.unipi.gr/.../ergonomia/.../ergonomia\\_5\\_visual\\_perception.pdf](http://www.tex.unipi.gr/.../ergonomia/.../ergonomia_5_visual_perception.pdf) -

- Οργάνωση εργασίας. Προτείνονται ωράρια, βάρδιες, ρυθμοί, διαλείμματα εργασίας, που αφενός να μην εξαντλούν τα όρια της αντοχής του εργαζόμενου και αφετέρου να επιτρέπουν στον ανθρώπινο οργανισμό να ανακτά τις δυνάμεις που δαπανά. Απαιτείται γνώση της φυσιολογίας του ανθρώπου, του βιολογικού ρυθμού του, καθώς και της ψυχολογίας της εργασίας.

- Η εκπαίδευση του εργαζόμενου. Όταν ο εργαζόμενος γνωρίζει τους κινδύνους και τις μακροπρόθεσμες πολλές φορές συνέπειες τους θα προσπαθήσει να τους αποφύγει. Επιπλέον η επαγγελματική κατάρτιση αυξάνει την απόδοση του εργαζόμενου.

Η σημασία της εργονομίας στο γραφείο αυξάνεται διαρκώς για δύο κυρίως λόγους:

Ο πρώτος λόγος είναι ότι καθώς η οικονομία μετασχηματίζεται, οι εργαζόμενοι στη γεωργία και στη βιομηχανία ελαττώνονται, ενώ συγχρόνως αυξάνεται η απασχόληση στον τομέα των υπηρεσιών. Ο τομέας των υπηρεσιών όμως χαρακτηρίζεται σε μεγάλο βαθμό από γραφειακή απασχόληση. Έτσι όλο και μεγαλύτερο ποσοστό εργαζομένων απασχολείται σε γραφεία.

Ο δεύτερος λόγος είναι ότι στα σύγχρονα γραφεία κυριαρχούν σήμερα οι υπολογιστές και η χρήση τους διαρκώς εξαπλώνεται.

Με την αύξηση λοιπόν των ανθρώπων που απασχολούνται στο γραφείο όπου εργάζονται ανάμεσα σε οθόνες, πληκτρολόγια και άλλα σχετικά μηχανήματα, αλλά τους νέους τρόπους εργασίας που επιβάλλει η νέα τεχνολογία, αρχίζουν και δημιουργούνται διάφορα προβλήματα που έχουν σχέση με την αλληλεπίδραση ανθρώπου- υπολογιστή, τη διαμόρφωση της θέσης εργασίας, καθώς και τις γενικότερες συνθήκες περιβάλλοντος.

Από διάφορες μελέτες έχει προκύψει ότι η βελτίωση των συνθηκών εργασίας και περιβάλλοντος συμβάλλει<sup>60</sup> :

- Στην φυσική και ψυχική υγεία των εργαζομένων
- Στην αποφυγή ατυχημάτων
- Στη δημιουργία μιας θετικής εικόνας της επιχείρησης στο εσωτερικό και το εξωτερικό της περιβάλλον
- Στην αύξηση της παραγωγικότητας κατά 10-30%.

Ο εργαζόμενος – χρήστης με τις δυνατότητες και τις ανάγκες που τον χαρακτηρίζουν αποτελεί το βασικό προσανατολισμό για το σχεδιασμό και τη ρύθμιση των μηχανημάτων, της θέσης εργασίας, αλλά και των γενικότερων συνθηκών περιβάλλοντος στο γραφείο.

Ο εξοπλισμός περιλαμβάνει βασικά όλα τα μηχανήματα αλλά και την επίπλωση που συγκροτούν μια θέση εργασίας στο γραφείο. Για να εξασφαλίζεται ο εργαζόμενος από ατυχήματα και μακροχρόνιες βλάβες στην υγεία του, αλλά και για να νιώθει άνετα και ευχάριστα στο γραφείο του, θα πρέπει κάθε κομμάτι του εξοπλισμού να προσαρμόζεται στις προσωπικές ιδιαιτερότητες κάθε ατόμου. Ιδιαίτερη πρόνοια απαιτείται για την περίπτωση που ο εργαζόμενος είναι άτομο με ειδικές ανάγκες.

Ο εξοπλισμός αναλύεται στα παρακάτω:

**Οθόνη :** σε μια οθόνη παίζουν οι διαστάσεις όπου 15 ιντσών κρίνεται ικανοποιητική για τις συνήθεις εργασίες γραφείου. Επίσης, η επιφάνεια της οθόνης πρέπει να περιορίζει όσο γίνεται περισσότερο ανακλάσεις που δημιουργούνται από το φως που προέρχεται από παράθυρα ή από τις άλλες φωτεινές πηγές το οποίο προσπίπτει στην οθόνη και ανακλάται προς τα μάτια του χειριστή στα οποία μπορεί να δημιουργηθεί θάμπωμα.

---

<sup>60</sup> [www.ergonomia.gr/](http://www.ergonomia.gr/)

Πληκτρολόγιο. Η μορφή , το σχήμα και η διάταξη των πλήκτρων προσαρμόζονται κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο στη φυσική θέση των δακτύλων και να επιτρέπουν την πληκτρολόγηση χωρίς οπτικό έλεγχο (τυφλό σύστημα).

Τραπέζι (γραφείο). Το τραπέζι θα πρέπει να προσαρμόζεται ως προς τις διαστάσεις και την κατασκευή αφενός στις απαιτήσεις εργασίας και αφετέρου στις ανάγκες και ιδιαιτερότητες του χρήστη – εργαζόμενου.

Κάθισμα. Κατά το σχεδιασμό και την επιλογή του καθίσματος πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η άνεση, η ελευθερία κινήσεων, η δυνατότητα προσαρμογής στις ανατομικές ιδιομορφίες κάθε εργαζόμενου και η ανάγκη της σωστής και σταθερής στήριξης του σώματος.

Τα κυριότερα σημεία που πρέπει να προσεχθούν κατά την επιλογή και ρύθμιση ενός τέτοιου καθίσματος είναι<sup>61</sup> :

- Κάθισμα κυλιόμενο με πέντε σημεία στήριξης
- Καθ' ύψος ρύθμιση επιφάνειας καθίσματος από 42-55 cm
- Επιφάνεια καθίσματος :
- Διαστάσεις 40x40cm περίπου
- Ελαφρά κοίλη διαμόρφωση
- Ενίσχυση με ελαφρό αφρώδες υλικό πάχους 1 cm
- Κάλυψη με υλικό υδατοπερατό.
- Δυνατότητα ανάκλισης 20 μοίρες προς τα εμπρός και 14 μοίρες προς τα πίσω ως προς το οριζόντιο επίπεδο.

Πλάτη. Η πλάτη πρέπει να είναι επίσης ελαφρώς κοίλη για να περιβάλλει και να υποστηρίζει τους μύες της ράχης.

Ύψος περίπου 50cm από την επιφάνεια καθίσματος

Το κάτω μέρος της πλάτης πρέπει να έχει υποστήριγμα 10-20cm για τη μέση.

---

<sup>61</sup> [www.ergonomia.gr/](http://www.ergonomia.gr/)

Υποπόδιο. Για την υποστήριξη των ποδιών, ιδίως σε περιπτώσεις βραχύσωμων χειριστών μπορεί να χρησιμοποιηθούν υποπόδια διαμορφωμένα σύμφωνα με τις εξής εργονομικές προδιαγραφές<sup>62</sup>:

- Ελάχιστο πλάτος 40cm
- Μέγιστο βάθος 30cm
- Ρυθμιζόμενο ύψος μέχρι 15cm
- Ρυθμιζόμενη κλίση 0-20 μοίρες
- Διασφάλιση αντιολισθητικότητας

Οι συνθήκες του περιβάλλοντος όπως ο φωτισμός, η θερμοκρασία, η υγρασία, ο θόρυβος, καθώς και η γενικότερη διαρρύθμιση του χώρου που επηρεάζουν άμεσα τη φυσική και ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων, την άνεση και την υγεία τους, αλλά και την ποιοτική και ποσοτική απόδοσή τους.

Οι συνθήκες θερμοκρασίας, υγρασίας και αερισμού του γραφείου επηρεάζουν σημαντικά την απόδοση των εργαζομένων σε αυτό. Επιπλέον, ο θόρυβος στο σύγχρονο γραφείο αποτελεί μεγάλο πρόβλημα, λόγω των επιπτώσεων στους εργαζόμενους και την εργασία τους.

#### *4.8. Open- space office.*

---

Η εφαρμογή της εργονομίας αποτελεί το πρώτο βήμα στο σχεδιασμό ενός γραφείου. Παράλληλα, εδώ και μια δεκαετία, καινοτόμα concepts στο σχεδιασμό του γραφείου γνωρίζουν σημαντική διάδοση στον κόσμο των επιχειρήσεων. Οι κυρίαρχες τάσεις που παρατηρούνται είναι η ενοποίηση επιμέρους χώρων, η μεγαλύτερη ευελιξία και η τηλε-εργασία. Βάσει έρευνας του Πανεπιστημίου Τεχνολογίας του Delft στην Ολλανδία, μελετήθηκαν οι επιδράσεις τους στην

---

<sup>62</sup> [www.ergonomia.gr/](http://www.ergonomia.gr/)

αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού και στην απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού του<sup>63</sup>.

Τα τελευταία χρόνια, ο σχεδιασμός γραφείων δίνει έμφαση στην επικοινωνία και αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων. Σύμφωνα με τις σύγχρονες θεωρίες διοίκησης επιχειρήσεων, η ομαδική εργασία και η οργάνωση έχουν ζωτική σημασία για την επιτυχία μιας εταιρείας. Δεν εκπλήσσει λοιπόν το γεγονός ότι υπάρχει έντονο ενδιαφέρον για τη δημιουργία γραφείων στο πρότυπο του open-space, σύμφωνα με τον οποίο, χώροι με διαφορετικές λειτουργίες αναπτύσσονται σε ενιαία διάταξη. Τόσο οι διευθυντές όσο και οι αρχιτέκτονες γοητεύονται από τη διαφάνεια και τη «ρευστότητα» που χαρακτηρίζει τους ανοιχτούς χώρους.

Ένας πιο πρακτικός λόγος για τον οποίο πολλές εταιρείες προτιμούν τους συγκεκριμένους χώρους είναι το γεγονός ότι έχουν χαμηλότερο κόστος κατασκευής συγκριτικά με ένα γραφείο που χωρίζεται σε επιμέρους δωμάτια. Ένα open-space μπορεί να «στριμώξει» περισσότερους εργαζόμενους και επιπλέον δεν απαιτεί κατασκευές διαχωριστικών.

Στο ερώτημα αν ένας τέτοιο επαγγελματικό περιβάλλον ταιριάζει σε κάθε εταιρεία, η απάντηση είναι πως για τους δημιουργικούς τομείς, όπως τα media και η διαφήμιση. Το open-space δεν είναι κάτι καινούργιο. Σε άλλες εταιρείες, αποτελεί μια καινοτομία που δεν έχει πάντα τα επιθυμητά αποτελέσματα. Έρευνες έχουν δείξει πως όταν η δουλειά απαιτεί υψηλό βαθμό συγκέντρωσης, οι εργαζόμενοι συχνά ενοχλούνται από το θόρυβο ενός ανοιχτού γραφείου. Είναι άλλωστε δύσκολο να εκτιμηθεί ποσοτικά η επίδραση των συγκεκριμένων συνθηκών στην παραγωγικότητα του εργαζόμενου, αλλά όσοι έχουν δουλέψει σε τέτοιο περιβάλλον υποστηρίζουν ότι επηρεάζει αρνητικά την απόδοσή τους. Τα αποτελέσματα εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό και από την «πυκνότητα πληθυσμού»

---

<sup>63</sup> Jurian Van Meel, απόδοση Καρκάνη, περιοδικό OFFICE 08/2005.

ενός γραφείου – όσο περισσότεροι βρίσκονται στον ίδιο χώρο , τόσο λιγότερο παραγωγικοί ισχυρίζονται ότι είναι<sup>64</sup>.

Ένα άλλο κρίσιμο ερώτημα είναι η κουλτούρα του γραφείου. Το ιδιαίτερο γραφείο εξακολουθεί να αποτελεί σε πολλές εταιρείες σύμβολο επαγγελματικού κύρους, παρά τις μοντέρνες θεωρίες για την κατάργηση της παραδοσιακής ιεραρχίας.

Μία ακόμη κυρίαρχη τάση είναι η διαμόρφωση ενός ευέλικτου επαγγελματικού περιβάλλοντος, όπου οι εργαζόμενοι δεν έχουν πλέον μια συγκεκριμένη θέση γραφείου αλλά μοιράζονται τον ίδιο χώρο με τους συναδέλφους τους. Το συγκεκριμένο concept χρονολογείται από τις αρχές της δεκαετίας του '90, όταν αμερικανικές εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων, όπως η Ernst & Young και η Andersen παρατήρησαν ότι τα γραφεία τους παρέμεναν κενά το μεγαλύτερο διάστημα της μέρας. Με στόχο την αποτελεσματικότερη χρήση του χώρου, εμπνεύστηκαν ευέλικτα concept με εντυπωσιακά ονόματα όπως «just in time office» - γραφείο διαθέσιμο όταν ο εργαζόμενος έρθει στο γραφείο και «hotel office» - διαθέσιμο την ώρα που ο εργαζόμενος έχει ενημερώσει ότι θα φτάσει στο γραφείο.

Η αποτελεσματικότητά τους κέντρισε το ενδιαφέρον και άλλων εταιρειών. Στις ΗΠΑ και τη Βρετανία τα εφάρμοσαν σχεδόν όλες οι μεγάλες επιχειρήσεις, έστω και μεμονωμένα τμήματά τους. Σε κάποιες περιπτώσεις οι ιδέες έχουν επιτυχία, αλλά όχι πάντα. Η έρευνα του πανεπιστημίου του Delft έχει δείξει ότι δεν είναι εύκολο για τους εργαζόμενους να απαρνηθούν τον προσωπικό τους χώρο, δεδομένου ότι η απόδοση ενός ατόμου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις καθημερινές του συνήθειες. Επιπλέον, είναι κουραστικό να μετακομίζει κανείς διαρκώς από το ένα γραφείο στο άλλο, καθώς πρέπει να μεταφέρει το laptop του, να μετακινήσει τους φακέλους του, να τακτοποιήσει τα προσωπικά του αντικείμενα

---

<sup>64</sup> Jurian Van Meel, στο ίδιο.

και τα εργαλεία της δουλειάς του στα συρτάρια και να πει μια κουβέντα με τον καινούργιο του «γείτονα».

Στο πλαίσιο της έρευνας ένας από τους συνεντευξιαζόμενους είπε χαρακτηριστικά : «Η διάθεσή μου επηρεάζεται αρνητικά όταν δεν έχω ένα σταθερό χώρο. Είναι κάτι ανάλογο με αυτό που συμβαίνει με τα φυτά. Όταν τα μετακινείς πολύ συχνά, μαραίνονται». Αλλά υπάρχει και η θετική πλευρά. Η αποτελεσματικότητα της ευελιξίας στη λειτουργία ενός επαγγελματικού χώρου εξαρτάται κυρίως από το πόση ώρα περνάνε οι εργαζόμενοι στο γραφείο τους. Σύμφωνα με αποτελέσματα ερευνών, οι διευθυντές πωλήσεων και οι σύμβουλοι επιχειρήσεων περνάνε κατά μέσο όρο 25 με 40% της ημέρας στο γραφείο. Για τους συγκεκριμένους επαγγελματίες, ένα ευέλικτο concept δε θα αποτελούσε πρόβλημα, ειδικά αν παρέχεται εξοπλισμός υψηλής τεχνολογίας όπως ασύρματο δίκτυο και laptop, επίπλωση εργονομικού design και ελευθερία στον προγραμματισμό του ωραρίου. Η ψηφιακή τεχνολογία μπορεί να καλύψει το κενό της απουσίας ενός προσωπικού χώρου.



## **5. Σύγχρονη Επιχειρηματική Κουλτούρα.**

---

### *A. Εισαγωγικά σχόλια*

Στις σημερινές οικονομικές συνθήκες (δημοσιονομικές και επιχειρησιακές) φαίνεται τις περισσότερες φορές να είναι δύσκολη η επικερδής επιχειρηματική δράση και πολλές φορές ανέφικτη, ώστε όλοι πλέον οι εργαζόμενοι σε κάποια επιχείρηση να αποβλέπουν στις ικανότητες του επικεφαλής της επιχείρησής, για την επιτυχία της.

Αλλά είναι εξίσου φανερό και κατανοητό ότι μόνος ο επιχειρηματίας, ή έστω με τη βοήθεια των στελεχών του, δεν μπορεί να πετύχει τους στόχους του, να προσελκύσει δηλαδή την πελατεία με επιτυχία και να πωλήσει τα προϊόντα της επιχείρησής. Χρειάζεται η ομόθυμη και συντονισμένη προσπάθεια όλου του προσωπικού της επιχείρησής για την επιτυχία .

Συνήθως "γνώμονας" επιτυχίας θεωρείται η ενεργός επιχειρηματική σκέψη και η ορθή στρατηγική υλοποίησή της. Στο άρθρο: "Αρχές της σύγχρονης διοίκησης των παραγωγικών φορέων (οργανισμών & επιχειρήσεων)", που δημοσιεύεται ηλεκτρονικά στις "Σελίδες Μελών" της "e-line", αναφέρονται ως κρίσιμοι συντελεστές: η αποδεκτή απ' όλους επιχειρησιακή φιλοσοφία και "κουλτούρα", ο επιχειρησιακός σχεδιασμός με κατάρτιση σχετικού πλάνου (business plan) και η άσκηση ηγεσίας με το προσωπικό ύψος και στυλ των επικεφαλής της επιχείρησής.

Και σε άλλο άρθρο: "Η πρόκληση της γρήγορης επιχειρησιακής ανάπτυξης", δημοσιευμένο πάλι στις "Σελίδες Μελών" της "e-line", παρέχονται και άλλες παραινέσεις για την ορθή απορρόφηση της σύγχρονης τεχνολογίας και για τις αποδεκτές συνθήκες ποιότητας, ταχύτητας εξυπηρέτησης, αναγνώρισης της επιχείρησής από το ευρύ κοινό κ.ο.κ.

Όμως αυτή η παρουσίαση αναφέρεται στην επιχειρησιακή φιλοσοφία και "κουλτούρα", στη σημασία της για την επιχείρηση, τους κανόνες δημιουργίας και

εφαρμογής της και ένα δείγμα επιχειρησιακής "κουλτούρας", που παρουσιάζεται με ένα δεκάλογο "γενικής εφαρμογής".

### ***5.1. Αποδεκτή Επιχειρησιακή Φιλοσοφία και «Κουλτούρα».***

---

Η πρακτική αξία της επιχειρησιακής φιλοσοφίας-"κουλτούρας" έγκειται στο ότι όλοι, μέσα στην επιχείρηση, ενστερνίζονται τις ίδιες αρχές, έχουν τον ίδιο ζήλο για αποδοτική εργασία και κατανοούν την επιχειρηματική στρατηγική, που εκάστοτε ισχύει. Σημαίνει ότι όλο το προσωπικό της επιχείρησης έχει αποδεχθεί και ακολουθεί την ίδια κοινά αποδεκτή επιχειρηματική φιλοσοφία - "κουλτούρα", η οποία τους ενώνει όλους και νοιώθουν ότι αποτελούν μία δυνατή ομάδα και μάλιστα της "Α' Εθνικής".

*Η κοινή επιχειρησιακή "κουλτούρα":*

α) προδιαγράφεται από την ηγεσία της επιχείρησης και είναι αποτέλεσμα της επιχειρηματικής φιλοσοφίας της,

β) είναι ευρύτατα αποδεκτή από όλο το προσωπικό μέσα στην επιχείρηση και

γ) κατευθύνει τη στρατηγική της επιχειρηματικής δράσης και διαμορφώνει τις σχετικές τάσεις και προοπτικές.

Η εν λόγω κουλτούρα είναι χαρακτηριστική για την επιχείρηση και υποδηλώνει σαφώς την ύπαρξή της στην Αγορά. Αυτό σημαίνει ότι όλο το προσωπικό (στελέχη, υπάλληλοι, βοηθητικό προσωπικό και εργάτες) έχει ενστερνιστεί την κρατούσα επιχειρηματική φιλοσοφία και όποιες αρχές και παραδοχές εργασίας και δραστηριοποίησης πηγάζουν απ' αυτή. Από την άλλη πλευρά η κοινή για όλους τους εργαζομένους "κουλτούρα" συντελεί στην εξασφάλιση ορθής συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων, καθώς και στην ανάπτυξη "υψηλού ηθικού" σ' όλη την επιχείρηση.

Επισημαίνεται δε, ότι η μεθόδευση διαμόρφωσης επιχειρησιακής φιλοσοφίας και "κουλτούρας", που στο παρόν άρθρο επικεντρώνεται στην επιχείρηση, είναι δυνατό να εφαρμοσθεί με την ίδια επιτυχία και σε άλλους φορείς και νομικά πρόσωπα, όπως είναι Οργανισμοί, Ιδρύματα, Αρχές & Υπηρεσίες.

#### *B. Ο προσδιορισμός της αναγκαίας (κατά περίπτωση) επιχειρησιακής "κουλτούρας"*

Υπεύθυνη για το έργο αυτό είναι η Διοίκηση της επιχείρησης ή του νομικού, γενικά, προσώπου, στα πλαίσια της λειτουργίας του και σύμφωνα με τους ακόλουθους παράγοντες και προϋποθέσεις. Κατά τη διερεύνησή τους πρέπει να γίνεται σαφής διαχωρισμός και καθορισμός των θεμελιωδών παραγόντων - που έχουν ανελαστική υφή και υποχρεωτική εφαρμογή (imperatives), όπως είναι ο σκοπός και η αποστολή της επιχείρησης ή του νομικού προσώπου (άλλου φορέα) - από τις διοικητικές πρωτοβουλίες και δημιουργικές επιδιώξεις (initiatives), οι οποίες χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερη ελαστικότητα και εφαρμόζονται για συγκεκριμένους επιχειρησιακούς στόχους με την ανάλογη διοικητική καθοδήγηση.

Σύμφωνα με τα προαναφερόμενα, οι βασικές συνιστώσες και προϋποθέσεις συγκρότησης επιχειρησιακής "κουλτούρας" είναι οι ακόλουθες:

##### 1. Αποστολή και φύση της επιχείρησης ή του φορέα

Όπως είναι φυσικό, πρώτη απαραίτητη και κατευθυντήρια αρχή για τη συγκρότηση επιχειρησιακής "κουλτούρας" αποτελεί η φύση και αποστολή της επιχείρησης, ή γενικά του φορέα, όπως προκύπτουν από το καταστατικό τους και από τις πάγιες αρχές, ήθη και πλαίσια λειτουργίας, που έχουν διαχρονικά καθιερωθεί για το είδος και την κατηγορία, στην οποία εντάσσεται η επιχείρηση ή ο φορέας.

## 2. Ισχύουσα Νομοθεσία (κατά περίπτωση)

Είναι επίσης προφανές, ότι η επιχειρησιακή "κουλτούρα" διέπεται από και τη τηρεί την κείμενη Νομοθεσία, που προβλέπεται για το είδος και την κατηγορία, στην οποία εντάσσεται η επιχείρηση ή ο φορέας.

## 3. Πάγιες αρχές επιχειρησιακής δράσης (ethics)

Μετά τη Νομοθεσία, οι αρχές αυτές αποτελούν την κυριότερη κατηγορία θεμελιωδών παραγόντων, οι οποίοι έχουν ανελαστική και υποχρεωτική εφαρμογή (imperatives) για την επιχειρησιακή "κουλτούρα". Αναφέρονται δε στους διαχρονικούς κανόνες και τις πάγιες συνήθειες αποτελεσματικής διοίκησης και λειτουργίας των επιχειρήσεων ή φορέων κάθε κατηγορίας.

Οι εν λόγω αρχές είναι:

- η ακρίβεια στην εκτέλεση της εργασίας ή συναλλαγής,
- η πληρότητα εξυπηρέτησης του πελάτη, ή γενικά του συναλλασσόμενου,
- η σωστή ποιότητα των προϊόντων ή των παρεχόμενων υπηρεσιών,
- η εξασφάλιση διαφάνειας στις συναλλαγές και
- η αποφυγή καταστρατήγησης με κάθε τρόπο των συναλλακτικών ηθών.

## 4. Επιλογές δράσης-τάσεις της διοίκησης του φορέα (management attitudes)

Για τη διαμόρφωση εν τέλει της επιχειρησιακής "κουλτούρας", η διοίκηση της επιχείρησης ή του φορέα - αφού έχει λάβει υπόψη τα ως άνω πάγια και ανελαστικά δεδομένα - πρέπει να συμπεριλάβει και τα μεταβλητά δεδομένα, αφενός του περιβάλλοντος ή της αγοράς, όπου κινείται ο φορέας ή η επιχείρηση, και αφετέρου τις διοικητικές αποφάσεις και επιχειρηματικές επιλογές για την ανάπτυξη και πρόοδό τους.

Όλα τα προαναφερόμενα, αποτελούν συνήθως, το περιεχόμενο του συστηματικού επιχειρησιακού προγραμματισμού, που πρέπει πρακτικά να

τεκμηριώνεται στο καταρτισμένο και τηρούμενο επιχειρησιακό σχέδιο ή πλάνο (business plan).

### *Γ. Παράδειγμα επιχειρησιακής "κουλτούρας"*

Ένα συνοπτικό παράδειγμα επιχειρησιακής "κουλτούρας" (corporate culture) παρατίθεται ενημερωτικά, που μπορεί να αφορά είτε σε επιχείρηση, είτε σε άλλης υφής οργανισμό ή φορέα:

1. Ο/η (τίτλος φορέα-επιχείρησης) υλοποιεί απαρέγκλιτα την αποστολή του, που πηγάζει από το καταστατικό και τη φύση, είδος ή κατηγορία .
2. Ενεργεί με ακρίβεια, πληρότητα και διαφάνεια, ακολουθώντας τις πάγιες αρχές λειτουργίας (ethics) της φύσης-κατηγορίας .
3. Προσπαθεί να ευρίσκεται συνεχώς στην πρωτοπορία των εξελίξεων της κατηγορίας και να αποτελεί το "παράδειγμα για όλους".
4. Οι εργασίες διεξάγονται με υψηλά πρότυπα ποιότητας, που ανταποκρίνονται στο κύρος της εταιρείας και το διασφαλίζουν.
5. Η άσκηση διοίκησης (management) όλων των επιπέδων έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά γνωρίσματα:
  - α. Ακολουθεί συνολική προσέγγιση των θεμάτων διοίκησης, για την επιλογή θέσεων ή λύσεων και λήψη αποφάσεων (holistic approach),
  - β. Εφαρμόζει συστηματικό επιχειρησιακό σχεδιασμό & προγραμματισμό για τις δραστηριότητές , με αναλυτικό επιχειρησιακό πλάνο( business plan),
  - γ. Κατανέμει το στελεχιακό δυναμικό, τα μέσα και τους διαθέσιμους πόρους, κατά τρόπον ώστε να εξασφαλίζεται εύρυθμη επιχειρησιακή λειτουργία και υλοποίηση του πλάνου δραστηριοτήτων (τεχνικές E.R.P.: Enterprise Resource Planning) και

δ. Ακολουθεί, ανάλογα με τις κατά περίπτωση υπηρεσιακές ανάγκες, ένα μίγμα κλασικών και πρωτοποριακών τεχνικών διοίκησης

6. Συμμετέχει ενεργά στις αναπτυξιακές ή επιχειρηματικές εξελίξεις του Χώρου ή της Αγοράς, όπου ανήκει, προτείνοντας θέσεις και απόψεις, που υπερασπίζονται τα δέοντα συμφέροντα, τόσο τα δικά (του/ της), όσο και των μελών-πελατών (του/της).

7. Επιδιώκεται από (τον/την -τίτλος) η συστηματική παρακολούθηση του τεχνολογικού και γενικότερου εκσυγχρονισμού του Κλάδου, όπου ανήκει. Ειδικότερα σ' αυτόν τον τομέα η επιχείρηση:

α. Ερευνά τις νέες συνθήκες και δεδομένα του ευρύτερου εργασιακού περιβάλλοντος, εντοπίζοντας παράλληλα τα ζωτικά σημεία που επηρεάζουν τη λειτουργία (του / της),

β. Μελετά τρόπους συνδρομής των συναλλασσομένων μαζί (του/της), για την προσαρμογή τους στα νέα δεδομένα και

γ. Παρεμβαίνει συμβουλευτικά προς αυτούς για τα θέματα αυτά.

8. Μεριμνά συστηματικά για την αναβάθμιση των συνθηκών εργασίας στους χώρους (του/της), προσφέροντας στο προσωπικό του τις κατάλληλες ευκαιρίες κατάρτισης και επιμόρφωσης.

9. Η διοίκηση των στελεχών και του λοιπού προσωπικού διέπεται από τις αρχές της συνεχούς παρακίνησής του και δημιουργίας συνθηκών αναβάθμισης του έργου, λαμβάνοντας υπόψη τη φυσιγνωμία των διαφόρων κατηγοριών του προσωπικού και την ανάγκη συμμετοχής του στη διαμόρφωση των οικείων κανόνων διοίκησής του.

10. Το προσωπικό έχει τη μέριμνα για τη συστηματική παρακολούθηση και βελτίωση της παραγωγικότητάς του, εφαρμόζοντας τη σχετική καθοδήγηση της διοίκησής .

## 5.2. Σχέση κουλτούρας και χρηματοοικονομικής επίδοσης της επιχείρησης

---

Αν και η έννοια της εταιρικής κουλτούρας εμφανίστηκε για πρώτη φορά το 1972 σε ένα άρθρο του Harvard Business Review με θέμα τις οργανωσιακές ιδεολογίες, πολλοί θεωρούν πως είναι ο Pettigrew (1979) που την εισήγαγε στον τομέα της οργανωσιακής θεωρίας. Στη δεκαετία του '80 η κουλτούρα άρχισε να κινεί το ενδιαφέρον των στελεχών, όταν συνδέθηκε με την απόδοση της επιχείρησης.

Κατά τον Schein (1989) η κουλτούρα αποτελείται από τα ασυνείδητα, δεδομένα, πιστεύω, παραδοχές, σκέψεις και συναισθήματα και συνιστά τη βάση της επιτυχίας μιας επιχείρησης. Διακρίνει τρία επίπεδα στην εταιρική κουλτούρα:

1. Τα ευρήματα (artifacts): είναι τα ορατά και ακουστικά στοιχεία που υποδηλώνουν τις αντιλήψεις όσον αφορά στην κουλτούρα. Μπορεί να είναι οι τρόποι συμπεριφοράς, το φυσικό περιβάλλον, ο τρόπος ντυσίματος, οι ιστορίες και οι μύθοι.

2. Τις κοινές αξίες (Shared values): είναι οι υιοθετημένοι λόγοι, για τους οποίους τα πράγματα γίνονται με το συγκεκριμένο τρόπο στην επιχείρηση, όπως κανόνες, κώδικες δεοντολογίας, εταιρικές δηλώσεις κ.α.

3. Τις βασικές παραδοχές (basic assumptions): είναι πολύ δυσκολότερο να καθοριστούν και να εξεταστούν. Περιλαμβάνουν τους μη ορατούς, αλλά προσδιορισίμους λόγους για τους οποίους τα μέλη μιας ομάδας αντιλαμβάνονται, σκέπτονται και αισθάνονται με ένα συγκεκριμένο τρόπο σε ό,τι αφορά στο εξωτερικό περιβάλλον και στη λειτουργία της επιχείρησης. Η αποστολή της επιχείρησης (mission), ο τρόπος επίλυσης προβλημάτων, οι διαπροσωπικές σχέσεις, ο χρόνος και ο χώρος είναι μερικές από τις βασικές παραδοχές. Μπορεί κανείς να τις διακρίνει καλύτερα είτε ως τρόπους συμπεριφοράς μη αποδεκτούς από την επιχείρηση είτε, αντίθετα, ως επιθυμητούς τρόπους συμπεριφοράς.

Οι John Kotter και James Heskett, καθηγητές του Harvard εξέδωσαν το 1992 το βιβλίο *Corporate Culture and Performance*, παρουσιάζοντας στη μελέτη τους θέματα εταιρικής κουλτούρας και επίδοσης βασισμένοι στην έρευνα που είχαν κάνει τα προηγούμενα χρόνια. Σύμφωνα με αυτούς, οι εταιρίες δεν έχουν μια, αλλά πολλές συσχετιζόμενες μεταξύ τους κουλτούρες. Η κουλτούρα είναι παράγοντας που διαμορφώνει την συμπεριφορά της επιχείρησης μαζί με επίσημη δομή, τα συστήματα, τα σχέδια, την αρχηγική ικανότητα (στρατηγική) και το ανταγωνιστικό περιβάλλον. Ιδέες και λύσεις που εφαρμόζονται συχνά στα πλαίσια της λειτουργίας της επιχείρησης τείνουν να γίνουν κουλτούρα και μπορεί να έχουν προέλθει από οποιαδήποτε βαθμίδα της. Αυτή είναι και η διάφορα της κουλτούρας με την στρατηγική, καθώς η δεύτερη προέρχεται μόνο από ανώτερα στρώματα. Το αποτέλεσμα της μελέτης, μέρος του οποίου παρουσιάζεται εδώ μπορεί να συνοψιστεί στα εξής:

- Η εταιρική κουλτούρα μπορεί να έχει πολύ μεγάλη συμβολή στην μακρόχρονη οικονομική επίδοση
- Η εταιρική κουλτούρα θα αποτελέσει σημαντικό παράγοντα για την βιωσιμότητα των επιχειρήσεων τα επόμενα χρόνια
- Δεν λείπουν οι εταιρίες με «κακή κουλτούρα»

Εταιρίες δύσκαμπτες σε αλλαγές που απαιτεί το συνεχώς εξελισσόμενο οικονομικό περιβάλλον βοηθούνται στην προσαρμογή τους από την επιλογή κατάλληλης κουλτούρας. Η επιρροή της κουλτούρας στο *management* επηρεάζει την αντίληψη των ατόμων της επιχείρησης για το τι συμβαίνει στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον επηρεάζοντας σε μεγάλο βαθμό τις αντιδράσεις τους. Το πώς αντιλαμβάνονται και ανταποκρίνονται στις εσωτερικές και εξωτερικές ευκαιρίες και απειλές καθώς και το κατά πόσο οι αντιδράσεις αυτές είναι αυθόρμητες ή επιβεβλημένες εξαρτάται από την επικρατούσα κουλτούρα στην οποία συμμορφώνεται<sup>65</sup>. Για ένα αποτελεσματικό *management* θα πρέπει να κατανοηθούν οι διαφορετικοί τρόποι με τους οποίους αντιλαμβάνονται την κουλτούρα μιας επιχείρησης οι διαφορετικές ομάδες που αναπτύσσονται στα

---

<sup>65</sup> Eamonn P. Sweeney and Glenn Hardaker, 1994



πλαίσια της αλλά και οι διαφορετικές ομάδες που αναπτύσσονται στα πλαίσια ενός πολυπολιτισμικού περιβάλλοντος.

---

## **B. Μέρος - Ερευνητικό.**

---

### ***5. Διεξαγωγή Έρευνας.***

---

#### ***5.1. Σκοπός της έρευνας:***

---

Αντικείμενο της έρευνας είναι η διερεύνηση της εφαρμογής των νέων τεχνολογιών στο χώρο του γραφείου μιας σύγχρονης επιχείρησης για την επίτευξη ανταγωνιστικότητας. Επιμέρους σκοπός της μελέτης είναι να εντοπίσει τα αποτελέσματα που παράγονται για τις επιχειρήσεις αυτές. Επιλέχθηκε ο τομέας της παροχής υπηρεσιών δεδομένου ότι αποτελεί ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό τομέα με σημαντικές ιδιαιτερότητες .

#### ***5.2. Μεθοδολογία της έρευνας:***

---

Η έρευνα στηρίχθηκε στη μέθοδο του δομημένου ερωτηματολογίου. Στα πλαίσια της διπλωματικής μου εργασίας, συνέλεξα μέσω προσωπικών συνεντεύξεων και fax, 251 ερωτηματολόγια από ανώτερα και μεσαία στελέχη εταιριών, το διάστημα από 01/12/2010 – 28/02/2011. Η επεξεργασία των στοιχείων έγινε από εμένα.

### 5.3. Αποτελέσματα της έρευνας:

---

Ακολουθως παρατίθενται τα ερωτήματα τα οποία τέθηκαν στις συμμετέχουσες στην έρευνα εταιρείες καθώς και οι απαντήσεις - αποτελέσματα των συνεντεύξεων.

1. **Η εταιρία σας χρησιμοποιεί συστήματα νέων τεχνολογιών και πληροφοριακών συστημάτων;**

Το 58% των επιχειρήσεων απάντησαν ναι και το 42% απάντησαν όχι.

2. **Στην εταιρία σας υπάρχει δομημένο τμήμα marketing;**

Το 42% των εταιριών απαντά ναι και το 58% όχι.

3. **Στην εταιρία σας υπάρχει δομημένο τμήμα δημοσίων σχέσεων;**

Το 35% των επιχειρήσεων απαντά ναι και το 65% απαντά όχι.

4. **Πόσο συχνά χρησιμοποιείται τον υπολογιστή σας;**

Καθημερινά 40%  
Μία φορά την εβδομάδα 22%  
Ορισμένες ημέρες της εβδομάδας 18%  
Μια φορά το μήνα 8%  
Σχεδόν ποτέ 12%

5. **Για ποιους από τους παρακάτω λόγους αξιοποιείται τον Η/Υ και τα συστήματα πληροφοριών;**

Για να αποθηκεύω δεδομένα 20%  
Για να ανακτώ δεδομένα 12%  
Για να επεξεργάζομαι δεδομένα 23%  
Για την αποστολή / λήψη αλληλογραφίας 12%  
Για την παραγωγή εγγράφων 20%  
Για λήψη αποφάσεων 13%

6. **Η εταιρία σας αξιοποιεί τις νέες τεχνολογίες για τη διαχείριση των παρακάτω data:**

1. Πελατών – Προμηθευτών 58%
2. Ανταγωνιστών 15%
3. Προσωπικού – Συνεργατών 12%
4. Κοινότητας 10%
5. Οικονομίας-Νομοθεσίας 5%

7. **Υπάρχουν στη data base που χρησιμοποιείται, διαθέσιμα στοιχεία για μερίδια αγοράς, δίκτυα διανομής, προβλέψεις κ.λ.π που να είναι άμεσα διαθέσιμα μόλις σας ζητηθούν από τη διοίκηση της εταιρίας σας;**

Το 25% των επιχειρήσεων απαντά ναι και το 75% απαντά όχι;

8. **Όταν αναφέρεται αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών στην εταιρία σας για τις ανάγκες του marketing τι από τα παρακάτω σας αντιπροσωπεύει περισσότερο**

- Υλικοτεχνική υποδομή 25%
- Βάσεις δεδομένων 15%
- Επεξεργασία δεδομένων 20%
- Ειδικό software 30%
- Συστήματα λήψης αποφάσεων 10%

9. **Στην εταιρία σας διαχέονται με ταχύτητα οι πληροφορίες σε όσους λαμβάνουν αποφάσεις;**

Το 55% των επιχειρήσεων απαντά ναι και το 45% απαντά όχι

10. **Εάν η εταιρία σας διαθέτει παραρτήματα, με ποιες από τις παρακάτω υποδομές, υποστηρίζεται την εταιρική σας επικοινωνία;**

- Συσκέψεις μέσω video 8%
- Συσκέψεις μέσω Η/Υ 12%
- Ηλεκτρονική αλληλογραφία 65%
- Χρησιμοποίηση ηλεκτρονικών συστημάτων για ανακοινώσεις 15%

11. **Εκτιμάται ότι οι δραστηριότητες Marketing αφορούν περισσότερους άλλους κλάδους απ' ότι τον τομέα παροχής υπηρεσιών;**

Το 25% απαντά ναι και το 75% απαντά όχι.

12. **Η εταιρία σας πραγματοποιεί ενέργειες δημοσίων σχέσεων σε μόνιμη και διαρκή βάση;**

Το 35% απαντά ναι και το 65% απαντά όχι.

13. **Διαθέτεται κάποιο σύστημα για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών σας διαχρονικά και τη μέτρηση της κάλυψης των προσδοκιών τους;**

Το 62% απαντά όχι και το 38% απαντά ναι.

14. **Συνεργάζονται αρμονικά όλα τα τμήματα της επιχείρησης για το σχεδιασμό της στρατηγικής σας;**

Το 30% των επιχειρήσεων απαντά ναι και το 70% απαντά όχι.

15. **Τα στελέχη της εταιρίας σας ενημερώνονται σε τακτική βάση για θέματα που αφορούν το κοινό ή τα κοινά της εταιρίας σας;**

85 απαντά όχι και 15% απαντά ναι

16. **Το πληροφοριακό σύστημα που χρησιμοποιείται, διαθέτει το κατάλληλο software και το κατάλληλο hardware ;**

Το 55% των εταιριών θεωρεί πως ναι και το 45% όχι.

17. **Το Πληροφοριακό σύστημα από το οποίο αντλείται τις πληροφορίες σας παρέχει τις κατάλληλες πληροφορίες;**

Το 58% απαντά ναι και το 42% απαντά όχι.

**18. Το πληροφοριακό σύστημα της εταιρίας σας:**

Κατασκευάστηκε από ειδικό τής εταιρίας σας 12%

Αγοράστηκε από κάποια εξειδικευμένη εταιρία software 75%

Κατασκευάστηκε customize από κάποια εξειδικευμένη εταιρία 13%

**19. Πως υποστηρίζεται το πληροφοριακό σας σύστημα;**

Από τμήμα IT της εταιρίας 22%

Από εξωτερικούς συνεργάτες 13%

Από τον προμηθευτή 65%

**20. Θεωρείται σημαντική την ύπαρξη εσωτερικού τμήματος υποστήριξης στην εταιρία σας;**

Το 85% των ερωτηθέντων απαντά ναι.

**21. Η εργασία του τμήματος που σας υποστηρίζει θεωρείται ότι έχει επίδραση στην υλοποίηση των στόχων του marketing και των δημοσίων σχέσεων;**

Το 72% απαντά ναι και το 28% όχι.

**22. Θεωρείται αποτελεσματικό το πληροφοριακό σύστημα της εταιρίας σας;**

Το 42% απαντά ναι και το 58% απαντά όχι.

**23. Το πληροφοριακό σας σύστημα βελτιώνει τις επικοινωνίες των συνεργατών σας στο marketing και τις δημόσιες σχέσεις;**

Το 32% απαντά ναι και το 68% απαντά όχι.

**24. Το πληροφοριακό σας σύστημα επιτυγχάνει αποτελεσματικότητα στις διαδικασίες των δημοσίων σχέσεων και του marketing;**

52% απαντά ναι και 48% απαντά όχι.

**25. Το πληροφοριακό σας σύστημα κάνει αποτελεσματική την επικοινωνία με τους αρμόδιους για τη διαφημιστική καμπάνια και την καμπάνια δημοσίων σχέσεων;**

Το 25% απαντά ναι και το 75% απαντά όχι.

**26. Χρησιμοποιείται για τις ανάγκες του marketing και των δημοσίων σχέσεων νέα τεχνολογικά μέσα όπως internet, web site, dvd roms, infopoints, κ.α.**

Το 45% των ερωτηθέντων απαντά ναι και το 55% απαντά όχι.

**27. Η εφαρμογή πληροφορικών συστημάτων οδήγησε την επιχείρησή σας στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος;**

Το 72% των ερωτηθέντων απαντά ναι και το 28% απαντά όχι.

#### **5.4. Κύρια Συμπεράσματα της Έρευνας:**

---

Όπως προκύπτει από τα στοιχεία της έρευνας, στον τομέα παροχής υπηρεσιών στη χώρα μας, το 58% των επιχειρήσεων χρησιμοποιεί σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα. Το 42% των εταιριών παροχής υπηρεσιών διαθέτει τμήμα μάρκετινγκ και το 35% μόνο, τμήμα δημοσίων σχέσεων. Μόνο ένα 40% των στελεχών των εταιριών παροχής υπηρεσιών χρησιμοποιούν καθημερινά τον Η/Υ τους ενώ είναι χαρακτηριστικό ότι μόνο ένα 13% χρησιμοποιεί τις νέες τεχνολογίες και τα πληροφοριακά συστήματα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η πλειονότητα των εταιριών παροχής υπηρεσιών χρησιμοποιεί τα πληροφοριακά συστήματα για την τήρηση στοιχείων πελατών και λιγότερο για την πληροφόρηση της διοίκησης σε θέματα αξιολόγησης του ανταγωνισμού και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Χαρακτηριστικό είναι ότι μόνο ένα 25% των εταιριών διαθέτει στοιχεία προβλέψεων, γνώση των μεριδίων αγοράς, κ.α. Το 40% των εταιριών αντιλαμβάνεται ως νέες τεχνολογίες στο marketing την υλικοτεχνική υποδομή και την τήρηση data base, το 50% επεξεργασία αυτών των δεδομένων και την ύπαρξη κατάλληλου λογισμικού και μόνο ένα 10% αντιλαμβάνεται τη χρησιμότητα των νέων τεχνολογιών στη λήψη αποφάσεων. Δεν είναι μικρό το ποσοστό των επιχειρήσεων (45%) που πραγματοποιούν διάγνωση προβλημάτων σχετικά με τη διάχυση των πληροφοριών στα στελέχη της εταιρία τους.

Για την εταιρική επικοινωνία μόνο ένα 8% χρησιμοποιεί τη video conference με εικονοηλέφωνο και ένα 12% μέσω Η/Υ. Οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών σε ποσοστό 25% αντιλαμβάνονται ότι δεν τους αφορούν οι δραστηριότητες marketing και δημοσίων σχέσεων. Μόνο ένα 35% των εταιριών απαντά ότι πραγματοποιεί προγράμματα δημοσίων σχέσεων συστηματικά. Το 38% δεν διαθέτει ένα σύστημα μέτρησης της ικανοποίησης των αναγκών και της κάλυψης των προσδοκιών των πελατών της εταιρίας.

Το 70% των επιχειρήσεων αντιμετωπίζει προβλήματα στην αρμονική συνεργασία των στελεχών των διαφορετικών τμημάτων και μόνο ένα 15% των εταιριών ενημερώνει σε τακτική βάση τα στελέχη της για θέματα που αφορούν το

«κοινό» της εταιρίας. Το 55% των εταιριών θεωρεί ότι διαθέτει το κατάλληλο software & hardware και το 58% απαντά πως αντλεί τις κατάλληλες πληροφορίες από το λογισμικό που χρησιμοποιεί. Η πλειοψηφία των εταιριών σε ποσοστό 75% χρησιμοποιεί προκατασκευασμένο λογισμικό και μόνο το 25% προγράμματα που σχεδιάστηκαν για τις δικές τους ανάγκες.

Μόνο ένα 22% των ερωτηθέντων διαθέτει εσωτερικό τμήμα IT / μηχανογράφησης που υποστηρίζει την εταιρεία. Από αυτούς το 85% των ερωτηθέντων θεωρεί σημαντική την ύπαρξη εσωτερικού τμήματος και από αυτούς που διαθέτουν εσωτερικό τμήμα ένα ποσοστό 72% αναγνωρίζει χρησιμότητα στην επίτευξη των στόχων του marketing.

Μόνο ένα 42% αξιολογεί ως αποτελεσματικό το σύστημα πληροφοριών και μόνο ένα 32% θεωρεί ότι αυτό βελτιώνει την επικοινωνία των συνεργατών στο marketing και τις δημόσιες σχέσεις. Το 52% των ερωτηθέντων εκτιμά ότι το σύστημα πληροφοριών που διαθέτει επιτυγχάνει αποτελεσματικότητα στις διαδικασίες του marketing και μόνο ένα 25% ότι βοηθά στην επικοινωνία – brief- με τη διαφημιστική εταιρία ή την εταιρία επικοινωνίας. Το 45% των εταιριών χρησιμοποιεί νέα τεχνολογικά προϊόντα για τις ανάγκες του marketing. Σημαντικό στοιχείο που αποτελεί το εύρημα, είναι ότι το 72% των επιχειρήσεων αναγνωρίζουν ότι η εφαρμογή πληροφοριακών συστημάτων οδήγησε της επιχείρησή τους στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

### ***Ερμηνεία της έρευνας .***

---

Θα ξεκινήσω την ερμηνεία μου από το τελικό εύρημα της έρευνά μας. Το ότι δηλαδή τα στελέχη των εταιριών που χαράζουν τις αποφάσεις στην πλειοψηφία τους πιστεύουν, ότι η εισαγωγή πληροφοριακών συστημάτων και νέων τεχνολογιών στο μάρκετινγκ και τις δημόσιες σχέσεις, οδήγησε της εταιρία τους σε επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πράγματι οι νέες τεχνολογίες συμβάλλουν στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας, στην επίτευξη διαφορετικότητας και στην ολοκληρωμένη σχέση της εταιρίας με το κοινό της και με τους πελάτες της.



Προκύπτει από την έρευνα ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων έχει εισαγάγει τις νέες τεχνολογίες και διαθέτει συστήματα πληροφοριών. Δεν είναι όμως μικρό το ποσοστό των εταιριών που δεν διαθέτει σύστημα πληροφόρησης σε μια εποχή που κινούμαστε με γρήγορους ρυθμούς και οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται με ταχύτητα μέσα σε μια παγκόσμια αγορά. Μικρό επίσης είναι το ποσοστό των εταιριών που διαθέτουν δομημένο τμήμα μάρκετινγκ και ακόμη μικρότερο το ποσοστό εκείνων που διαθέτουν τμήμα δημοσίων σχέσεων. Υπάρχουν μεγάλα περιθώρια σε αυτή την κατεύθυνση, για τη στελέχωση των εταιριών με εξειδικευμένα στελέχη. Ειδικότερα στην Ελληνική αγορά, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αντιληφθούν ότι οι δημόσιες σχέσεις είναι μια συστηματική διαδικασία, ένα υποσύστημα του συστήματος της επιχείρησης που χτίζει εικόνα μακροπρόθεσμα και αναπτύσσει σχέσεις με το κοινό της εταιρίας.

Οι δημόσιες σχέσεις μπορούν να εξυπηρετήσουν με αποτελεσματικό τρόπο την επίτευξη στόχων marketing. Μελλοντικά πιστεύω ότι ο διαφημιστικός προϋπολογισμός των εταιριών και στη χώρα μας θα αναδιαμορφωθεί και σημαντικό μέρος του budget για επικοινωνία θα κατευθύνεται στη χρηματοδότηση ολοκληρωμένων προγραμμάτων δημοσίων σχέσεων, κάτι που θα φανεί και από τη διαφημιστική αγορά.

Στο άμεσο μέλλον εκτιμώ ότι θα αυξηθεί και το ποσοστό των εταιριών που έχουν εντάξει στο οργανόγραμμά τους τμήμα IT-μηχανογράφησης. Έντονη στροφή επίσης θα υπάρξει για αναζήτηση ολοκληρωμένων προγραμμάτων CRM σε μια εποχή που η διαχρονική επένδυση στον πελάτη συμβάλλει ξεκάθαρα στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Η εισαγωγή νέων ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων θα βελτιώσει τις επικοινωνίες των συνεργατών, την αποτελεσματικότητα στις διαδικασίες του management marketing, την επικοινωνία με τη διαφημιστική εταιρία και ως εκ τούτου την αύξηση της αποτελεσματικότητας μιας καμπάνιας αλλά και τη σχέση της εταιρίας με τους πελάτες της.

Εκτιμώ ότι την επόμενη πενταετία θα υπάρξει αυξημένη ζήτηση για εξειδικευμένα στελέχη marketing και δημοσίων σχέσεων, εφαρμογής νέων

τεχνολογιών στο marketing καθώς επίσης και στελεχών πληροφορικής και νέων τεχνολογιών όπως τεχνικών δικτύων, τεχνικών internet, συστημάτων Η/Υ κ.α. συναφών ειδικοτήτων. Στα πλαίσια δε της δια βίου εκπαίδευσης και κατάρτισης, βλέπω εφικτή την επανακατάρτιση αποφοίτων marketing σε εστιασμένα προγράμματα δημοσίων σχέσεων, εφαρμογής νέων τεχνολογιών στο marketing, CRM, δικτύων Η/Υ, computer graphics & animation κ.α. Θέλω να πιστεύω ότι οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών έχουν μεγάλα περιθώρια αξιοποιώντας πόρους και επιδοτούμενα προγράμματα, να στελεχωθούν αποτελεσματικά και να εισαγάγουν τις νέες τεχνολογίες στο σχεδιασμό του marketing και τη λήψη αποφάσεων.

### ***Ανασκόπηση Ερευνών.***

---

Κατά τη μελέτη ερευνών σχετικά με τις σύγχρονες πρακτικές εργασίας σε ευρωπαϊκό επίπεδο, διαπιστώθηκαν τα ακόλουθα :

- 98 δις Ευρώ σπαταλιούνται ετησίως λόγω αναποτελεσματικών πρακτικών εργασίας
- Το 17% της εργάσιμης ημέρας κάθε υπαλλήλου χάνεται λόγω αναποτελεσματικών πρακτικών εργασίας
- Οι συνολικές απώλειες για τις Ευρωπαϊκές Επιχειρήσεις ισοδυναμούν με το 85% του ΑΕΠ της Ιρλανδίας
- Η Γερμανία δείχνει τον δρόμο, με πιο "ώριμη" προσέγγιση στο management των επιχειρήσεων

Πρόσφατη έρευνα πάνω στην συμπεριφορά των Ευρωπαϊκών επιχειρήσεων αποκάλυψε ότι η πλειονότητα των εργαζόμενων σε περιβάλλοντα γραφείου χάνει παραγωγικό χρόνο λόγω αναποτελεσματικών πρακτικών εργασίας.

Η έρευνα, η οποία βασίστηκε στις εμπειρίες των μάντζερ 300 και πλέον μεσαίων/μεγάλων επιχειρήσεων στην Μ. Βρετανία, τη Γαλλία, τη Γερμανία, τη

Δανία και την Ιταλία διαπίστωσε ότι, κατά μέσο όρο, οι οργανισμοί αυτοί αξιολογούν τις πρακτικές εργασίας τους μόνο σαν 70% αποτελεσματικές. Το συνολικό κόστος αυτού του "χάους" στο περιβάλλον εργασίας ανέρχεται περίπου στα 98 δις ευρώ - σχεδόν όσο και το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν της Δημοκρατίας της Ιρλανδίας.

Η έρευνα<sup>66</sup>, η οποία χρηματοδοτήθηκε από την Canon Business Solutions, εξέτασε την απόδοση, τις στρατηγικές και την αντιμετώπιση των επιχειρήσεων σε βασικές διαδικασίες γραφείου όπως οι συσκέψεις, η διαχείριση εγγράφων/e-mail, καθώς και η αποθήκευση και ανάκτηση πληροφοριών.

"Για πολλούς οργανισμούς, οι απλές διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον του γραφείου - όπως π.χ. η διαχείριση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, η εκτύπωση και αποστολή πληροφοριών με φαξ, η αντιγραφή και διανομή εγγράφων, η διαχείριση των αρχείων, κ.ο.κ., μπορούν να απορροφήσουν ένα τεράστιο μερίδιο από τον εργάσιμο χρόνο του προσωπικού", αναφέρει ο Marc Ranner, European Product Marketing Manager. "Από τις εκτιμήσεις της έρευνας προκύπτει ότι το μερίδιο αυτό φτάνει στο πολύ υψηλό ποσοστό του 20% του εργάσιμου χρόνου των υπαλλήλων, με πολλές από αυτές τις ώρες να χρησιμοποιούνται αναποτελεσματικά.

Αυτό όμως που εκπλήσσει τους περισσότερους μάνατζερ είναι το πώς μεταφράζεται αυτός ο "λιγότερο παραγωγικός" ή "μη-παραγωγικός" χρόνος σε κόστος για την επιχείρηση".

Ένα από τα σημαντικά ευρήματα αποκαλύπτει ότι αν και το 85% των Ευρωπαίων μάνατζερ αναγνωρίζει την σπουδαιότητα της ύπαρξης οργανωμένων και αποτελεσματικών διαδικασιών στο γραφείο και την θετική τους επίδραση συνολικά στον οργανισμό, πάνω από τις μισές επιχειρήσεις στην Ευρωπαϊκή ήπειρο δεν ασχολούνται καν με την αποτίμηση ή την μέτρηση της απόδοσής τους.

---

<sup>66</sup> Από δελτίο τύπου της εταιρίας Intersys

Και, οι διαφορές μεταξύ επιχειρηματικών τομέων μπορούν να είναι πολύ έντονες. Για παράδειγμα, στη Δανία τα τρία τέταρτα των μάνατζερ που συμμετείχαν στην έρευνα ισχυρίζονται ότι ο οργανισμός τους δεν μετρά την αποτελεσματικότητα των πρακτικών εργασίας στο γραφείο (ή δεν έχει τη δυνατότητα να το κάνει), ενώ το ίδιο ανέφεραν οι μισοί και πλέον Βρετανοί μάνατζερ.

Εν αντιθέσει, στη Γερμανία οι περισσότερες επιχειρήσεις (σε ποσοστό 63%) διαθέτουν μηχανισμούς αξιολόγησης της απόδοσής τους, ενώ το ένα τρίτο εξ αυτών διατείνεται ότι μετρά την αποτελεσματικότητα των πρακτικών εργασίας στο γραφείο σε "τακτική" βάση.

"Οι Γερμανοί μάνατζερ δείχνουν να ακολουθούν πιο ώριμη προσέγγιση στο θέμα της διαχείρισης των λειτουργιών γραφείου, συγκριτικά με ορισμένους άλλους Ευρωπαίους συναδέλφους τους. Πολλοί Γερμανοί μάνατζερ έχουν καθιερώσει ήδη προηγμένες διαδικασίες ελέγχου κόστους και διαχείρισης ποιότητας για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας, ενώ ορισμένοι εξ αυτών έχουν επίσης δημιουργήσει ειδικά τμήματα τα οποία είναι επιφορτισμένα με την βελτίωση της απόδοσης," προσθέτει ο Marc Ranner.

Αλλά δεν υπάρχουν μόνο άσχημα νέα για τις Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις. Στην πλειονότητά τους (76%) οι οργανισμοί καταβάλλουν προσπάθειες να βελτιώσουν τις πρακτικές εργασίας στο περιβάλλον τους - αν και πολλοί συνεχίζουν να σπαταλούν χρήματα για την επίλυση υποτιθέμενων προβλημάτων, αγοράζοντας συχνά τεχνολογία και/ή τις νεότερες συσκευές που κυκλοφορούν χωρίς να έχουν διαμορφώσει εκ των προτέρων μία γενικότερη επιχειρησιακή στρατηγική, ή μία στρατηγική για την διαχείριση των πληροφοριών/εκτυπώσεων.

Ωστόσο, έκπληξη προκαλεί το γεγονός ότι ορισμένοι επιχειρηματικοί τομείς παραδέχονται ότι δεν κάνουν τίποτα για να βελτιώσουν την κατάστασή τους. Στην Ιταλία, το 38% των μάνατζερ που συμμετείχαν στην έρευνα είπαν ότι δεν ασχολούνται ενεργά με την βελτίωση της αποτελεσματικότητας στο γραφείο. Στη Δανία το ποσοστό αυτό είναι 31% και στην Μ. Βρετανία 27%. Στη Γερμανία όμως, το

92% των επιχειρήσεων λένε ότι καταβάλλουν μεγάλες προσπάθειες για να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους.

Η έρευνα έδειξε επίσης ότι η διαχείριση των έντυπων εγγράφων - αρχειοθέτηση και ανάκτηση, κ.α. - παραμένει ο μεγαλύτερος παράγοντας αναποτελεσματικότητας στο Ευρωπαϊκό γραφείο. Στην Ιταλία και την Γαλλία, πολλοί οργανισμοί παραδέχτηκαν ότι υστερούν αξιοσημείωτα σ' αυτό τον τομέα, με ποσοστό μεγαλύτερο από 50% των συμμετεχόντων στην έρευνα να αναγνωρίζουν αναποτελεσματικότητα στον τομέα της διαχείρισης και αρχειοθέτησης εγγράφων.

Όσον αφορά στη διαχείριση εκτυπώσεων/αντιγράφων, οι επιχειρήσεις της Δανίας δείχνουν να βρίσκονται στην καλύτερη θέση, με το 82% των συμμετεχόντων στην έρευνα να πιστεύουν ότι είναι αποτελεσματικοί σ' αυτό τον τομέα, σε σύγκριση με το 81% της Μ. Βρετανίας, το 77% της Ιταλίας, το 65% της Γερμανίας και το 50% της Γαλλίας.

Απ' ότι φαίνεται όμως, όταν το θέμα εστιάζεται στη διαχείριση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου οι Ευρωπαίοι μάνατζερ είναι σίγουροι ότι διαθέτουν ήδη αποτελεσματικές διαδικασίες, με μόνο το 6% των συμμετεχόντων στην έρευνα να παραδέχεται αναποτελεσματικότητα στην οργάνωση των ηλεκτρονικών γραμματοθυρίδων τους.

Συνοψίζοντας, ο Marc σχολιάζει: "Τα καλά νέα είναι ότι η Ευρώπη αποκτά επίγνωση του γεγονότος ότι οι αποτελεσματικές διαδικασίες αυξάνουν την παραγωγικότητα, και οι περισσότεροι οργανισμοί αρχίζουν ν' αναζητούν τρόπους βελτίωσης της αποτελεσματικότητας των εργασιών τους. Η ύπαρξη συγκεκριμένης και καλά μελετημένης στρατηγικής για τη διαχείριση των πληροφοριών, των εγγράφων και των εκτυπώσεων στο περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι ένας γρήγορος τρόπος βελτίωσης, ο οποίος μπορεί να δώσει απτά αποτελέσματα. Η υλοποίηση των αλλαγών με μικρά βήματα μπορεί να δείχνει ότι αποδίδει οριακές βελτιώσεις στην παραγωγικότητα του προσωπικού, αλλά οι βελτιώσεις αυτές μπορούν να παρουσιάσουν πραγματικά και αξιόλογα οικονομικά οφέλη. Οι

επιχειρήσεις που θα αγνοήσουν αυτό το μήνυμα θα βρεθούν σε κίνδυνο - επειδή, όπως αποκαλύπτει η έρευνα, οι ανταγωνιστές τους έχουν αρχίσει να το λαμβάνουν σοβαρά υπόψη".

Σημείωση:

Η έρευνα βασίστηκε σε 300 συμμετέχοντες και εξέτασε τις πρακτικές εργασίας που ακολουθούν οι εταιρείες στις Ευρωπαϊκές χώρες, συμπεριλαμβανομένης της Μ. Βρετανίας, της Γαλλίας, της Γερμανίας, της Ιταλίας και της Δανίας. Με τον όρο "πρακτικές εργασίας" χαρακτηρίζονται οι δραστηριότητες που εκτελούνται σε καθημερινή βάση, στις οποίες περιλαμβάνονται η αποστολή φαξ, η επικοινωνία μέσω e-mail, η αρχειοθέτηση εγγράφων, καθώς επίσης και η παραγωγή εκτυπώσεων/αντιγράφων.

## **ΕΠΙΛΟΓΟΣ**

---

Οι σύγχρονες πρακτικές, οι εξελίξεις στον χώρο του γραφείου καθώς και οι ευέλικτες μορφές εργασίας αποτελούν το μέσο με το οποίο οι επιχειρήσεις μπορούν να πραγματοποιούν το επιχειρηματικό ταξίδι τους. Ένα ταξίδι στο οποίο υπάρχουν νέοι κανόνες, που συνθέτουν ένα εντελώς νέο ανεξερεύνητο επιχειρηματικό τοπίο. Βασική προϋπόθεση για την ενεργή και αποτελεσματική συμμετοχή στο ταξίδι αυτό είναι η ενοποίηση της επιχείρησης τόσο σε κάθετο και οριζόντιο επίπεδο στο εσωτερικό της περιβάλλον όσο και σε κάθετο και οριζόντιο επίπεδο στο εξωτερικό περιβάλλον της.

Για να επιτευχθεί αυτή η ενοποίηση αναγκαία προϋπόθεση είναι ο έλλογος σχεδιασμός, υλοποίηση και έλεγχος που μόνο μέσα από τη στρατηγική οργάνωση και διοίκηση των τεχνολογιών μπορεί να επιτευχθεί.

Άλλωστε, η επιχείρηση αποτελεί ένα οργανισμό, ένα ζωντανό οργανισμό αποτελούμενο από πολλά και διαφορετικά τμήματα, τα οποία καλούνται να λειτουργήσουν ως ένα «σώμα» για την επίτευξη του στόχου. Ο στόχος αυτός δεν είναι άλλος από τη δημιουργία αξίας, μιας αξίας, η οποία θα χαρακτηρίζεται από διάρκεια, προσαρμοστικότητα και αποδοτικότητα. Η καινοτομία, η τεχνολογία και η ευελιξία είναι εκείνα τα σύγχρονα τεχνολογικά εργαλεία που μπορούν να οδηγήσουν αλλά και να καθοδηγήσουν τις επιχειρήσεις. Δεν αποτελούν απλά τη πυξίδα αλλά το σύστημα προσδιορισμού θέσης ή καλύτερα θα λέγαμε ότι τα προαναφερθέντα αποτελούν το σύστημα προσδιορισμού επιχειρηματικής θέσης. Στην πραγματικότητα αυτό που καλείται να φέρει εις πέρας η νέα γενιά γραφείων με τη χρήση νέων τεχνολογιών και μεθόδων, είναι ένα σύστημα ικανό όχι μόνο να μετρά και να υπολογίζει αλλά να συνθέτει και να δημιουργεί και μαζί με τον ανθρώπινο παράγοντα, ο οποίος αποτελεί την έμπνευση, την έκφραση και την διορατικότητα να πορευτούν προς μια δημιουργική επιχειρηματικότητα.

## **Πηγές.**

---

### **Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία.**

- Barley, S. R. and G. Kunda. (2001) Bringing Work Back In. *Organization Science* 12:76-95.
- Cameron. K. S & R.E.Quinn. 1999 *Diagnosing and Changing organizational Culture* Addison - Wesley,
- Coffey, R.E.- Hunsaker. (1997). "Management and Organizational Behavior". Irwin.
- Dosi, G. (1990). "Finance, innovation and industrial change," *Journal of Economic Behavior & Organization*, Elsevier, vol. 13(3), pages 299-319, June
- Dubrin, A.J.,(2004). «Γενικές Αρχές Management», Αθήνα: Έλλην
- Eamonn P. Sweeney and Glenn Hardaker. (1994). "The importance of organizational and national culture", *European Business Review*, 94 (5), pp. 3-14.Fagerberg, J., Verspagen, B. and von Tunzelmann, N. (eds.) (1994). *The Dynamics of Technology, Trade and Growth*, Edward Elgar, Aldershot.
- Forbes, K.J., (2002). "Cheap Labor Meets Costly Capital: The Impact of Devaluations on Commodity Firms," NBER Working Papers 9053, National Bureau of Economic Research, Inc
- Frenkel, S.J. & Peetz, D. (1998). 'Globalisation and Industrial Relations i n East Asia: A Three Country Comparison', *Industrial Relations*, 37/3 July, pp. 282-310.
- Hall, Alfred et al, (1996) Στο : [www.plant-management.gr/index.php](http://www.plant-management.gr/index.php)
- Hamel, G. (2000). « Leading the Revolution». Harvard Business School Press
- Huws, U. (1988). Remote possibilities : some difficulties in the analysis and quantification of telework in the UK. In: Korte, W B et al (ed.). *Telework : present situation and future development of anew form of work organization*. North-Holland, Elsevier..
- Laudon, K.C. & Traver, C.G. (2001) *E-commerce: Business, Technology, Society*. USA: Addison Wesley



- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2006). « Management information systems: Managing the digital firm ». 10th edition, Upper Saddle River
- Majaro .(1992) "Managing ideas for profit – The creative gap" .
- McIndoo, T. (2009), *Paperless Office in Perspective A Document Management System for Today*
- Sellen, Abigail J.; Harper, Richard H. R. (2001). «The Myth of the Paperless Office». Cambridge, MA, USA: The MIT Press. ISBN 0 262 19464 3.
- Schein, E.H., (1988). "Organisational Psychology". Prentice Hall
- Taylor, F.W.( 1947). «Scientific Management». New York and London
- Taylor, F.W. (1967). "The Principles of Scientific Management." New York: Harper and Row.
- Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K., (2001). *Managing Innovation*, Wiley.
- "The Office of the Future". (1975). *Business Week* (2387): pp 48–70. 30 June 1975. In :  
[http://www.businessweek.com/technology/content/may2008/tc20080526\\_547942.htm](http://www.businessweek.com/technology/content/may2008/tc20080526_547942.htm).
- Van Meel, J. απόδοση Καρκάνη, περιοδικό OFFICE 08/2005.
- Walker, R. (2007). "Achieving The Paperless Office". Efficient Technology Inc.  
<http://www.quikforms.com/WHITEPAPERAchievingThePaperlessOffice.pdf>. (2009-08-07).

### Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία.

- **Γαλάνης , Β.**, Executive Ναυτεμπορική, 31/08/2009
- **Δερβιτσιώτης Κ.**, 1993, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Αθήνα: Interbooks.
- **Δρ. Λάμπρος, Λ.,- Δρ. Γιαννακοπούλου Σιουτάρη** (2003.). «Σύγχρονη Εργονομία». Αθήνα
- **Ευρωπαϊκή Επιτροπή.** Ετήσια Έκθεση (1998). "Η Ανάπτυξη της Ευρωπαϊκής Τηλεργασίας" – Στο:  
[www.europarl.europa.eu/members/expert/committees/view.do?...EL...](http://www.europarl.europa.eu/members/expert/committees/view.do?...EL...)
- **Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων.** (2003). στο: eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2003:0539:FIN...

- **Ζαβλανός, Μ.** (2002). «Μάνατζμεντ». Αθήνα: Αθ. Σταμούλης,
- **Καραμεσίνη, Μ.**, (2004). «Βιομηχανική Πολιτική και Απασχόληση», Οικονομία και Πολιτική στη Σύγχρονη Ελλάδα, τόμος Β', Αθήνα.
- **Μπαμπινιώτης, Γ.** (2004). " Λεξικό για το γραφείο και το σχολείο" - 2η έκδ. - Αθήνα : Κέντρο\_Λεξικολογίας.
- **Μακροδημήτρης, Α.**, 1986, "Μαθήματα Διοικητικής Επιστήμης" , Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλας,
- **Μπουραντάς, Δ.**, (1984). «Διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα», Αθήνα
- **Παπαδάκης, Β.** (2002) Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Διεθνής και Ελληνική Εμπειρία. Αθήνα: Μπένου
- **Παναγιωτοπούλου, Ρ.** (2004). «Η Επικοινωνία στις Οργανώσεις», Αθήνα:Κριτική.
- **Σκοπελίτου, Θ.** (2003) «Παγκοσμιοποίηση και ευελιξία στην αγορά εργασίας» στο Κόλλιας, Χ. – Ναξάκης, Χ. – Χλέτσος, Μ. (επιμ) *Μύθοι και πραγματικότητα στην εποχή της παγκοσμιοποίησης. Διεπιστημονική προσέγγιση*, Αθήνα, Πατάκης. Κούζης, 2000
- **Τσακίρης**, "Τηλε-εργασία", Εφημερίδα "Το Βήμα", 12.7.1998. , πηγή [www.tovima.gr/ telergasia/Europe](http://www.tovima.gr/telergasia/Europe), ημ.πρόσβασης 310307

#### ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ.

- [http://www.gladwell.com/2002/2002\\_03\\_25\\_a\\_paper.htm](http://www.gladwell.com/2002/2002_03_25_a_paper.htm)
- [www.tex.unipi.gr/.../ergonomia/.../ergonomia\\_5\\_visual\\_perception.pdf](http://www.tex.unipi.gr/.../ergonomia/.../ergonomia_5_visual_perception.pdf) -
- [www.ergonomia.gr/](http://www.ergonomia.gr/)
- <http://www.plant-management.gr/index.php?id=10937>
- [http://www.businessweek.com/technology/content/may2008/tc20080526\\_547942.htm](http://www.businessweek.com/technology/content/may2008/tc20080526_547942.htm).
- [eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2003:0539:FIN...](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2003:0539:FIN...)
- <http://www.quikforms.com/WHITEPAPERAchievingThePaperlessOffice.pdf>.